

# ONGEWENST GEDRAG EN SOCIALE VEILIGHEID IN HET HBO

VERDIEPENDE ANALYSES WERKONDERZOEK 2022



## **Colofon**

Het onderzoek is in opdracht van Zestor uitgevoerd door Venster voor medewerkers.

Het is toegestaan om (delen van) de informatie te vermenigvuldigen voor gebruik in het hoger beroepsonderwijs. In alle andere gevallen is voorafgaande schriftelijke toestemming van Zestor vereist.

April 2023

# INHOUD

<b>1</b>	<b>INTRODUCTIE</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>FREQUENTIE EN IMPACT ONGEWENST GEDRAG</b>	<b>5</b>
2.1	Inleiding	5
2.2	Ongewenst gedrag door externen en/of studenten	5
2.3	Ongewenst gedrag door collega's/leidinggevenden	6
2.4	Discriminatie	7
2.5	Ongewenst gedrag en discriminatie naar achtergrondkenmerken	8
2.6	Impact ongewenst gedrag	9
<b>3</b>	<b>EEN INCLUSIEF EN SOCIAAL VEILIG WERKKLIMAAT</b>	<b>11</b>
3.1	Inclusief werkklimaat	12
3.3	Sociaal veilig werkklimaat	13
<b>4</b>	<b>GEVOLGEN VAN EEN (ON)VEILIG WERKKLIMAAT</b>	<b>15</b>
4.1	Meer ongewenst gedrag in werkomgeving met lage mate van sociale veiligheid én een hoge werkdruk	15
4.2	Een mindere werkbeleving in een sociaal onveilig werkklimaat	16
4.3	De effecten van leiderschapsstijl en een veilig werkklimaat op werkbeleving en vertrekneigdheden	17
4.3.1	Een leidinggevende kan het verschil maken	17
4.3.2	Verklarende analyses	19
<b>5</b>	<b>CONCLUSIES EN LESSEN</b>	<b>21</b>
	Literatuurlijst	23

# 1 INTRODUCTIE

Een werkklimaat waarin medewerkers zich veilig voelen, zichzelf kunnen zijn, gelijk behandeld worden en waarin zo min mogelijk ongewenst gedrag voorkomt: in het hoger onderwijs zijn sociale veiligheid en inclusie belangrijke aspecten voor het welzijn van studenten en medewerkers (docenten en ondersteuners). In het recent afgesloten bestuursakkoord voor het hbo en het wo, wordt sociale veiligheid dan ook gezien als “een cruciale randvoorwaarde in onderwijs en onderzoek” (Ministerie van OCW, 2022)<sup>1</sup>. Ook de KNAW benadrukt in een recent advies dat “in een sociaal veilige omgeving de verschillende kwaliteiten en talenten van alle teamleden tot hun recht komen” en benoemt sociale veiligheid als een “voorwaarde voor wetenschapsbeoefening” (KNAW, 2021)<sup>2</sup>.

Op basis van het eerder door ICTU gepubliceerde Kernrapport Werkonderzoek (2022)<sup>3</sup>, zien we dat ongewenst gedrag door externen (zoals ouders en bedrijven) en studenten in het hbo verhoudingsgewijs niet zo vaak voorkomt. Desondanks is elk geval van ongewenst gedrag er één teveel. Dit ongewenste gedrag kan variëren van seksuele intimidatie en discriminatie tot pesten en geweld. Dergelijke incidenten kunnen ernstige gevolgen hebben voor de slachtoffers en hun persoonlijke welzijn, maar hebben ook negatieve gevolgen voor het werkklimaat in de organisatie; daarbij speelt in deze tijd van arbeidsmarktkrapte vertrekgenegenheid ook een belangrijke rol.

In deze notitie wordt het voorkomen van ongewenst gedrag in het hbo beschreven. Er wordt gekeken naar de samenhang van ongewenst gedrag met verschillende organisatie- en persoonsfactoren en de gevolgen van een (on)veilig werkklimaat op de werkbeleving worden onderzocht.

---

1 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2022). Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap.

2 KNAW (2022). Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap. Van papier naar praktisch. Amsterdam, KNAW.

3 ICTU (2022). [Kernrapport Werkonderzoek 2022](#). In opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

## Het Werkonderzoek

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties monitort periodiek de werkbeleving van medewerkers in de publieke sector. Een belangrijk instrument daarvoor is het [Werkonderzoek](#). Het Werkonderzoek is uitgevoerd in samenwerking met het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en het programma Venster voor Medewerkers van ICTU. Naast allerlei HR-thema's, wordt er in het Werkonderzoek aandacht besteed aan diverse organisatievraagstukken en aan de sociale veiligheid van medewerkers.

Het Werkonderzoek richt zich op medewerkers in de publieke sector. Het hbo maakt daar deel van uit. In 2022 hebben 2114 medewerkers vanuit het hbo aan het onderzoek meegedaan. Op basis van dit aantal kan een betrouwbaar beeld worden geschetst over de werkbeleving van medewerkers in het hbo. Daarbij is nadere verbijzondering naar functie mogelijk en ook naar allerlei achtergrondkenmerken, zoals leeftijdsklasse, geslacht, migratieachtergrond, etc.

Als er in dit onderzoekspaper gesproken wordt over samenhang, is het verband, tenzij expliciet anders aangegeven, ook significant. Wanneer gesproken wordt van medewerkers in het algemeen, dan betreft het zowel het onderwijzend als ondersteunend personeel. Alleen in het geval van specifieke uitsplitsingen wordt geschreven over de afzonderlijke groepen medewerkers.

## 2 FREQUENTIE EN IMPACT ONGEWENST GEDRAG

### 2.1 Inleiding

Op basis van het Werkonderzoek 2022 brengen we de actuele situatie in het hbo in kaart. In het Werkonderzoek is aan medewerkers<sup>4</sup> gevraagd of zij te maken hebben gehad met ongewenst gedrag van collega's of leidinggevendenden en/of met ongewenst gedrag van externen of studenten. Op basis van deze gegevens schetsen we een beeld van de mate van voorkomen van: fysieke en verbale agressie, intimidatie, pesten, ongewenste seksuele aandacht en discriminatie.

### 2.2 Ongewenst gedrag door externen en/of studenten

Binnen het hoger onderwijs verschilt het aandeel medewerkers dat te maken heeft met ongewenst gedrag naar bepaalde persoonskenmerken.

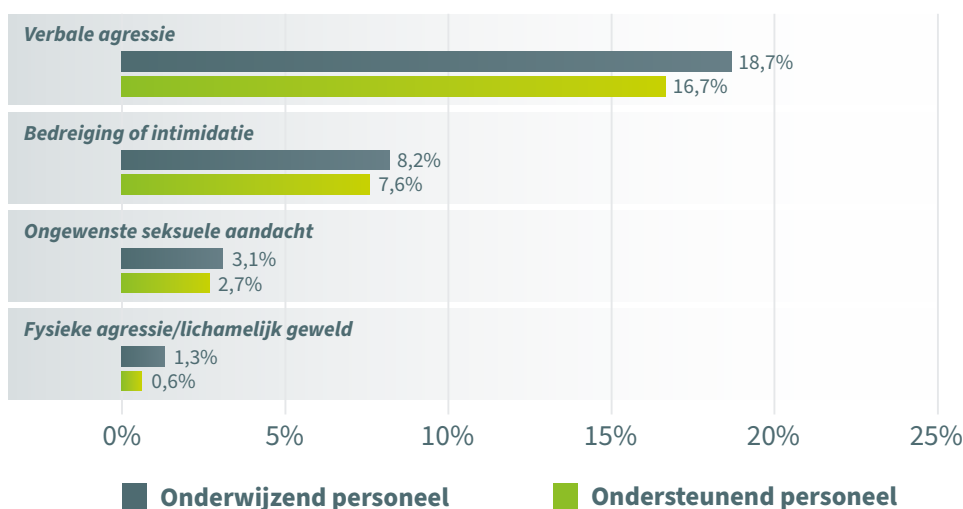
Medewerkers onder de 35 jaar geven aan vaker te maken te hebben met ongewenste seksuele aandacht (3,8% van de mannen, 4,8% van de vrouwen in deze leeftijdscategorie), terwijl de medewerkers in de leeftijdsgroep 55+ vaker te maken hebben met de andere vormen van ongewenst gedrag, zoals verbale agressie, bedreiging of intimidatie en fysieke agressie.

