



*Prof. dr. Sandra Groeneveld, hoogleraar Publiek Management van het Instituut Bestuurskunde Universiteit Leiden
Maria Tiggelaar, promovendus Public Governance aan de Universiteit Gent*

Werken aan sociale veiligheid

De rol van leiderschap in het creëren van een veilig werkklimaat

De omgeving van de mens, is de medemens
Jules Deelder

Bij sociale veiligheid op de werkvloer denk je al snel aan het tegendeel: ongewenst gedrag, intimidatie en een angstcultuur. Het afgelopen jaar kwamen verscheidene publieke organisaties in het nieuws vanwege sociale onveiligheid op de werkvloer. De discussie laaide op, over de juiste maatregelen om onveiligheid tegen te gaan, zoals klachtenprocedures voor medewerkers en de versterking van de rol van vertrouwenspersonen in de organisatie. Dit artikel gaat in op de sociale veiligheid op de werkvloer, de ervaringen van medewerkers en welke rol leidinggevenden spelen in het creëren van een veilig klimaat.

Werken aan sociale veiligheid

Hoewel ondersteunend beleid en procedures van belang zijn, hebben leidinggevenden een cruciale rol in het ontstaan en dus ook in het tegengaan van sociale onveiligheid op de werkvloer. Daarom zoomen we in op deze onderlinge verhoudingen op de werkvloer en de rol die leidinggevenden daarin spelen. We verleggen de aandacht bovendien van ongewenst gedrag naar het klimaat waarin dat al dan niet ontstaat. Uitingvormen van onveiligheid, zoals angst en intimidatie, zijn immers een signaal van verhoudingen die in de loop van de tijd ontspoord zijn. Aandacht voor de ontwikkeling en het onderhouden van een veilig werkklimaat kan dit voorkomen. Sociale veiligheid is niet alleen op zichzelf van waarde, maar bovendien verbonden met allerlei positieve uitkomsten op het werk, zoals motivatie en bevlogenheid van individuele medewerkers en het leervermogen van teams en organisaties.

Dit artikel presenteert bevindingen uit het WERKonderzoek 2019. Daarin is medewerkers in de publieke sector gevraagd naar hun ervaring van de sociale veiligheid op de werkvloer, naast hun ervaringen met intimidatie, discriminatie en ongewenst gedrag. We geven daarvan een beschrijving en staan stil bij enkele opmerkelijke verschillen tussen medewerkers. De analyse beantwoordt vervolgens de vraag in hoeverre leiderschap kan bijdragen aan sociale veiligheid op de werkvloer en daarmee aan positieve werkuitkomsten voor individuen, teams en organisaties.

Wat is sociale veiligheid?

Voor onze beschouwing van sociale veiligheid baseren we ons op het beroemde werk van Harvard professor Amy Edmondson (2018: xvi), die *psychological safety* definieert als “a climate in which people are comfortable expressing and being themselves”. Het is een werkklimaat waarin medewerkers zich vrij voelen hun mening naar voren te brengen en niet vrezen voor belediging, vernedering of intimidatie. Hoewel gemunt als *psychologische* veiligheid heeft dit concept betrekking op de interpersoonlijke verhoudingen op de werkvloer (Edmondson, 1999). Aangezien het dus om de sociale omgeving van medewerkers gaat, wordt ook wel de term *sociale* veiligheid gebruikt. Dat is ook de term die we in dit artikel hanteren.

Onderzoek van Edmondson (bijvoorbeeld 1999; 2018) laat overtuigend zien waarom een sociaal veilig werkklimaat bijdraagt aan het veranderen en leervermogen in organisaties. In een omgeving waarin medewerkers zich vrij voelen om hun mening naar voren te brengen en niet bang hoeven te zijn om fouten te maken, zullen zij eerder bereid zijn om zich kwetsbaar op te stellen en risico te nemen. Dit is een noodzakelijke voorwaarde voor individuen en teams om te leren. Dit is extra uitdagend in een publieke context waar de druk om fouten te voorkomen, groot is. Dit verklaart mogelijk onze observatie dat in tijden waarin de druk op publieke organisaties toeneemt, ook het aantal incidenten rond sociale onveiligheid lijkt te zijn toegenomen.

Sociale veiligheid in de Nederlandse publieke sector

Met deze definitie als uitgangspunt vinden we diverse items in de vragenlijst die samen een veilig werkklimaat kunnen meten. De volledige lijst van items staat in het kader alsook een korte verantwoording van onze werkwijze.

