

Leren van leef-, leer- en werkklimaat

Een handleiding voor organisatieverbetering voor het management

In deze handleiding worden de achtergronden van deze onderzoeken in gezamenlijkheid besproken teneinde het management van de organisatie handvatten te geven voor organisatieverbetering.

April 2018

Peer van der Helm

Met medewerking van: Marjorie Beld, Veronique van Miert, Anna Dekker, Chris Kuiper en Iris Boekee.

Inleiding

Het leef-, leer- en werkklimaat (en dagbesteding) speelt vanouds een belangrijke rol in instellingen en scholen, maar ook in de maatschappelijke opvang en de TBS waar gewerkt wordt met kinderen en volwassenen met beperkingen en/of problematisch gedrag. Vaak hebben deze cliënten achterstanden in cognitieve, sociaal- emotionele en persoonsontwikkeling (Van der Helm, 2017).

Er is inmiddels veel evidentie (Stams & Van der Helm, 2017) dat een goed leef- of leerklimaat (ook wel een 'open' leefklimaat genoemd) voorwaardelijk is voor cognitieve, sociaal- emotionele- en persoonsontwikkeling (Van der Helm, 2018). Maar ook problematisch gedrag kan worden beïnvloed door een goed klimaat, zo laat een recente meta-analyse zien (Eltink, Van der Helm & Stams, 2018 submitted). Maar een open leefklimaat is geen vanzelfsprekendheid, met name in gesloten (forensische) systemen. De Tweede wet van de Thermodynamica stelt dat in gesloten systemen de chaos ('entropie') vanzelf toeneemt omdat er energie weglekt. Energie is constant nodig om een goede zelforganisatie ('teamvorming') mogelijk te maken en deze chaos te bezweren. Energie is gelegen in informatie-uitwisseling binnen en buiten het team (Pinker, 2018), want het zijn medewerkers en leerkrachten die dit open klimaat neerzetten, repressie en chaos leiden tot energieverlies.

Om dit goed te kunnen doen is verder energie in de vorm van een goed werkklimaat noodzakelijk, anders gaan medewerkers zelf ook dysfunctioneel gedrag vertonen ('vechten, vluchten of verstijven en bontjes sluiten', Van der Helm & Stams, 2012) en nemen chaos en repressie toe (Van der Helm, Boekee, Stams & Van der Laan, 2012). Daarom wordt er in Nederland, maar ook in andere landen onderzoek naar het werkklimaat gedaan in samenhang met het leef- en leerklimaat teneinde verbetermogelijkheden zichtbaar te maken. Het is van belang te realiseren dat verbetering echter niet tot stand komt door onderzoek alleen maar wel door op basis van de resultaten gezamenlijk het gesprek aan te gaan (informatie-uitwisseling). De beroepspraktijk wordt daarnaast als gevolg van diverse stelselwijzigingen (bijvoorbeeld de Wet Passend Onderwijs de Jeugdwet en de WMO) geconfronteerd met een concentratie van jongeren en leerlingen, maar ook volwassenen die een regieprobleem hebben, vaak als gevolg van problemen met executieve functies en een achterlopende cognitieve, sociaal-emotionele en persoonlijkheidsontwikkeling. Gedrag van mensen met een regieprobleem en de dilemma's die dat met zich

meebrengt maakt beroepsbeoefenaren onzeker en de neiging bestaat dan om juist minder informatie uit te wisselen in het kader van vechten, vluchten of verstijven.

Dilemma's in de beroepspraktijk

Dit stelt de beroepsbeoefenaar (de leraar in het speciaal onderwijs, de pedagogisch medewerker en bijvoorbeeld de gezinshuisouder) in toenemende mate voor dilemma's in de beroepspraktijk. Enerzijds is het belangrijk om pedagogisch om te gaan met deze jongeren (en volwassenen), teneinde hun basisbehoeften te vervullen die kunnen worden uitgedrukt in de constructen van de Zelfdeterminatietheorie (verbondenheid, competentie en autonomie). Met het vervullen van deze basisbehoeften creëert de professional een goed leef- of leerklimaat dat de ontwikkeling van het kind of de jongere stimuleert (Van der Helm 2018). Aan de andere kant moet de professional tegelijkertijd de veiligheid van de jongere of cliënt, die van andere jongeren en cliënten en die van hemzelf waarborgen. Dit kan in de beroepspraktijk leiden tot bovengenoemde dilemma's. Immers bijvoorbeeld het verwijderen van een jongere uit de situatie doet ook afbreuk aan diens gevoel voor verbondenheid, competentie en autonomie. Dit is helemaal het geval wanneer er een zekere mate van dwang of straf wordt toegepast, bijvoorbeeld in de forensische zorg iets wat vaak leidt tot wantrouwen bij de persoon (De Dreu, 2004).