Vrouwen hebben relatief vaker dan mannen te maken met alle vormen van ongewenst gedrag door externen. Medewerkers met een migratieachtergrond<sup>5</sup> hebben ook vaker met ongewenst gedrag van externen te maken (zie ook Tabel 1). Zoals in Figuur 1 is te zien, heeft onderwijzend personeel iets meer te maken met de verschillende vormen van ongewenst gedrag dan ondersteunend personeel.

4 In het onderwijs zijn er verschillende functies die worden onderscheiden. Vanwege de focus op medewerkers, wordt er in de analyses in principe gefocust op Onderwijzend personeel en Ondersteunend personeel. Onder externen, naast studenten, wordt voor het hoger onderwijs verstaan: externen zoals ouders en bedrijven. Het is ook belangrijk te vermelden dat de onderstaande resultaten over alle medewerkers gaan, dus ook over de medewerkers die geen of weinig contact met studenten of externen hebben en die dus logischerwijs ook minder te maken hebben met ongewenst gedrag van externen.

5 Er is voor de migratieachtergrond van respondenten gebruikgemaakt van registergegevens van het CBS en de indeling van herkomstlanden die tot en met 2021 gebruikt werd (Nederlandse achtergrond, niet-westerse migratieachtergrond en westerse migratieachtergrond). Vanaf 2022 gaat het CBS een nieuwe indeling gebruiken waarbij het geboortelandcriterium gehandhaafd wordt, maar waarbij herkomstlanden op een andere wijze worden ingedeeld.

**Figuur 1** Ongewenst gedrag door externen/studenten



Om het in perspectief te plaatsen, zijn de cijfers van het hbo ook vergeleken met het gemiddelde van het middelbaar en wetenschappelijk onderwijs. De percentages ongewenst gedrag van externen liggen in het hbo onder het gemiddelde van het middelbaar en wetenschappelijk onderwijs: in het wo komt op alle fronten iets minder ongewenst gedrag voor, vooral in het mbo zijn de percentages ongewenst gedrag door externen en studenten relatief hoog (zo geeft ruim 40% van de medewerkers in het mbo aan te maken te hebben met verbale agressie en ruim 20% met bedreiging/intimidatie door externen en studenten).

## 2.3 Ongewenst gedrag door collega's/leidinggevenden

In Figuur 2 staan de percentages weergegeven van ervaren ongewenst gedrag door medewerkers/leidinggevenden. Ruim een op de tien medewerkers (onderwijzend en overig personeel) heeft wel eens te maken gehad met verbale agressie door collega's of leidinggevenden in de afgelopen 12 maanden<sup>6</sup>. Bijna hetzelfde aantal medewerkers heeft in het hbo te maken gehad met pesten door leidinggevenden en collega's. Bedreiging/intimidatie, ongewenste seksuele aandacht en fysieke agressie komen minder vaak voor.

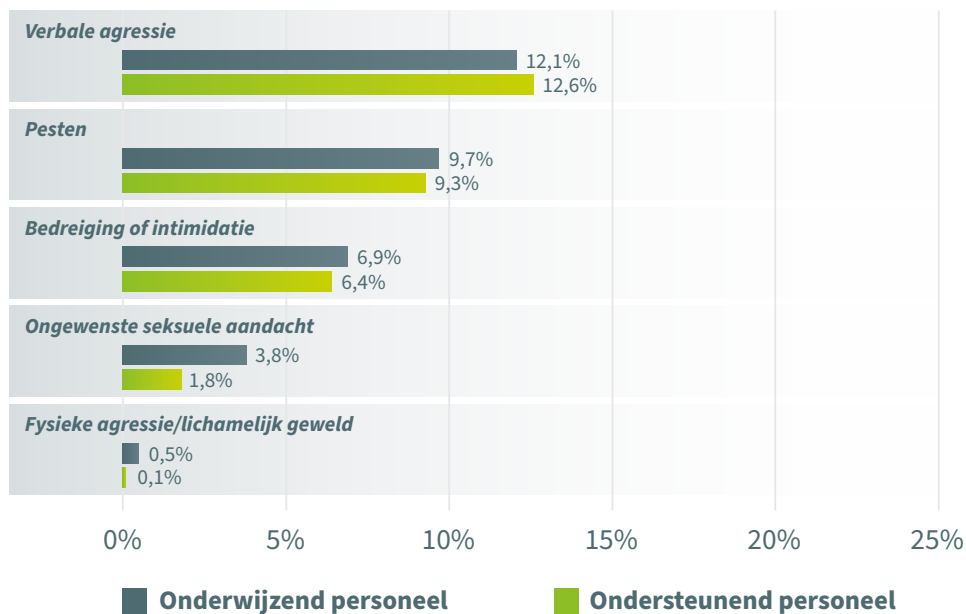
Pesten en verbale agressie wordt het vaakst door de leeftijdsgroep 45-54 jaar ervaren, terwijl ongewenste seksuele aandacht het vaakst door de leeftijdsgroep onder 35 jaar wordt ervaren (zie ook Tabel 1 in paragraaf 2.5). Wanneer we kijken naar de achtergrond van medewerkers, dan valt op dat medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond vaker te maken hebben met ongewenste seksuele aandacht, bedreiging/intimidatie, fysieke agressie en pesten dan medewerkers met een westerse migratieachtergrond of een Nederlandse achtergrond. Medewerkers met een westerse migratieachtergrond hebben vaker te maken met verbale agressie door medewerkers/leidinggevenden. Ruim een op de vijf heeft hier mee te maken gehad. Dat aandeel ligt een stuk hoger dan onder medewerkers met een niet-westerse

<sup>6</sup> Op het moment van meten in het eerste kwartaal van 2022.

migratieachtergrond en een Nederlandse achtergrond. Tot slot zien we dat mannen vaker te maken hebben met bedreiging/intimidatie, fysieke agressie en pesten door leidinggevend en collega's. Vrouwen hebben vaker te maken met ongewenste seksuele aandacht en verbale agressie.

In vergelijking met het gemiddelde van het middelbaar en wetenschappelijk onderwijs zien we dat ongewenste seksuele aandacht met 3,1% in het hbo iets hoger ligt dan in het mbo en wo (2,8%). Bedreiging/intimidatie ligt iets onder het gemiddelde (6,7% t.o.v. 6,9%), fysieke agressie ligt met 0,4% ook iets onder het gemiddelde (0,6%), maar verbale agressie ligt met 12,3% juist iets boven het gemiddelde van 11,5%. Pesten is door 9,6% van de medewerkers ervaren, t.o.v. 10,5% van het gemiddelde. Over het algemeen heeft onderwijzend personeel iets vaker met ongewenst gedrag vanuit collega's/leidinggevend te maken dan ondersteunend personeel, met uitzondering van verbale agressie (Figuur 2).

**Figuur 2** Ongewenst gedrag door collega's/leidinggevend



## 2.4 Discriminatie

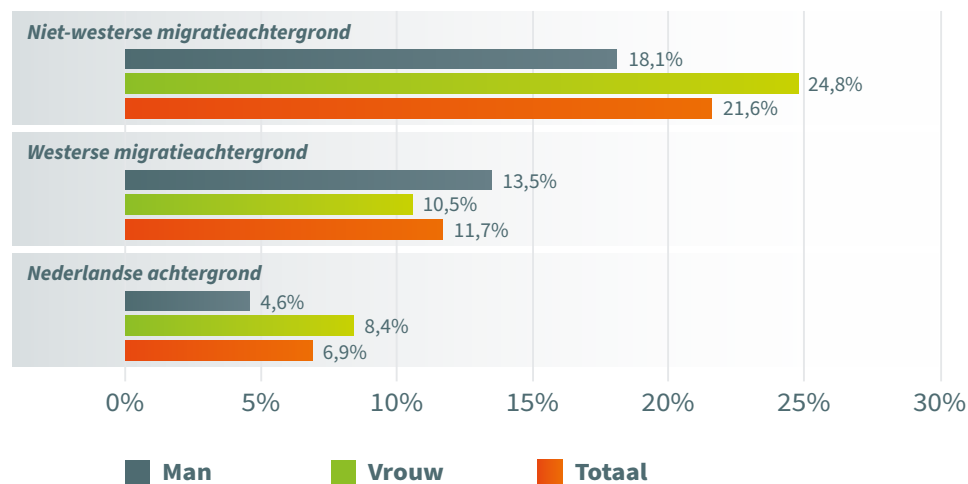
Discriminatie kan op verschillende gronden plaatsvinden. In het Werkonderzoek is gevraagd naar verschillende discriminatiegronden. In deze notitie splitsen we deze gronden niet uit, maar kijken we of medewerkers discriminatie hebben ervaren. Dit doen we vanuit de gedachte dat elke vorm van discriminatie ongewenst is. Er is in de uitgevraagde stellingen over discriminatie geen onderscheid gemaakt door wie men werd gediscrimineerd (externen, studenten of collega's).