Het WERKonderzoek vroeg medewerkers in de publieke sector naar de mate waarin bepaalde indicatoren van sociale veiligheid en sociale onveiligheid voorkomen binnen hun organisatie. Niet alle vragen zijn aan alle respondenten gesteld. Dit heeft uiteraard gevolgen voor de meting. Om toch een zo volledig mogelijk beeld te geven van de beschikbare informatie over sociale veiligheid, rapporteren we over alle indicatoren, waarbij we telkens vermelden op welke sectoren de analyses betrekking hebben.

Zo hebben we twee schalen voor sociale veiligheid geconstrueerd voor verschillende subsamples van respondenten. De eerste schaal heeft betrekking op alle sectoren in het WERKonderzoek en bestaat uit de items:

- Mijn (directe) collega's zeggen open en eerlijk waar het op staat
- Fouten maken en bespreken is 'veilig' in mijn organisatie

De tweede schaal heeft uitsluitend betrekking op het openbaar bestuur en bestaat uit de items:

- De wil van het bestuur/de organisatieleiding is leidend voor mijn organisatie, ook wanneer dit niet in lijn is met integriteitscodes

- Het aankaarten van gevoelige zaken op het gebied van integriteit wordt in mijn organisatie ontmoedigd
- Mijn (directe) collega's proberen fouten die ze maken te verbergen

De items zijn gemeten op een vijfpuntsschaal, waarbij 1 = helemaal oneens en 5 = helemaal eens. Bij de constructie van de schalen zijn de waarden voor drie variabelen van de tweede schaal omgekeerd, zodat voor beide schalen geldt dat een hogere score op een hogere mate van sociale veiligheid duidt. Deze schalen zijn gebruikt in de multivariate analyse.

Daarnaast bevat de vragenlijst vragen over het voorkomen van discriminatie en ongewenst gedrag op de werkvloer. Discriminatie is uitgevraagd aan de hand van de volgende ja/nee vraag, waarbij meerdere antwoorden mogelijk waren:

Bent u in de afgelopen 12 maanden persoonlijk gediscrimineerd op uw werk?

Ja, vanwege mijn geslacht

Ja, vanwege mijn huidskleur

Ja, vanwege mijn geloofsovertuiging

Ja, vanwege mijn seksuele geaardheid/voorkeur

Ja, vanwege mijn leeftijd

Ja, vanwege iets anders

Nee

De vragen over ongewenst gedrag zijn gemeten op een vierpuntsschaal (Nee, nooit – Ja, zeer vaak).

Kunt u aangeven in welke mate u de afgelopen 12 maanden persoonlijk te maken heeft gehad met:

- Ongewenste seksuele aandacht van leidinggevenden of collega's
- Bedreiging of intimidatie door leidinggevenden of collega's
- Fysieke agressie/lichamelijk geweld door leidinggevenden of collega's
- Verbale agressie door leidinggevenden of collega's
- Pesten door leidinggevenden of collega's

De beschrijvende statistieken presenteren de gewogen data. De multivariate analyses zijn uitgevoerd op ongewogen data. De resultaten zijn statistisch significant, tenzij anders is aangegeven.

De eerste schaal waarop wij sociale veiligheid hebben gemeten, voor respondenten binnen de hele publieke sector, gaf een gemiddelde score van 3,5 op een schaal van 1 tot en met 5. De tweede schaal voor het meten van sociale veiligheid, binnen het openbaar bestuur, gaf een score van gemiddeld 3,9. Dit geeft aan dat medewerkers binnen de publieke sector gemiddeld genomen voldoende sociale veiligheid op de werkvloer ervaren. Ongeveer 5,3% van de medewerkers binnen de publieke sector ervaart het werkklimaat als onveilig: zij scoren gemiddeld 2 of lager op de schaal sociale veiligheid. 33,1% van de medewerkers

scoort gemiddeld 3 of lager op de schaal sociale veiligheid. Dat betekent dat zij het werkklimaat niet per se als veilig waarden. Voor de tweede schaal die enkel gebruikt is binnen het openbaar bestuur, is het percentage met een gemiddelde score van 2 of lager 3,1% en 17,6% scoort een 3 of lager.

