



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## **De rol van het werkklimaat op de relatie tussen inclusief leiderschap en prestaties: Een mediatie-analyse van psychologische veiligheid en inclusie in de publieke sector**

Verhage, Esra

### **Citation**

Verhage, E. (2023). *De rol van het werkklimaat op de relatie tussen inclusief leiderschap en prestaties: Een mediatie-analyse van psychologische veiligheid en inclusie in de publieke sector*.

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [License to inclusion and publication of a Bachelor or Master Thesis, 2023](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3656345>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).

# De rol van het werkklimaat op de relatie tussen inclusief leiderschap en prestaties

*Een mediatie-analyse van psychologische veiligheid en inclusie in de publieke sector*

Master Scriptie  
Esra Verhage, s2633876  
30 juni 2023

Management van de Publieke Sector MSc.  
Faculteit Governance and Global Affairs  
Universiteit Leiden

Leerjaar 2022-2023  
Scriptiebegeleider: Dr. T.S. Ashikali  
Aantal woorden: 9975



**Universiteit  
Leiden**

Governance and Global Affairs

## Voorwoord

Ik deel graag met u in dit document mijn masterscriptie, een afsluiting van de opleiding Management van de Publieke Sector aan de faculteit Governance and Global Affairs, Universiteit Leiden. De scriptie plaatst zich in het wetenschappelijk onderzoeksveld gericht op leiderschap, inclusie en werkklimaat.

Het scriptieproces heeft de nodige uitdagingen gekend. Vanwege grote aanpassingen in de onderzoeksopzet halverwege de afstudeerperiode, had ik helaas beperkte tijd voor het uitvoerig uitwerken van de onderzoeksopzet. Desondanks ben ik tevreden met het eindresultaat. Het tijdig kunnen afronden van het onderzoek heb ik daarbij mede te danken aan mijn begeleider Dr. T.S. Ashikali en mijn vrienden, familie en medestudenten, die ik tussendoor altijd kon vragen om hulp en feedback.

Daarnaast wil ik Dr. T.S. Ashikali in het bijzonder bedanken voor het meedenken in het vinden van een passende onderzoeksopzet, de mogelijkheid tot het inplannen van extra gesprekken en ondersteuning in het gebruik van statistische toetsen.

Hoewel enkele tegenvallers het scriptieproces niet hebben versneld, heb ik hier ook veel van kunnen leren. Zo heb ik mij kunnen verdiepen in verschillende onderzoeksmethoden en theorieën rond het onderwerp leiderschap, inclusie en publieke dienstverlening. Daarnaast heeft het mij ook geleerd om snel keuzes te maken en efficiënt te werken.

Ik hoop u met deze scriptie te kunnen interesseren en informeren over de thema's leiderschap en werkklimaat binnen de publieke sector.

Esra Verhage

Oud-Beijerland, 01 juni 2023

### **Abstract**

Dit onderzoek biedt inzicht in de relaties tussen inclusief leiderschap, werkklimaat en prestaties, specifiek gericht op de publieke sector. Door middel van een mediatie-analyse wordt het mediërende effect van inclusief klimaat en psychologische veiligheid gemeten op de relatie tussen inclusief leiderschap en prestaties. Aan de hand van kwantitatieve analysemethoden worden de relaties tussen de genoemde variabelen geanalyseerd op basis van data afkomstig uit het Werkonderzoek 2022 van het Centraal Bureau van de Statistiek. Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat zowel psychologische veiligheid als inclusief klimaat een gedeeltelijk mediërend effect heeft op de relatie tussen inclusief leiderschap en prestaties. De onderzoeksbevindingen sluiten aan op eerder onderzoek naar de relatie tussen inclusief leiderschap en prestaties. Daarnaast draagt dit onderzoek bij aan het begrip over het inzetten en benutten van inclusief leiderschap in een publieke context. Dit kan bijdragen aan beleid gericht op leiderschap en het ontwikkelen van een positief werkklimaat.

**Trefwoorden:** Inclusief leiderschap, Prestaties, Werkklimaat, Psychologische veiligheid, Inclusief klimaat, Mediatie

## Inhoudsopgave

	p.
<b>1. Inleiding</b>	<b>4</b>
1.1 Probleemstelling	5
1.2 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	6
1.3 Leeswijzer	7
<b>2. Theoretisch kader</b>	<b>8</b>
2.1 Prestaties	8
2.2 Leiderschap	9
2.2.1 Inclusief leiderschap	10
2.2.2 Beoogd en ervaren leiderschap	11
2.3 Werkklimaat	11
2.3.1 Mediërende rol psychologische veiligheid	12
2.3.2 Mediërende rol inclusief werkklimaat	13
2.3.3 Conceptueel onderscheid incl. klimaat en psychologische veiligheid	15
2.4 Conceptueel model	16
<b>3. Methodologie</b>	<b>18</b>
3.1 Onderzoeksmethoden	18
3.1.1 Dataset	18
3.1.2 Steekproefmethode en respons	19
3.2 Operationalisering	20
3.3 Betrouwbaarheid, validiteit en ethiek	22
3.4 Data analyse	23
<b>4. Resultaten</b>	<b>25</b>
4.1 Beschrijvende statistiek	25
4.2 Correlatiecoëfficiënten	26
4.3 Stap 1: totaal effect	27
4.4 Stap 2: Mediatie effect psychologische veiligheid	29
4.4.1 Controlevariabelen	30
4.5 Stap 3: Mediatie effect inclusief klimaat	30
4.5.1 Controlevariabelen	31
4.6 Factoranalyse	32
<b>5. Conclusie en discussie</b>	<b>34</b>
5.1 Beperkingen en aanbevelingen	35
Literatuur	38
Bijlagen A t/m C	46

## 1. Inleiding

Inclusief leiderschap wordt gepresenteerd als een belangrijke oplossing in het omgaan met diversiteit binnen organisaties (Ashikali et al., 2020; Nishii et al., 2014). Dat er een oplossing nodig is blijkt uit de praktijken die regelmatig aan het licht komen aangaande discriminatie, grensoverschrijdend gedrag en angstcultuur.

Meldingen van dergelijke misstanden komen uit verschillende hoeken en zijn geen uitzondering. Een omslag vond plaats begin 2022 met de berichtgeving over misstanden bij het RTL programma ‘The Voice of Holland’ (Hinke & Borst, 2023). Kennisgeving van deze organisatiecultuur leidde tot meer meldingen uit verschillende private, publieke en politieke organisaties. Zo werd eind 2022 bekendgemaakt dat er bij de talkshow ‘De Wereld Draait Door’ sprake was van grensoverschrijdend gedrag en een angstcultuur (Bormans et al., 2022). Gelijksortige meldingen kwamen naar voren in maart 2023 over de NOS sportredactie (Bormans et al., 2023). Hoewel deze aandacht voor werkklimaat en organisatiecultuur bij mediabedrijven een nieuwe ontwikkeling is, wordt al langere tijd gerapporteerd over problematische werkomstandigheden bij publieke instellingen. Meldingen van een onveilig werkklimaat bij de rechtbank in Noord-Holland (Van der Meer et al., 2020), de politie (Schouten & Nelissen, 2021) en Belastingdienst (Stokmans & Vermeulen, 2023) zijn daarbij enkele voorbeelden. Onlangs waren ook het Ministerie van Buitenlandse Zaken (BuZa) (Omlo et al., z.d.) en de Tweede Kamer (Heres et al., 2023) het middelpunt van de aandacht. Onafhankelijk onderzoek concludeert dat er binnen het ministerie BuZa sprake is van institutioneel racisme en wangedrag dat zich onder andere uit in uitsluiting, verbale agressie, ongelijke behandeling en pestgedrag (Omlo et al., z.d.). Dit gedrag wordt voornamelijk toegeschreven aan de informele regels en heersende organisatiecultuur binnen het ministerie (Omlo et al., z.d.). In de politieke arena is op basis van onderzoek vastgesteld dat er onvoldoende aandacht is voor het creëren van een positief werkklimaat en dat een deel van de kamerbewoners grensoverschrijdend gedrag ervaart (Heres et al., 2023).

Dit zijn slechts enkele voorbeelden waarin toewijding aan een gezond werkklimaat tekortschiet. Het is een reflectie van de situatie op de werkvloer in Nederland. Een sectorbreed onderzoek laat zien dat ruim één op de vijf werkende tijdens de carrière te maken heeft gehad met grensoverschrijdend gedrag (CNV, 2022). Daarnaast zou één op de zeven gemeenteambtenaren tussen 2019 en 2022 grensoverschrijdend gedrag hebben ervaren (Boonstra, 2023). De cijfers scheppen een beeld van de problematische stand van zaken met betrekking tot het waarborgen van de sociale veiligheid bij private en publieke werkgevers.

Een schadelijk werkklimaat of organisatiecultuur kent verschillende aanleidingen (Van Wingerden & Kraus-Hoogeveen, 2018). De omgang met heterogeniteit in het personeelsbestand wordt, naast andere oorzaken, in de genoemde voorbeelden van BuZa en de Tweede Kamer aangeduid als belangrijke factor voor het ontstaan van een ongewenst klimaat (Heres et al., 2023; Omlo et al., z.d.). Een divers personeelsbestand, op basis van onder andere leeftijd, gender, etniciteit, geloofsovertuiging, is echter een doelstelling die binnen publieke organisaties wordt nagestreefd ten aanzien van een representatieve bureaucratie (Groeneveld et al., 2015; Meier, 2019). De intentie tot een diverse organisatie wordt onder andere tot uiting gebracht in de vorm van een strategisch personeelsbeleid gericht op diversiteit en het ondertekenen van het Charter Diversiteit (Çelik, 2021; Rijksoverheid, z.d.). Hierdoor is meer diversiteit enerzijds een doelstelling die wordt nagestreefd, anderzijds een potentiële oorzaak van een onveilig werkklimaat. Om hiermee om te kunnen gaan en de voordelen van diversiteit en een representatieve bureaucratie te benutten, is passend leiderschap nodig (Ashikali et al., 2021; Nishii et al., 2014).

### **1.1 Probleemstelling**

De mate van grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer leidt tot verschillende oproepen tot verandering in het werkklimaat (Omlo et al., z.d.; Heres et al., 2023). Een omslag vraagt echter om een eenduidig beeld van wat een positief werkklimaat daadwerkelijk is, welke factoren hieraan bijdragen en wat de impact hiervan is. Leiderschap wordt in de theorie en praktijk aangehaald als invloedrijk element van het werkklimaat en de omgang met diversiteit (Burton, 2011; Çelik, 2021; Heres et al., 2023; Stringer, 2002; Van Beek & Henderikse, 2015). De omvang van het concept leiderschap en de verschillende leiderschapsstijlen die hieronder vallen vragen om een specificatie van het thema leiderschap. De aandacht voor diversiteit en werkklimaat leidt tot de focus op inclusief leiderschap, een leiderschapsstijl die vaak in verband wordt gebracht met teamprocessen, inclusie en diversiteit (Ashikali et al., 2020; Çelik, 2021; Hirak et al., 2012; Randel et al., 2018;)

Verschillende auteurs hebben de relatie tussen inclusief leiderschap, werkklimaat en prestaties in beeld gebracht. Deze studies wijzen uit dat inclusief leiderschap nodig is voor een gevoel van inclusie binnen een organisatie (Nolan-Flecha, 2019), dat inclusief leiderschap bijdraagt aan een gevoel van psychologische veiligheid (Newman et al., 2017) en dat psychologische veiligheid zich positief verhoudt tot individuele en teamprestaties (Newman et al., 2017). Dit onderzoek streeft ernaar om het inzicht in deze relaties te verdiepen en grip te krijgen op de mate waarin verschillende componenten van een positief

werkklimaat een verklaring bieden voor de invloed van een inclusieve leiderschapsstijl op prestaties. Dit leidt tot de onderzoeksvraag: "In hoeverre verloopt de invloed van inclusief leiderschap op prestaties via psychologische veiligheid en een inclusief werkklimaat binnen de publieke sector?" Het onderzoek heeft als doel te analyseren wat het mediërende effect is van een positief werkklimaat op de relatie tussen inclusief leiderschap en prestaties. Om antwoord te geven op bovenstaande onderzoeksvraag wordt gebruikgemaakt van kwantitatieve analysemethoden. Het onderzoek analyseert de relaties tussen de variabelen op basis van data afkomstig uit het Werkonderzoek 2022 van het Centraal Bureau van de Statistiek. De studie is daardoor gericht op de beleving en perceptie van ambtenaren werkzaam in verschillende overheidslagen.

## **1.2 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie**

De aandacht voor een positief werkklimaat en inclusief leiderschap in onderzoek vindt plaats binnen een bredere maatschappelijke trend. Incidenten binnen de media-, sport- en politieke wereld leiden tot een maatschappelijk debat over de omgangsvormen die worden gehanteerd binnen de maatschappij. Vanuit de voorbeeldfunctie die de overheid heeft is het van belang dat de overheid als werkgever laat zien dat een positief werkklimaat noodzakelijk en haalbaar is. Dit schept een precedent voor andere organisaties om maatregelen te nemen en dergelijke misstanden in de toekomst te voorkomen. Dit onderzoek draagt hieraan bij door het bieden van inzicht in het belang van inclusief leiderschap en hoe dit kan worden ingezet voor een veilig en inclusief werkklimaat binnen de publieke sector. Bovendien wordt er inzicht getoond in de effecten van leiderschap en werkklimaat op de organisatieprestaties, een belangrijke indicator voor veel publieke en private organisaties.

Daarnaast is inclusiviteit een belangrijk thema. Inclusiviteit binnen de samenleving gaat voornamelijk over het hebben van gelijke kansen en gelijke toegang tot bronnen, diensten en steun (United Nations, z.d.). Deze vorm van inclusiviteit vormt de basis voor veel maatschappelijke initiatieven en is een belangrijk uitgangspunt voor onder andere het onderwijs en de zorg (Neves et al., 2023; WHO, 2021). De Organisation for Economic Co-operation and Development benadrukt het belang van een inclusieve publieke sector voor het realiseren van een inclusieve samenleving (OECD, 2011). Om een cultuur van inclusie te realiseren is inclusief leiderschap nodig (Nolan-Flecha, 2019). Dit onderzoek draagt bij aan het specificeren van de context waarin inclusief leiderschap invloed heeft op prestaties en organisatieuitkomsten. Hierdoor kunnen publieke organisaties de rol van inclusiviteit in de interne organisatie inzichtelijker maken en bewuster omgaan met inclusief leiderschap. Met



als gevolg dat een leiderschapsstijl kan worden aangewend ten behoeve van een positieve werkbeleving en organisatieprestaties.