Het is daarom belangrijk dat de professional concrete evidence based handvatten krijgt om met deze dilemma's om te gaan. In de beroepspraktijk zijn de afgelopen jaren een aantal veelbelovende methodes ontwikkeld voor professionals, maar het onderzoek hiernaar staat nog in de kinderschoenen (Van der Helm, 2017). De reden hiervoor is waarschijnlijk het multidisciplinaire karakter van dit probleem omdat het uitdrukkelijk niet alleen gaat over het regieprobleem van de persoon, maar ook over een regieprobleem van de professional, wiens handelen tevens afhankelijk is van een organisatie-context die ook een hybride karakter heeft (onderwijs en zorg; behandeling en beveiliging).

Onderzoek naar effectief professioneel handelen moet dan ook plaatsvinden op het snijvlak van de (ortho)pedagogiek en de arbeids- en organisatiepsychologie (het 'werkklimaat'). Want in de regel is er een verband tussen het leef- (en/of leer)klimaat en het werkklimaat. Een goed werkklimaat hangt vaker samen met een goed leef- (en/of leer)klimaat en vice versa. In sommige gevallen is het werkklimaat slecht maar het leefklimaat (nog) niet, maar wanneer medewerkers in toenemende

mate moeite hebben met professioneel handelen en het teamfunctioneren achterblijft zakt vaak het leef- (en/of leer)klimaat ook in. In enkele gevallen kan ook een slecht leefklimaat samengaan met een goed werkklimaat. Dit betreft specifieke gevallen waarbij een team cliënten gezamenlijk onderdrukt en medewerkers die daar niet aan mee willen werken er uitwerkt. Het is dus zaak om beide klimaten in samenhang met elkaar te beschouwen.

Het leef- en leerklimaat (op het speciaal onderwijs en in instellingen)

De belangrijkste kenmerken van een open klimaat kunnen worden geduid met het vervullen van de drie psychologische basisbehoeften van de Zelfdeterminatietheorie van Ryan & Deci (2017) (Van der Helm, De Jong, Kuiper & Stams, 2018).

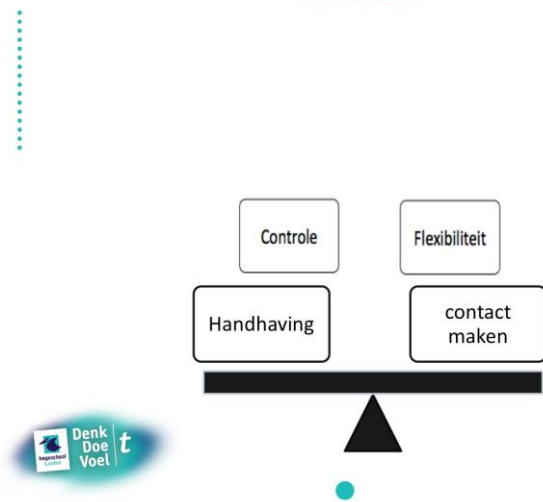
Deze motivatietheorie gaat ervanuit dat leerlingen en cliënten de drie eerder besproken psychologische basisbehoeften hebben die de voorwaarde vormen voor een goed leefklimaat: Responsiviteit (van de medewerkers-verbondenheid), Groei (Competentie) en afwezigheid van Autonomie (Repressie). De atmosfeer vormt de vierde dimensie: onderlinge verbondenheid, structuur en veiligheid. De medewerker of leerkracht heeft als taakopgave dit klimaat te optimaliseren, maar er is meer.

Taakopgave

In veel organisaties waar gewerkt wordt met cliënten en/of leerlingen met mogelijk probleemgedrag en/of beperkingen heeft de medewerker de moeilijke taak enerzijds rust en orde te handhaven (controle) en anderzijds contact te maken (ook wel de 'werkalliantie' genoemd) als een van de belangrijkste pijlers van het klimaat. Dit lijken tegenstrijdige taakkenmerken want wanneer er te veel op de controle wordt ingezet (het zogenaamde 'beheersmatig werken') verminderd het contact omdat de mogelijkheid van medewerkers om te straffen het vertrouwen en de werkalliantie aantast (De Valk, Van der Helm, Kuiper & Stams, 2015; Van der Helm, Boeke, Stams & van der Laan, 2012). Een medewerker moet dus beide taakkenmerken balanceren (Figuur 1).

