



# Leiden naar Vertrouwen

Waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen bij  
politie Gooi en Vechtstreek

Eindthesis: Management van de Publieke Sector

Rotterdam, 20 december 2015

Naam: B. Goos

Studentnummer: s1263412

Scriptiebegeleider: Dr P. Overeem

2<sup>e</sup> begeleider: Prof. S. Groeneveld

# Inhoud

|   |                   |                                    |                                     |    |
|---|-------------------|------------------------------------|-------------------------------------|----|
| 1 | Inleiding         | 4                                  |                                     |    |
|   | 1.1               | Aanleiding                         | 4                                   |    |
|   | 1.2               | Thematiek en relevantie            | 5                                   |    |
|   | 1.3               | Probleemstelling                   | 7                                   |    |
|   | 1.4               | Leeswijzer                         | 9                                   |    |
| 2 | Theoretisch Kader | 10                                 |                                     |    |
|   | 2.1               | Waardengedreven Leiderschap        | 10                                  |    |
|   | 2.2               | Leiderschapsvertrouwen             | 14                                  |    |
|   | 2.3               | Hypothesen                         | 18                                  |    |
| 3 | Methodologie      | 20                                 |                                     |    |
|   | 3.1               | Onderzoeksontwerp                  | 20                                  |    |
|   | 3.2               | Selectie                           | 22                                  |    |
|   | 3.3               | De rol van de onderzoeker          | 23                                  |    |
|   | 3.4               | Onderzoeksmethoden                 | 24                                  |    |
|   |                   | 3.4.1                              | Documentenanalyse                   | 24 |
|   |                   | 3.4.2                              | Observatie                          | 25 |
|   |                   | 3.4.3                              | Interviews                          | 25 |
|   |                   | 3.4.4                              | Enquête                             | 29 |
|   | 3.5               | Het analyseproces                  | 32                                  |    |
|   | 3.6               | Kwaliteit                          | 32                                  |    |
| 4 | Casusbeschrijving | 33                                 |                                     |    |
|   | 4.1               | Nationale Politie                  | 33                                  |    |
|   | 4.2               | District Gooi en Vechtstreek Noord | 34                                  |    |
|   | 4.3               | Wijkteams en Wijkteamchefs         | 37                                  |    |
|   |                   | 4.3.1                              | Wijkteams: documenten en observatie | 37 |
|   |                   | 4.3.2                              | Wijkteams: interviews               | 38 |

|   |           |  |    |
|---|-----------|--|----|
|   | 4.3.3     | Wijkteamchefs  | 38 |
| 5 |           | Analyse  | 40 |
|   | 5.1       | Factoranalyse en betrouwbaarheid van de schaal                       | 40 |
|   | 5.2       | Normaalverdeling van de factoren                                     | 43 |
|   | 5.3       | Score per wijkteam   | 46 |
|   | 5.4       | Verband tussen waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen | 50 |
|   | 5.4.1     | Waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen                | 50 |
|   | 5.4.2     | Afzonderlijke factoren waardengedreven leiderschap                   | 52 |
|   | 5.4.3     | Leeftijd en geslacht   | 52 |
| 6 |           | Conclusie  | 53 |
|   | 6.1       | Hypothesen   | 53 |
|   | 6.2       | Onderzoeksvragen   | 55 |
|   | 6.3       | Discussie  | 58 |
|   |           | Literatuur- en bronnenlijst  | 60 |
|   |           | Bijlagen   |    |
|   | Bijlage 1 | Interview topics   | 66 |
|   | Bijlage 2 | Volledige enquêtes   | 68 |
|   | Bijlage 3 | Mails met uitnodiging enquête  | 77 |
|   | Bijlage 4 | Mails met reminder en toelichting                                    | 79 |
|   |           | Samenvatting   | 81 |

## Voorwoord

### *Scriptie*

Mijn gedachten dwalen af.

Thee, de kat naar buiten, stofzuigen.

8 bladzijden verder.

Muziek zachter, vaatwasser uitruimen.

17 bladzijden verder.

De was vouwen, wasmachine aan.

11 bladzijden verder.

Lapje over de kasten, blouseje strijken.

Pfff, wat stond er ook al weer?

Weekend na weekend.

Wie houdt mijn huis nu schoon?