Dit maatschappelijk belang voor een positief werkklimaat en inclusie komt overeen met wetenschappelijke belangstelling voor het onderwerp. Het Leiden Leadership Centre geeft in hun onderzoeksagenda aan dat het belangrijk is om de volgende vraag te beantwoorden: "hoe kan inclusief leiderschap een verschil maken in het bevorderen van inclusieve publieke organisaties." (Kuipers et al., 2018, p. 4) Dit onderzoek sluit hierop aan door de relatie tussen inclusief leiderschap en een inclusief werkklimaat verder te duiden.

Verschillende onderzoeken zijn gericht op de effecten van inclusief leiderschap binnen de generieke managementliteratuur (Choi et al., 2015; Mor Barak et al., 2016). Daarnaast zijn de aspecten van werkklimaat reeds uitgediept binnen de private context (Edmondson & Bransby, 2023). Vanwege de contextuele verschillen, zoals ambiguïteit, veranderlijkheid en de horizontale en verticale verantwoording in publieke organisaties (Backhaus et al., 2021; Van Noort, 2018), is onderzoek binnen de private en publieke sector niet verenigbaar (Ospina, 2017). Deze omgevingsfactoren leiden tot de vraag naar wetenschappelijke bevindingen die zijn toegespitst op publieke organisaties. Leiderschapsliteratuur binnen het openbaar bestuur staat echter nog in de kinderschoenen (Lee, 2018). Er is weinig empirisch onderzoek naar de rol van inclusief leiderschap binnen een publieke context waarbij wordt ingegaan op de rol van het werkklimaat. Dit onderzoek heeft als doel om deze wetenschappelijke lacune op te vullen, en een brug te slaan tussen literatuur over werkklimaat enerzijds en inclusief leiderschap anderzijds binnen de publieke sector.

### **1.3 Leeswijzer**

Het volgende hoofdstuk bevat een uiteenzetting van de theoretische concepten die centraal staan. Hieruit volgt een hypothese over de rol van een positief werkklimaat als tussenliggende, mediërende variabele. Vervolgens wordt een beschrijving gegeven van de methodologische verantwoording. Aansluitend volgen de analyse van de resultaten, de conclusie en de discussie. Hierin zijn tevens de aanbevelingen voor vervolgonderzoek opgenomen.

## 2. Theoretisch Kader

De volgende paragrafen geven een overzicht van wetenschappelijke literatuur met betrekking tot de centrale thema's. Hierbij wordt inclusief leiderschap gepresenteerd als onafhankelijke variabele, psychologische veiligheid en inclusief klimaat als mediërende variabelen en prestaties als afhankelijke variabele. Het hoofdstuk maakt inzichtelijk welke begrippen en modellen de basis vormen voor de dataverzameling en analyse. Op deze manier zijn theoretische veronderstellingen ingebed in bestaande literatuur. Daarnaast worden verschillende hypothesen afgeleid uit de literatuur.

### 2.1 Prestaties

Prestaties binnen de publieke sector zijn op veel manieren in te delen, te definiëren en te meten. Prestaties kunnen refereren aan de effectiviteit van dienstverlening en de waarden die daarbij van belang zijn (Hood, 1991). Het is daarbij gericht op de taken die de overheid uitvoert voor of namens de burger en of het vervullen van deze taken rekening houdt met waarden als efficiëntie, toegankelijkheid of weerbaarheid. Prestaties kunnen ook verwijzen naar de totale output, geleverd door publieke organisaties, of het kan worden opgedeeld in kleinere componenten zoals individuele- of teamprestaties (Hassan & Jiang, 2021; Ke et al., 2022; Singh et al., 2013). Onderzoek richt zich daarnaast niet uitsluitend op prestaties, maar ook op processen die hieraan verbonden zijn, zoals leervermogen (Hirak et al., 2012), motivatie (Fernandez et al., 2010), tevredenheid (Buder & Cantrell, 1997), betrokkenheid (Ashikali & Groeneveld, 2015) creativiteit (Carmeli et al., 2010) en innovatie (Binyamin et al., 2018; Randel et al., 2018).

Welke elementen van organisatieprestaties het belangrijkste zijn, is lastig vast te stellen (Brewer & Selden, 2000). Deze complexiteit wordt versterkt door de publieke context waar sprake is van stakeholders met conflicterende belangen (Jensen et al., 2021; Van Noort, 2018). Brewer en Selden (2000) beschrijven negen elementen die de organisatieprestaties in publieke context bepalen. Hierbij worden factoren op organisatie en individueel niveau van elkaar gescheiden. Organisatiefactoren zijn: organisatiecultuur, menselijk kapitaal, steun voor innovatie en hervorming, leiderschap en *red tape* (Brewer & Selden, 2000). Factoren op individueel niveau zijn taakstructuur, motivatie, *public service motivation* en individuele prestaties (Brewer & Selden, 2000). Een meta-analyse van Knies et al. (2017) benadrukt de rol van leiderschap en concludeert dat onderzoek naar de relatie hoofdzakelijk wijst op een positief effect tussen leiderschap en prestaties. De sterkte van het verband blijft daarbij echter onbepaald.

Onderzoek binnen de management- en bestuurskundige literatuur richt zich voornamelijk op percepties van prestaties in tegenstelling tot objectieve meetinstrumenten (Jin et al., 2017; Pitts, 2009). *Perceived organizational performance* (POP) is een concept dat wordt gehanteerd om de ervaring van personeel te analyseren en wordt beschouwd als een betrouwbaar meetinstrument voor de daadwerkelijke organisatieprestaties en personeelsverloop (Bichelmeyer, 2022; Kang et al., 2021). Het meet de individuele interpretatie van factoren die organisatieprestaties beïnvloeden (Bichelmeyer, 2022). POP wordt in onderzoek gemeten aan de hand van vragen over het behalen van organisatie- of teamdoelen en de kwaliteit van de geleverde resultaten (Bichelmeyer, 2022; Hassan & Jiang, 2021).

## **2.2 Leiderschap**

Vanwege de nadruk op de publieke sector wordt uitgegaan van leiderschap in een publieke context, ofwel publiek leiderschap. Publiek leiderschap kan worden beschreven als leiderschap dat wordt uitgeoefend vanuit publieke functies binnen verschillende lagen van de overheid (Fernandez et al., 2010; Van Wart, 2003). Wetenschappelijk onderzoek naar de rol van leiderschap binnen de publieke sector wordt vaak getypeerd als een opkomend vakgebied dat in de kinderschoenen staat (Lee, 2018). Onderzoek naar specifieke leiderschapsgedragingen in publieke organisaties is daarmee nog beperkter gezien de verdere afbakening van het onderwerp (Ashikali et al., 2020). Ondanks de herhaalde opvatting dat het thema van publiek leiderschap onderbelicht is, is het vakgebied sinds het einde van de 20ste eeuw volgens Ospina (2017) uitgegroeid tot een veelzijdige en uitgediepte discipline.

Eerste benaderingen van het thema leiderschap in het publiek domein komen voort uit de verschuiving van managers naar leiders in publieke organisaties (Ospina, 2017). Hierop volgden vele conceptualisaties van publiek leiderschap en uiteenlopende perspectieven over de effecten van dit leiderschap. Onderzoek naar publiek leiderschap sluit daarmee aan op de paradigmaverschuivingen die hebben plaatsgevonden binnen het bestuurskundige onderzoeksveld (Leiden Leadership Centre, 2021; Torfing et al., 2020).

De verschillende conceptualisaties leiden tot vier perspectieven, afhankelijk van de focus van het leiderschap en binnen welke wetenschappelijke context het wordt bestudeerd. Zo kan leiderschap worden gericht op team- en organisatiestrategieën, samenwerking in netwerken of stabiliteit en weerbaarheid (Leiden Leadership Centre, 2021). Deze studie focust op het vierde perspectief: leiderschap in relatie tot individuele relaties en organisatiepsychologie. Leiderschap wordt in deze context omschreven als “het beïnvloeden

van gedrag, attitudes en percepties en werkresultaten van (team)prestaties” (p. 11, Leiden Leadership Centre, 2021). Deze nadruk op gedrag geeft ruimte tot het nader specificeren van leiderschapsstijlen.

### ***2.2.1 Inclusief leiderschap***

Een aftakking van de literatuur rondom publiek leiderschap gaat specifiek in op de rol van inclusiviteit. Onderzoek dat zich nadrukkelijk richt op inclusief, publiek leiderschap is schaars en heeft nog niet geleid tot eenduidige conceptualisering. Verschillende onderzoeken spreken niet direct van ‘inclusief leiderschap’, maar gebruiken andere termen voor leiderschapsgedrag dat inclusiviteit nastreeft. Zo wordt door Neves et al. (2023) gesproken over leiderschap waarbij het beste in iedereen naar boven wordt gehaald en iedereen wordt betrokken. Jin et al. (2017) beschrijven dit type leiderschap als sensitiviteit voor verschillende behoeften en het erkennen van ieders bijdrage. Onderzoek van Gardiner en MacLellan (2022), gericht op onderzoeksteams in de zorg, karakteriseert inclusief leiderschap daarentegen als democratisch, ondersteunend, open voor uitdagingen en zorgen voor een gedeelde identiteit. Hoewel een gemeenschappelijke definiëring ontbreekt, wordt in onderzoek herhaaldelijk gebruikgemaakt van de leiderschapsdefinitie van Carmeli et al. (2010) (bv. Hassan & Jiang, 2021).

Carmeli et al. (2010) benaderen inclusie, in de private sector, op relationele basis en leggen de nadruk op de relatie tussen leidinggevend en teamleden. Inclusief leiderschap wordt gedefinieerd aan de hand van drie dimensies: openheid, toegankelijkheid en beschikbaarheid van leidinggevend. Openheid wordt nader toegelicht als het openstaan voor en luisteren naar nieuwe ideeën. Toegankelijkheid en beschikbaarheid wijzen op gedrag van leidinggevend dat individuen stimuleert om problemen te melden, vragen te stellen en hulp te vragen, en hier voldoende tijd voor vrijmaakt. Nembart en Edmondson (2006) sluiten hierop aan, maar gaan uit van een meer actieve houding van leidinggevend. Inclusief leiderschap gaat dan over waardering en betrokkenheid van iedereen (Nembart & Edmondson, 2006). Deze benadering is verder uitgewerkt door Ashikali (2018). Ashikali (2018) beargumenteert dat waardering en betrokkenheid onvoldoende zijn voor het benutten van de capaciteiten binnen een team. Een leidinggevende met een inclusieve leiderschapsstijl moet daarom niet uitsluitend waardering tonen en betrekken, maar ook zorgen voor participatie en de diversiteit binnen het team daadwerkelijk inzetten en benutten.

In de literatuur rondom inclusief leiderschap heerst een algemene tendens dat inclusief leiderschap leidt tot of bijdraagt aan hogere prestaties (bv. Ke et al., 2022). Jin et al.

(2017) beargumenteren op basis van hun onderzoek dat inclusief leiderschap een positief effect heeft op de perceptie van teamprestaties en dat dit verband sterker is onder respondenten die tot minderheidsgroepen behoren. Onderzoeken binnen zorgteams bevestigen dat inclusief leiderschap daarbij vooral ook waardevol is in een onvoorspelbare werkomgeving waarin ondersteuning en aandacht voor diversiteit kan zorgen voor houvast en weerbaarheid (Gardiner & MacLellan, 2022; Williams et al., 2022).

Deze literatuur leidt tot de volgende hypothese:

*H1: Inclusief leiderschap heeft een positief effect op prestaties*

### **2.2.2 Beoogd en ervaren leiderschap**

Een belangrijke factor die de uitkomsten van leiderschap beïnvloedt is het verschil tussen het beoogde en ervaren leiderschapsgedrag. Jacobsen en Andersen (2015) laten met behulp van empirisch onderzoek zien dat er sprake is van discrepantie tussen het bedoelde leiderschap van leidinggevend en het ervaren leiderschap van werknemers. Dit verschil wordt door de auteurs verklaard door het overschatten van het leiderschap door leidinggevend, als gevolg van de rol die sociale wenselijkheid speelt bij de beoordeling van het eigen leiderschap (Jacobsen & Andersen, 2015). Daarnaast wordt het verschil toegewezen aan de unieke belevingswereld van individuen. Zo is de ervaring van de werkelijkheid afhankelijk van de persoon en kunnen de percepties van keuzes, handelingen en gedrag sterk uiteenlopen. Het onderzoek concludeert dat het verband tussen ervaren leiderschap en prestaties sterker is dan het verband tussen beoogd leiderschap en prestaties. De ervaring van werknemers is daardoor een betere indicator voor prestaties ten opzichte van het beoogde leiderschap.

De omvang van het verschil tussen het ervaren en beoogde leiderschap is daarbij afhankelijk van het type leiderschap. Het onderzoek betreft twee typen leiderschap waarbij inclusief leiderschap ontbreekt (Jacobsen & Andersen, 2015). Desondanks vormt deze conclusie een aanleiding voor de focus op percepties in onderzoek naar (inclusief) leiderschap en prestaties.

### **2.3 Werkklimaat**

Werkklimaat is een term die veelvuldig wordt gebruikt als een verzamelnaam voor aspecten van de sociale omgeving die bewust worden ervaren door mensen binnen de werkomgeving (Denison, 1996). Het is de perceptie van gedrag en gevoel op de werkvloer die direct onderhevig is aan controle vanuit management (Denison, 1996). Het onderscheidt zich

daarmee van de organisatiecultuur die kan worden omschreven als de onderliggende assumpties, waarden en individuele perspectieven. De cultuur ligt daarbij ten grondslag aan het klimaat en is minder veranderlijk.

Het werkklimaat heeft een grote invloed op de organisatieuitkomsten (Ehrhart, et al., 2014). Zo heeft onderzoek uitgewezen dat een positief werkklimaat in verband staat met onder andere hogere winst, bevlogenheid en welzijn van werknemers (Van Wingerden & Kraus-Hoogeveen, 2018).

