

SAMEN- VATTING

Veilig leren en werken. Verkenning van de literatuur en HU-praktijk.

Vanuit de Kenniswerkplaats Veilig Leer- en Werkklimaat streven we ernaar om in nauwe samenwerking met de HU-gemeenschap onderzoek te doen, reflectie op gang te brengen en praktische handvatten te bieden die zowel studenten als medewerkers ondersteunen bij het creëren van een veilig leer- en werkklimaat binnen de organisatie.



Wat betekent...?

Psychologische veiligheid is de mate waarin wij onze leer- en werkomgeving zien als ondersteunend en veilig bij het nemen van interpersoonlijke risico's zoals het jezelf uitspreken, het vragen om hulp of feedback, over fouten praten en experimenteren (Edmondson et al., 2016, p. 66)

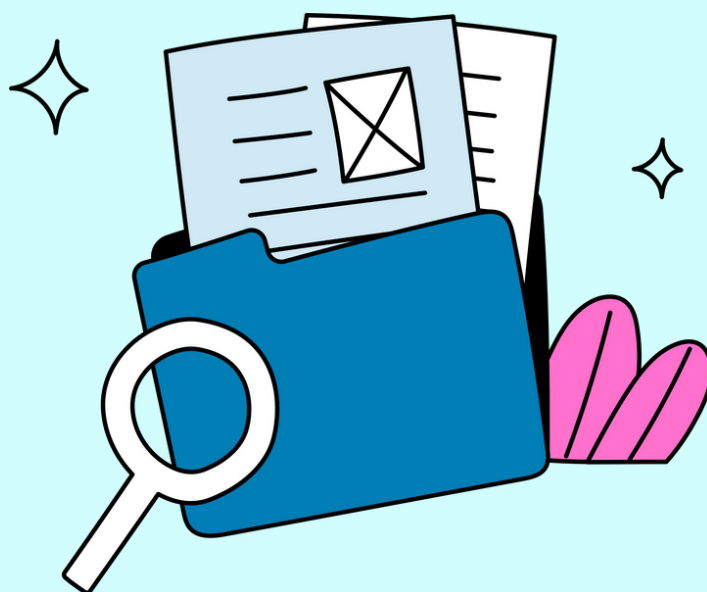
Een **veilig leer- en werkklimaat** ontstaat wanneer een organisatie haar medewerkers actief beschermt tegen ongewenst gedrag en systematisch reflecteert en stuurt op haar omgangscultuur, organisatiestructuur en ondersteunend systeem, zodat deze gezamenlijk een veilige context bieden waarin het nemen van interpersoonlijke risico's mogelijk is en gewaardeerd wordt (op basis van Ellemers, 2022; Hamer, 2024 en Edmondson, 2016)

We zijn de kenniswerkplaats begonnen met een verkenning van wat een veilig leer- en werkklimaat binnen de HU inhoudt. Dat hebben we gedaan via een literatuurstudie, documentanalyse en kwalitatief onderzoek onder studenten en medewerkers. Het doel was om grip te krijgen op de concepten 'veilig leer- en werkklimaat' en 'psychologische veiligheid', om zo patronen en signalen van sociale (on)veiligheid te leren herkennen en onderliggende dynamieken te begrijpen die bijdragen aan een sfeer van (on)veiligheid binnen een groep of organisatie.

Uit deze verkenning komt naar voren dat veiligheid een ervaring is die binnenin en tussen studenten en medewerkers ontstaat en daardoor geen vaststaand gegeven is. Het is de uitkomst van een complex proces waar een veelheid aan factoren een rol in spelen. Het kan verschillen per leer- of werkteam en de ervaring kan over de tijd veranderen. Het is van belang om continu te reflecteren en sturen op onze omgangscultuur, organisatiestructuur en het ondersteunend systeem om een veilig leer- en werkklimaat tot stand te brengen (Ellemers, 2022; Hamer, 2024). We delen graag de belangrijkste inzichten uit de verkenning en aandachtsgebieden voor ons als HU.

Wat is het effect van een veilig leer- en werkklimaat?

- We krijgen toegang tot onze creativiteit, ons leer- en samenwerkingsvermogen (Porges, 2022)
- Een groter aanpassingsvermogen bij veranderingen, een dieper begrip van het vraagstuk en verbeterde teamprestaties (Edmondson, 1999)



1) Moed & een growth mindset maken van incidenten leermomenten

Uit deze verkenning blijkt dat de weg naar een veilig leer- en werkklimaat zelden als 'veilig' – in de zin van comfortabel – wordt ervaren. Verschillende deelnemers aan ons verkenningsonderzoek gaven aan dat het terugkomen op lastige situaties, of het iemand aanspreken op ongewenst gedrag bijdraagt aan meer veiligheid maar wel veel moed vergt en gepaard gaat met gevoelens van onzekerheid en kwetsbaarheid. Er is veel behoefte aan ruimte voor reflectie en aan het versterken van onze handelingsvaardigheid bij het omgaan met en begeleiden van deze situaties.