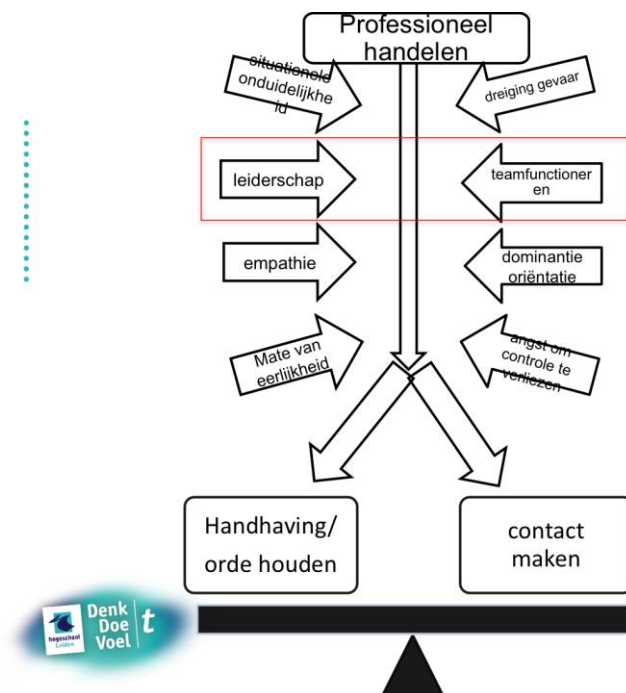
Figuur 1. Taakopgave

Balans tussen handhaving en contact maken



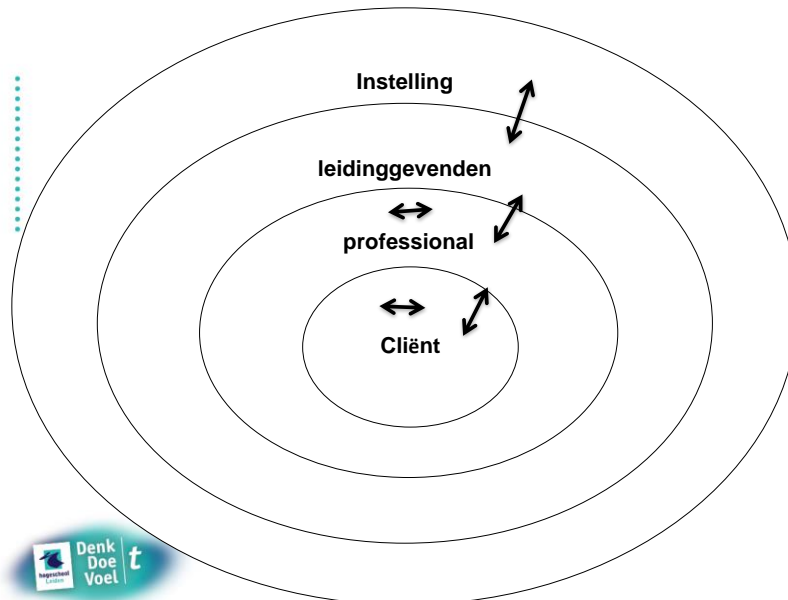
Dit is niet gemakkelijk, zeker niet wanneer cliënten of leerlingen weerstand bieden om contact te maken, iets wat ze als gevolg van vaak veel negatieve jeugdervaringen en trauma's uit het verleden vaak doen. De dreiging van agressie, maar ook de situationele onduidelijkheid ('wanneer gaat het mis?') vergen veel van medewerkers. Het vergt veel geduld en inlevingsvermogen van medewerkers om toch contact te blijven zoeken en niet zelf te gaan vechten (Figuur 2).

Figuur 2. Taakkenmerkenmodel van Van Miert



Daarbij is de medewerkers ook nog eens voor het professionele handelen afhankelijk van regels en andere invloeden ('transactionele processen') van binnen, zowel als buiten de organisatie (Figuur 3).

Figuur 3. Transactionele processen in de organisatie.