In het hoger beroepsonderwijs heeft 8,4% van de medewerkers in de afgelopen 12 maanden discriminatie op de werkvloer ervaren; dit aantal ligt hoger dan in het mbo (6,7%), maar lager dan in het wo (9,9%).



Een nadere analyse laat zien dat van de gespecificeerde discriminatiegronden leeftijdsdiscriminatie relatief het vaakst door de medewerkers wordt ervaren (3,4%). Verder blijkt dat vrouwen (in totaal 9,7% t.o.v. 6,5% van de mannen) en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond (21,6%) vaker discriminatie ervaren (Figuur 3). Dit aandeel ligt ook hoger in vergelijking met het mbo (20,5%) en het wo (18,3%). Het aandeel medewerkers dat heeft aangegeven gediscrimineerd te zijn, ligt iets hoger bij degenen met een tijdelijk contract (7,8%) dan met een vast contract (6,4%). Dit beeld geldt ook voor het mbo en wo.

**Figuur 3** Discriminatie naar etnische achtergrond



## 2.5 Ongewenst gedrag en discriminatie naar achtergrondkenmerken

Tabel 1 geeft weer welk aandeel van de medewerkers naar achtergrondkenmerk<sup>7</sup> heeft aangegeven één of meerdere vormen van ongewenst gedrag ervaren te hebben, zowel door collega's/leidinggevenden (intern) als studenten/externen (extern). Ook staat in Tabel 1 het aandeel medewerkers dat heeft aangegeven gediscrimineerd te zijn op de werkvloer. Te zien is dat, over de gehele linie, mensen met een migratieachtergrond (iets) meer aangeven te maken te hebben met ongewenst gedrag; dit geldt ook voor vrouwen en grotendeels voor ouderen. Medewerkers onder de 35 jaar ervaren ook relatief vaak discriminatie en extern ongewenst gedrag.

<sup>7</sup> We zien ook dat medewerkers met een vast contract over de hele linie vaker te maken hebben met ongewenst gedrag door medewerkers/leidinggevenden, dan medewerkers met een tijdelijk of ander soort contract. Hierbij is het goed te vermelden, dat het aandeel medewerkers met een vast contract onder de respondenten ook relatief hoog is (ruim 80%).

**Tabel 1** Ongewenst gedrag naar achtergrondkenmerken

	<b>INTERN ONGEWENST GEDRAG</b>	<b>EXTERN ONGEWENST GEDRAG</b>	<b>DISCRIMINATIE</b>
< 35 jaar	19,0%	23,3%	10,2%
35 - 44 jaar	18,9%	16,8%	7,1%
45 - 54 jaar	20,9%	18,3%	8,0%
55+	19,8%	22,8%	8,9%
Nederlandse achtergrond	18,6%	19,8%	6,9%
Niet-westerse migratieachtergrond	22,1%	19,6%	21,6%
Westerse migratieachtergrond	26,9%	21,9%	11,7%
Man	18,9%	17,8%	6,5%
Vrouw	20,3%	21,6%	9,7%

## 2.6 Impact ongewenst gedrag

Ongewenst gedrag door collega's en/of leidinggevenden gaat samen met minder tevredenheid over de baan, het team én de organisatie<sup>8</sup>. Daarnaast zijn medewerkers die ongewenst gedrag meemaken door collega's en/of leidinggevenden minder bevlogen, minder betrokken en hebben ze een grotere herstelbehoefte na een werkdag. Ongewenst gedrag heeft duidelijk een negatieve impact op de werkbeleving van medewerkers in het hbo. Verder zien we dat beter leiderschap (zie ook hoofdstuk 3) samengaat met minder ongewenst gedrag door collega's en/of leidinggevenden.

Ook ongewenst gedrag door studenten en externen heeft invloed op de werkbeleving van medewerkers in het hbo. Het hangt samen met minder tevredenheid over het team en minder tevredenheid over de organisatie. Daarnaast zien we dat ook ongewenst gedrag door externen ervoor zorgt dat medewerkers een grotere herstelbehoefte hebben na een werkdag. Verder valt op dat ongewenst gedrag door externen samengaat met meer werkdruk. Kwaliteit van leiderschap hangt niet samen met ongewenst gedrag van externen. Dat is op zich ook niet gek, een leidinggevende kan vooral invloed uitoefenen op de mensen in zijn/haar organisatie en team.

We zien verder dat een of meer keer ongewenst gedrag meegemaakt door collega's en/of leidinggevenden positief samenhangt met een of meer keer ongewenst gedrag meegemaakt door studenten of externen. Dit duidt erop dat medewerkers die ongewenst gedrag door externen hebben meegemaakt, ook vaker ongewenst gedrag van collega's en leidinggevenden meemaken. Dit is mogelijk te verklaren door het werkklimaat waarin men werkzaam is. Er is dan ook een samenhang tussen het meemaken van ongewenst gedrag en de beoordeling van het werkklimaat.

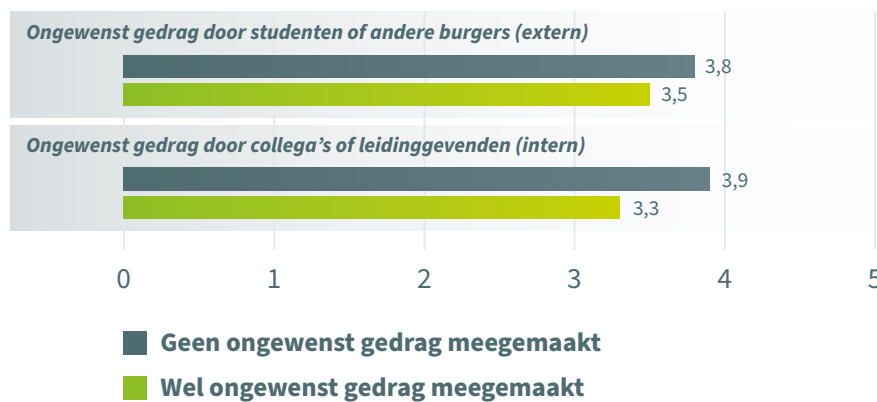
<sup>8</sup> Op basis van correlatieanalyses.

Medewerkers in het hbo die in de enquête aangegeven hebben een of meerdere keren ongewenst gedrag door internen óf door externen te hebben meegemaakt, oordelen namelijk minder positief over de mate waarin het werkklimaat sociaal veilig is (Figuur 4).

De negatieve impact van ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden lijkt groter op de beleving van sociale veiligheid ( $r=-,373^{**}$ )<sup>9</sup>, dan de impact van ongewenst gedrag door studenten en externen ( $r=-,152^{**}$ ).

De correlatiecoëfficiënt ( $r$ ) is namelijk groter. Maar of het nu door collega's en/of leidinggevenden plaatsvindt of door studenten en/of externen: ongewenst gedrag gaat samen met een onveilig werkklimaat en heeft impact op de werkbeleving en verschillende organisatie-uitkomsten. Deze samenhang werd eerder ook gevonden in andere sectoren binnen het publieke domein (Vrieling, Janssen & de Groot, 2022<sup>10</sup>; Groeneveld, 2022<sup>11</sup>).