Menig maal heb ik op het punt gestaan om mijn opleiding te beëindigen. Een nieuwe baan met minimaal een anderhalf uur reistijd en een 50+ urige werkweek, een verhuizing in voorbereiding en een nieuwe liefde, alles kwam tegelijk en de tijd werd mijn grootste vijand. Dankzij steun en support van mijn familie en vrienden heb ik dit 'project' tot een goed einde kunnen brengen. Bedankt voor alle opbeurende woorden, het begrip voor mijn afwezigheid bij bijvoorbeeld verjaardagen en familiebezoeken en de koppen thee met chocolade. In het bijzonder wil ik Patrick Overeem (scriptiebegeleider vanuit de opleiding), Joelle Norwega en Fabian Chiel (statistiek) bedanken.

Barbara Goos Almere, 20 december 2015

# 1 Inleiding

“Ik trouw, jij trouw, wij vertrouwen” (Loesje, 2014).

## 1.1 Aanleiding

Nederland beleefde in de jaren vijftig en zestig een hoogconjunctuur. De vraag naar luxegoederen en uitgebreidere diensten nam toe. Uit het oogpunt van onder andere allocatie, het tegengaan van het ontstaan van monopolies en vanuit een paternalistische gedachte nam de overheid zorg over (De Kam, 2011: 36-40). De florierende economie maakte echter eind jaren zeventig en begin jaren tachtig plaats voor de oliecrisis, een hoge inflatie en een hoge werkloosheid. Dit terwijl de bevolking haar hoge verwachtingen ten aanzien van de overheid hield. De oplopende welvaartskosten konden niet meer gedragen worden. De noodzaak tot efficiëntie werd meer en meer zichtbaar. Er was behoefte aan een overheid die beter presteerde en minder kostte.

Naast fiscale maatregelen om de begroting op orde te krijgen werd ook gezocht naar nieuwe manieren van dienstverlening, gebaseerd op economisch rationalisme. Hierbij werd een grote rol weggelegd voor New Public Management (NPM). De basiswaarden van NPM zijn economie, efficiëntie en effectiviteit, oftewel: zuinigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid. NPM is een wereldwijde stroming in het management-denken, waarbij marktprincipes en managementtechnieken vanuit het bedrijfsleven worden toegepast binnen de publieke sector (Ferlie e.a., 2007: 108). De- en centralisatie zijn van die marketingprincipes, die zijn waar te nemen binnen het overheidsapparaat.

De overheid hervormde zich langzaam aan de hand van het economisch rationalistische denkbeeld. Mede door de bankencrisis, de misstanden bij woningbouwcoöperaties en scholen voor hoger beroepsonderwijs en de discutabele declaraties van hoger geplaatst overheidspersoneel, groeiden de geluiden van een ontevreden bevolking (Ferlie e.a., 2007: 380). Het vraagstuk van normen en waarden binnen het gebruik van economische marktprincipes ontstond. De publieke dienstverlenende sector is een andere sector dan het bedrijfsleven, waarin winst een belangrijke drijfveer is. Naast het creëren van een betere sturing en beter toezicht door, moest het toevoegen van normen en waarden er, naast het terug dringen van de kosten, voor zorgen dat het vertrouwen van de bevolking in de overheid stabiliseerde, herstelde en/of te vergrootte (Goordijk, 2013: 19, 30-31). Door het verminderen van verspilling door het bundelen van capaciteit, informatie en financiën, moest het product weer goed gaan aansluiten bij de wensen van de bevolking. Ook moest de aandacht voor normen en waarden voorkomen dat bestuurders hun eigen belang lieten prevaleren boven het algemene belang.

Een mooi voorbeeld van centralisatie en de bijzondere aandacht voor normen en waarden is te zien bij de hervormingen binnen de politieorganisatie. De zorg voor veiligheid, criminaliteitsbestrijding en handhaving van de rechtsorde is een fundamentele opdracht aan de overheid. Van de politie wordt verwacht om een belangrijke bijdrage te leveren aan het realiseren van deze opdracht (Kamerstukken II 2008, 29628, nr 110, p. 1-2). Ook na de reorganisaties in 1994 en 2003 bleef er binnen de politieorganisatie geen of onvoldoende samenwerking bestaan tussen het centrale en het decentrale niveau. Tevens verschilde de beleidsinvulling op het decentrale niveau onderling,

waardoor rechtsongelijkheid kon ontstaan. Er was verbetering in de effectiviteit, efficiëntie en kwaliteit mogelijk en nodig (Stuurgroep evaluatie politieorganisatie, 2005: 6). Ondanks dat de criminaliteitscijfers de afgelopen jaren zijn gedaald, dient geïnvesteerd te worden in het gemeenschappelijk functioneren van de verschillende politieonderdelen (Kamerstukken II 2008, 29628, nr 110, p. 1-2). Een aantal grote en ingrijpende crisissen (rellen bij Veronica Sunset bij Hoek van Holland in 2009 en de rellen bij de een Project X-feest in Haren in 2012), onderschrijven deze behoefte (zie voorbeeld Rijksoverheid, 2009: 107-118). Door meer eenheid te creëren, zal beter kunnen worden ingespeeld en kunnen worden gestuurd op de eisen die de maatschappij stelt (Kamerstukken II 2008, 29628, nr 110, p. 2-9).