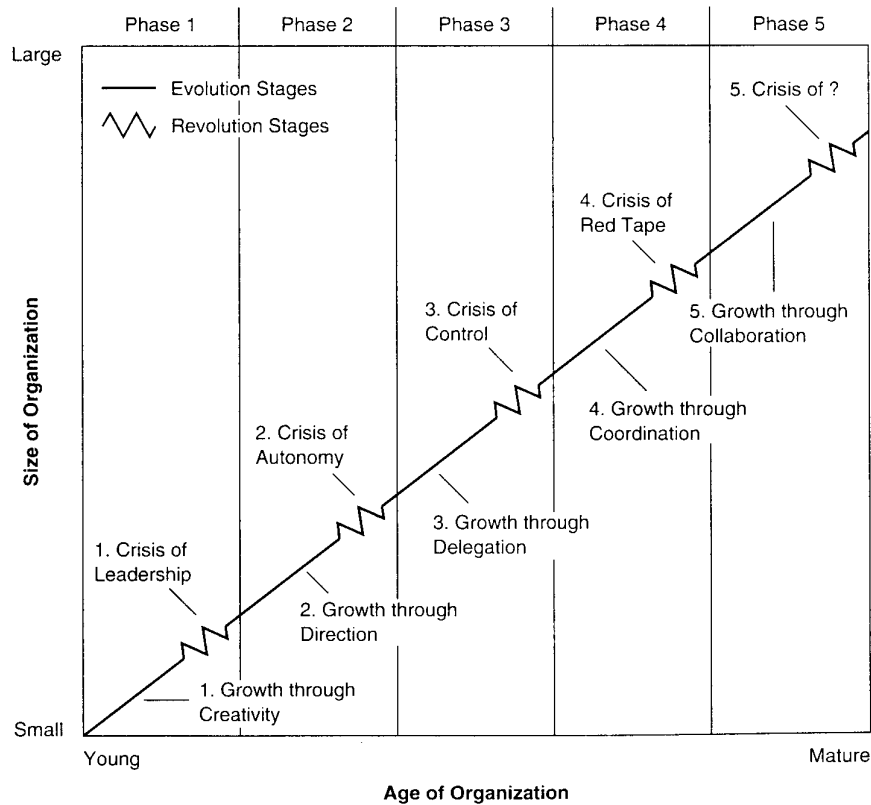


Organisatieontwikkeling naar een lerende organisatie

Ook de fase van organisatieontwikkeling heeft invloed op het professionele handelen en kan worden verbeeld met de Grafiek 1 van Larry Greiner (overgenomen uit: 'As Organisations Grow', uit 1998). Wanneer organisaties worden opgericht is er vaak veel bevoegenheid en creativiteit. Dit maakt dat medewerkers vaak hoog scoren op het werkklimaat (zie grafiek), maar de ervaring leert dat als organisaties groeien er vaak een 'grauwsluier' over het werkklimaat komt te liggen: alle indicatoren zakken in (zie verder).

Grafiek 1. Groeifasen binnen de organisatie

EXHIBIT II
The Five Phases of Growth.



We zien vaak dat bij groei de behoefte aan controle groter wordt zodat medewerkers hun autonomie verliezen en zich op hun eigen eilandje terugtrekken, in termen van 'entropie' uitgedrukt lekt er dan energie uit de organisatie. In de organisatie ontstaan meerdere lagen, machtsverschillen worden groter en posities 'stollen' samen met statussymbolen als grotere kamers en secretaresses die machtsafstanden weergeven. Soms is de behoefte aan controle zo groot dat er angst in de organisatie ontstaat. Fouten worden hard afgerekend en medewerkers schuiven ze daarom onder het tapijt (zie kader).