Een veilig leer- en werkklimaat begint met het aannemen van een growth mindset (Dweck, 2006) in ons werk- en leergedrag. Dit betekent dat we structureel ruimte zouden moeten creëren voor reflectie en dialoog over heikele kwesties of leermomenten binnen elk (leer)team op de HU. Hierbij zouden we bewust aandacht moeten besteden aan wat er moeilijk gezegd kan worden. Het maakt niet uit als dit niet soepel verloopt; sterker nog, zie ongemak juist als een teken van succes.

2) Rolbewustzijn en voorbeeldgedrag bij leidinggevend en docenten

Een terugkerend onderwerp dat werd aangekaart in de interviews en groepsgesprekken is het belang van rolbewustzijn en voorbeeldgedrag binnen hiërarchische relaties. Ook auteurs in onze literatuurverkenning wijzen hier nadrukkelijk op: wie de leiding heeft, heeft impact op de veiligheid van het leer- en werkklimaat.



Het is daarom essentieel om (het creëren van) een veilig leer- en werkklimaat expliciet onderdeel te maken van het takenpakket van leidinggevend en docenten. Daarbij is het belangrijk om een opleidings- en ondersteuningsstructuur te ontwikkelen, waarbinnen deze sleutelspelers de ruimte krijgen om te leren en te praten over kwetsbaarheden en goede en minder goede ervaringen. Deze verantwoordelijkheid is niet eenvoudig. Daarom is onderlinge steun, zeker na lastige situaties, onmisbaar.

3) Het belang van een divers samengesteld personeelsbestand

Uit de verkenning onder studenten kwam naar voren dat zij veel waarde hechten aan een divers personeelsbestand. Het zien van en begeleid worden door rolmodellen die de 'minderheidservaring' delen, geeft hun het gevoel dat ze zichzelf kunnen zijn en ergens terecht kunnen met hun verhaal. Ook Hamer (2024) benadrukt het belang van diversiteit voor het jezelf durven uitspreken en daarmee het creëren van een veilig leer- en werkklimaat.



Er kan binnen de HU nog meer aandacht worden besteed aan het vergroten van een diverse samenstelling van leidinggevend en docenten door een inclusief aannamebeleid en het actief waarborgen van gelijke kansen bij promoties en doorstroommogelijkheden.

4) Sociale veiligheid is van iedereen

Leidinggevend en docenten hebben een sleutelrol in het creëren van een veilig leer- en werkklimaat, maar tegelijkertijd is het een gedeelde verantwoordelijkheid van iedereen. Het kunnen nemen van verantwoordelijkheid begint met het creëren van bewustzijn van en kennis over wat sociale veiligheid en grenzen voor eenieder betekenen, zo deelden respondenten. Dat helpt om daadwerkelijk onveilige situaties aan te kaarten (Van Baarle et al, 2023). Ook helpt het te voorkomen dat situaties die mogelijk gekwalificeerd hadden kunnen worden als onprettig of ongemakkelijk nu als onveilig worden bestempeld. Uit de verkenning blijkt dat het niet bewust of onverantwoord gebruiken van deze term kan zorgen voor spanning, onbegrip en polarisatie.



Het is van belang dat we binnen de HU proactief ruimte creëren voor 1) het vergroten van kennis over en betekenis geven aan (het creëren van) sociale veiligheid en 2) begeleide dialogen over lastige kwesties waar verschillende perspectieven en ervaringen omheen bestaan. Daardoor ontdekken studenten en medewerkers dat, onder goede randvoorwaarden, het wel degelijk mogelijk is in contact te blijven en te leren van elkaars perspectief. Het professionaliseringsprogramma rond de Tussenruimte dat momenteel binnen de HU ontwikkeld wordt kan een belangrijke bijdrage leveren aan dit aandachtsgebied.

5) Zorgen voor snelle en transparante opvolging van signalen en meldingen

Uit het veldonderzoek kwam naar voren dat met name studenten een drempel ervaren bij het doen van meldingen over ongewenst gedrag: ze weten niet goed wanneer het 'erg genoeg' is en zijn bang niet serieus genomen te worden. Een belangrijk ingrediënt voor het verlagen van die drempel, is breed bewustzijn creëren over sociale veiligheid en grenzen. Wie begrijpt wanneer gedrag onacceptabel is, durft eerder een signaal af te geven of een melding te doen. Toegankelijkheid alleen is niet voldoende: het ondersteunend systeem werkt pas goed als er na een melding altijd actie volgt.



Het kan helpen om op centraal niveau een 'beslistafel' in te richten, zoals ook aanbevolen door Hamer (2024). Dit team kan snel en doordacht handelen bij meldingen, zorgt voor een heldere rolverdeling, voorkomt belangenverstrengeling en waarborgt dat alle betrokkenen eerlijk en respectvol worden behandeld. Op decentraal niveau is het van belang te zorgen voor meldingsprotocollen en een handelingskader met helder uitgewerkte scenario's en stappen. Tot slot is het van belang dat de verschillende teams en organisatieonderdelen elkaar opzoeken voor reflectie en uitwisseling om te leren over wat er al goed gaat en wat verbeterd kan worden.

VOLG ONS