De cijfers krijgen meer kleur wanneer wij inzoomen op de verschillende onderdelen waaruit deze schalen zijn samengesteld, en op verschillen tussen sectoren en medewerkerskenmerken. Zo scoren respondenten relatief negatief op het item 'Fouten maken en bespreken is 'veilig' in mijn organisatie'. 16,8% van de respondenten is het oneens of helemaal oneens met deze stelling. De vraag over het aanpakken van gevoelige zaken op het gebied van integriteit werd juist relatief positief ingevuld. 79,1% van de medewerkers in het openbaar bestuur geeft aan dat dit binnen hun organisatie niet wordt ontmoedigd. Toch geeft ook 6,4% aan dat dit wel wordt ontmoedigd.

Verschillen tussen sectoren

Hiernaast vallen er enkele verschillen tussen sectoren op. Negatieve uitschieters vinden we niet. De rechterlijke macht scoort daarentegen over het geheel genomen positiever op sociale veiligheid dan de andere publieke sectoren. Van de medewerkers bij de rechterlijke macht geeft 36,8% aan het stellig oneens te zijn met de stelling 'Mijn collega's proberen fouten te verbergen', tegenover ongeveer 14% in de andere sectoren. Voor de stelling 'De wil van het bestuur is leidend' geeft 60% aan het stellig oneens te zijn, tegenover ongeveer 30% bij de overige sectoren. Dit gaat ook op voor de stelling 'Het aanpakken van gevoelige zaken op het gebied van integriteit wordt in mijn organisatie ontmoedigd'. Hier geeft 53,8% van de rechterlijke macht aan het zeer oneens te zijn tegenover ongeveer 34% in de overige sectoren. Het valt vervolgens op dat de rechterlijke macht juist uitzonderlijk laag scoort op het item 'Fouten maken en bespreken is 'veilig' in mijn organisatie'. Slechts 1% van de respondenten is het hiermee zeer eens, tegenover ongeveer 12% in de andere sectoren.

Verschillen tussen individuele medewerkers

Verder maken bepaalde persoonlijke kenmerken uit voor de manier waarop medewerkers hun sociale veiligheid beschrijven. Over het algemeen beoordelen vrouwen hun sociale veiligheid iets hoger dan mannen. Verschillen tussen mannen en vrouwen zien we vooral bij de variabele: 'Mijn collega's proberen fouten die ze maken te verbergen'. Hier is 63,1% van de mannen het oneens met de stelling, tegenover 68,2% van de vrouwen. Ook de leeftijd heeft invloed: medewerkers tot 30 jaar scoren gemiddeld iets hoger op sociale veiligheid. In de leeftijdscategorie 30-54 jaar neemt de ervaren sociale veiligheid af, om vanaf de leeftijd van 55 jaar weer te stijgen. De sociale veiligheid die medewerkers ervaren, verschilt nauwelijks tussen medewerkers met verschillende opleidingsniveaus.

Verschillende kenmerken van het werk zijn ook van invloed op de beleving van sociale veiligheid. Zo lijken medewerkers zonder vast contract opmerkelijk genoeg iets positiever over de sociale veiligheid binnen hun organisatie. Zij beoordelen hun sociale veiligheid gemiddeld met een 3,7 tegenover een 3,5 gemiddeld onder de medewerkers in vast dienstverband. Ook zijn medewerkers zonder vast contract vaker

van mening dat collega's open en eerlijk kunnen spreken. Vooral de variabele 'Fouten maken en bespreken is 'veilig' in mijn organisatie' wordt positiever ingeschat. Van de medewerkers zonder vast dienstverband geeft 67,5% aan het hiermee eens te zijn, tegenover 58,6% van de medewerkers met een vast dienstverband.

'Als de druk op publieke organisaties toeneemt, stijgt ook het aantal incidenten rond sociale onveiligheid.'

Vanuit de literatuur weten we daarnaast dat het vrijelijk kunnen spreken met je leidinggevende bijdraagt aan de sociale veiligheid van werknemers (Edmondson, 2019). Dit kon helaas uitsluitend op basis van een vraag over de formele gesprekscyclus en dat voor de sector onderwijs worden geanalyseerd. Van de medewerkers die ten minste één keer per jaar een formeel gesprek hebben met hun leidinggevende, geeft 60,3% aan dat het veilig is om fouten te maken en te bespreken.