Geen fouten mogen maken: de effecten van een foutencultuur

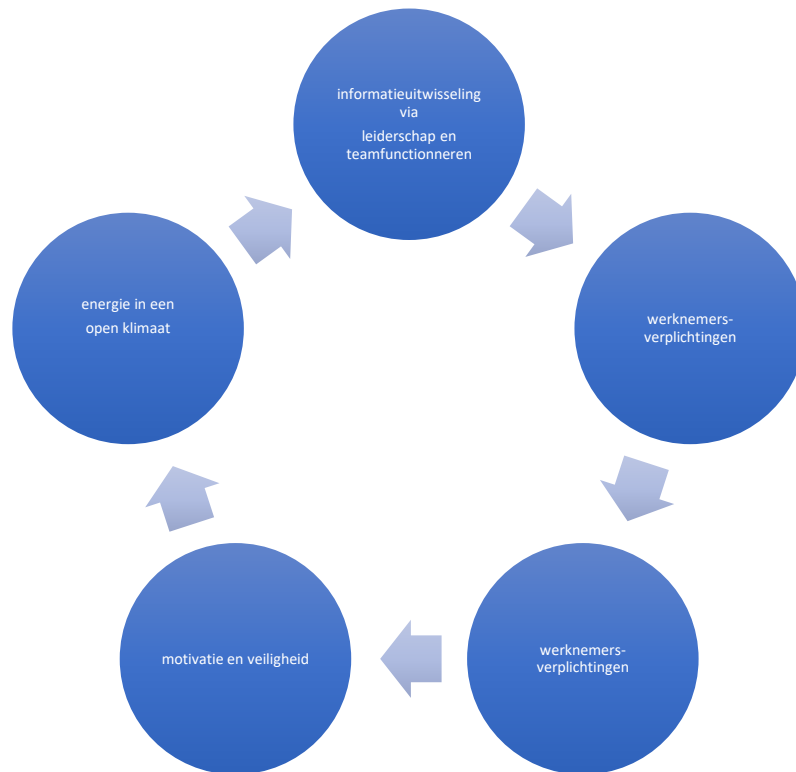
De functie van de organisatiecultuur is het bieden van houvast bij veranderingen en het geven van zekerheid bij complexe problemen van externe aanpassing zoals het samenwerken tussen mensen en organisaties (Quinn 2006). Hierdoor zien we vaak dat professionals in de praktijk anders handelen dan wat de officiële doelen van de organisatie, de aangehangen waarden, ons vertellen¹ (Argyris & Schon, 1978). In veel professionele ketens is het goedhouden van de onderlinge sfeer erg belangrijk en is het niet gewoon om feedback of kritiek op elkaars handelen te leveren (van der Helm, 2002). Informatie-uitwisseling stukt. Fouten en problemen verdwijnen onder de tafel om de sfeer goed te houden. In sommige werksituaties kan dit leiden tot de zogenaamde 'foutenculturen' die erg lijken op wat Rein Willems in 2004 vond in zijn rapport over fouten in de medische zorg (zie ook Nivel jaarboek, 2006). Foutenculturen zijn het tegengestelde van lerende organisaties en neigen naar gesloten systemen. Kenmerkende foutenculturen (van Dyk, 2000) zijn intern gerichte culturen (de sfeer goed houden) en sterke resultaatgerichte culturen met grote machtsverschillen. Een tweede probleem bij foutenculturen zijn sterke nadruk op prestatie en grote machtsverschillen binnen de organisatie. Machtsverschillen veroorzaken soms wantrouwen en angst in organisaties. Bij verschillen van mening wil de meermachtige (de leidinggevende) de zaak in zijn voordeel beslechten, negeert pogingen van de mindermachtige om problemen op te lossen en forceert in zijn voordeel. Hij rechtvaardigt zijn gedrag meestal met een verwijzing naar het algemeen belang of zijn positie. Taakconflicten verharderen in sociaal-emotionele belangenconflicten. Dergelijk forceergedrag leidt tot 'duiken' van de mindermachtige: het belangenconflict is geboren en zeurt ondergronds door met grote kans op fouten (De Dreu, 2005).

Belangrijk is ook dat het teamfunctioneren (zie verder) hieronder gaat lijden onder verminderde informatievoorziening, het team wordt 'regressief' (teruggang in fasen van teamontwikkeling).

¹ 'Theory in Use' versus 'Theory in Action'

Dit wordt in het werkklimaat vaak zichtbaar in een aantal indicatoren: leiderschap en teamfunctioneren. Deze twee indicatoren zijn voorwaardelijk voor een open klimaat maar ook voor overige indicatoren van het werkklimaat. Uit leiderschap en teamfunctioneren vloeien werkgever- en werknemersverplichtingen voort (de leider moet zijn werkgeversverplichtingen optimaliseren en de werknemer zijn werknemersverplichtingen) en die leiden weer tot motivatie en veiligheid.

In schema:

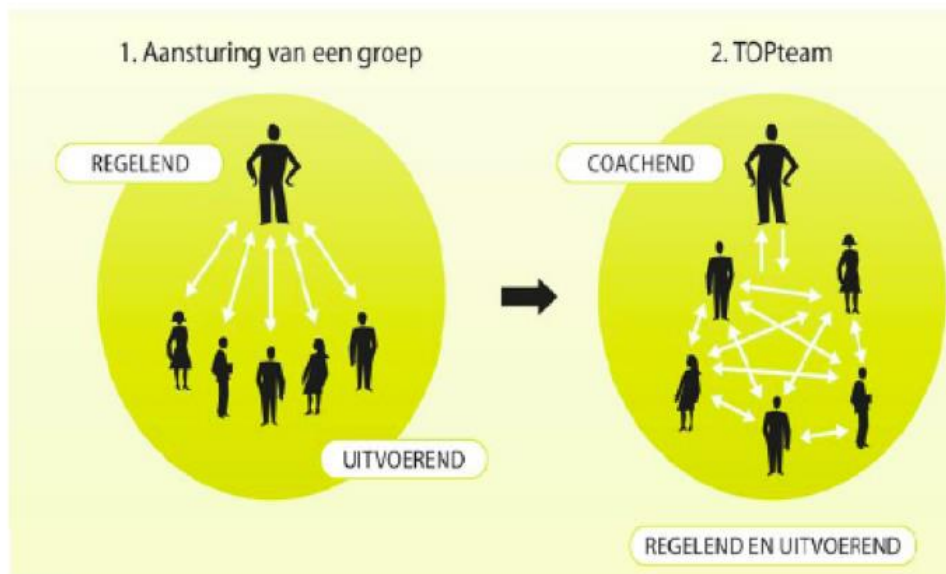


Leiderschap

Een team kan alleen goed functioneren wanneer een leidinggevende of coach het team optimaal ondersteunt (figuur 4). Optimaal is een combinatie van inspirerend en controlerend leiderschap met zo min mogelijk passief leiderschap. Daarvoor staat de leidinggevende tussen en niet boven het team.

Figuur 4. Ideale combinatie van inspirerend en controlerend (er zijn) leiderschap.

Hoe maak je van je team een TOPteam?