Twee invullingen van een positief werkklimaat zijn de aanwezigheid van psychologische veiligheid en inclusiviteit. Beide worden neergezet als manieren om de werkomgeving te bevorderen en teamprocessen te verbeteren.

### ***2.3.1 Mediërende rol psychologische veiligheid***

De eerste tussenliggende variabele is psychologische veiligheid. Dit is een construct dat bijdraagt aan de invulling van het werkklimaat. Het concept is eind jaren 90 onder de aandacht gebracht door Edmondson (1999) en ontwikkeld tot een centraal thema in de literatuur gericht op teamdynamiek, communicatie, prestaties en leiderschap (Edmondson & Bransby, 2023; Newman, 2017).

Edmondson (1999) omschrijft psychologische veiligheid als de gedeelde overtuiging dat er binnen een team ruimte is voor het nemen van interpersoonlijke risico's. Dit wordt nader gedefinieerd tot de mogelijkheid om kritiek te uiten zonder dat er sprake is van afwijzing, veroordeling, straffen of verandering van de persoonlijke status. In een psychologisch veilige omgeving kan iemand zich uitspreken tegen personen of processen zonder directe negatieve gevolgen voor de eigen positie (Nembhard & Edmondson, 2006). Een vergelijkbare duiding komt van Kahn (1990). Kahn's (1990) omschrijving gaat niet in op interpersoonlijke risico's, maar richt zich op de mogelijkheid om jezelf te uiten zonder negatieve gevolgen. De definitie van Edmondson (1999) vormt het uitgangspunt voor verscheidene onderzoeken die psychologische veiligheid in verband brengen met gerelateerde thema's als leiderschap, interpersoonlijke relaties en team- en organisatieprestaties (Edmondson & Bransby, 2023). Psychologische veiligheid is een variabele die daarbij als onafhankelijke en tussenliggende variabele een belangrijke rol speelt.

Een inclusieve en integere benadering vanuit leidinggevendenden heeft een grote invloed op de ervaring van psychologische veiligheid. Verschillende leiderschapsstijlen, zoals transformationeel, ethisch, gedeeld en inclusief leiderschap, zijn verbonden aan een hogere mate van psychologische veiligheid. Hierin staat centraal dat de leidinggevende luistert,

competent is in eigen functie, ondersteunend en transparant is (Edmondson & Bransby, 2023). De studies van Carmeli et al. (2010) en Nembhard en Edmondson (2006) zijn toegespitst op inclusief leiderschap en onderschrijven het belang van de rol van psychologische veiligheid in de relatie tussen inclusief leiderschap en prestaties. Openheid, toegankelijkheid en beschikbaarheid zijn gedragingen van inclusieve leidinggevendenden die volgens Carmeli et al. (2010) zorgen voor een werkklimaat waar sprake is van een gevoel van psychologische veiligheid. Nembhard en Edmondson (2006) beargumenteren echter dat er bij inclusief leiderschap sprake moet zijn van het uitnodigen, stimuleren en waarderen van verschillende perspectieven en input.

Psychologische veiligheid wordt ook beïnvloed door interpersoonlijke relaties binnen een team. Wanneer interpersoonlijke relaties worden gekenmerkt door ondersteuning en vertrouwen stimuleert dit het gevoel van psychologische veiligheid (Kahn, 1990). Er wordt meer ruimte ervaren om ideeën en meningen te delen.

Psychologische veiligheid wordt vooral gezien als mediërende factor in de relatie tussen leiderschap en creativiteit, tevredenheid, lerend vermogen en prestaties (Edmondson & Bransby, 2023; Newman et al., 2017). Dit wordt verklaard door de manier waarop een psychologisch veilige omgeving ruimte biedt tot het stellen van vragen, delen van ideeën en uiten van kritiek (Edmondson & Bransby, 2023). De effecten van psychologische veiligheid op individueel niveau richten zich voornamelijk op het lerend vermogen en het vermogen om uitdagende situaties te beschouwen als kans in plaats van bedreiging (Wang et al., 2020). In de context van team- en organisatieuitkomsten speelt psychologische veiligheid vooral een rol bij het ondervangen van obstakels, zoals hiërarchie en cognitieve diversiteit, die teamprocessen hinderen (Edmondson & Bransby, 2023; Martins et al., 2013).

Deze literatuur leidt tot de volgende hypothesen:

*H2a: Inclusief leiderschap heeft een positief effect op de psychologische veiligheid*

*H2b: Psychologische veiligheid heeft een positief mediërend effect op de relatie tussen inclusief leiderschap en prestaties.*

### **2.3.2 Mediërende rol inclusief werkklimaat**

De tweede tussenliggende variabele is een inclusief werkklimaat. Een theoretische benadering die een inclusief werkklimaat centraal stelt, is het model van Shore et al. (2011). Dit inclusiemodel is gevormd aan de hand van de *optimal distinctiveness theory* (ODT) en omvat twee dimensies: waardering van eigenheid en gevoel van verbondenheid. ODT stelt

dat mensen een balans zoeken tussen de behoefte om uniek te zijn en de behoefte om erbij te horen en aansluiting te vinden (Brewer, 1991). De eerste dimensie van Shore et al. (2011), ‘waardering van eigenheid’, duidt op het respecteren en benutten van de persoonlijke, unieke bijdrage. Daarnaast verwijst ‘gevoel van verbondenheid’ naar de behoefte aan duurzame, interpersoonlijke relaties binnen een groep (Shore et al., 2011). Volgens dit model moeten beide dimensies worden gefaciliteerd voor een inclusieve omgeving. Een inclusieve omgeving leidt tot hogere prestaties, bijvoorbeeld in de vorm van betere externe samenwerking of de ontwikkeling van meer vaardigheden binnen een team (Shore et al., 2011).

Wanneer één of beide dimensies niet worden gewaarborgd, kan dit leiden tot assimilatie, differentiatie, of zelfs exclusie. Er is sprake van exclusie wanneer een individu niet wordt opgenomen binnen een groep en de individuele inbreng en expertise onvoldoende wordt erkend. Exclusie kan leiden tot een gevoel van onveiligheid, gezondheidsklachten en heeft een negatieve impact op de werkhouding (Shore et al., 2011). Een situatie waarin de unieke vaardigheden of eigenschappen wel worden benut en geprezen, maar deze persoon zich geen onderdeel voelt van de groep, wordt omschreven als differentiatie. Een nadruk op de unieke capaciteiten kan een onderdeel vormen van het menselijk kapitaal binnen een team of organisatie. Het kan echter ook leiden tot isolatie van de groep en stereotypering op basis van bepaalde eigenschappen. Werknemers worden daardoor gereduceerd tot de eigenschap waarmee zij bijdragen binnen het team (Shore et al., 2011). Ten slotte is er volgens het model sprake van assimilatie wanneer er een sterk gevoel van verbondenheid is, maar werknemers zich moeten conformeren aan de heersende waarden en normen om tot de groep te behoren. Persoonlijke eigenschappen en idealen worden daarbij achtergehouden ten behoeve van aansluiting binnen de groep of organisatie (Hewlin, 2009).

De rol van leiderschap wordt binnen dit model beschreven als een contextuele factor die de perceptie van inclusie beïnvloedt. Leidinggevendenden hebben toegang tot de middelen die nodig zijn om een gevoel van inclusie te realiseren en hebben een directe invloed op de waarden die een werkomgeving domineren (Shore et al., 2011). Een belangrijk onderscheid moet worden gemaakt tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat. Waar Shore et al. (2011) de aandacht vestigen op een gevoel van inclusie binnen een team, gaat inclusief leiderschap over het gedrag en de eigenschappen van leidinggevendenden.

Een alternatieve benadering van inclusiviteit is uitgewerkt door Nishii (2013). Nishii (2013) introduceert inclusiviteit als driedimensionaal concept. Ten eerste moet er sprake zijn van *fairly implemented employment practices*. Dit betekent dat beleidsprocessen zijn



ingericht op eerlijke behandeling en het voorkomen van vooringenomenheid. De tweede dimensie betreft *integration of differences* waarin de integratie van diversiteit centraal staat. Inclusie vereist een collectieve bereidheid tot het opnemen van verschillende perspectieven en openheid richting zelfexpressie en handelen naar het zelfbeeld zonder negatieve consequenties. Nishii (2013) analyseert *integration of differences* ook op basis van de mate van respect voor verscheidenheid en het stimuleren van diversiteit. De laatste dimensie, *inclusion in decision making*, behoeft een actieve houding in het verzamelen en gebruiken van verschillende perspectieven gedurende besluitvormingsprocessen. De interactie tijdens het proces van democratische besluitvorming leidt daarbij ook tot meer begrip voor diversiteit en minder vooroordelen. Hoewel leiderschap niet expliciet voorkomt in het onderzoek van Nishii (2013), blijkt uit de operationalisering van de dimensies dat een belangrijke rol is weggelegd voor leidinggevend en management.

Deze literatuur leidt tot de volgende hypothesen:

*H3a: Inclusief leiderschap heeft een positief effect op een inclusief werkklimaat.*

*H3b: Een inclusief werkklimaat heeft een positief mediërend effect op de relatie tussen inclusief leiderschap en prestaties*

### **2.3.3 Conceptueel onderscheid inclusief klimaat en psychologische veiligheid**

Bovenstaande invullingen van een positief werkklimaat beschrijven twee afzonderlijke concepten: inclusie en psychologische veiligheid. Ondanks dat er geen sprake is van consensus over de definities van deze begrippen, ligt de wetenschappelijke duiding van beide fenomenen dicht bij elkaar. De door Kahn (1990) gehanteerde definitie van psychologische veiligheid is door Nishii (2013) ook gebruikt voor de uitwerking van een inclusief klimaat. Kahn (1990) beargumenteert dat er sprake is van psychologische veiligheid wanneer mensen zichzelf kunnen uiten en benadrukt het belang van stabiele interpersoonlijke relaties voor het creëren van een psychologisch veilige omgeving. De tweede dimensie van Nishii (2013) stelt dat een inclusieve omgeving betekent dat groepsleden zichzelf kunnen zijn zonder negatieve gevolgen. Nishii (2013) benoemt ook dat de dimensie *integration of differences* in relatie staat tot psychologische veiligheid, maar dat dit voornamelijk is gericht op de mogelijkheid om jezelf te zijn en niet op interpersoonlijke risico's.

Daarnaast komt het belang van stabiele interpersoonlijke relaties voor psychologische veiligheid (Kahn, 1990) ook terug in de rol van verbondenheid in de benadering van inclusie

door Shore et al. (2011). Het onderscheid tussen de twee concepten psychologische veiligheid en inclusief klimaat is vanuit de literatuur dus niet eenduidig.

## 2.4 Conceptueel model

Figuur 1 geeft een schematische weergave van het conceptueel model dat centraal staat binnen dit onderzoek. In Tabel 1 staan de verschillende hypothesen opgesteld aan de hand van de literatuur.

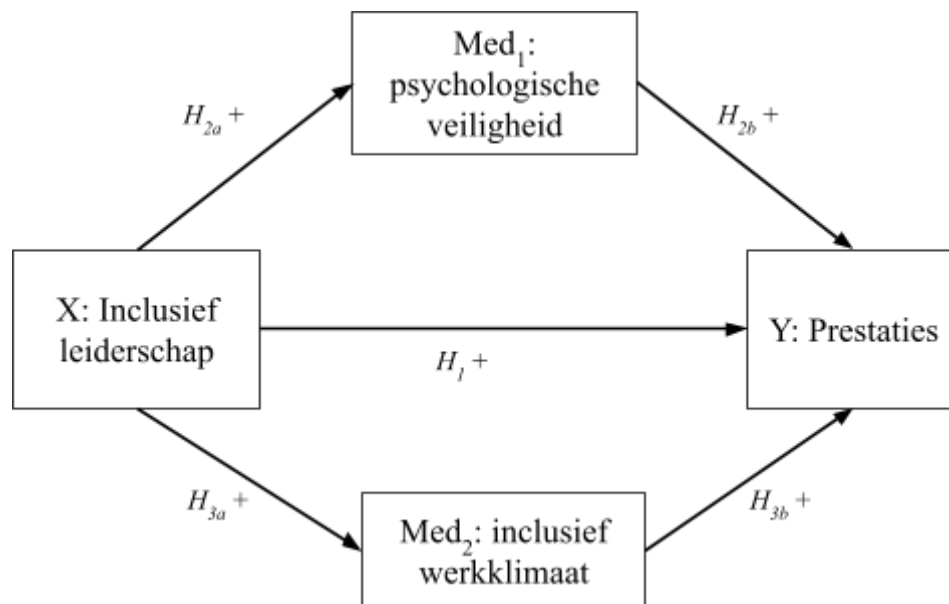
**Tabel 1**

*Overzicht hypothesen*

<b>Hypothese</b>	<b>Type effect</b>
H1 <i>Inclusief leiderschap heeft een positief effect op prestaties.</i>	direct effect
H2a <i>Inclusief leiderschap heeft een positief effect op psychologische veiligheid.</i>	direct effect
H2b <i>Psychologische veiligheid heeft een mediërend effect op prestaties.</i>	indirect effect
H3a <i>Inclusief leiderschap heeft een positief effect op een inclusief werkklimaat.</i>	direct effect
H3b <i>Een inclusief werkklimaat heeft een mediërend effect op prestaties.</i>	indirect effect

**Figuur 1.**

*Schematische weergave van conceptueel model*



### **3. Methodologie**

De volgende paragrafen gaan in op de vormgeving van dit onderzoek. Omdat dit onderzoek is opgezet als kwantitatieve mediatie-analyse begint dit hoofdstuk met een korte verantwoording van deze keuze. Hierop volgen de specificaties over de gehanteerde dataset, de operationalisering van de variabelen en onderzoeksethiek. Ten slotte wordt ingegaan op de validiteit en betrouwbaarheid van de gehanteerde methoden.

#### **3.1 Onderzoeksmethode**

Deze studie maakt gebruik van kwantitatieve onderzoeksmethoden. Door middel van een kwantitatieve opzet kan een correlationeel onderzoek worden uitgevoerd om de relaties tussen de variabelen inzichtelijk te maken. Dit sluit aan op de verklarende onderzoeksvraag. De kwantitatieve en deductieve opzet komt daarnaast overeen met de rijke hoeveelheid aan wetenschappelijke literatuur over psychologische veiligheid en inclusief klimaat (Edmondson & Bransby, 2023).