Van de collega's die geen jaarlijks gesprek hebben met hun leidinggevende, geeft 53,8% dit aan. Ook met de variabele 'mijn naaste collega's zeggen open en eerlijk waar het op staat' zijn respondenten die een jaarlijks gesprek hebben met hun leidinggevende het vaker eens. 61,1% tegenover 55,2% van de respondenten die geen jaarlijks gesprek voeren. Verder scoren medewerkers die wel een gesprek hebben gevoerd 0,2 punten hoger op de schaal voor sociale veiligheid dan medewerkers die geen formeel gesprek met hun leidinggevende hebben gehad (een verschil tussen 3,4 en 3,6). Ten slotte lijkt er verschil te zijn in ervaringen met sociale veiligheid tussen leidinggevend en niet-leidinggevend. Leidinggevend geven vaker aan dat fouten maken veilig is dan niet leidinggevend (66,7% tegenover 58,6%).

Ongewenst gedrag en discriminatie

De vragenlijst bevat ook items over onveiligheid op de werkvloer. Het gaat hier vooral om ervaringen met ongewenst gedrag door leidinggevende en/of collega's en verschillende vormen van discriminatie. Deze vragen zijn alleen gesteld aan respondenten werkzaam in het openbaar bestuur.

Van de respondenten geeft 2,4% aan weleens te maken te hebben gehad met ongewenste seksuele aandacht van leidinggevend en/of collega's, 9,9% met bedreiging of intimidatie door leidinggevend en/of collega's, 1% met fysieke agressie/lichamelijk geweld door leidinggevend en/of collega's, 12,5% met verbale agressie door leidinggevend en/of collega's en 12,5% van de respondenten binnen het openbaar bestuur is wel eens gepest door leidinggevend en/of collega's. Respondenten die afgelopen jaar ervaring hebben gehad met pesten door leidinggevend en/of collega's beoordelen hun sociale veiligheid tussen de 0,3 en 1,0 punt lager dan respondenten die hier niet mee te maken hebben gehad.

Binnen het openbaar bestuur geeft 7,8% van de respondenten aan met enige vorm van discriminatie te maken hebben gehad. Van de respondenten die zich afgelopen jaar gediscrimineerd voelden, noemt 37,2% discriminatie op basis van iets anders dan leeftijd, geaardheid,

geloofsovertuiging, huidskleur en geslacht. Wat betreft de overige redenen noemen respondenten discriminatie op basis van leeftijd het vaakst, en wel in 29,5% van de gevallen. Van de respondenten die zich het afgelopen jaar gediscrimineerd voelden, noemt 20,5% geslacht als een reden voor discriminatie, 5,1% noemt geaardheid, 3,8% noemt huidskleur, en 3,8% geloofsovertuiging.

De samenhang tussen leiderschap en sociale veiligheid

Leiderschap heeft een cruciale betekenis in het creëren van een veilig werkklimaat. Inclusief leiderschap en transformationeel leiderschap zijn leiderschapsstijlen die hiermee in verband worden gebracht. Het zijn stijlen die de individuele behoeften en kwaliteiten van medewerkers centraal stellen zodanig dat deze tot hun recht kunnen komen in het proces van samenwerking binnen een team (Carmeli, Sheaffer, Binyamin, Reiter-Palmon & Shimoni, 2014; Nembhard & Edmondson, 2011).

Transformationeel leiderschap in het bijzonder vertrekt vanuit de veronderstelling dat medewerkers gemotiveerd worden door de intrinsieke bijdrage die zij aan een collectief doel kunnen leveren. Dit in tegenstelling tot transactioneel leiderschap, dat gebaseerd is op de aanname dat de werkmotivatie van medewerkers beïnvloed wordt door beloningen en straffen (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990). Het is dan ook te verwachten dat transformationeel leiderschap sterker met sociale veiligheid zal samenhangen dan transactioneel leiderschap.

Transformationeel en transactioneel leiderschap

Transformationeel en transactioneel leiderschap hangen in de onderzochte sectoren beide positief samen met sociale veiligheid. Dat geldt voor beide schalen van sociale veiligheid in de publieke sector breed en in het openbaar bestuur ($r = 0,413$ respectievelijk $r = 0,405$). De positieve samenhang is voor transformationeel leiderschap inderdaad sterker dan voor transactioneel leiderschap, al zien we ook een positieve samenhang tussen transactioneel leiderschap en sociale veiligheid ($r = 0,305$ respectievelijk $r = 0,215$). De verklaring van de positieve samenhang tussen transactioneel leiderschap en sociale veiligheid zit vermoedelijk in de transparantie en voorspelbaarheid die de leidinggevende biedt in de relatie met de medewerker. Transactioneel leiderschap is namelijk gemeten met het item 'Mijn leidinggevende vertelt me wat ik moet doen om voor mijn inspanningen beloond te worden'.

