



Sandra Groeneveld

Sandra Groeneveld
Maria Tiggelaar

Sociale veiligheid als thema

bij beoordeling
leidinggeevenden

Leidinggeevenden spelen een cruciale rol in het creëren van een werkklimaat waarin medewerkers zich veilig voelen, hun mening durven geven en waarin ze niet bang hoeven zijn voor intimidatie of discriminatie. Sociale veiligheid zou dan ook een centraal thema moeten zijn bij de selectie en beoordeling van leidinggeevenden.

Sociale veiligheid staat niet op zichzelf, aldus onderzoekers Sandra Groeneveld en Maria Tiggelaar (Universiteit Leiden). Het is verbonden met positieve uitkomsten op het werk, zoals het leervermogen van teams en organisaties, bevoegenheid van medewerkers en de bereidheid om risico te nemen. “In een omgeving waarin medewerkers zich vrij voelen om hun mening naar voren te brengen en waarin ze niet bang hoeven zijn om fouten te maken, zijn zij eerder bereid om zich kwetsbaar op te stellen en risico te nemen. Dit is een noodzakelijke voorwaarde voor individuen en teams om te leren. Extra uitdagend in een publieke context waar de druk om fouten te voorkomen, groot is.”

‘Medewerkers die niet bang zijn om fouten te maken, zijn eerder bereid om zich kwetsbaar op te stellen en risico te nemen.’



Meer weten?
Scan de QR-code!

Ongewenst gedrag

Groeneveld en Tiggelaar hebben voor hun onderzoek gekeken naar de ervaringen van medewerkers met sociale veiligheid op de werkvloer en naar hun ervaringen met intimidatie, discriminatie en ongewenst gedrag. Daarnaast onderzochten ze welk leiderschap kan bijdragen aan sociale veiligheid.



Maria Tiggelaar

Waar hebben werknemers in het openbaar bestuur weleens mee te maken gehad?

12,5%



Verbale agressie door leidinggevenden of collega's

12,5%



Gepest door leidinggevenden of collega's

9,9%



Bedreiging of intimidatie door leidinggevenden of collega's

7,8%



Enige vorm van discriminatie door leidinggevenden of collega's

Een minderheid van de respondenten heeft weleens te maken gehad met sociale onveiligheid. Toch baren de cijfers zorgen: elke ervaring van onveiligheid is er een te veel. Groeneveld: "De cijfers onderstrepen het belang van een werkklimaat waarin dergelijke ervaringen besproken, verwerkt en liefst voorkomen kunnen worden. Zo'n sociaal veilig werkklimaat is gemiddeld genomen aanwezig binnen de organisaties in de publieke sector, maar niet overal."

Voorbeeldgedrag

Wat opvalt is de belangrijke rol van de leidinggevende. Vooral het zogenoemde transformationeel leiderschap draagt bij aan de sociale veiligheid die werknemers ervaren. Transformationeel leiderschap gaat ervan uit dat je medewerkers motiveert door ze te wijzen op de bijdrage die ze leveren aan een collectief doel. Elementen daaruit zijn voorbeeldgedrag vertonen, onderlinge samenwerking stimuleren en rekening houden met individuele behoeften en wensen van medewerkers. "Natuurlijk, klachtenprocedures voor medewerkers en de versterking van de rol van vertrouwens-

personen in de organisatie zijn belangrijk om problemen met ongewenst gedrag op te lossen. Ons onderzoek wijst echter op de cruciale rol van leidinggevenden bij het ontstaan en dus ook in het tegengaan van sociale onveiligheid op de werkvloer."

Centraal thema bij selectie

Streef je dus naar een veilige cultuur met betrokken medewerkers die fouten durven te bespreken zonder angst voor negatieve gevolgen? Zorg dan voor leidinggevenden die in staat zijn om een sfeer te creëren van verbinding en openheid binnen een team. "Dit zou een centraal onderwerp moeten zijn in de selectie, ontwikkeling en beoordeling van leidinggevenden in elke organisatie", aldus Groeneveld die tegelijk benadrukt dat het onderzoek is gebaseerd op ruwe metingen van een sensitief onderwerp. "Wat leidinggevenden en medewerkers nodig hebben om met elkaar een veilig werkklimaat te creëren, kan per organisatie verschillen en vraagt om verdiepende analyse."

Aanbevelingen

- Rust leidinggevenden toe om een open werkklimaat te creëren waarin mensen fouten durven maken en bespreken.
- Maak sociale veiligheid tot centraal onderwerp in de selectie, ontwikkeling en beoordeling van leidinggevenden in het openbaar bestuur.

Direct doen:

"Agendeer de thema's sociale veiligheid en leren als speerpunt voor alle publieke werkgevers."