**Figuur 4** Ongewenst gedrag en oordeel sociaal veilig werkklimaat (gemiddelden op schaal 1-5)



9 \* Klein significant resultaat ( $p \leq .05$ ), \*\* middelmatig significant resultaat ( $p \leq .01$ ), \*\*\* groot significant resultaat ( $p \leq .001$ ).

10 Vrieling, Janssen & De Groot (2022). [Risicoanalyse ongewenst gedrag bij het Rijk](#). Een publicatie door ICTU in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

11 Groeneveld, S. (2022). Sociale veiligheid als voorwaarde voor een overheid die werkt. In: Onderzoeksnotities voor de Staat van de Uitvoering op basis van het Werkonderzoek 2022. [<https://staatvandeuitvoering.nl/app/uploads/2022/12/Onderzoeksnotities-Werkonderzoek-voor-Staat-van-de-Uitvoering-2022.pdf>]. Gepubliceerd door Venster voor Medewerkers (ICTU) in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in december 2022

### 3 EEN INCLUSIEF EN SOCIAAL VEILIG WERKKLIAMAAT

In het Werkonderzoek is gevraagd naar de mate waarin er sprake is van een inclusief werkklimaat. Een inclusief werkklimaat gaat over het betrekken van iedereen binnen de organisatie en het gelijk behandelen van personen. De stellingen over een inclusief werkklimaat zijn ontleend aan het werk van Nishii (2013) en gaan uit van een brede definitie van inclusie die verder gaat dan alleen evenredige vertegenwoordiging. Aan de hand van drie dimensies -1) rechtvaardige arbeidspraktijken, 2) integratie van verschillen en 3) inclusie in de besluitvorming- beschrijft Nishii een inclusief werkklimaat.

Daarnaast zijn er vragen gesteld over sociale veiligheid op de werkvloer. In een sociaal veilig werkklimaat kunnen medewerkers lastige kwesties naar voren brengen en ervaart men ruimte om fouten te mogen maken. Ook de veiligheid om risico's te nemen is onderdeel van een sociaal veilig werkklimaat. De stellingen die in het Werkonderzoek over een sociaal veilig werkklimaat gaan, zijn gebaseerd op het werk van prof. dr. Amy Edmondson over psychologische veiligheid (De onbevreesde organisatie, 2019). In lijn met Groeneveld (2022) gebruiken we de term sociale veiligheid of een sociaal veilig werkklimaat, waar Edmondson de term psychologische veiligheid hanteert. Dit doen we om te benadrukken dat het gaat om het werkklimaat, een kenmerk van een team of organisatie dat verwijst naar de onderlinge sociale interactie. Tegelijk kan iedere medewerker dat klimaat anders ervaren. De uitkomsten van het Werkonderzoek gaan over deze individuele percepties van de veiligheid van het werkklimaat. De mate waarin individuen zich veilig voelen, hun psychologische veiligheid, hangt nauw samen met hun ervaring van het werkklimaat. Daarom hanteren wij in deze notitie de term sociale veiligheid of een sociaal veilig werkklimaat.

Op basis van de stellingen over een sociaal veilig werkklimaat en inclusief werkklimaat zijn er twee schaalscores gemaakt, waarmee het gemiddelde van alle stellingen is berekend. Beide schalen lopen van 1 tot 5, waarbij 1 een onveilig sociaal werkklimaat/niet-inclusief werkklimaat en 5 een veilig sociaal werkklimaat/inclusief werkklimaat voorstelt. In het hoger beroepsonderwijs is de gemiddelde schaalscore van sociale veiligheid een 3,7 en van een inclusief werkklimaat een 3,5. Dit betekent dat het werkklimaat over het algemeen veilig en inclusief wordt gevonden. De schaalscores verschillen nauwelijks met het mbo en wo. De gemiddelde schaalscores variëren wel binnen verschillende groepen (Tabel 2). Gemiddeld beoordelen jongeren (<35 jaar) zowel het inclusief als veilig werkklimaat positiever dan oudere collega's; dit geldt ook voor mannen ten opzichte van vrouwen en medewerkers met een Nederlandse achtergrond ten opzichte van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond.

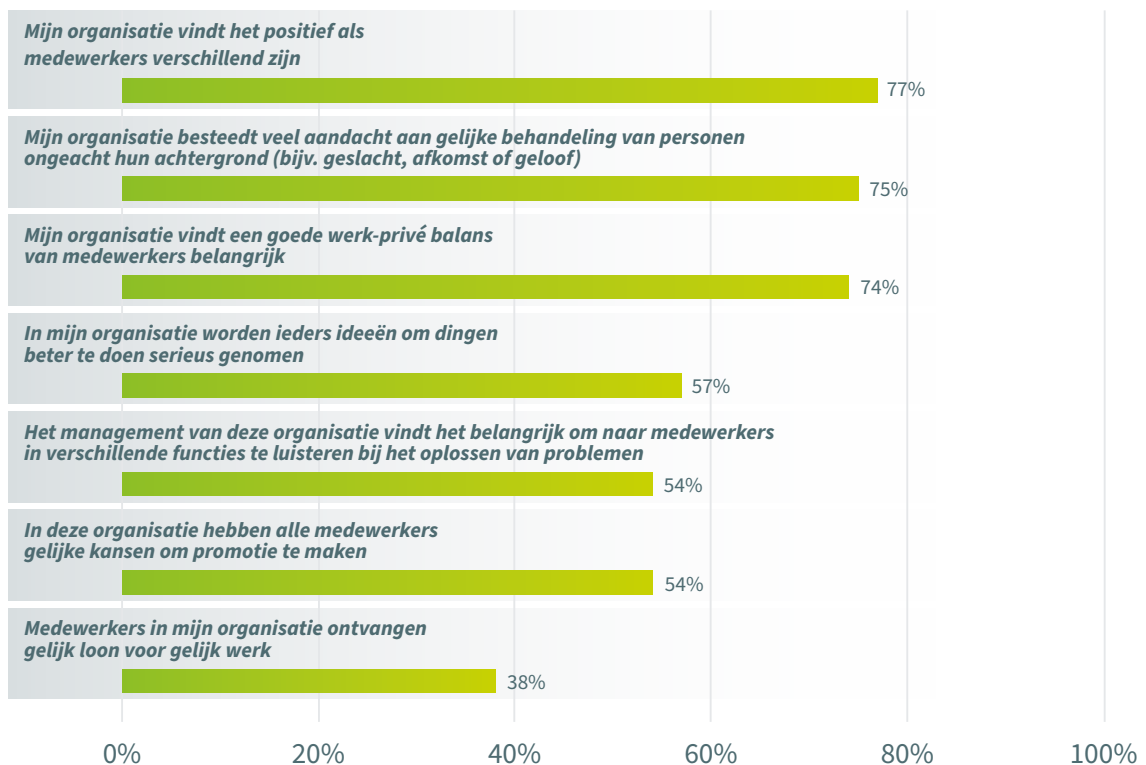
**Tabel 2** Schaalscores inclusief en sociaal veilig werkklimaat naar achtergrondkenmerken

	<b>INCLUSIEF WERKKLIJMAAT</b>	<b>SOCIAAL VEILIG WERKKLIJMAAT</b>
< 35 jaar	3,59	3,90
35 - 44 jaar	3,48	3,75
45 - 54 jaar	3,38	3,64
55+	3,47	3,65
Nederlandse achtergrond	3,48	3,73
Niet-westerse migratieachtergrond	3,30	3,60
Westerse migratieachtergrond	3,46	3,74
Man	3,52	3,74
Vrouw	3,42	3,70

### 3.1 Inclusief werkklimaat

Als er gekeken wordt naar afzonderlijke stellingen (Figuur 5), dan zien we voor het inclusief werkklimaat dat met name stellingen die gaan over gelijkwaardigheid (gelijke kansen om promotie te maken, gelijk loon voor gelijk werk) minder goed scoren (respectievelijk 54% en 38%) dan de stellingen over inclusie in de besluitvorming en stellingen over integratie van verschillen.

**Figuur 5** Stellingen inclusief werkklimaat (% [helemaal] eens)



Tegelijkertijd hebben ook de stellingen die betrekking hebben op inclusie in de besluitvorming geen heel hoge score. Iets meer dan de helft van de medewerkers meent dat het management het belangrijk vindt om naar medewerkers in verschillende functies te luisteren bij het oplossen van problemen en iets meer medewerkers (57%) zijn het ermee eens dat ieders ideeën serieus worden genomen. De stellingen die gaan over integratie van verschillen hebben de hoogste percentages medewerkers (74% en hoger) die het ermee eens zijn.