Transformationeel leiderschap valt uiteen in diverse componenten. Sociale veiligheid blijkt iets sterker samen te hangen met het vertonen van voorbeeldgedrag door de leidinggevende, het stimuleren van de onderlinge samenwerking aan een gemeenschappelijk doel en het rekening houden met individuele behoeften en wensen van medewerkers dan met het stellen van ambitieuze doelen en het intellectueel stimuleren van de medewerkers. Al met al lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat ondersteuning van de onderlinge relaties en verbinding tussen medewerkers door de leidinggevende bijdraagt aan een veilig werkklimaat.

Hoe draagt leiderschap bij aan sociale veiligheid en positieve werkuitskomsten?

Sociale veiligheid draagt vanzelfsprekend bij aan het welzijn van medewerkers en verkleint de kans op ongewenst gedrag op de werkvloer. Daarnaast blijkt uit de literatuur dat sociale veiligheid positieve effecten heeft voor het werk (Edmondson 1998; 2018) en dat leiderschap hier een belangrijke rol in speelt (Hirak, Peng, Carmeli & Schaubroeck, 2012; Nembhard & Edmondson, 2011).

Als laatste stap in onze analyse van sociale veiligheid in de Nederlandse publieke sector hebben we dan ook de relatie onderzocht tussen transformationeel leiderschap, sociale veiligheid en werkuitskomsten voor individuele medewerkers, teams en organisaties. Hierin is sociale veiligheid meegenomen als mediërende variabele tussen transformationeel leiderschap en drie uitkomsten, te weten bevoegenheid, betrokkenheid en leervermogen van de organisatie. Dat wil zeggen dat we nagaan in hoeverre transformationeel leiderschap kan bijdragen aan deze positieve werkuitskomsten *doordat* daarmee een veilig werkklimaat wordt gecreëerd.

Voor het meten van werkuitskomsten hebben wij drie verschillende schalen gemaakt. Deze schalen zijn een combinatie van gerelateerde items uit de vragenlijst van het WERKonderzoek. De geselecteerde items zijn gemeten binnen alle betrokken sectoren. De eerste schaal voor werkuitskomsten geeft 'Bevoegenheid' weer en bestaat uit de items:

- Mijn werk inspireert me
- Ik voel me gelukkig als ik intensief aan het werk ben
- Als ik 's ochtends wakker word, heb ik zin om aan het werk te gaan

De tweede schaal voor werkuitskomsten geeft 'Betrokkenheid' weer en bestaat uit de items:

- Ik voel me gewaardeerd binnen deze organisatie
- Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie
- Deze organisatie betekent veel voor mij
- Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie

De derde schaal voor werkuitskomsten geeft 'Leervermogen van de organisatie' weer en bestaat uit de items:

- In mijn organisatie vragen we stakeholders periodiek om feedback
- Onze organisatie leert van andere organisaties
- In mijn organisatie worden we gestimuleerd om continu te verbeteren

De items zijn gemeten op een vijfpuntsschaal, waarbij 1 = helemaal oneens en 5 = helemaal eens. Deze schalen zijn gebruikt als afhankelijke variabele in de multivariate analyse.

In de drie tabellen staan achtereenvolgens de resultaten voor de drie uitkomsten, bevoegenheid, betrokkenheid en leervermogen van de organisatie. De bovenste helft van de tabel geeft de resultaten voor de publieke sector breed weer en de onderste helft geeft de resultaten voor het openbaar bestuur. In alle analyses is gecontroleerd voor geslacht, leeftijd, en of medewerkers een vast dienstverband hebben of niet.

| | | Bevoegenheid | Sociale veiligheid | Bevoegenheid |
|------------------|-------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Publieke sector | Transformationeel leiderschap | 0,310*** (0,006) | 0,396*** (0,006) | 0,249*** (0,006) |
| | Sociale veiligheid | | | 0,154*** (0,006) |
| | N | 20974 | 20974 | 20974 |
| | Adjusted R ² | 0,126 | 0,174 | 0,150 |
| Openbaar bestuur | Transformationeel leiderschap | 0,315*** (0,010) | 0,433*** (0,011) | 0,241*** (0,011) |
| | Sociale veiligheid | | | 0,173*** (0,010) |
| | N | 7361 | 7361 | 7361 |
| | Adjusted R ² | 0,122 | 0,168 | 0,157 |