##### **3.1.1 Dataset**

Het conceptueel model wordt getoetst op basis van gegevens uit het Werkonderzoek 2022, uitgezet in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken (Janssen & Vrieling, 2022). Deze survey sluit direct aan op het onderzoek vanwege het onderwerp en de gekozen doelgroep. Toegang tot deze dataset is verkregen via het digitaal archief DANS (Data Archiving and Networked Services). De dataset is het resultaat van een survey onder werknemers bij de Nederlandse overheid en niet-overheid tussen de 18 en 75 jaar. Deze studie maakt gebruik van een deel van de steekproef. Dit betreft de drie bestuurslagen: gemeente, provincie en het Rijk. Deze afbakening is gebaseerd op de focus op het bestuderen van de publieke context. Om de organisatiecontext relatief constant te houden, is een selectie gemaakt op openbaar bestuur en zijn de sectoren onderwijs, onderzoek en rechterlijke macht uitgesloten. De respondenten die werkzaam zijn binnen deze overheden zijn afgezonderd van de overige data via de variabele 'SE\_cluster'. Deze variabele is binnen de vragenlijst gebruikt voor het onderscheiden van verschillende sectoren. De survey wordt één keer in de drie jaar afgenomen om patronen en ontwikkelingen te onderzoeken. Dit onderzoek maakt gebruik van data uit 2022, en kan daarmee worden gedefinieerd als cross-sectioneel onderzoek (Janssen & Vrieling, 2022).

De vragenlijst behandelt onderwerpen die de werkbeleving van het personeel in kaart brengen. Het meten van de ervaren werkbeleving sluit daarbij aan op de conclusie van Jacobsen en Andersen (2015) dat het ervaren leiderschap een accuratere indicator is dan het

beoogde leiderschap. Daarnaast wordt het werkklimaat bepaald door de perceptie van werknemers en is het perspectief van ambtenaren nodig om aspecten van het werkklimaat vast te stellen (Denison, 1996). Er is gekozen om de antwoorden van ambtenaren in een leidinggevende en niet-leidinggevende positie mee te nemen in de analyse. Hoewel het onderzoek is gericht op de perceptie van leiderschap, kan dit ook voor werknemers in leidinggevende posities van toepassing zijn, zij worden immers zelf ook aangestuurd. Voor dit onderzoek zijn enkele onderdelen van de enquête geselecteerd als meetinstrument voor de vier variabelen (zie 3.2 Operationalisering).

### 3.1.2 Steekproefmethode en respons

Werknemers zijn in het eerste kwartaal van 2022 benaderd via een brief met een toelichting over het onderzoek en verwijzing naar de enquête. Hiervoor is gebruikgemaakt van een gestratificeerde steekproeftrekking op basis van de verschillende sectoren (Janssen & Vrielink, 2022). Zoals aangegeven is dit onderzoek gericht op drie sectoren. De vragenlijst is per sector uitgezet naar 17.565 (het Rijk), 3.410 (provincies) en 10.720 (gemeenten) werknemers. De totale steekproef telt daardoor 31.695 werknemers.

De reactie op de vragenlijst telde in totaal 14.000 respondenten, een gemiddeld responspercentage van 44,2% met voldoende respondenten voor de verschillende sectoren (Janssen & Vrielink, 2022). Een aantal vragen uit de enquête die zijn toegepast in dit onderzoek gaven de antwoordopties ‘weet ik niet/geen mening’ of ‘weigert’. De respondenten die een vraag niet hebben beantwoord of hebben geantwoord met weigert/geen mening/weet ik niet, zijn verwijderd uit de dataset. Hierdoor zijn alleen respondenten opgenomen in de analyse die de vragenlijst volledig hebben ingevuld. Dit leidt tot een nieuwe responspercentage van 14% (zie Tabel 2). Ondanks een relatief laag percentage geeft het voldoende data per sector voor een betrouwbaar onderzoek.

**Tabel 2**

*Responseverdeling per sector*

Sector	N	response rate
Rijk	2391	14%
Gemeente	1378	13%
Provincies	519	15%
Totaal	4288	14%

### 3.2 Operationalisering

De onderzoeksvraag, "In hoeverre verloopt de invloed van inclusief leiderschap op team/organisatieprestaties via een veilig werkklimaat en een inclusief werkklimaat binnen de publieke sector?", introduceert vier variabelen: inclusief leiderschap, psychologische veiligheid, inclusief klimaat en prestaties. Zoals beschreven in de voorafgaande paragraaf, zijn deze variabele geanalyseerd vanuit de percepties van de respondenten en dus de ambtenaar. Tabel 3 vat de meetniveaus en waarden samen. In bijlage 1 staat daarnaast een overzicht van de items die zijn geselecteerd voor de operationalisering.

#### *Onafhankelijke variabele:*

'Inclusief leiderschap', is gemeten aan de hand van de conceptualisaties van Nembart en Edmondson (2006) en Ashikali (2018). Inclusief leiderschap wordt gezien als leiderschap waarbij verschillende perspectieven worden uitgenodigd, gestimuleerd en gewaardeerd waarbij ook aandacht is voor betrokkenheid en verbinding. Deze dimensies zijn opgenomen in vier items van de vragenlijst van het Werkonderzoek 2022: 1) "Het management van deze organisatie vindt het belangrijk om naar medewerkers in verschillende functies te luisteren bij het oplossen van problemen", 2) "Mijn direct leidinggevende: Zorgt voor een goede samenwerking tussen medewerkers", 3) "Mijn direct leidinggevende: Houdt rekening met mijn persoonlijke wensen" en 4) "Mijn direct leidinggevende: Creëert een gevoel van saamhorigheid binnen het team" ( $\alpha=0.812$ ). De items zijn bevestigd aan de hand van een 5 punts likertschaal met antwoordopties variërend van 'helemaal oneens' tot 'helemaal eens'.

#### *Mediërende variabelen:*

Inclusief klimaat (Med1) wordt gemeten op basis van het model van Shore et al. (2011) dat reeds wordt gebruikt in bestuurskundig onderzoek naar inclusiviteit en leiderschap en is toegelicht in het theoretisch kader. De nadruk op het gevoel van verbondenheid en de waardering van eigenheid sluit aan op vijf items uit de dataset. Om de waardering van eigenheid te meten worden de volgende items gebruikt: 1) "Ik voel me gewaardeerd binnen deze organisatie", 2) "Op mijn werk durf ik mezelf te zijn", 3) "In mijn organisatie wordt ieders talent gewaardeerd", 4) "Mijn organisatie vindt het positief als medewerkers verschillend zijn". Daarnaast wordt de vraag 5) "Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie" gebruikt om de mate van verbondenheid te meten ( $\alpha=0.761$ ). Deze items zijn bevestigd aan de hand van een 5 punts likertschaal met antwoordopties variërend van 'helemaal oneens' tot 'helemaal eens'.

Psychologische veiligheid (Med2) wordt gemeten aan de hand van zes items uit de

dataset. Deze items zijn geselecteerd op basis van overeenkomstigheid met het meetinstrument voor psychologische veiligheid dat is ontwikkeld door Edmondson (1999). De volgende vragen zijn gehanteerd voor het meten van psychologische veiligheid: 1) “In mijn organisatie kun je lastige kwesties naar voren brengen”, 2) “In mijn organisatie is het gemakkelijk om anderen om hulp te vragen”, 3) “In mijn organisatie is het niet erg om een fout te maken”, 4) “In mijn organisatie accepteren mensen elkaar als ze anders zijn” 5) “In mijn organisatie is het veilig om risico’s te nemen”, 6) “In mijn organisatie worden collega's niet opzettelijk door anderen gedwarsboemd” ( $\alpha=0.822$ ). De items zijn bevraagd aan de hand van een 5 punts likertschaal met antwoordopties variërend van ‘helemaal oneens’ tot ‘helemaal eens’.

*Afhankelijke variabele:*

De Y variabele, ‘prestaties’, wordt gemeten op teamniveau, passend bij het analyseniveau van werkklimaat dat vorm krijgt binnen een team of organisatie. Het sluit daarnaast aan bij de aanname dat de perceptie van prestaties een goede indicator is voor organisatieprestaties. Prestaties worden gemeten op basis van twee items: 1) “In mijn team worden de gestelde doelen gehaald” en 2) “Binnen mijn team worden werkzaamheden/projecten succesvol afgerond” ( $\alpha=0.825$ ). Deze items zijn bevraagd aan de hand van een 5 punts likertschaal met antwoordopties variërend van ‘helemaal oneens’ tot ‘helemaal eens’.

*Controle variabelen:*

Om te controleren voor variabelen die de onderzochte relaties kunnen beïnvloeden, worden enkele extra variabelen toegevoegd. Controlevariabelen gericht op persoonskenmerken zijn geslacht (0=man; 1=vrouw) en leeftijdsklasse. Er kan op basis van de dataset niet worden gecontroleerd voor persoonskenmerken als etniciteit of geloofsovertuiging. Dergelijke persoonskenmerken beïnvloeden mogelijk de perceptie van het werkklimaat (Bichelmeyer, 2022). Daarnaast wordt gecontroleerd op functie (0=leidinggevende; 1=niet-leidinggevende) en sector (0=provincie; 1=gemeente; 2=Rijk).

**Tabel 3***Kenmerken variabelen (meetniveau en waarden)*

Variabele	Meetniveau	Waarden
Inclusief Leiderschap	Interval	1= helemaal oneens; 2= oneens; 3= niet oneens, niet eens; 4= eens; 5= helemaal eens
Psychologische veiligheid	Interval	1= helemaal oneens; 2= oneens; 3= niet oneens, niet eens; 4= eens; 5= helemaal eens
Inclusief klimaat	Interval	1= helemaal oneens; 2= oneens; 3= niet oneens, niet eens; 4= eens; 5= helemaal eens
Prestaties	Interval	1= helemaal oneens; 2= oneens; 3= niet oneens, niet eens; 4= eens; 5= helemaal eens
Geslacht (controle)	Nominaal	0= man; 1=vrouw
Leeftijd (controle)	Ordinaal	1= jonger dan 25 jaar; 2= 25 tot 30 jaar; 3= 30 tot 35 jaar; 4= 35 tot 40 jaar; 5= 40 tot 45 jaar; 6= 45 tot 50 jaar; 7= 50 tot 55 jaar; 8= 55 tot 60 jaar; 9= 60 tot 65 jaar; 10= 65 jaar en ouder
Sector (controle)	Nominaal	0= provincies; 1= gemeente; 2=Rijk
Functie (controle)	Nominaal	0=leidinggevende; 1= geen leidinggevende

### 3.3 Betrouwbaarheid, validiteit en ethiek

Voor het analyseren van de betrouwbaarheid van samengestelde items is Cronbach's alfa gemeten per variabele (George & Mallery, 2003). De Cronbach's alfa van inclusief leiderschap ( $\alpha=.812$ ), inclusief klimaat ( $\alpha=.761$ ), psychologische veiligheid ( $\alpha=.822$ ) en prestaties ( $\alpha=.825$ ) zijn hoog genoeg om te spreken van interne consistentie tussen items (George & Mallery, 2003). Het verhogen van interne consistentie, van bijvoorbeeld inclusief klimaat, was binnen het onderzoek niet mogelijk vanwege de afhankelijkheid van de



bestaande dataset waarin aanvullende aspecten van inclusief leiderschap, volgens wetenschappelijke literatuur, niet werden bevraagd.

Ten behoeve van de validiteit van de gehanteerde items is een factoranalyse uitgevoerd (Gliem & Gliem, 2003). Een factoranalyse geeft inzicht in de overeenkomst tussen de variabelen en de wijze waarop de variabelen effectief een ander concept meten. De resultaten worden besproken in het resultatenhoofdstuk (zie 4.5 Factoranalyse). Deze factoranalyse richt zich op de variabelen ‘inclusief klimaat’ en ‘psychologische veiligheid’, de concepten die op basis van de literatuur overeenkomstigheid laten zien. Hoewel de variabelen niet in één toets worden gemeten, biedt de factoranalyse inzicht in de overeenkomst en verscheidenheid van beide variabelen.

Op basis van de dataset, die voortkomt uit grootschalig surveyonderzoek, kan een grote hoeveelheid data worden verzameld en geanalyseerd. Op deze manier wordt getracht de externe validiteit van deze studie te waarborgen. Om de interne validiteit van dit onderzoek te waarborgen is getracht de gehanteerde concepten zo passend en nauwkeurig mogelijk af te baken aan de hand van wetenschappelijke literatuur. Om de betrouwbaarheid te waarborgen wordt het analyseproces binnen dit onderzoek zo nauwkeurig mogelijk beschreven in hoofdstuk 3. Methodologie. Deze exacte beschrijving van methodologische stappen dient de reproduceerbaarheid van het onderzoek te garanderen.

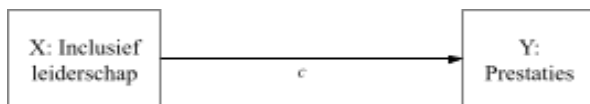
Om de privacy van de respondenten te waarborgen is echter geen informatie gebruikt waardoor de identiteit van de respondenten te herleiden is. Daarnaast wordt de data die gebruikt is in dit onderzoek behandeld als vertrouwelijk en wordt er geconformeerd aan de ethiek en privacyvoorschriften voor onderzoek van de Universiteit Leiden. Hierbij wordt rekening gehouden met het belang van transparantie in de opzet en uitvoering van het onderzoek.

### **3.4 Data analyse**

Voorafgaand aan de analyse is de dataset aangepast zodat er geen sprake was van missende waarden. Daarnaast zijn de verschillende items geconformeerd tot de juiste variabelen. Deze items zijn toegevoegd door gebruik te maken van de gemiddelden, passend bij het interval meetniveau. Voor het uitvoeren van de analyses is gebruikgemaakt van het programma Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) en de extensie PROCESS (model 4) (Hayes, 2013). Voor de toetsende statistiek is uitgegaan van een normaalverdeling. Op basis van de *central limit theorem* en de grootte van de steekproef kan een normaalverdeling worden verondersteld (Ross, 2017). Hierdoor is geen transformatie nodig.