Niet alleen de incidentbestrijding bleek voor verbetering vatbaar te zijn. Verschillende korpschefs kwamen negatief in het nieuws wegens hun declaratiegedrag. Er werden riante piket- en representatievergoedingen, voor bijvoorbeeld haargel en massageolie, uitgekeerd (zie bijvoorbeeld NOS, 2009). Ook verscheen begin 2010 een rapport over de ICT-voorzieningen bij de politieorganisatie. De ontwikkeling van politiesystemen was ontspoort door een gebrek aan grip bij de korpsbeheerders, eigengereid gedrag van de korpschefs, tekortschietend toezicht door de minister en een niet functionerende ICT-organisatie. De gebudgetteerde kosten van 46 miljoen werden fors overschreden tot een bedrag van 70 miljoen (Algemene Rekenkamer, 2010: 11-32 en Inspectie Openbare Orde en Veiligheid, 2010: 15, 16, 18). De kernwoorden waren: afstemming, samenwerking en normen en waarden. Er werd gestuurd op de planning. De kwaliteit en de bereikbaarheid van de systemen verdwenen naar de achtergrond. Samenwerking werd gezien als doel op zich en niet als middel om beter en effectiever politiewerk te kunnen leveren en daarmee de aansluiting te behouden met de maatschappij (Inspectie Openbare Orde en Veiligheid, 2010: 14). Tijd voor ingrijpen dus!

## **1.2 Thematiek en relevantie**

Elke organisatie heeft te maken met een fysieke, technologische, structurele en sociale omgeving. Zoals hierboven geschetst is de omgeving van organisaties constant in beweging. Om de aansluiting te kunnen behouden met die dynamische omgeving zal de organisatie mee moeten veranderen. Alertheid van organisaties op hun omgeving is dus geboden. Indien een organisatie in wil spelen op de behoeften die voortkomen uit de omgeving, zal zij zich aan moeten passen (Scott en Davis, 2007).

Burgers stellen steeds hogere eisen aan de kwaliteit en de toegankelijkheid van de politiezorg, terwijl criminaliteit zich steeds minder laat beperken door fysieke en virtuele grenzen (Ministerie van Justitie, 2012a: 32). De politie moet er zijn als de burger haar nodig heeft en de politie moet vanuit de juiste motieven opereren (Six, 2004: 89–101). De politie moet competent zijn en zich laten leiden door het algemeen belang (Van der Veer e.a., 2013: 90). De komst van één centrale Nationale Politie moet bijdragen aan een veiliger leefomgeving, meer vertrouwen bij burgers en meer tevredenheid bij agenten (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2011: 2-3). In de visie, missie en de strategische doelen van het inrichtingsplan Nationale Politie is het kernthema: ‘sturen op vertrouwen’ opgenomen (Ministerie van Justitie, 2012a: 6-7, 32-33). Voor de realisatie van dit kernthema geldt dat niet alleen veranderingen in structuur, werkwijze en systemen nodig zijn, maar zeer nadrukkelijk ook veranderingen in de cultuur en in het gedrag. Leiderschap wordt gezien als een manier om cultuur en gedrag te beïnvloeden. Leidinggevendenden kunnen het gedrag van medewerkers sturen door voorbeeldgedrag te tonen, door te communiceren over gedragsregels en door ethisch

verantwoordelijk gedrag onder medewerkers te stimuleren en te belonen. In de wetenschappelijke literatuur wordt binnen de 'social learning' en 'social exchange' theorieën, het verband tussen leiderschap en het gedrag van medewerkers benoemd (Kalshoven e.a., 2010: 261, 263, 264).