Verder blijkt dat medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond een stuk minder positief zijn over het inclusieve werkklimaat vergeleken met medewerkers met een Nederlandse achtergrond.

Een verdiepende analyse laat zien dat als het werkklimaat in lage mate als inclusief wordt beoordeeld, er meer discriminatie ervaren wordt door medewerkers (17,5%) dan als het werkklimaat in hoge mate als inclusief wordt beoordeeld (2,8%), zie tabel 3<sup>12</sup>. Dat in een inclusief werkklimaat minder ruimte is voor discriminatie lijkt een logische bevinding, omdat activiteiten gericht op aandacht voor een gelijke behandeling van personen ongeacht hun achtergrond en activiteiten gericht op gelijke kansen en gelijk loon allen onderdeel zijn van een inclusief werkklimaat.

**Tabel 3** Inclusief werkklimaat en discriminatie

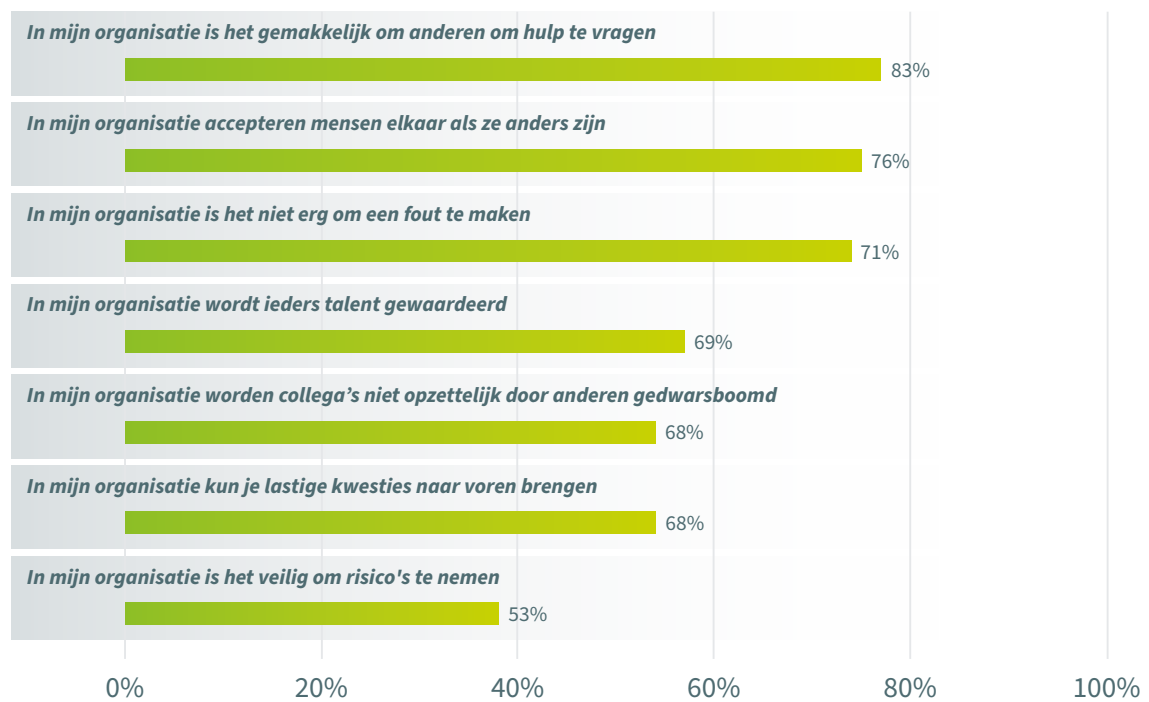
INCLUSIEF WERKKLIAMAAT	DISCRIMINATIE ERVAREN
Lage inclusie	17,5%
Hoge inclusie	2,8%

### 3.3 Sociaal veilig werkklimaat

In het algemeen ervaren medewerkers in het hbo het werkklimaat als sociaal veilig. Voor de meeste stellingen geldt dat bijna 7 op de tien medewerkers het ermee eens zijn. Zoals uit Figuur 6 blijkt, scoort met name de ervaren veiligheid om risico's te nemen laag in het hbo. Slechts iets meer dan de helft van de medewerkers ervaart het werkklimaat als veilig om risico's te nemen. We zien dit ook in andere publicaties over het openbaar bestuur, zoals het Kernrapport (2022) en diverse publicaties over het Rijk (Groeneveld, 2022; 2023). De stelling dat het gemakkelijk is om hulp te vragen binnen de organisatie wordt het positiefst beoordeeld, 83% is het hier (helemaal) mee eens.

<sup>12</sup> Voor de indeling van de groepen hoog en laag in de sector hbo is gebruikgemaakt van de split mediaan methode. Hierbij is de mediaan van inclusie (3,5) gebruikt om de respondenten in te delen in de groep die hoger dan de mediaan scoort en de groep die lager dan de mediaan scoort. Voor de groep die de mediaan zelf heeft gescoord is gekeken in welke groep zij het beste passen om de verdeling van de respondenten gelijkmatig te maken. Het doel is om ongeveer 50% in de hoge en 50% in de lage groep in te delen. Scores 0 tot en met 3,5 behoren tot de groep 'laag' (51%) en de scores 3,6 tot en met 5,0 in de groep 'hoog' (49%).

**Figuur 6** Stellingen veilig werkklimaat (% [helemaal] eens)



In het vervolg van deze notitie gaan we dieper in op een sociaal veilig werkklimaat. We kijken naar de gevolgen van een onveilig werkklimaat en we kijken naar welke factoren bijdragen aan een veilig werkklimaat.

## 4 GEVOLGEN VAN EEN (ON)VEILIG WERKKLIJMAAT

Dat ongewenst gedrag en een sociaal veilig werkklimaat samenhangen hebben we nu in verschillende sectoren, waaronder het hbo, kunnen vaststellen. In een sociaal veilige omgeving komt minder ongewenst gedrag voor. Om medewerkers een organisatie te bieden waar zij optimaal kunnen leren en presteren, is sociale veiligheid een cruciale voorwaarde. Niet alleen voor een betere werkbeleving (Groeneveld & Janssen, 2023) en minder vertrekgenoeidheid, maar ook voor organisatie-uitkomsten zoals adaptiviteit en maatschappelijke betrokkenheid, laat onderzoek van Groeneveld (2022) zien.

### 4.1 Meer ongewenst gedrag in werkomgeving met lage mate van sociale veiligheid én een hoge werkdruk

Op basis van het Werkonderzoek zien we dat ongewenst gedrag het meest voorkomt in werkomgevingen waarin sprake is van een lage mate van sociale veiligheid<sup>13</sup> én een hoge werkdruk<sup>14</sup> (Tabel 4). Bijna 40% van de medewerkers ervaart in een dergelijke werkomgeving ongewenst gedrag door medewerkers en/of leidinggevenden (intern) en bijna 30% ervaart ongewenst gedrag door studenten of externen (extern). In werkomgevingen met een lage werkdruk en een lage mate van sociale veiligheid ligt het ongewenst gedrag lager, maar is het nog steeds relatief hoog. Zeker ongewenst gedrag door collega's en/of leidinggevenden (intern). Een echt verschil is zichtbaar wanneer er sprake is van een werkomgeving met een hoge mate van sociale veiligheid. Dan zien we ook dat zelfs bij een hoge mate van werkdruk het ongewenste gedrag een stuk minder plaatsvindt. En dat verhoudingsgewijs het ongewenst gedrag door medewerkers en/of leidinggevenden lager ligt dan ongewenst gedrag door studenten of externen. Deze resultaten laten zien hoe belangrijk de rol van sociale veiligheid is in een werkomgeving waar een hoge mate van werkdruk aanwezig is, zoals het hbo.