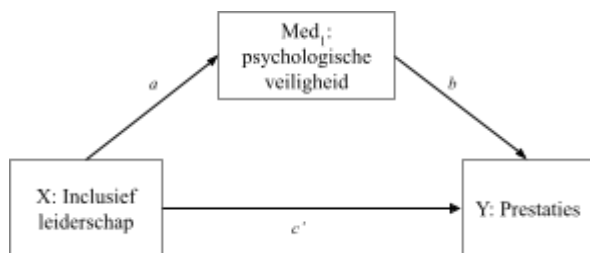
Het toepassen van een mediatie-analyse is gebaseerd op de assumptie dat er een causaal verband is, en inclusief leiderschap voorafgaat aan prestaties. In dit onderzoek is aangenomen dat er een positief causaal verband is tussen de percepties van inclusief leiderschap en prestaties door ambtenaren in verschillende overheden. De theoretische onderbouwing voor deze aanname is toegelicht binnen het theoretische kader (zie 2.1-2.2.).

De resultaten zijn opgedeeld in beschrijvende statistiek en toetsende statistiek. De beschrijvende statistiek geeft een eerste overzicht van de data en biedt informatie over de samenstelling en kenmerken van de steekproef. Hierop volgen de verschillende stappen van de mediatie-analyse. De eerste stap gaat in op de mogelijke significante correlaties tussen de variabelen. Vervolgens is in stap 1 het totaal effect tussen X en Y gemeten aan de hand van een regressieanalyse. In het totaal effect wordt geen rekening gehouden met mediërende variabelen (Figuur 2) (Hayes, 2013). Stap twee en drie zijn gericht op het meten van de directe en indirecte effecten. Het direct effect komt daarbij tot stand door een regressieanalyse tussen X en Y waarin de mediator is opgenomen en constant wordt gehouden. Stap twee meet het mediërende effect van psychologische veiligheid (zie Figuur 3). Stap drie betreft de analyse van inclusief klimaat als mediërende variabele (Figuur 4). In stap twee en drie wordt tevens gekeken of het een gedeeltelijke of volledige mediatie betreft.



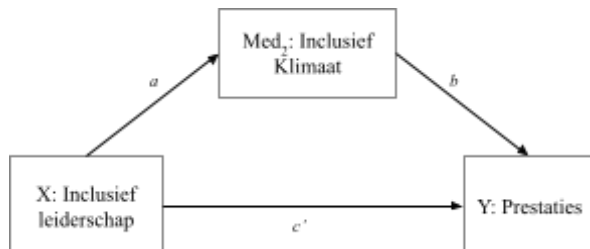
**Figuur 2**

*Schematisch Model Stap 1 Mediatie-analyse*



**Figuur 3**

*Schematische Model Stap 2 Mediatie-analyse*



**Figuur 4**

*Schematische Model Stap 3 Mediatie-analyse*

## 4. Resultaten

Het volgende hoofdstuk presenteert de resultaten van de uitgevoerde analyses. Hiervoor wordt eerst ingegaan op de beschrijvende statistiek. Vervolgens zullen de verschillende stappen van de mediatie-analyse worden doorlopen om het mediërende effect van een inclusief klimaat en psychologische veiligheid te toetsen. Een volgende paragraaf focust op de uitkomsten van de factoranalyse gericht op de variabelen ‘inclusief klimaat’ en ‘psychologische veiligheid’.

### 4.1 Beschrijvende statistiek

In Tabel 4 en Tabel B1 zijn de belangrijkste kenmerken van de steekproef opgenomen. Op basis van Tabel B1 kan worden geconcludeerd dat de man-vrouwverdeling redelijk gelijk is (resp. 54,2% en 45,8%). Daarnaast zijn er meer respondenten (55,8%) werkzaam bij het Rijk dan bij de provincies (12,1%) of gemeenten (32,1%). Deze respons sluit aan bij de omvang van de groepen waar de vragenlijst is uitgezet. Met betrekking tot de leeftijdsklasse valt op te merken dat ongeveer de helft van de respondenten 50 jaar of ouder is. Een grote spreiding rond het gemiddelde (std. Dev=2,397) geeft aan dat de variabiliteit in de dataset groot is met betrekking tot de categorie leeftijd. De hogere leeftijdsklassen komen echter vaker voor in vergelijking met lagere leeftijdsklassen. Een grafische weergave in de vorm van een histogram laat dit gemakkelijker zien (Figuur B1). Hoewel dit niet betekent dat jongere ambtenaren ondervertegenwoordigd zijn, kan de verdeling wel invloed hebben op de resultaten. Ten slotte laat de frequentietabel (Tabel B1) zien dat slechts enkele respondenten de functie van leidinggevende bekleden. Hierdoor is het aandeel respondenten in een niet-leidinggevende functie hoog ten opzichte van leidinggevendenden.

De resultaten in Tabel 4 geven weer dat de gemiddelde waarden van de onafhankelijke, mediërende en afhankelijke variabelen dicht bij elkaar liggen. Een gemiddelde waarde van 3,7 (SD=0,60) voor de variabele psychologische veiligheid geeft aan dat ambtenaren het overwegend eens zijn dat er sprake is van een psychologisch veilige omgeving. Eenzelfde resultaat is zichtbaar voor een inclusief klimaat (gem=3,8, SD=0,61). De respondenten zijn daarentegen minder overtuigd van de aanwezigheid van inclusief leiderschap (gem=3,6). Er is echter ook meer spreiding en dus (relatief) minder consensus over de mate van inclusief leiderschap (SD=0,74).

**Tabel 4***Beschrijvende statistiek (N=4288)*

	Min	Max	Gem	Std. Dev
Inclusief leiderschap	1.00	5.00	3.604	.742
Psychologische veiligheid	1.00	5.00	3.691	.600
Inclusief klimaat	1.00	5.00	3.770	.610
Prestaties	1.00	5.00	3.839	.719
Geslacht	0	1	0.46	.498
Leeftijdsklasse	1	10	6.05	2.397
Sector	0	2	1.44	.699
Leiding	0	1	1.00	.061

#### 4.2 Correlatiecoëfficiënten

In Tabel 5 zijn de correlatiecoëfficiënten weergegeven. Hieruit volgt dat er meerdere positieve en negatieve significante correlaties zijn tussen de onderzochte variabelen ( $p < 0.05$  en  $p < 0.01$ ) bij een steekproefgrootte van  $N=4288$ . Hoewel de p-waarde een significant verband aangeeft, zijn de correlaties tussen de volgende variabelen erg zwak en nagenoeg verwaarloosbaar: inclusief leiderschap en geslacht ( $r = -.043$ ), inclusief leiderschap en leeftijdsklasse ( $r = -.100$ ), psychologische veiligheid en geslacht ( $r = -.065$ ), psychologische veiligheid en leeftijdsklasse ( $r = -.116$ ), psychologische veiligheid en sector ( $r = -.037$ ), inclusief klimaat en geslacht ( $r = -.060$ ), inclusief klimaat en leeftijdsklasse ( $r = -.102$ ), inclusief klimaat en leiding ( $r = -.044$ ), prestaties en leeftijd ( $r = -.093$ ), geslacht en leeftijdsklasse ( $r = -.136$ ) en leeftijdsklasse en sector ( $r = -.092$ ).

Daarnaast zijn er meerdere verbanden die een sterkere correlatie laten zien. De afhankelijke variabele prestaties heeft een matig verband met de variabelen inclusief leiderschap ( $r = .367$ ), psychologische veiligheid ( $r = .345$ ) en inclusief klimaat ( $r = .391$ ). Ten slotte is er een sterk positief verband tussen inclusief leiderschap en psychologische veiligheid ( $r = .585$ ), inclusief leiderschap en inclusief klimaat ( $r = .674$ ) en psychologische veiligheid en inclusief klimaat ( $r = .717$ ).

Kortom, de correlatiematrix laat zien dat de controlevariabele leeftijd de meeste significante correlaties heeft ten opzichte van de hoofdvariabelen. Dit betreft echter zeer zwakke verbanden. Er zijn daarentegen matige en sterke, positieve verbanden tussen de hoofdvariabelen ( $p > 0.01$ ).

**Tabel 5**

*Pearson correlatiematrix (N=4288)*

	Incl. Leider schap	Psy. veiligheid	Incl. klimaat	Prestaties	Geslacht	Leeftijds kl.	Leiding	Sector
Incl. Leiderschap	1	.585**	.674**	.367**	-.043**	-.100**	-.021	.026
Psy. veiligheid		1	.717**	.345**	-.065**	-.116**	-.029	-.037*
Incl. klimaat			1	.391**	-.060**	-.102**	-.044**	-.017
Prestaties				1	.017	-.093**	.000	-.024
Geslacht					1	-.136**	-.005	.026
Leeftijdskl.						1	.022	-.092*
Leiding							1	-.022
Sector								1

\* significant bij  $p < 0.05$  (2-tailed) \*\* significant bij  $p < 0.01$  (2-tailed)

### 4.3 Stap 1: Totaal effect

Naar aanleiding van bovenstaande significante correlaties is een meervoudige regressieanalyse uitgevoerd om het totaal effect tussen inclusief leiderschap en prestaties te meten. Het totaal effect is daarbij een optelsom van het directe en indirecte effect. Om de invloed van de controlevariabelen te meten is de variabelen leeftijdsklasse toegevoegd op basis van de significante correlatie met de afhankelijk variabele in Tabel 5. Het eerste model kijkt uitsluitend naar de relatie tussen de hoofdvariabelen en het tweede model betreft de controlevariabele leeftijdsklasse. Dit kan worden samengevat tot de volgende multivariate regressiemodellen:

$$\text{model 1: } Y_{\text{prest.}} = B_0 + B_1 * X_{\text{Incl Le}} + \epsilon$$

$$\text{model 2: } Y_{\text{prest.}} = B_0 + B_1 * X_{\text{Incl Le}} + B_2 * X_{\text{leeftijdskl.}} + \epsilon$$

In het eerste model, waarin uitsluitend inclusief leiderschap als onafhankelijke variabele is opgenomen, wordt de variantie in de variabele prestaties voor 13,4 procent bepaald door inclusief leiderschap ( $R^2=.134$ ) (zie Tabel 6). Daarnaast kan uit Tabel 6 worden afgeleid dat de variantie die in dit model door inclusief leiderschap wordt bepaald significant is ( $p<0.05$ ).

Uit het model met controlevariabele komt naar voren dat de variabele leeftijdsklasse een significante ( $p<0.05$ ) bijdrage levert aan het verklarend vermogen van het model met een regressiecoëfficiënt van  $-.017$ . De bijdrage is echter gering (3%) ten opzichte van model 1 (Tabel 6). Op basis van model 2 wordt vastgesteld dat de Y-intercept een waarde heeft van 2.682, wat betekent dat de variabele prestaties wordt geschat op een waarde van 2.682 wanneer de waarde van leeftijdsklasse 0 is (Tabel B2). Daarnaast neemt de waarde van prestaties met  $.350$  toe wanneer inclusief leiderschap met 1,0 omhoog gaat.

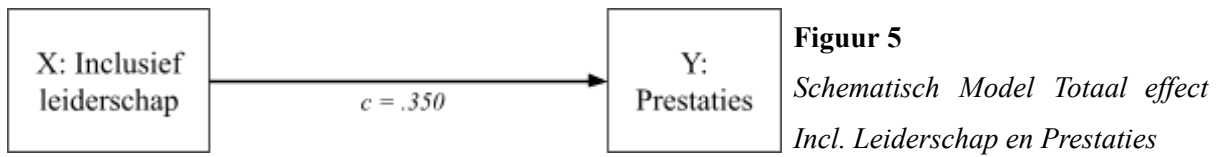
Kortom, het totaal effect van inclusief leiderschap op prestaties is positief en significant ( $p<0.05$ ) en de controlevariabele leeftijdsklasse heeft een zeer kleine, maar significante, negatieve invloed op prestaties. Dit betekent dat de mediatie-analyse kan worden uitgevoerd en H1 kan worden aangenomen.

**Tabel 6**

Regressie 1: alleen leeftijd

Variabelen	Afhangelijke variabele: prestaties	
	Model 1	Model 2
Inclusief Leiderschap	.355** (.014)	.350** (.014)
Leeftijdsklasse		-.017 (.004)
Constant	2.558** (.051)	2.682 (.059)
N	4288	4288
R <sup>2</sup>	.134	.138
adj. R <sup>2</sup>	.134	.137
Df regressie	1	2
Df residu	4286	4285
F	666.018**	342.198**

\* significant bij  $p<0.05$  (2-tailed) \*\* significant bij  $p<0.01$  (2-tailed)

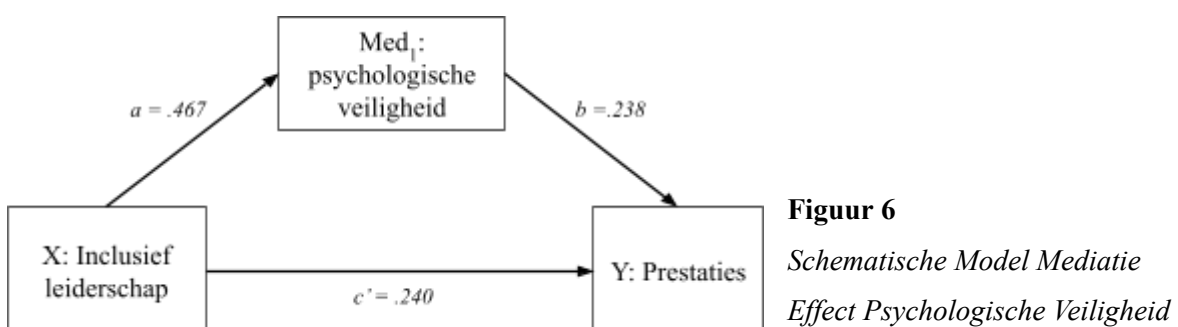


#### 4.4 Stap 2: mediatie effect psychologische veiligheid

Aan de hand van de PROCESS output (model 4) zijn de resultaten van de mediatie-analyse opgenomen in figuur 6 en tabellen B2 t/m B5 (bijlage). Hiervoor zijn de controlevariabelen geslacht, leeftijdsklasse en sector meegenomen op basis van de significante correlaties met de hoofdvariabelen in Tabel 5.