*** p < 0,01

Tabel 1: Transformationeel leiderschap, sociale veiligheid en bevoegenheid (OLS regressie-analyse)

Transformationeel leiderschap hangt positief samen met sociale veiligheid ($\beta = 0,396$ voor de publieke sector en $\beta = 0,433$ voor het openbaar bestuur) en de bevoegenheid van medewerkers ($\beta = 0,310$ voor de publieke sector en $\beta = 0,315$ voor het openbaar bestuur). De positieve invloed van transformationeel leiderschap op bevoegenheid blijft bestaan wanneer ook sociale veiligheid in dezelfde analyse is opgenomen. Dit betekent dat transformationeel leiderschap een zelfstandige invloed heeft op bevoegenheid, maar dat een deel van het effect van transformationeel leiderschap op bevoegenheid indirect is en verklaard wordt door de invloed op een sociaal veilig klimaat ($\beta = 0,060$ voor de publieke sector en $\beta = 0,074$ voor het openbaar bestuur; niet in de tabel). Kort gezegd, medewerkers met een leidinggevende die een transformationele leiderschapsstijl hanteert, zijn meer bevoegen en dat komt voor een deel doordat deze leidinggevende een veilige werkomgeving weet te creëren. Bovendien heeft sociale veiligheid een zelfstandig effect op de bevoegenheid van medewerkers, ongeacht de invloed van leiderschap ($\beta = 0,154$ voor de publieke sector en $\beta = 0,173$ voor het openbaar bestuur).

| | | Betrokkenheid | Sociale veiligheid | Betrokkenheid |
|------------------|-------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Publieke sector | Transformationeel leiderschap | 0,514*** (0,006) | 0,396*** (0,006) | 0,400*** (0,007) |
| | Sociale veiligheid | | | 0,287*** (0,007) |
| | N | 20974 | 20974 | 20974 |
| | Adjusted R ² | 0,234 | 0,174 | 0,291 |
| Openbaar bestuur | Transformationeel leiderschap | 0,498*** (0,011) | 0,433*** (0,011) | 0,398*** (0,012) |
| | Sociale veiligheid | | | 0,231*** (0,011) |

| | | | | |
|--|-------------------------|-------|-------|-------|
| | N | 7361 | 7361 | 7361 |
| | Adjusted R ² | 0,218 | 0,168 | 0,263 |

*** p < 0,01

Tabel 2: Transformationeel leiderschap, sociale veiligheid en betrokkenheid (OLS regressie-analyse)

De analyses van de betrokkenheid van medewerkers geven een vergelijkbaar beeld, al zijn de effecten iets groter. Medewerkers met een leidinggevende die een transformationele leiderschapsstijl hanteert, zijn meer betrokken en dat komt opnieuw voor een deel doordat deze leidinggevende een veilige werkomgeving weet te creëren. Het indirecte effect is hier $\beta = 0,112$ voor de publieke sector en $\beta = 0,099$ voor het openbaar bestuur (niet in de tabel). Bovendien heeft sociale veiligheid een zelfstandig effect op de betrokkenheid van medewerkers, ongeacht de invloed van leiderschap ($\beta = 0,287$ voor de publieke sector en $\beta = 0,231$ voor het openbaar bestuur).

'Een veilig werkklimaat moet een centraal onderwerp zijn in de selectie en beoordeling van leidinggevendenden.'

| | | Leervermogen van de organisatie | Sociale veiligheid | Leervermogen van de organisatie |
|------------------|-------------------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------------|
| Publieke sector | Transformationeel leiderschap | 0,433*** (0,007) | 0,396*** (0,006) | 0,173*** (0,005) |
| | Sociale veiligheid | | | 0,661*** (0,006) |
| | N | 19068 | 20974 | 19068 |
| | Adjusted R ² | 0,192 | 0,174 | 0,529 |
| Openbaar bestuur | Transformationeel leiderschap | 0,406*** (0,012) | 0,433*** (0,011) | 0,323*** (0,013) |
| | Sociale veiligheid | | | 0,190*** (0,012) |
| | N | 5702 | 7361 | 5702 |
| | Adjusted R ² | 0,166 | 0,168 | 0,199 |