Er wordt geïnvesteerd in leidinggevend en hoe deze het vertrouwen van de medewerkers in de leidinggevend kunnen bevorderen. Werken aan leiderschapsvertrouwen is het versterken van betrouwbaar en consistent leiderschap en het zo vergroten van veiligheid (maatschappelijk belang) en een productief klimaat voor de medewerkers (Buitendijk e.a., 2008: 288 en Nootboom, 2002: 59). Volgens Mayer e.a. (1995: 709-711) is vertrouwen belangrijk bij teamwork, leiderschap, prestatie, onderhandelingen en strategiebepaling. Verschillende onderzoeken naar de effecten van vertrouwen in leidinggevend, laten zien dat leiderschapsvertrouwen de volgende zaken bevordert (o.a. Bijlsma-Frankema en Costa, 20051):

- Prestaties van teams en organisaties,
- acceptatie van informatie die de manager verstrekt,
- acceptatie van beslissingen van de manager en betrokkenheid bij de uitvoering,
- samenwerking,
- open communicatie,
- van elkaar leren,
- betrokkenheid bij de organisatie,
- alertheid op minder goede prestaties en de bereidheid deze te benoemen,
- en innovatie.

Vertrouwen aan de binnenkant zorgt ervoor dat de organisatie zich kan aanpassen aan de buitenkant. Er is echter weinig onderzoek gedaan naar verschillende soorten leiderschap in combinatie met leiderschapsvertrouwen. Waardengedreven leiderschap is ook nog eens een nieuw onderwerp binnen de leiderschapstheorie. Tevens is er weinig onderzoek gedaan naar de geesteshouding vertrouwen in plaats van naar de handelingen die horen bij vertrouwen. De uitkomst van deze scriptie levert nieuwe wetenschappelijke inzichten op met betrekking tot waardengedreven leiderschap en het effect op leiderschapsvertrouwen

Volgens Bijlsma-Frankema en Costa (2007: 402) en Kalshoven e.a. (2010: 263-264) zijn controle en vertrouwen twee onderwerpen die bijdragen aan het geven van richting aan een organisatie. Door bijvoorbeeld globalisering, flexibelere arbeidsrelaties en complexere structuren is monitoring, controle, governance, sturen moeilijker geworden (Bijlsma-Frankema en Costa, 2007: 392-393). Waar vroeger hiërarchische arbeidsrelaties domineerden, is de functie van vertrouwen toegenomen (Bijlsma-Frankema en Costa, 2007: 393, 396). Met het toenemen van de prominente rol van vertrouwen is tevens een verschuiving waar te nemen van formele controle naar informele controle. Onderzoek van Bijlsma-Frankema en Costa laat zien dat er een verband bestaat tussen vertrouwen en controle. Als er meer vertrouwen is, is er minder formele controle nodig. Bij meer vertrouwen is er als het ware een verschuiving te zien in controle, een verschuiving van formele naar informele controle. Binnen deze scriptie vraag ik mij af of waardengedreven leiderschap, als vorm van informele controle, leidt tot meer leiderschapsvertrouwen, als vorm van vertrouwen. Toekomstige ontwikkelingen in de omgeving van een organisatie en de veranderingen in de relaties binnen de organisatie laten zien dat meer empirisch onderzoek nodig is om de steeds belangrijker wordende dynamiek tussen controle en vertrouwen te kunnen begrijpen (Bijlsma-Frankema en Costa, 2007: 402). Deze scriptie kan zowel de

politieorganisatie als andere organisaties helpen om een beter zicht te krijgen op de onderwerpen controle en vertrouwen en de relatie tussen deze begrippen. Organisaties krijgen handvatten om aansluiting met de omgeving te creëren, te behouden en/of te vergroten.

Volgens Bijlsma-Frankema en Costa (2007: 398-399) zijn de onderwerpen controle en vertrouwen zijn deels vervangbaar en vergelijkbaar, wat onderzoek bemoeilijkt. Ook stellen Bijlsma-Frankema en Costa (2007: 398-399) dat eerder empirisch onderzoek, waarbij statistiek gebruikt werd om de theorie over het verband tussen controle en vertrouwen uit te breiden, tot nu toe weinig succesvol is gebleken. Diverse onderzoeken hebben een positief verband laten zien tussen leiderschap en het vertrouwen van medewerkers in hun leidinggevend (Kalshoven e.a., 2010: 264-267). De verschillende constructen blijken echter vaak niet volledig uitgewerkt en sommige formuleringen zijn niet strak omlijnd, waardoor ze voor meerdere interpretaties vatbaar zijn (Cropanzano en Mitchell, 2005: 875-876).