13 Voor de indeling van de groepen hoog en laag in de sector hbo is gebruikgemaakt van de split mediaan methode. Hierbij is de mediaan van sociale veiligheid (3,7) gebruikt om de respondenten in te delen in de groep die hoger dan de mediaan scoort en de groep die lager dan de mediaan scoort. Voor de groep die de mediaan zelf heeft gescoord is gekeken in welke groep zij het beste passen om de verdeling van de respondenten gelijkmatig te maken. Het doel is om ongeveer 50% in de hoge en 50% in de lage groep in te delen. Scores 0 tot en met 3,7 behoren tot de groep 'laag' (46%) en de scores 3,8 tot en met 5,0 in de groep 'hoog' (54%).

14 Ook voor het bepalen van een hoge/lage werkdruk is gebruikgemaakt van de split mediaan methode. Scores van 1 tot en met 3 behoren tot de groep 'lage werkdruk' (34%) en scores van 4 tot en met 5 behoren tot 'hoge werkdruk' (66%).

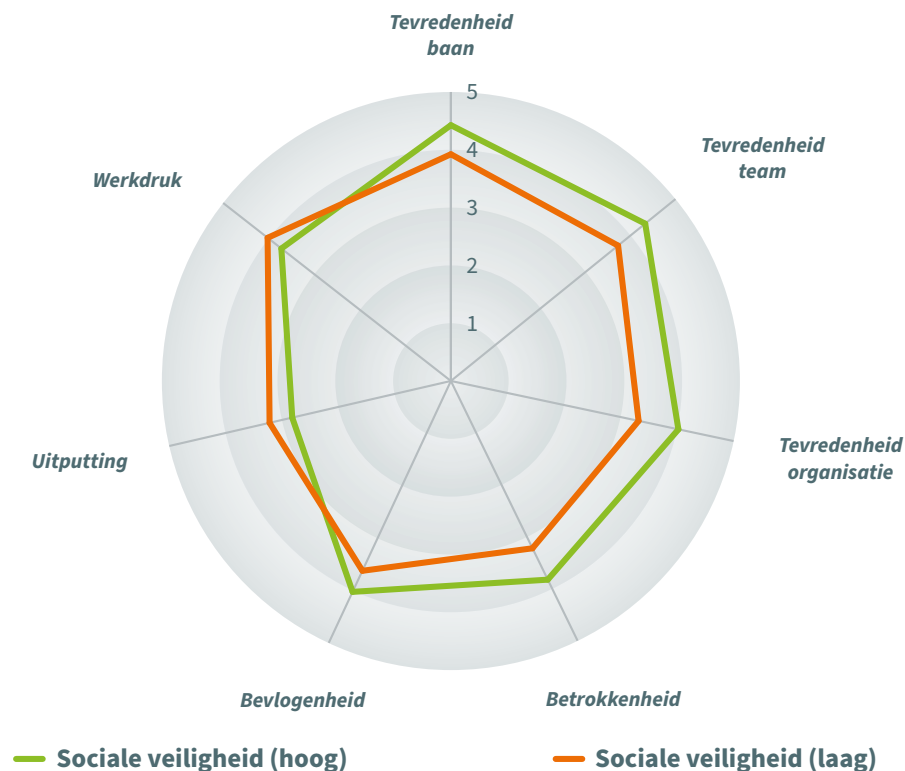


**Tabel 4** Ongewenst gedrag in samenhang met sociale veiligheid en werkdruk

	LAGE WERKDruk	HOGE WERKDruk
<b>Hoge mate van sociaal veilig werkklimaat</b>	8,3% Intern ongewenst gedrag 9,9% Extern ongewenst gedrag	12,6% Intern ongewenst gedrag 21,3% Extern ongewenst gedrag
<b>Lage mate van sociaal veilig werkklimaat</b>	31,3% Intern ongewenst gedrag 21,1% Extern ongewenst gedrag	39,6% Intern ongewenst gedrag 29,8% Extern ongewenst gedrag

## 4.2 Een mindere werkbeleving in een sociaal onveilig werkklimaat

Om het effect van sociale veiligheid op verschillende werkbelevingsaspecten inzichtelijk te krijgen voor het hbo, zijn er twee groepen onderscheiden (zoals ook in Tabel 4). Een groep medewerkers die een lage mate van sociale veiligheid ervaart en een groep die een hoge mate van sociale veiligheid ervaart.



**Figuur 7** Samenhang sociale veiligheid met verschillende facetten van de werkbeleving

In Figuur 7 zijn de resultaten weergegeven in een radardiagram. De twee lijnen laten duidelijk zien wat het verschil is in werkbeleving tussen medewerkers die een hoge of lage mate van sociale veiligheid ervaren. Te zien is dat in een omgeving waarin een lage mate van sociale veiligheid wordt ervaren, de werkdruk hoger is en ook

de uitputting van medewerkers groter is. Voor zowel werkdruk als uitputting geldt dat je als organisatie het liefst een zo laag mogelijke gemiddelde score ziet staan en precies op die punten is te zien dat medewerkers in een sociaal onveiligere omgeving juist hoger scoren. Het figuur wijkt op die plekken af van de andere concepten (tevredenheid, betrokkenheid, bevlogenheid), waar geldt dat je het liefst een zo hoog mogelijke score hebt. Te zien is dat medewerkers in een sociaal veilige werkomgeving meer tevreden, meer bevlogen en meer betrokken zijn.

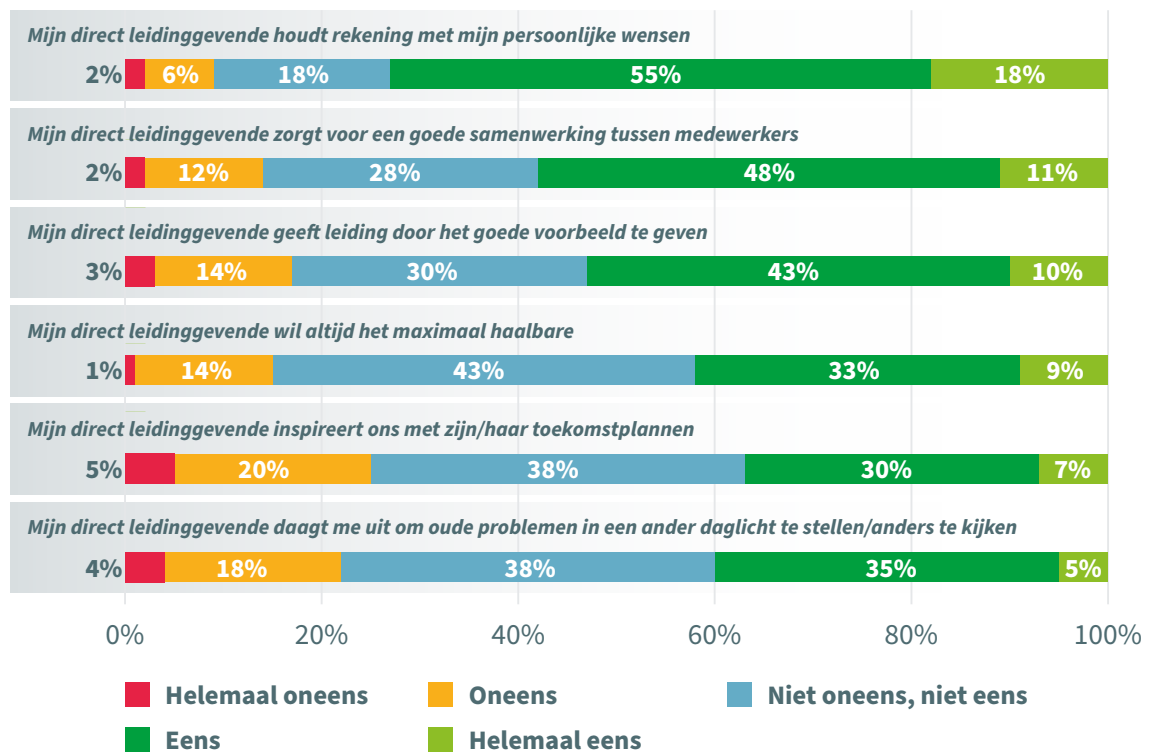
## **4.3 De effecten van leiderschapsstijl en een veilig werkklimaat op werkbeleving en vertrekgenigheid**

### **4.3.1 Een leidinggevende kan het verschil maken**

In dit onderzoek is ook gekeken naar de rol van de leidinggevende. Uit eerder onderzoek door Groeneveld (2023; 2022; 2019) en Vrielink et al. (2022) is al gebleken hoe belangrijk de kwaliteit van leiderschap is voor het creëren van een sociaal veilig werkklimaat. Daarom gaan we in deze paragraaf eerst in op een transformationele leiderschapsstijl, voordat we in het vervolg van deze paragraaf in de verklarende analyses de effecten van die leiderschapsstijl beschrijven.