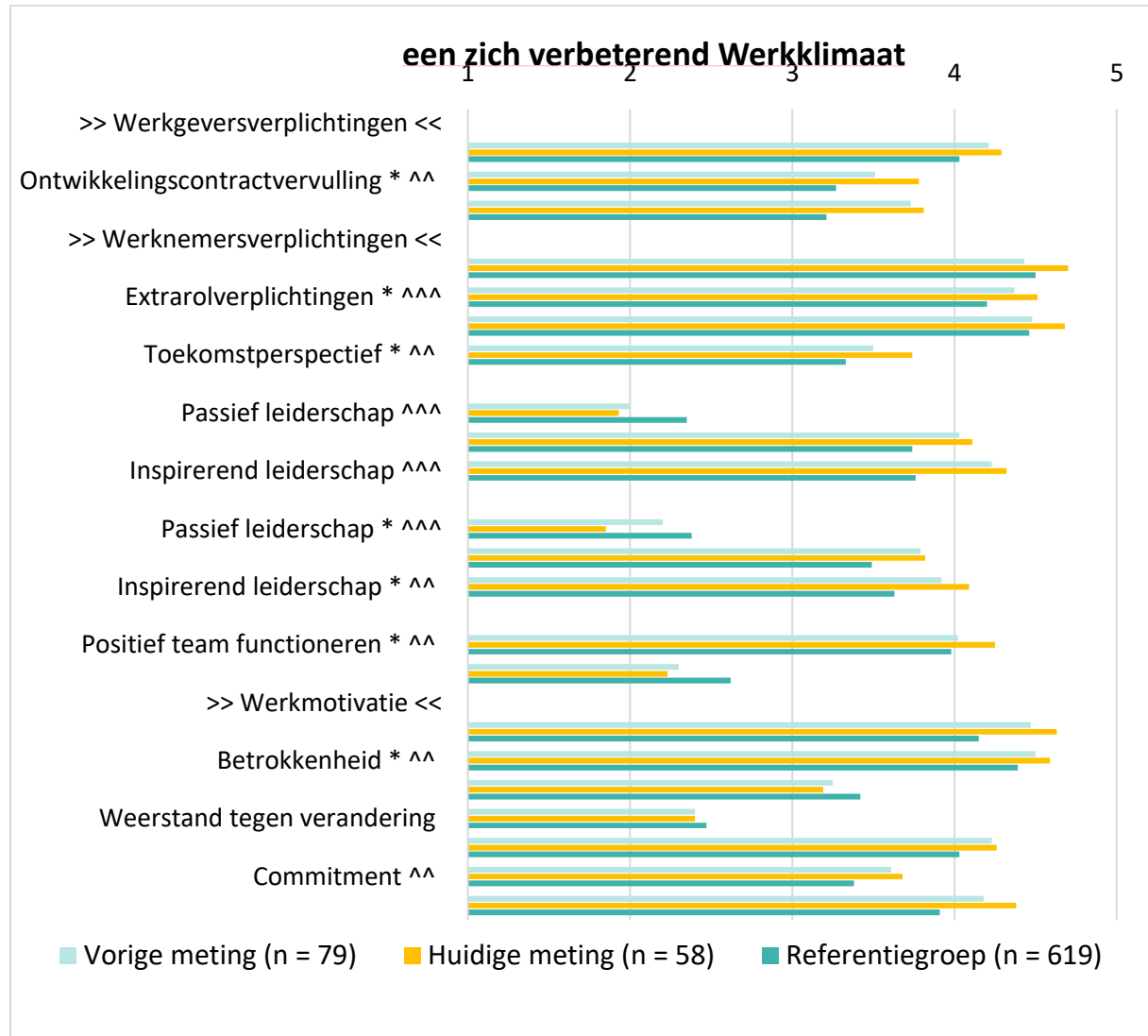
Overige Indicatoren werkklimaat

Met het ontwikkelen van meer coachend leiderschap (of teamcoaching) zien we dan ook dat andere indicatoren van het werkklimaat veranderen: medewerkers ervaren meer vervulling van werkgeversverplichtingen en dat kan leiden tot het vervullen van werknemersverplichtingen (zie verder).

Met het ontwikkelen van de teams verandert een naar binnen gekeerde organisatiecultuur langzaam in een meer lerende organisatie. Sommige teams komen dan zelfs verder (fase 4: visionair en ondernemend); daar vragen medewerkers en teams zich af wat ze zelf bij kunnen dragen aan de ontwikkeling van de organisatie en willen graag de beste resultaten behalen en stellen hun eigen functioneren continu ter discussie. In de werkklimaatmetingen zie je dan dat medewerkers rapporteren dat de organisatie beter voor hun zorgt (contractvervulling door de werkgever) op sociaal-emotioneel gebied en op ontwikkelings- en economisch gebied (salaris). We weten uit de literatuur (Bal et al., 2014) dat dit samengaat met het beter nakomen van de werknemersverplichtingen (inrolverplichtingen= op tijd komen en doen wat je moet doen) maar ook soms iets extra's doen (extrarolverplichtingen) en proactief handelen. Deze laatste twee zijn

kenmerken van fase 3 en 4 van teamontwikkeling. Tenslotte rapporteerden de medewerkers ook meer motivatie en minder vertrek cognities (Grafiek 2).

Grafiek 2. De grauwsliuier voorbij, een zich verbeterend werkklimaat



Tips voor het management

Uit de literatuur zijn heldere uitgangspunten geformuleerd om het werkklimaat te verbeteren (Brewer & Crano, 2004):

1. Maak doelen en verantwoordelijkheden helder binnen- en tussen organisaties en leg ze zo mogelijk laag in de organisatie. Zorg ervoor dat verantwoordelijkheden voor handelen niet doorgeschoven kunnen worden naar andere mensen (deskundigen!) of lagen, een andere afdeling of een andere instelling/school (overplaatsing van jongeren of cliënten). Een

(team)coach die het proces bewaakt kan helpen. Voor een goed functionerende zorg- en onderwijsketen is dit een absolute voorwaarde.

2. Bij complexe problemen waarbij vaak sprake is van comorbiditeit kan een zorg- en onderwijsketen beter ontworpen worden in de vorm van een cirkel om doorschuiven en lineair denken te voorkomen. Dit wordt ook wel 'wrap around care' genoemd (Hermanns & Menger, 2009).

3. Geef een mogelijk probleem een gezicht in plaats van er een 'geval' of een 'verrichting' van te maken (de-anonimisering), dit maakt het duidelijk dat er noodzaak voor handelen is, bij complexe casussen (zoals bijvoorbeeld suïciderende meisjes) een multidisciplinair team instellen dat moeilijke afwegingen kan maken (separeren vs. meer verantwoordelijkheid geven met alle risico's van dien/welkom heten en vertrouwen schenken met afspraken maken (structuur) versus straffen en van school sturen). Gezamenlijke intervisie (leidinggevende, coach en deskundigen horen daar bij) kan helpen om teamontwikkeling mogelijk te maken.

Pas hierbij vooral op voor de 'sprong door de brandende deur': onder druk van angst, van anderen of omstandigheden overgaan tot radicale maatregelen die vaak niet meer terug te draaien zijn: cliënten en jongeren behoren altijd een uitweg te krijgen in het kader van Limit Setting (in plaats van straf consequenties die naar verloop altijd weer terugkeren naar de normale situatie; voor een bespreking zie: Van der Helm, 2017; De Valk et al. 2015).

4. Bedenk bij het ontwerp en de implementatie van de zorg en onderwijs in hoeverre er factoren spelen die het handelen kunnen belemmeren zoals prestatiedruk, tijdsdruk, financiële druk, de angst voor negatieve consequenties van handelen (aansprakelijkheid, afkeuring collega's), en de mogelijkheid om iets extra's te doen dat niet binnen de standaardhandelingen valt (zogenaamde extrarol- en pro-actiefverplichtingen). En neem die belemmerende factoren zoveel mogelijk weg.