De data laat zien dat inclusief leiderschap indirect in verband staat met prestaties door het mediërende effect van psychologische veiligheid. Inclusief leiderschap heeft een positief effect op psychologische veiligheid. Dit houdt in dat een toename van het ervaren inclusieve leiderschap samenhangt met een groter gevoel van psychologische veiligheid ( $a=.467$ ,  $p<0.05$ , Tabel B3). Dit betekent dat hypothese 2a kan worden aangenomen.

Daarnaast laat de data in tabel B4 zien dat het ervaren van psychologische veiligheid gerelateerd is aan hogere prestaties ( $b=.238$ ,  $p<0.05$ ). Deze relaties worden samengevoegd tot het indirecte effect van inclusief leiderschap op prestaties. Dit leidt tot een indirect effect met een waarde van  $.111$  ( $a*b=.467*.238$ ). Een bootstrap analyse op basis van 10.000 alternatieve steekproeven en een betrouwbaarheidsinterval van 95%, laat Tabel B5 zien dat met 95% zekerheid kan worden gesteld dat het indirecte effect een waarde heeft tussen  $.088$  en  $.135$ . Het directe effect tussen inclusief leiderschap en prestaties, waarbij psychologische veiligheid constant blijft, heeft een regressiecoëfficiënt van  $c'=.240$  ( $p<0.05$ , tabel B5). Op basis van de significante relatie tussen psychologische veiligheid en prestaties, en een significant indirect effect, wordt hypothese 2b aangenomen.



Op basis van deze resultaten kan worden bepaald of er sprake is van een partiële of volledige mediatie. De proportie van het effect dat is gemedieerd is het aandeel van het indirecte effect van het totale effect. Het totaal effect heeft een waarde van  $r=.351$ . Een indirect effect met een grootte van  $r=.111$  via psychologische veiligheid betekent dat 31,6% ( $.111/.351*100$ ) van de relatie tussen inclusief leiderschap en prestaties wordt gemedieerd door psychologische veiligheid.

#### **4.4.1 Controlevariabelen**

De mediatie-analyse toont verder aan dat de controlevariabelen leeftijdsklasse, geslacht en sector op een aantal verbanden een significant effect hebben. Zoals overeenkomt met de regressieanalyse in stap 1, is leeftijdsklasse een significante controlevariabele in het totaal effect tussen inclusief leiderschap en prestaties. Het effect van leeftijd is negatief, en dus rapporteren respondenten met een lagere leeftijd dus hogere prestaties. De invloed is echter zeer zwak ( $r=-.016$ ,  $p<0.05$ ) (Tabel B2). De controlevariabelen geslacht en sector beïnvloeden het totaal effect niet op significante wijze.

Daarnaast hebben de drie controlevariabelen wel een effect op de wisselwerking tussen inclusief leiderschap en psychologische veiligheid (Tabel B3). Geslacht ( $r=-.059$ ,  $p<0.05$ ), leeftijdsklasse ( $r=-.018$ ,  $p<0.05$ ) en sector ( $r=-.049$ ,  $p<0.05$ ) hebben daarbij een negatief, klein effect. Ten slotte blijkt uit Tabel B4 dat geslacht en leeftijdsklasse een zwak effect hebben bij het direct effect op prestaties, wanneer psychologische veiligheid in het model is meegenomen. Vrouwen rapporteren prestaties daarbij gemiddeld met 0,051 punten hoger dan mannen ( $p<0.05$ ) en één hogere leeftijdsklasse rapporteert prestaties gemiddeld 0,012 lager ( $p<0.05$ ).

#### **4.5 Stap 3: mediatie effect inclusief klimaat**

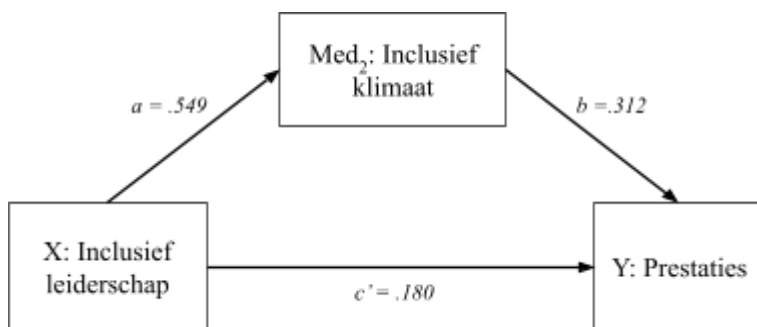
Aan de hand van model 4 in PROCESS zijn de resultaten van de mediatie-analyse opgenomen in figuur 7 en tabellen B6 t/m B9 (bijlage). Aan de hand van de significante correlaties in tabel 5 is bepaald dat de controlevariabelen leeftijdsklasse en geslacht worden opgenomen in de analyse. De controlevariabele leiding is buiten beschouwing gelaten vanwege de verdeling niet-leidinggevend en leidinggevend (resp. 16 respondenten tov 4272 respondenten).

Zoals weergegeven in figuur 7, is er sprake van een positieve samenhang tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat. Wanneer de het inclusief leiderschap hoger wordt beoordeeld, gaat dit dus gepaard met een sterkere ervaring van inclusie ( $a=.549$ ,



$p < 0.05$ , Tabel B7). Hieruit blijkt dat hypothese 3a kan worden aangenomen. Daarnaast komt uit de mediatie-analyse dat een toenemende score van inclusief klimaat met een waarde van 1,0, samenhangt met een stijging van 0.312 ( $b$ ,  $p < 0.05$ , Tabel B8) op de variabele prestaties. Het product van deze regressiecoëfficiënten geeft een indirect effect van  $ab = .171$  ( $a * b = .549 * .312$ ). Een 95%-betrouwbaarheidsinterval op basis van een bootstrap analyse met 10.000 alternatieve steekproeven (Tabel B9) laat zien dat de waarden van het indirect effect met 95% zekerheid variëren tussen 0.142-0.201. Wanneer de variabele inclusief klimaat constant wordt gehouden is er sprake van een direct effect met de regressiecoëfficiënt  $c' = .180$  ( $p < 0.05$ ).

Naast hypothese 3a kan ook hypothese 3b worden aangenomen vanwege een significant effect tussen inclusief klimaat en prestaties, en een significant indirect effect.



**Figuur 7**  
*Schematische Model Mediatie*  
*Effect Inclusief Klimaat*

Op basis van de resultaten kan worden vastgesteld dat het indirect effect via inclusief klimaat een waarde heeft van  $r = .171$ . Dit betekent dat 48,7% ( $.171 / .351 * 100$ ) van de relatie tussen inclusief leiderschap en prestaties wordt gemedieerd door een inclusief klimaat. Dit houdt in dat er sprake is van een significante, partiële mediatie door de variabele inclusief klimaat.

#### **4.5.1 Controlevariabelen**

Uit de mediatie-analyse met inclusief klimaat komt naar voren dat leeftijdsklasse en geslacht op verschillende manieren de uitkomsten beïnvloeden. Het totaal effect tussen inclusief leiderschap en prestaties wordt slechts significant beïnvloed door de variabele leeftijdsklasse ( $r = -.016$ ,  $p < 0.05$ ) (Tabel B6), evenals in het totaal effect besproken in 4.4.1 Controlevariabelen. Wanneer inclusief klimaat wordt opgenomen in het model wordt de invloed van deze controlevariabelen verminderd. De coëfficiënt is leeftijdsklasse ten opzichte van prestaties is dan nog  $r = -.013$  ( $p < 0.05$ , Tabel B8). Bij het invoegen van inclusief klimaat wordt daarnaast ook de invloed van geslacht significant. In dit geval worden de prestaties door vrouwen 0.05 hoger gerapporteerd dan door mannen ( $p < 0.05$ )

Bij inclusief klimaat als uitkomstvariabele (Tabel B7) spelen zowel leeftijdsklasse als geslacht een rol. Beide hebben een zeer kleine, negatieve invloed (Leeftijdskl.  $r=-.010$ , geslacht  $r=-.046$ ,  $p<0.05$ ). Dit houdt in dat lagere leeftijdsklasse rapporteren een meer inclusief klimaat te ervaren en vrouwelijke respondenten minder inclusie lijken te ervaren ten opzichte van mannelijke respondenten. De verschillen zijn echter gering.

#### **4.6 Resultaten Factoranalyse**

Tabel 5 laat zien dat de correlatie tussen inclusief klimaat en psychologische veiligheid een waarde heeft van  $r=.717$ . Hoewel dit kan worden gedefinieerd als een sterk verband, is er geen sprake van een perfect lineair verband ( $r=1.00$ ), en komen de variabelen dus niet geheel overeen. Om meer duidelijkheid te krijgen over de overeenkomstigheid is desondanks een factoranalyse uitgevoerd.

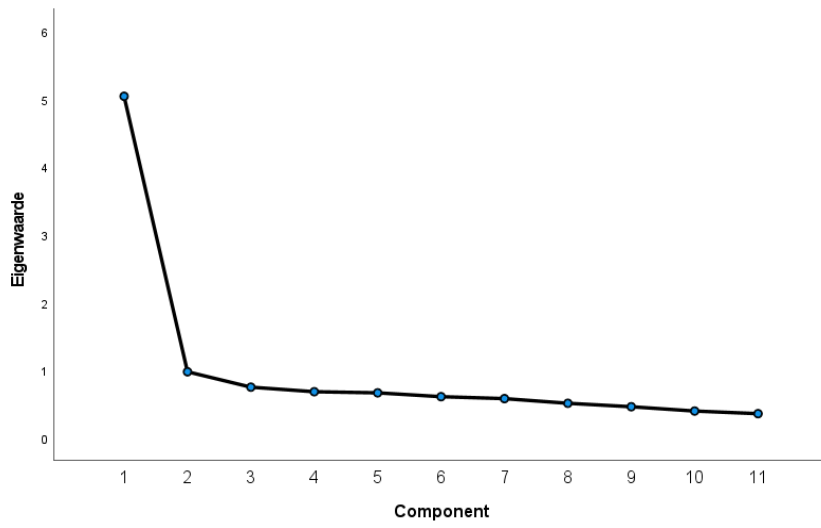
De inter-item correlatie matrix (Tabel C1) presenteert de correlatiecoëfficiënten tussen de verschillende items van inclusief klimaat en psychologische veiligheid. De items van beide variabelen correleren in vrijwel gelijke mate met elkaar. Er is geen duidelijk onderscheid tussen de items van de twee variabelen. Voor een goed onderscheid tussen de variabelen, zouden de items van inclusief klimaat een sterke correlatie moeten laten zien met de ‘eigen items’ en een lagere correlatie met de items van psychologische veiligheid, en vice versa. In Tabel C1 geven vrijwel alle correlatiecoëfficiënten een matig tot sterk verband aan, ongeacht of dit een verband betreft tussen de eigen items, of de items van de andere variabele.

De factoranalyse is gericht op een extractie van twee componenten, op basis van de verwachting dat de elf items van psychologische veiligheid en inclusief klimaat ook twee afzonderlijke fenomenen meten. Dit leidt tot de SPSS output in tabellen C2 en C3. Tabel C2 toont één component met een eigenwaarde hoger dan 1 (Kaiser Criterium). Dit houdt in dat de optelsom van de factorladingen in het kwadraat (Tabel C3) voor component 1 een waarde heeft van 5.037 en voor component 2 een waarde van .974. Deze eigenwaarden zijn gevisualiseerd in figuur 7, waarbij een knik zichtbaar is bij component 2. Component 1 verklaart 45,78% van de totale variantie in de data uit de correlatiematrix, ten opzichte van 8,85% variantie die wordt verklaard door component 2.

Hieruit valt op te maken dat de items van psychologische veiligheid en inclusief klimaat dicht bij elkaar liggen. Daarnaast kan op basis van figuur 7 worden geconcludeerd dat de items voornamelijk één component meten.

**Figuur 7**

*Screepplot van de Eigenwaarden per Component*



## 5. Conclusie en discussie

Dit onderzoek richt zich op het toetsen van de mediërende functie van het werkklimaat ten opzichte van de relatie tussen inclusief leiderschap en prestaties binnen publieke organisaties. Het heeft hierbij als doel om de rol van werkklimaat, waaronder psychologische veiligheid en inclusie, inzichtelijker te maken zodat bewust kan worden omgegaan met doelstellingen rondom een positief werkklimaat en de effecten hiervan. De kwantitatieve analyse resulteert in meerdere conclusies die relevant zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag: "In hoeverre verloopt de invloed van inclusief leiderschap op prestaties via psychologische veiligheid en een inclusief werkklimaat binnen de publieke sector?".

De resultaten laten zien dat respondenten het overwegend eens zijn met de aanwezigheid van inclusief leiderschap, een inclusief klimaat, psychologische veiligheid en goede prestaties. Hierbij geldt dat er gemiddeld minder psychologische veiligheid wordt ervaren ten opzichte van een inclusief klimaat, maar dat de spreiding in de waarden voor psychologische veiligheid hoger ligt. De gevonden relatie tussen inclusief leiderschap en prestaties kan worden gezien als een zwak verband. Dit komt overeen met dezelfde relatie in eerdere onderzoeken waarbij ook een relatief zwakke correlatie werd vastgesteld (Choi et al., 2022; Ke et al., 2022). Ook de relaties tussen inclusief leiderschap en psychologische veiligheid en inclusief leiderschap en inclusief klimaat zijn zwak tot matig. Desondanks zijn aan de hand van de toetsende statistiek alle hypothesen aangenomen. De aangenomen hypothesen bevestigen het bestaan van een gedeeltelijk mediërend effect door psychologische veiligheid en een inclusief klimaat. Hiermee draagt het onderzoek bij aan de literatuur rondom leiderschap door de effecten van inclusief leiderschap nader te bepalen in de publieke context. De nadruk op de aspecten van werkklimaat laat zien dat zowel psychologische veiligheid als inclusie belangrijke dimensies zijn die een deel van de effecten van inclusief leiderschap bepalen. Dit biedt publieke organisaties en leidinggevende mogelijk meer inzicht in wat een positief werkklimaat concreet inhoudt en welk beleid nodig is om het te verbeteren. Hiervoor kunnen inclusie en psychologische veiligheid onder andere als leidraad worden gebruikt.