Transformationeel leiderschap is de leiderschapsstijl die gemeten is in het Werkonderzoek. Een leidinggevende met een transformationele leiderschapsstijl staat open voor input vanuit medewerkers, is open over plannen, stimuleert tot samenwerking en inspireert medewerkers met zijn of haar toekomstvisie. Deze vorm van leiderschap wordt in veel onderzoeken gerelateerd aan positieve uitkomsten. In het algemeen geven medewerkers in het hbo gemiddeld een 3,4 als score op een schaal van 1 tot en met 5 aan de transformationele leiderschapsstijl van hun leidinggevende. Dat is een redelijke score, vergelijkbaar met mbo en wo en met andere sectoren in het openbaar bestuur. Tegelijkertijd valt op dat de spreiding groot is, wat betekent dat er medewerkers zijn die hun leidinggevende een lage beoordeling geven en medewerkers die hun leidinggevende een hoge beoordeling geven. Ter illustratie: slechts een op de vijf medewerkers geeft zijn leidinggevende gemiddeld een 4 of hoger op een schaal van 1-5. De andere medewerkers geven gemiddeld een lager oordeel.

**Figuur 8** Stellingen transformationele leiderschapsstijl

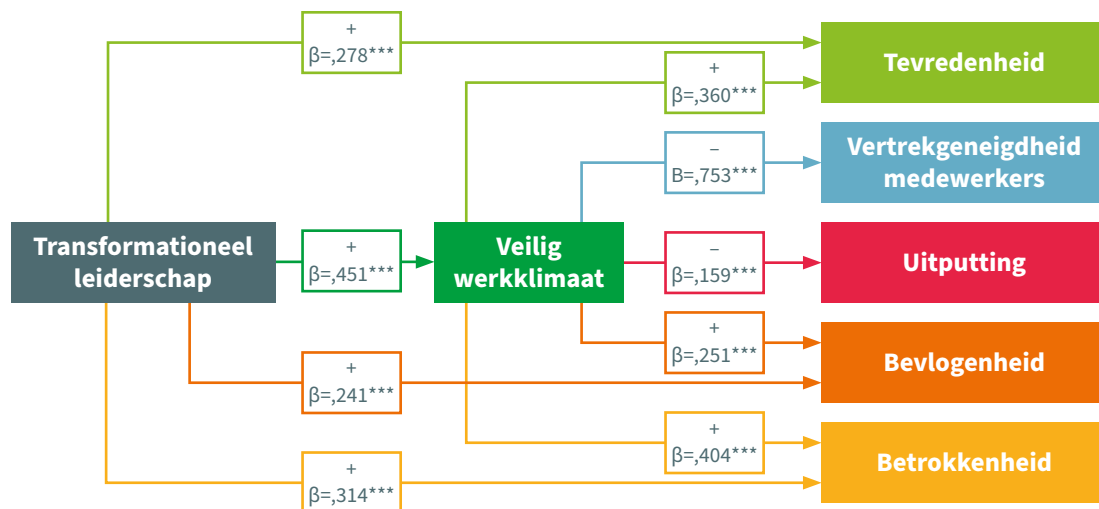


In Figuur 8 staan de gevraagde stellingen met daarbij de antwoordverdeling in het hbo. Medewerkers zijn het meest positief over het rekening houden met persoonlijke wensen. 73% is het hier (helemaal) mee eens. 53% van de medewerkers geeft aan dat hun leidinggevende leiding geeft door het goede voorbeeld te geven en 59% van de medewerkers geeft aan dat hun leidinggevende zorgt voor goede samenwerking tussen medewerkers. Op de vragen of de leidinggevende medewerkers inspireert met toekomstplannen (37%), uitdaagt om problemen in een ander daglicht te bekijken (40%) of het maximaal haalbare wil (42%) wordt minder positief geantwoord. Uit het eerdergenoemde onderzoek van Groeneveld (2022; 2023) weten we dat vooral het rekening houden met persoonlijke wensen, het goede voorbeeld geven en het stimuleren van samenwerking tussen medewerkers bijdraagt aan een veiliger werkklimaat.

### 4.3.2 Verklarende analyses

In Figuur 9 staan de uitkomsten van verklarende analyses, waarbij onderzocht is in welke mate sociale veiligheid en leiderschapsstijl bijdragen aan de uitkomstmaten tevredenheid, vertrekgenigheid, betrokkenheid, bevoegenheid en uitputting. In het figuur zijn positieve verbanden aangegeven met een plus (+) en negatieve verbanden met een min (-). In het figuur staan ook de bèta-coëfficiënten ( $\beta$ ) aangegeven. Als een bèta-coëfficiënt positief is, draagt het betreffende concept bij aan de betreffende uitkomst. Ter illustratie: transformationeel leiderschap draagt positief (+) bij aan een sociaal veilig werkklimaat ( $\beta=,451$ ). Als de coëfficiënt negatief is, draagt het concept bij aan vermindering van de uitkomstmaat. Ter illustratie: een sociaal veilig werkklimaat vermindert (-) uitputting na een werkdag ( $\beta=-,159$ ). Daarnaast kan worden gesteld dat hoe groter de waarde van de coëfficiënt is, hoe belangrijker het aspect is. We tonen in het figuur alleen de significante verbanden. Het betekent dat de gevonden relaties er ook daadwerkelijk toe doen en niet mogelijk op toeval berusten.

**Figuur 9** Weergave van gevolgen van een (on)veilig werkklimaat en de rol van leiderschap<sup>15</sup>



\* Klein significant resultaat (\* $p \leq .05$ ), \*\* middelmatig significant resultaat ( $p \leq .01$ ), \*\*\* groot significant resultaat ( $p \leq .001$ ).

In de verklarende analyses<sup>16</sup> naar de samenhang van verschillende factoren<sup>17</sup> zien we dat een veilig werkklimaat de **vertrekgenigheid** van medewerkers vermindert (zie Figuur 9) en andersom geldt ook dat een onveilig werkklimaat er juist voor zorgt dat medewerkers eerder op zoek gaan naar een baan buiten de organisatie. Leiderschapsstijl speelt voor de vertrekgenigheid van medewerkers in het hbo geen directe rol. Desondanks speelt de leidinggevende wel een belangrijke rol in het creëren van een sociaal veilig werkklimaat, wat uiteindelijk eraan bijdraagt dat medewerkers minder geneigd zijn te vertrekken.

15 Voor vertrekgenigheid wordt de B-coëfficiënt getoond in plaats van de bèta-coëfficiënt, omdat er een logistische regressieanalyse is uitgevoerd. Deze waarde is qua sterkte niet te vergelijken met de andere waarden.

16 Aan de hand van hiërarchische regressieanalyses.

17 In de regressieanalyses is gecontroleerd voor geslacht, leeftijdsgroepen, opleidingsniveau, (migratie)achtergrond, soort contract, type personeel (onderwijzend of anders) en werkdruk.

Uit de verklarende analyses blijkt verder dat een sociaal veilig werkklimaat de **tevredenheid, bevlogenheid** en **betrokkenheid** van medewerkers versterkt en de mate van **uitputting** na een werkdag vermindert (Figuur 9). Dit zijn uitkomsten die niet alleen in het belang zijn van welzijn en gezondheid van medewerkers, maar ook voor hun vermogen om te presteren. Ook hier blijkt dat de leidinggevende een belangrijke rol speelt. We zien dat leidinggevendenden met een transformationele leiderschapsstijl voor een deel de tevredenheid, bevlogenheid en betrokkenheid van medewerkers stimuleren doordat ze met hun leiderschapsstijl de sociale veiligheid op de werkvloer bevorderen. Voor uitputting geldt dat het effect van leiderschapsstijl sterk vermindert en niet meer significant is wanneer ook het effect van sociaal veilig werkklimaat gelijktijdig onderzocht wordt. Dit benadrukt de rol van het werkklimaat als het gaat om uitputting na een werkdag: leidinggevendenden kunnen vooral door het creëren van een sociaal veilig werkklimaat het gevoel van uitputting verminderen.