*** p < 0,01

Tabel 3: Transformationeel leiderschap, sociale veiligheid en leervermogen van de organisatie (OLS regressie-analyse)

Effect op het leervermogen

De analyses van het leervermogen van de organisatie leiden ten slotte tot vergelijkbare conclusies. Medewerkers met een leidinggevende die een transformationele leiderschapsstijl hanteert, ervaren een groter leervermogen van hun organisatie en dat komt opnieuw voor een deel doordat deze leidinggevende een veilige werkomgeving weet te creëren. Het indirecte effect is hier $\beta = 0,263$ voor de publieke sector en $\beta = 0,084$ voor het openbaar bestuur (niet in de tabel). Bovendien heeft sociale veiligheid een zelfstandig effect op het ervaren leervermogen van de organisatie, ongeacht de invloed van leiderschap ($\beta = 0,661$ voor de publieke sector en $\beta = 0,190$ voor het openbaar bestuur).

Het relatief grote effect van sociale veiligheid op het leervermogen van de organisatie voor onze meting voor de publieke sector kan overigens voor een deel toe te schrijven zijn aan een meeteffect. De variabele die het kunnen bespreken van fouten weergeeft, hangt sterk samen met het

leervermogen van de organisatie dat in hetzelfde hoofdstuk van de vragenlijst is uitgevraagd (de correlatie bedraagt 0,546). Het kunnen bespreken van fouten is echter ook een sterkere voorspeller van bevoegenheid en betrokkenheid dan andere indicatoren van sociale veiligheid. De correlaties zijn respectievelijk 0,426 voor betrokkenheid en 0,281 voor bevoegenheid.

Het beeld dat uit de multivariate analyses oprijst, is ook terug te zien in de sectoren afzonderlijk. Alleen de rechterlijke macht geeft een wat afwijkend resultaat. Hoewel de rechterlijke macht dezelfde positieve samenhang toont tussen transformationeel leiderschap, sociale veiligheid en de verschillende werkuitkomsten, zijn sommige van deze invloeden lager dan voor het openbaar bestuur en de publieke sector als geheel. Wellicht dat sterke professionele normen ten aanzien van openheid en integriteit een relatief grotere rol spelen en tevens de relatief hoge score op sociale veiligheid verklaren die we eerder beschreven.

Conclusie: werken aan sociale veiligheid werkt

Elke ervaring van onveiligheid is er een te veel en de cijfers in dit hoofdstuk zijn daarmee reden tot zorg. Ze onderstrepen tevens 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. Bovendien springt in het oog dat medewerkers die ten minste een keer per jaar een formeel gesprek met hun leidinggevende hebben of hebben gehad, gemiddeld een wat hogere sociale veiligheid ervaren dan medewerkers die zo'n gesprek niet hebben gehad. Helaas zijn deze gegevens alleen beschikbaar voor de sector onderwijs.

Voorbeeldgedrag leidinggevende

De rol van de leidinggevende zien we ook terug bij de positieve invloed van met name transformationeel leiderschap op de ervaren sociale veiligheid. Naarmate leidinggevendens voorbeeldgedrag vertonen, onderlinge samenwerking stimuleren en rekening houden met individuele behoeften en wensen van medewerkers ervaren medewerkers meer sociale veiligheid. Een sociaal veilige werkomgeving draagt bij aan de betrokkenheid en bevoegenheid van individuele medewerkers en het leervermogen van de organisatie. Het kunnen bespreken van fouten lijkt hierbij een sterke rol te spelen.

Ondersteuning en verbinding

Ondersteuning van de onderlinge relaties en verbinding tussen medewerkers door de leidinggevende draagt bij aan een veilig werkklimaat. Onze aanbevelingen zijn dan ook daarop gericht: rust leidinggevendens toe om deze omstandigheden te creëren. Dit zou een centraal onderwerp moeten zijn in de selectie, ontwikkeling en beoordeling van leidinggevendens in elke organisatie. Tegelijk willen we hier benadrukken dat onze analyse gebaseerd is op ruwe metingen van een sensitief onderwerp. Wat leidinggevendens en medewerkers nodig hebben om met elkaar een veilig werkklimaat te creëren, kan per organisatie verschillen en vraagt om verdiepende analyse.

Literatuur

Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115-135.

Edmondson, A.C. (2019). The Role of Psychological Safety in Maximizing Employee Input and Commitment. *Leader to Leader*, 13-19.

Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.

Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107-117.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.