De controlevariabelen leeftijdsklasse, geslacht en sector beïnvloeden meerdere relaties tussen de hoofdvariabelen. De effectgrootte van de controlevariabelen is echter zeer klein waardoor de invloed op de mediatie beperkt is. Dit komt overeen met de gevonden correlaties tussen geslacht en perceptie van prestaties door Bichelmeyer (2022). Uit de analyse blijkt dus geen significant verschil in de onderzochte relaties voor de verschillende overheidslagen. Op basis van deze resultaten kan worden geconcludeerd dat de effecten van

leiderschap en werkklimaat eenzelfde werking hebben in de onderzochte sectoren. Dit betekent dat HR-afdelingen en leidinggevenden van verschillende sectoren vergelijkbare strategieën kunnen toepassen om werkklimaat te bevorderen en team- en organisatieprestaties te verbeteren. Goede en frequente communicatie tussen de sectoren over best practices ten behoeve van een veilig en positief werkklimaat zou kunnen helpen om het werkklimaat in de publieke sector op grote schaal te waarborgen.

De factoranalyse laat verder zien dat, op basis van de gehanteerde operationalisaties, de variabelen psychologische veiligheid en inclusief klimaat dicht bij elkaar liggen. De twee mediators meten op basis van de factoranalyse voornamelijk één fenomeen, in plaats van twee afzonderlijke concepten. Hoewel dit geen direct bewijs is dat de twee concepten hetzelfde zijn, leidt het wel tot de conclusie dat een gevoel van psychologische veiligheid en inclusie in de praktijk dicht bij elkaar ligt. In de wetenschappelijke literatuur is ook sprake van raakvlakken tussen de concepten, maar worden deze niet als identiek beschouwd (Kahn, 1990; Nishii, 2013). Zo beargumenteert Edmondson (2019) dat het gaat om samenhangende concepten waarbij psychologische veiligheid in het verlengde ligt van inclusie. Met betrekking tot de praktijk zijn er weinig gevolgen ten aanzien van de overeenkomstigheid tussen de concepten. Beide concepten staan in dienst van een veilige werkomgeving en moeten worden nagestreefd om een veilige werkomgeving te realiseren.

## **5.1 Beperkingen en aanbevelingen**

Naast de bijdrage die het onderzoek levert, zijn verschillende nuances vereist en beperkingen aan te wijzen met betrekking tot de opzet en de uitkomsten van het onderzoek. Hieruit volgen enkele aanbevelingen voor een onderzoeksagenda.

Ten eerste blijkt uit de beschrijvende statistiek dat hogere leeftijdsklassen in de data vaker voorkomen dan lagere leeftijdsklassen. Hoewel dit aansluit bij de ontwikkeling van vergrijzing binnen de publieke sector, betekent dit mogelijk dat de perspectieven van werknemers in hogere leeftijdsklassen sterker naar voren komen, dan die van lagere leeftijdsklassen (Sociaal-Economische Raad, 2023). Met betrekking tot de controlevariabelen valt verder op te merken dat dit onderzoek geen rekening houdt met de mogelijke invloed van bijvoorbeeld geloofsovertuiging of etniciteit, terwijl de variabele inclusief klimaat juist is gericht op verscheidenheid en diversiteit (Shore et al., 2011; Nishii, 2013). Afhankelijkheid van de bestaande dataset was hierdoor een belemmering binnen het onderzoek. Eerder onderzoek van o.a. Bichelmeyer (2022) en Mor Barak et al. (1998) heeft aangetoond dat de perceptie van de sociale omgeving, waaronder het werkklimaat, wordt beïnvloed door de

variabelen geslacht en etniciteit. Geslacht en etniciteit zouden daarnaast ook invloed hebben op de ervaring van diversiteitsmanagement (Bichelmeyer, 2022). Het onderzoeken van etniciteit, in relatie tot psychologische veiligheid en inclusie als mediators, zou om deze reden van toegevoegde waarde zijn in vervolgonderzoek om een meer volledig beeld te krijgen van contextfactoren die een positief werkklimaat beïnvloeden.

Daarnaast hebben in dit onderzoek slechts een aantal respondenten een leidinggevende functie. Hieruit kan worden opgemaakt dat de ervaringen van leidinggevend onvoldoende zijn belicht. Het onderzoek is hiermee uitsluitend gericht op de ervaringen van ambtenaren in een niet-leidinggevende functie. Hoewel de ervaring van niet-leidinggevend een belangrijke indicator blijkt voor de invloed van leiderschap (Jacobsen & Andersen, 2015), kan het van toegevoegde waarde zijn om het perspectief van leidinggevend te belichten en de discrepantie tussen beoogd en ervaren inclusief leiderschap te onderzoeken. Toekomstig onderzoek kan daarom worden gericht op de ervaring van leidinggevend in het uitvoeren van inclusief leiderschap en het nastreven van een positief werkklimaat.

Een derde knelpunt betreft het genoemde (gebrek aan) contrast tussen de mediators. Hoewel dit de beantwoording van de onderzoeksvraag niet heeft beïnvloed vanwege de twee afzonderlijke mediatie-analyses, trekt dit operationalisering van de twee variabelen in twijfel. Mogelijk zijn de mediators onvoldoende afgebakend ten opzichte van elkaar. Vervolgonderzoek kan zich richten op het specificeren van een conceptueel onderscheid tussen psychologische veiligheid en inclusie en hoe deze concepten zich tot elkaar verhouden. Dit kan onder andere worden gerealiseerd door een systematische literatuurreview gericht op het verschil tussen de twee concepten en door middel van *serial mediation* om meer grip te krijgen op de causale verbanden, naar aanleiding van de stelling van Edmondson (2019) dat inclusie een voorwaarde is voor psychologische veiligheid. Meer helderheid over de aparte bijdrage die beide concepten leveren biedt mogelijk ook duidelijkheid over de middelen die kunnen worden ingezet ten behoeve van een positief werkklimaat in publieke organisaties.

Ten slotte geven de resultaten aanleiding tot verdiepend onderzoek naar de gevonden effecten. Een longitudinaal onderzoek geeft de mogelijkheid om de ontwikkeling van leiderschap en oorzaak-gevolg relaties in kaart te brengen. Daarnaast kunnen bredere trends worden onderzocht door middel van vergelijkend cross-sectioneel onderzoek, mogelijk aan de hand van verschillende edities van het Werkonderzoek waarbij dezelfde populatie wordt aangesproken. Dit kan ook relevant zijn voor het evalueren van beleid gericht op (inclusief)

leiderschap en het nastreven van een positief werkklimaat. Een andere vergelijking kan worden gemaakt tussen de private en publieke sector. Het analyseren van de overeenkomst in de mediërende rol van inclusief klimaat en psychologische veiligheid kan inzicht geven in de mate waarin strategieën uit de private sector kunnen worden toegepast in het publiek domein. Op deze manier kunnen de overeenkomsten tussen sectoren worden benut.

## Literatuur

- Ashikali, T. (2018). Leadership and inclusiveness in public organizations. [Dissertatie, Universiteit Leiden]. Leiden University Scholarly Publications.
- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146-168
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2020). The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497–519.
- Backhaus, L., Reuber, A., Vogel, D., & Vogel, R. (2021). Giving Sense about Paradoxes: Paradoxical Leadership in the Public Sector. *Public Management Review*, 1-21.
- Bichelmeyer, B. A. (2022). Racial/Ethnic differences in employee perceived organizational performance, job satisfaction, and diversity management among the U.S. federal public health agencies. *Public Personnel Management*, 52(1), 70-90
- Binyamin, G., Friedman, A., & Carmeli, A. (2018). Reciprocal Care in Hierarchical Exchange: Implications for Psychological Safety and Innovative Behaviors at Work. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 12(1), 79–88.
- Boontstra, W. (2023, 23 maart). *1 op 7 gemeenteambtenaren ervaart grensoverschrijdend gedrag*. Binnenlands Bestuur. Geraadpleegd op 10 mei 2023, van <https://www.binnenlandsbestuur.nl/carriere/werkdruk-voedingsbodem-voor-grensoverschrijdend-gedrag>
- Bormans, A., Efting, M. & Feenstra, W. (2022, 18 november). *'Structureel grensoverschrijdend gedrag bij talkshow DWDD: 'Het gevoel was: de zeis kan altijd onverwacht vallen'*. Volkskrant. Geraadpleegd op 08 mei 2023, van <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/structureel-grensoverschrijdend-gedrag-bij-talkshow-dwdd-het-gevoel-was-de-zeis-kan-altijd-onverwacht-vallen~bc28731f/>



- Bormans, A., Effting, M. & Feenstra, W. (2023, 10 maart). *Ben je vrouw, van kleur of kom je van buiten, dan krijg je het lastig bij NOS Sport*. Volkskrant. Geraadpleegd op 08 mei 2023, van <https://www.volkskrant.nl/kijkverder/v/2022/ben-je-vrouw-van-kleur-of-kom-je-van-buiten-dan-krijg-je-het-lastig-bij-nos-sport~v666007/>
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 685–712.
- Burton, R., Obel, B., & DeSanctis, G. (2011). Leadership and organizational climate. In *Organizational Design: A Step-by-Step Approach* (pp. 137-162). Cambridge: Cambridge University Press.
- Butler, J.K., & Cantrell, R.S. (1997). Effects of Perceived Leadership Behaviors on Job Satisfaction and Productivity. *Psychological Reports* 80, 976-78
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. and Ziv, E. (2010), “Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: the mediating role of psychological safety”, *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260
- Çelik, S. (2021). Diversiteit en inclusie bij de rijksoverheid: met beleid vooruit. *Beleid en Maatschappij*, 48(4), 353–366.
- Choi, S.B., Tran, T.B.H., & Park, B.I. (2015). Inclusive Leadership and Work Engagement: Mediating Roles of Affective Organizational Commitment and Creativity. *Social Behavior and Personality*, 43(6), 931–943.
- CNV (2022, 25 november). *CNV-onderzoek: bijna drie miljoen werkenden geïntimideerd op werkvloer*. CNV.nl. Geraadpleegd op 10 mei 2023, van <https://www.cnv.nl/nieuws/cnv-onderzoek-bijna-drie-miljoen-werkenden-ge%C3%AFntimideerd-op-werkvloer/>
- Denison, D. R. (1996). What Is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native’s Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619–54
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 55–78.
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014). *Organizational climate and culture : an introduction to theory, research, and practice*. New York: Routledge
- Fernandez, S., Cho, Y.J., Perry, J.L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly* 21, 308–32
- Gardiner, S., & MacLellan, J. (2022). Delivering covid-19 research during the UK pandemic: Experiences of a local research taskforce. *Journal of Advanced Nursing*, 78(5), 1402-1412.
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting cronbach's alpha reliability coefficient for likert-type scales. Paper gepresenteerd bij de 2003 Midwest Research to Practice Conference in adult, Continuing and Community Education. Verkregen van <http://scholarworks.iupui.edu/handle/1805/344>
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4th ed.)
- Groeneveld, S., Meier, K., Schroter, E. & Andrews, R. (2015). Representative bureaucracy and public service performance: Where why and how does representativeness work? Gepresenteerd op het Annual Conference of European Group for Public Administration, Toulouse, Frankrijk
- Hassan, S., & Jiang, Z. (2021). Facilitating learning to improve performance of law enforcement workgroups: The role of inclusive leadership behavior. *International Public Management Journal*, 24(1), 106-130.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis. A regression-based approach*. New York, NY: The Guilford Press.
- Heres, L., Naezer, M., Swinkels, M., Bertram, I., Van den Bos, K. & Sprokholt, B. (2023, april). Kracht zonder Tegenkracht. Sociale veiligheid in de Tweede Kamer der Staten-Generaal. Universiteit Utrecht: Utrecht.

- Hewlin, P. F. 2009. Wearing the cloak: Antecedents and consequences of creating facades of conformity. *Journal of Applied Psychology*, 94, 727-741
- Hinke, B. & Borst, T. (2023, 29 maart). *Onderzoekers publiceren conclusies over The Voice-misstanden, ITV biedt excuses aan*. NRC.nl.  
<https://advance.lexis.com/api/document?collection=news&id=urn:contentItem:67WJ BV01-JBNH-J00S-00000-00&context=1516831>.
- 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.
- Jacobsen, C. B., & Bøgh Andersen, L. (2015). Is leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance. *Public Administration Review*, 75(6), 829-841.
- Janssen, T. & Vrieling, S. (2022, november). Kernrapport Werkonderzoek 2022: Uitkomsten van het werkonderzoek 2022. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties: Den Haag
- Jensen, U. T., Schott, C., & Steen, T. (2021). Value Conflicts in Public Organizations: Implications and remedies. In P. Leisink (ed.) *Managing for Public Service Performance: How People and Values Make a Difference* (pp. 239–253). Oxford University Press
- Jin, M., Lee, J., & Lee, M. (2017). Does leadership matter in diversity management? assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(2), 303-319.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kang I. G., Kim N., Loh W. Y., Bichelmeyer B. A. (2021). A machine-learning classification tree model of perceived organizational performance in US federal government health agencies. *Sustainability*, 13(18), 10329
- Ke, J., Zhang, J., & Zheng, L. (2022). Inclusive leadership, workplace spirituality, and job performance in the public sector: A multi-level double-moderated mediation model of

- leader-member exchange and perceived dissimilarity. *Public Performance and Management Review*, 45(3), 672-705.
- Knies, E., Jacobsen, C. & Tummers, L. (2017). Leadership and Organizational Performance: State of the Art and a Research Agenda. In J. Storey, J. Hartley, J.L. Denis, P. 't Hart (Reds.), *The Routledge Companion to Leadership* (pp. 404-418). Routledge
- Kuipers, B.S., Ashikali, T., Fraussen, B. & Groeneveld, S. (2018) Verder met publiek leiderschap. Leiden Leadership Centre.  
<https://www.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/governance-and-global-affairs/bsk/201804-llc-leiderschapsagenda-publiek-leiderschap-spread.pdf>
- Lee, H. (2018). Linking leadership practices to performance of the US federal agencies: Mediating roles of generic leadership functions. *International Journal of Manpower*, 39(3), 434-454
- Leiden Leadership Centre (2021). Deelrapportage: Wetenschappelijke Literatuurstudie Publiek Leiderschap. Universiteit Leiden
- Meier, K. J. (2019). Theoretical frontiers in representative bureaucracy: New directions for research. *Perspectives on Public Management and Governance*, 2(1), 39-56
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M.-K., Hsiao, H.-Y. & Brimhall, K. C. (2016). The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art Review and MetaAnalysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305–333.
- 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.
- Neves, C., Almeida, A. P., & Ferreira, M. (2023). Headteachers and inclusion: Setting the tone for an inclusive school. *Education Sciences*, 13(2)
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535.
- Nishii, L.H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *The Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.