## 5 CONCLUSIES EN LESSEN

Sociale veiligheid en ongewenst gedrag staan volop in de aandacht. Recente schandalen in met name de sport- en mediasector, zoals bij Ajax, The Voice, De Wereld Draait Door en NOS Sport, tonen aan dat ongewenst gedrag en een onveilige werkomgeving nog te vaak voorkomen, ondanks de mechanismen om dit ongewenst gedrag tegen te gaan en sociale veiligheid te bevorderen. Ook vanuit het hoger onderwijs (hbo en wo) komen zo nu en dan signalen in de media dat er meldingen gedaan worden van een onveilige werkomgeving.

Op basis van de analyses in deze onderzoeksnotitie komt naar voren dat de situatie in het hbo relatief gunstig is ten opzichte van andere (onderwijs)sectoren. Desalniettemin is elk geval van ongewenst gedrag er één teveel en zijn er wel aandachtspunten te onderscheiden. Zo geven minderheidsgroepen vaker aan met ongewenst gedrag te maken te hebben, heeft 8,8% van de medewerkers wel eens te maken met discriminatie op het werk en heeft ruim 12% van de medewerkers te maken gehad met verbale agressie op de werkvloer door collega's of leidinggevenden. Aandacht voor een veilig werkklimaat is dan ook altijd nodig, het is nooit af.

### Conclusies

We hebben de belangrijkste aandachtspunten uit de notitie op een rij gezet:

- Over het algemeen geven medewerkers in het hbo een positief oordeel over de mate van sociale veiligheid en inclusie. Als er dieper ingezoomd wordt, is er wel variatie te zien in de beoordeling van verschillende facetten waaruit een sociaal veilig en inclusief werkklimaat bestaat en er zijn minderheidsgroepen die vaker te maken hebben met ongewenst gedrag en ook het werkklimaat als minder veilig en inclusief ervaren. We zien dat terug bij vrouwen, oudere medewerkers en medewerkers met een migratieachtergrond.
- Ongewenst gedrag door collega's/leidinggevenden, ongewenst gedrag door studenten/externen, discriminatie en sociale veiligheid hangen met elkaar samen. In een sociaal veilig werkklimaat komt minder ongewenst gedrag voor.
- In een werkomgeving waarin sprake is van een onveilig werkklimaat én een hoge werkdruk, wordt het vaakst ongewenst gedrag ervaren, zowel vanuit collega's/leidinggevenden als vanuit studenten/externen. We constateren dat een sociaal veilig werkklimaat hierin een groot verschil kan maken. In een sociaal veilig werkklimaat komt ongewenst gedrag een stuk minder voor, zelfs als er sprake is van hoge werkdruk.
- Een veilige werkomgeving heeft een gunstige impact op de werkbeleving van medewerkers in het hbo. Men is meer tevreden, meer bevlogen, ervaart een lagere werkdruk en ervaart minder uitputting in een sociaal veilig werkklimaat. Een veilige werkomgeving kan er daarnaast voor zorgen dat medewerkers minder snel geneigd zijn om te vertrekken. In deze tijden van arbeidsmarktkrapte is dit dus een sleutel om personeel te binden en te behouden.

- Een leidinggevende speelt een belangrijke rol in het creëren van een veilige werkomgeving. Een transformationele leiderschapsstijl helpt daarbij. Het goede voorbeeld geven, samenwerking stimuleren en rekening houden met persoonlijke wensen draagt bij aan een veilig werkklimaat.
- In het hbo zien we dat er gemiddeld redelijk gescoord wordt op de transformationele leiderschapsstijl, maar dat de spreiding groot is: sommigen beoordelen het heel goed, anderen juist veel minder. Slechts een op de vijf medewerkers beoordeelt de leiderschapsstijl van de leidinggevende met een 4 of hoger op een schaal van 1-5.

## Lessen

Aansluitend geven we op basis van deze uitkomsten drie lessen mee die ook in eerder onderzoek benadrukt worden:

### **1. Een sociaal veilig werkklimaat vraagt voortdurende aandacht en monitoring**

Zelfs als het relatief goed lijkt te gaan: achter de gemiddelden kan onderliggende problematiek schuilgaan die met name minderheidsgroepen betreft. Een veilig werkklimaat zorgt ervoor dat medewerkers lastige kwesties durven te bespreken, waardoor onder andere ongewenst gedrag eerder gesignaleerd en/of voorkomen kan worden. Maak sociale veiligheid daarom onderdeel van de dagelijkse werkpraktijk. Zeker in een werkomgeving waarin veel werkdruk wordt ervaren heeft het onderzoek laten zien dat het belangrijk is om een veilig werkklimaat te creëren.

### **2. Zorg dat leiderschapskwaliteit speerpunt is in de selectie en ontwikkeling van leidinggevendenden**

Er is in het hbo ruimte voor verbetering van de leiderschapskwaliteiten van leidinggevendenden. Los van het intrinsieke belang van goed leiderschap, is dit voor het verbeteren van de sociale veiligheid en de positieve effecten daarvan extra van belang. Een leidinggevende speelt een centrale rol in de werkbeleving van medewerkers en het bevorderen van een sociaal veilig werkklimaat. Zo concluderen ook Groeneveld en Janssen (2023): “Onze analyses tonen aan dat leidinggevendenden sociale veiligheid op de werkvloer kunnen bevorderen door aandacht te hebben voor persoonlijke wensen van individuele medewerkers, door onderlinge samenwerking in het team te stimuleren en door het goede voorbeeld te geven”.

### **3. Zorg voor een integrale aanpak**

Hanteer vanwege de samenhang tussen ongewenst gedrag, discriminatie en sociale veiligheid een integrale aanpak, waarin niet alleen wordt gekeken naar afzonderlijke facetten. Eerder onderzoek (Vrieling et al., 2022) laat zien dat medewerkers die aangegeven hebben gediscrimineerd te worden, ook frequent aangegeven dat zij te maken hebben met pestgedrag, intimidatie en verbale agressie. Dit betekent dat pesten, intimidatie en discriminatie geen onafhankelijke fenomenen zijn. Daarnaast zagen we in dit onderzoek in het hbo dat deze gedragingen vaker voorkomen in een sociaal onveilige werkomgeving. Een integrale aanpak is daarom aan te bevelen om de verschillende vormen van ongewenst gedrag te verminderen en de sociale veiligheid te verhogen.

## Literatuurlijst

- Edmondson, A. (2019). *De onbevreesde organisatie: creëer psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren*. Business Contact.
- Groeneveld, S. & Tiggelaar, M. (2019). *Werken aan sociale veiligheid. De rol van leiderschap in het creëren van een veilig werkklimaat*. Gepubliceerd door (ICTU) in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in maart 2020.
- Groeneveld, S. (2022). *Sociale veiligheid als voorwaarde voor een overheid die werkt*. In: Onderzoeksnotities voor de Staat van de Uitvoering op basis van het Werkonderzoek 2022. Gepubliceerd door Venster voor Medewerkers (ICTU) in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Groeneveld, S. & Janssen, T. (2023). *Sociale veiligheid in het openbaar bestuur: kun je dat maken?* Gepubliceerd door Venster voor Medewerkers (ICTU) in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- ICTU (2022). *Kernrapport Werkonderzoek 2022*. In opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- KNAW (2022). *Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap. Van papier naar praktijk*. Amsterdam, KNAW.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2022). *Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap*.
- Nishii, H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*. Vol. 56, No. 6, 1754 -1774.
- Vrielink, S., Janssen, T., & De Groot, S. (2022). *Risicoanalyse ongewenst gedrag bij het Rijk*. Een publicatie door ICTU in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.



# ZESTOR

arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo

Prinsessegracht 21  
Postbus 123  
2501 CC Den Haag

info@zestor.nl  
ZESTOR.NL

Zestor is opgericht door sociale partners in het hbo:



UNIENFTO

AOB Algemene Onderwijsbond