Teamfunctioneren

De medewerkers en leerkrachten werken altijd in een team en zijn voor hun veiligheid afhankelijk van elkaar. Het teamfunctioneren is als het ware de 'ziel' van de organisatie. Lagere waarden van positief teamfunctioneren ('beslissingen worden niet meer gezamenlijk genomen') en hogere waarden van negatief teamfunctioneren ('het team is moe en loopt achter de feiten aan') geven een indicatie dat het team in regressie is. In de fasen van teamontwikkeling kan het team achteruit of vooruitgaan: Daarbij gaat ging het om ogenschijnlijk simpele zaken zoals leren luisteren naar elkaar, communiceren en resultaatgericht werken (te bereiken voor fase of 'Maturity' 1) en feedback geven en ontvangen, conflicten aangaan en oplossen en samenwerken (te bereiken voor fase 2). Organisatiebewustzijn en verantwoordelijkheid voor een groter geheel staan voor fase 3 en voor 4 visionair en ondernemerschap.

Wanneer als gevolg van conflicten men niet meer naar elkaar luistert nemen vertrek cognities van medewerkers toe alsmede ziekteverzuim en burn-out. Door de conflicten en lagen wordt de afstand tot de leiding groter en ontstaat passief leiderschap: de leiding bemoeit zich alleen met zaken als het mis gaat. Energie gaat verloren in het systeem en dit systeem neigt ernaar om zich af te sluiten. Het wordt dan hoog tijd voor inspirerend en controlerend ('coachend') leiderschap om de negatieve cyclus te doorbreken: het systeem meer 'open' te maken. Uiteindelijk leidt dat in dit model tot een meer ervaren veiligheid bij medewerkers, een toename aan vertrouwen in het team en een groter gevoel van veiligheid.

Veiligheid en klimaat

Uit onderzoek van Van der Helm, Boeke, Van der Laan en Stams (2012) blijkt dan ook dat wanneer medewerkers meer vertrouwen in de leiding en in het team gaan stellen, ze beter gaan communiceren, hun behoefte aan controle (repressie, beheersmatig werken) afneemt en ze zich veiliger gaan vinden. Dit gevoel van veiligheid leidt tot een betere balans tussen handhaving/controle en flexibiliteit. Daardoor ervaren jongeren, leerlingen en cliënten zelf ook meer structuur en veiligheid maar vooral vervulling van basisbehoeften verbondenheid, autonomie en competentie. Hun gedrag zal hierdoor verbeteren omdat ze meer eigen regie voelen en executieve functies verbeteren (Stams & Van der Helm, 2017).

Dit leidt tot meer energie bij medewerkers maar ook in het hele systeem, waardoor meer structuur en minder chaos ontstaat.

De metingen van het leef-, leer- en werkklimaat kunnen dienen als indicator voor de hoeveelheid energie in het systeem en daarom zijn herhaalde metingen noodzakelijk om teruggang te voorkomen en vooruitgang te kunnen vieren. Want dat laatste is onlosmakelijk verbonden aan een open klimaat. De Tweede Wet van de Thermodynamica kan als een mooie metafoor dienen om van een gesloten systeem een open systeem te maken waar energie en motivatie naar toe kan vloeien in plaats van omgekeerd. Daar is echter wel dagelijks 'onderhoud' voor nodig. Onderhoud in leiding geven en teamfunctioneren, kan informatie-uitwisseling verbeteren en daardoor veiligheid, motivatie en beter professioneel handelen. Dat 'onderhoud' houdt nooit op, maar de goede boodschap is dat wanneer een systeem meer 'open' is er vanzelf energie naar toevloeit en het minder makkelijk is om het uit evenwicht te brengen. We zien dan ook in de praktijk dat schommelingen in het klimaat kleiner zijn en zich sneller herstellen. Het klimaat heeft dan een zekere weerbaarheid gekregen voor aantastingen omdat zowel medewerkers als jongeren/leerlingen/cliënten zich in hun psychologische basisbehoeften voelen gesterkt. Dat motiveert om er gezamenlijk weer de schouders onder te zetten en te groeien en leren (Pinker, 2018). Gelukkig houdt dat nooit op. Spinoza zei al dat ieder mens ernaar streeft om te overleven en te groeien, tegen de chaos in. Dat laatste is een belangrijke boodschap voor de behandeling van mensen en kinderen die het in onze samenleving minder getroffen hebben.

Deze handleiding is mogelijk gemaakt door een Raak Publiek subsidie 'Met kleine stapjes'

Referenties nog aan te maken.