- Nishii, L.H., Ruderman, M. N., & Chrobot-Mason, D. (2014). Leadership in a Diverse Workplace. In *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford University Press.
- Nolan-Flecha, N. (2019). "Next generation diversity and inclusion policies in the public service: Ensuring public services reflect the societies they serve", OECD Working Papers on Public Governance, No. 34, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2011). *Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce*, OECD Publishing, Paris
- Omlo, J., Kaya, A., Charif, S., Butter, E., Kromhout, M., & Ramlakhan, K. (z.d.). *Racisme bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken*. Bureau Omlo: Utrecht.
- Ospina, S. M. (2017). Collective leadership and context in public administration: Bridging public leadership research and leadership studies. *Public Administration Review*, 77(2), 275-287.
- Pitts, D.W. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328-338
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203.
- Rijksoverheid (z.d.). *Diversiteit en inclusie bij de Rijksoverheid*. Geraadpleegd op 25 mei 2023, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidspersoneel/diversiteit-overheidspersoneel>
- Ross, R.M. (2017). *Introductory Statistics* (4de ed.). Academic Press.
- Schouten en Nelissen (2021, december). *Medewerkers monitor: Rapportage naar Functiegroepen*. Schouten & Nelissen: Zaltbommel.
- Singh, B., Winkel, D. E., & Selvarajan, T. T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 242–263.

- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262-1289.
- Sociaal-Economische Raad (2023, februari). *Waardevol werk: publieke dienstverlening onder druk. Oplossingsrichtingen voor de arbeidsmarktkrapte*. Den Haag.
- Stokmans, D. & Vermeulen, S. (2023, 1 februari). *Herstel Toeslagenschandaal loopt vast door angstcultuur en interne chaos*. NRC.nl. Geraadpleegd op 08 mei 2023, van <https://advance.lexis.com/api/document?collection=news&id=urn:contentItem:67FM-G8N1-DY4K-8008-00000-00&context=1516831>.
- Stringer R. A. (2002). *Leadership and organizational climate: the cloud chamber effect*. Prentice Hall.
- Torring, J., Andersen, L. B., Greve, C., & Klausen, K. K. (2020). *Public governance paradigms : competing and co-existing*. Edward Elgar Publishing.
- United Nations. (z.d.). *Social Inclusion | Poverty Eradication*. UN.org. <https://www.un.org/development/desa/socialperspectiveondevelopment/issues/social-integration.html>
- Van Beek, A. & Henderikse, W. (2015, mei). *Goede voorbeelden culturele diversiteit, En 'good principles' toegepast in de praktijk*. VanDoorneHuiskes en partners.
- Van der Meer, M., Vellekoop, L., Van Rossum, A., & Pino, C. (2020). *Onderzoek rechtbank Noord-Nederland: Een incidenten- en cultuuronderzoek naar de situatie binnen de rechtbank Noord-Nederland*. Berenschot.
- Van Noort, W., Groeneveld, S., Van der Hoek, M., & Schalk, J. (Eds.) (2018). *Publiek Management*. Bussum: Coutinho
- Van Wart, M. (2003), "Public-Sector leadership theory: an assessment", *Public Administration Review*, Vol. 63(2), 214-228
- Van Wingerden, J. & Kraus-Hoogveen, S. (2018). *Grip op een positief werkklimaat*. Thema.
- Wang X, Guchait P, Pa, samehmetoglu A. 2020. Tolerating errors in hospitality organizations: relationships with learning behavior, error reporting and service recovery

performance. *International Journal Contemporary Hospitality Management*  
32(8), 2635–55

World Health Organization. (2021). Policy brief on disability-inclusive health systems. World Health Organization. Regional Office for Europe.

## Bijlage A: Items operationalisering

**Tabel A1**

*Items vragenlijst per variabele*

Inclusief leiderschap	
1. "Het management van deze organisatie vindt het belangrijk om naar medewerkers in verschillende functies te luisteren bij het oplossen van problemen."	Incl_leider1
2. "Mijn direct leidinggevende: Zorgt voor een goede samenwerking tussen medewerkers"	Incl_leider2
3. "Mijn direct leidinggevende: Houdt rekening met mijn persoonlijke wensen"	Incl_leider3
4. "Mijn direct leidinggevende: Creëert een gevoel van saamhorigheid binnen het team"	Incl_leider4
Psychologische veiligheid	
1. "In mijn organisatie kun je lastige kwesties naar voren brengen"	Psy_veilig1
2. "In mijn organisatie is het gemakkelijk om anderen om hulp te vragen"	Psy_veilig2
3. "In mijn organisatie is het niet erg om een fout te maken"	Psy_veilig3
4. "In mijn organisatie accepteren mensen elkaar als ze anders zijn"	Psy_veilig4
5. "In mijn organisatie is het veilig om risico's te nemen"	Psy_veilig5
6. "In mijn organisatie worden collega's niet opzettelijk door anderen gedwarsboomd"	Psy_veilig6
Inclusief klimaat	
1. "Ik voel me gewaardeerd binnen deze organisatie"	Incl_klim1
2. "Op mijn werk durf ik mezelf te zijn"	Incl_klim2
3. "In mijn organisatie wordt ieders talent gewaardeerd"	Incl_klim3
4. "Mijn organisatie vindt het positief als medewerkers verschillend zijn"	Incl_klim4
5. "Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie"	Incl_klim5
Prestaties	
1. "In mijn team worden de gestelde doelen gehaald"	Prestatie1
2. "Binnen mijn team worden werkzaamheden/projecten succesvol afgerond"	Prestatie2

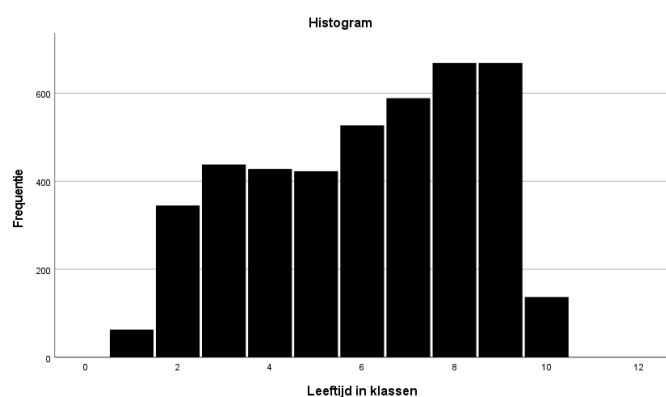


## Bijlage B: Tabellen uitkomsten analyse

**Tabel B1**

*Frequentietabel controlevariabelen (N=4288)*

		Frequentie	Percentage (%)	Cumulatief percentage (%)
Geslacht	Man	2324	54,2	54,2
	Vrouw	1964	45,8	100,0
Leeftijd	tot 25 jaar	63	1,5	1,5
	25-30 jaar	345	8,0	9,5
	30-35 jaar	438	10,2	19,7
	35-40 jaar	428	10,0	29,7
	40-45 jaar	432	9,9	39,6
	45-50 jaar	527	12,3	51,9
	50-55 jaar	589	13,7	65,6
	55-60 jaar	669	15,6	81,2
	60-65 jaar	669	15,6	96,8
	65 en ouder	137	3,2	100,0
Sector	Provincie	519	12,1	12,1
	Gemeente	1378	32,1	44,2
	Rijk	2391	55,8	100,0
Functie	Leidinggevende	16	0,4	0,4
	Niet-leidinggevende	4272	99,6	100,0



**Figuur B1**

*Schematische weergave leeftijdsklasse*

**Tabel B2***Mediatie Psy. Veiligheid: Totaal Effect (N=4288)*

	R	R <sup>2</sup>	MSE	F	df1	df2	p
	.372	.138	.446	172.041	4	4283	.000

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	2.640	.065	40.446	.000	2.512	2.768
Incl_leider	.351	.014	25.373	.000	.324	.378
Leeftijdskl.	-.016	.004	-3.647	.000	-.024	-.007
Geslacht	.037	.021	1.765	.078	-.004	.077
Sector	.009	.015	.616	.538	-.020	.038

**Tabel B3***Mediatie Psy. Veiligheid: Outcome Variabele Psychologische Veiligheid (N=4288)*

	R	R <sup>2</sup>	MSE	F	df1	df2	p
	.593	.352	.234	580.453	4	4283	.000

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	2.212	.047	46.789	.000	2.119	2.305
Incl_leider	.467	.010	46.620	.000	.448	.487
Leeftijdskl.	-.018	.003	-5.641	.000	-.024	-.012
Geslacht	-.059	.015	-3.924	.000	-.088	-.029
Sector	-.049	.011	-4.623	.000	-.024	-.012

**Tabel B4***Mediatie Psy. Veiligheid: Outcome Variabele Prestaties (N=4288)*

	R	R <sup>2</sup>	MSE	F	df1	df2	p
	.405	.164	.432	168.005	5	4282	.000

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	2.114	.079	26.742	.000	1.959	2.268
Incl_leider	.240	.017	14.337	.000	.207	.273
Psy_Veilig	.238	.021	11.445	.000	.197	.297
Leeftijdskl.	-.012	.004	-2.706	.007	-.020	-.003
Geslacht	.051	.020	2.473	.013	.011	.091
Sector	.021	.015	1.430	.153	-.008	.049

**Tabel B5***Mediatie Psy. Veiligheid: Totaal, direct en indirect effect (N=4288)*

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
total effect	.351	.014	25.373	.000	.324	.378
direct effect	.240	.017	14.337	.000	.207	.273

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
indirect effect	.111	.012	.088	.135

*Noot.* betrouwbaarheidsinterval is 95%, nr. Bootstrapping 10.000

**Tabel B6***Mediatie Incl. Klimaat: Totaal Effect (N=4288)*

	R	R <sup>2</sup>	MSE	F	df1	df2	p
	.372	.138	.446	229.295	4	4283	.000

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	2.653	.061	43.269	.000	2.533	2.774
Incl_leider	.351	.014	25.390	.000	.324	.378
Leeftijdskl.	-.016	.004	-3.715	.000	-.025	-.008
Geslacht	.037	.021	1.774	.076	-.004	.077

**Tabel B7***Mediatie Incl. Klimaat: Outcome Variabele Inclusief Klimaat (N=4288)*

	R	R <sup>2</sup>	MSE	F	df1	df2	p
	.676	.457	.202	1203.625	3	4284	.000

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	1.873	.041	45.378	.000	1.792	1.954
Incl_leider	.549	.009	59.025	.000	.531	.568
Leeftijdskl.	-.010	.003	-3.542	.000	-.016	-.005
Geslacht	-.046	.014	-3.288	.001	-.073	-.019

**Tabel B8***Mediatie Incl. Klimaat: Outcome Variabele Prestaties (N=4288)*

	R	R <sup>2</sup>	MSE	F	df1	df2	p
	.420	.172	.426	228.759	4	4283	.000

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	2.071	.073	28.385	.000	1.928	2.214
Incl_leider	.180	.018	9.906	.000	.145	.216
Incl_klim	.312	.022	13.995	.000	.267	.352
Leeftijdskl.	-.013	.004	-3.037	.002	-.021	-.005
Geslacht	.051	.020	2.514	.012	.011	.091

**Tabel B9***Mediatie Incl. Klimaat: Totaal, direct en indirect effect (N=4288)*

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
total effect	.351	.014	25.340	.000	.324	.378
direct effect	.180	.018	9.907	.000	.145	.216

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
indirect effect	.171	.015	.142	.201

*Noot.* betrouwbaarheidsinterval is 95%, nr. Bootstrapping 10.000

## Bijlage C: Factor analyse

**Tabel C1**

*Inter-item correlatiematrix (N=4288)*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Incl_klim1	1	,466	,537	,366	,468	,412	,393	,385	,387	,395	,375
2. Incl_klim2	,466	1	,369	,318	,340	,352	,362	,341	,384	,357	,298
3. Incl_klim3	,537	,369	1	,457	,356	,479	,485	,524	,571	,524	,462
4. Incl_klim4	,366	,318	,457	1	,234	,374	,357	,346	,500	,366	,314
5. Incl_klim5	,468	,340	,356	,234	1	,259	,279	,280	,277	,312	,243
6. Psy_veilig1	,412	,352	,479	,374	,259	1	,438	,434	,429	,446	,362
7. Psy_veilig2	,393	,362	,485	,357	,279	,438	1	,477	,471	,399	,416
8. Psy_veilig3	,385	,341	,524	,346	,280	,434	,477	1	,460	,572	,368
9. Psy_veilig4	,387	,384	,571	,500	,277	,429	,471	,460	1	,481	,466
10. Psy_veilig5	,395	,357	,524	,366	,312	,446	,399	,572	,481	1	,422
11. Psy_veilig6	,375	,298	,462	,314	,243	,362	,416	,368	,466	,422	1

**Tabel C2***Totale variantie (N=4288)*

Component	Initial Eigenvalue			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% Variance	Cumulative %	Total	% Variance	Cumulative %
1	5,037	45,787	45,787	5,037	45,787	45,787
2	,974	8,851	54,637	,974	8,851	54,637
3	,747	6,788	61,425			
4	,679	6,176	67,601			
5	,663	6,026	73,627			
6	,606	5,512	79,139			
7	,578	5,252	84,391			
8	,509	4,627	89,017			
9	,458	4,163	93,180			
10	,394	3,586	96,766			
11	,356	3,234	100,000			

**Tabel C3***Componenten matrix (N=4288)*

	Component	
	1	2
Incl_klim1	,696	,427
Incl_klim2	,607	,371
Incl_klim3	,790	-,066
Incl_klim4	,621	-,154
Incl_klim5	,522	,662
Psy_veilig1	,675	-,116
Psy_veilig2	,688	-,140
Psy_veilig3	,708	-,198
Psy_veilig4	,741	-,233
Psy_veilig5	,719	-,156
Psy_veilig6	,636	-,190