Er is een overlap te zien tussen factoren van waardengedreven leiderschap en gedragingen, die vertrouwen bevorderen. Maar wie zegt nu dat een bepaalde manier van leiderschap het vertrouwen in de leidinggevend ook daadwerkelijk doet toenemen? Volgens Nooteboom (2002: 12) is vertrouwen een geesteshouding en geen handeling. Veel onderzoek is gedaan naar gedragingen van leidinggevend. Onderzoek naar de perceptie van degene die zijn vertrouwen schenkt, in dit geval de medewerker, is minder ruim voor handen (Mayer en Davis, 1999: 124 en Schoorman e.a., 2007: 347). Ook Bijlsma-Frankema en Costa (2005: 270-271, 275) en Barrera en Buskens (2007: 390) geven aan dat er nog weinig nadruk gelegd op verschillende contexten, invloeden en mechanismen. Organisatieonderzoekers leggen de nadruk vaak op de eigenschappen van het werk en het beheer van een organisatie (Van de Bunt e.a., 2005: 340-341). Door binnen dit onderzoek vanuit het perspectief van de medewerkers te kijken naar waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen, wil ik de nadruk leggen op factoren die sterk gerelateerd zijn aan de sociale structuren binnen de organisatie. Het gaat dus om de beleving en uiteindelijk de gedragsuiting van de medewerker in reactie op de leidinggevende. Deze sociale benadering kijkt naar vertrouwen als karakteristieken van de interactie die partijen onderling hebben (Mayer en Davis, 1999: 123). Om de vertrouwensrelatie inzichtelijk te maken is het van belang om het proces van vertrouwen te belichten. De factoren die tot vertrouwen leiden zijn volgens Mayer e.a. (1995: 717-719 en Schoorman e.a. 2007: 345) ability, benevolence en integrity, vrij vertaald mogelijkheid, welwillendheid en integriteit. Ik hoop door dit perspectief de twee hoofdonderwerpen meer uit te kunnen werken en nieuwe vragen en thema's aan te kunnen snijden. Deze scriptie draagt zodoende bij aan de uitdaging om opnieuw naar oude concepten te kijken. Om terug te blikken naar de casuïstiek van deze scriptie, de vorming van de Nationale Politie, zal de verkregen informatie tevens gebruikt kunnen worden om het leiderschapsprogramma binnen de Nationale Politie te ondersteunen en de reorganisatie te leiden.

### **1.3 Probleemstelling**

Om gedrag te kunnen beïnvloeden is het noodzakelijk om een veilig klimaat te scheppen. In een veilig klimaat heerst er vertrouwen om situaties te bespreken en kan er geleerd worden. In de strategie van de Nederlandse Politie is opgenomen dat er gestuurd moet worden op het vertrouwen van de medewerkers in hun leidinggevende en dat de leidinggevende hier een cruciale rol in speelt. Maar op welke manier kan de leidinggevende dat vertrouwen van de medewerkers bewerkstelligen? Als we kijken naar het aftreden van korpschef Gerard Bouwman wordt hem door de politievakbonden en een



groot deel van de medewerkers verweten dat hij onvoldoende oog had voor de medewerkers en dus voor kwetsbare en horizontale arbeidsrelaties. Ook werd zijn manier van communiceren niet als open en transparant gezien. Dit resulteerde in diverse botsingen tussen de verschillende partijen, waarbij de politiebonden op het punt hebben gestaan hun vertrouwen in de korpschef op te zeggen. De wens van de politiebonden is dat een nieuwe korpschef vooral de verbinding met het personeel kan leggen. Momenteel is er weinig empirisch onderzoek naar het effect van waardengedreven leiderschap op leiderschapsvertrouwen. Met deze scriptie wordt tevens beoogd een discussie op gang te brengen over de strategie van de Nederlandse Politie ten aanzien van leiderschap binnen de organisatie. Draagt deze strategie bij aan het vergroten van vertrouwen?

Vertrouwen is een onderwerp, dat zich leent voor onderzoek naar ervaringen en belevingen van individuen in het licht van het geheel. Dit heeft als doel de informatie te beschrijven, te interpreteren en te verklaren door werkwijzen die de natuurlijke omgeving van de onderzoeksobjecten zo min mogelijk verstoren ('t Hart e.a., 2009: 253). Om dit te kunnen bewerkstelligen heb ik gekozen voor een mix van onderzoeksmethodes: een gevalstudie waarbij gebruik wordt gemaakt van zowel kwalitatieve als kwantitatieve elementen.

Mede door het beperkte tijdsbestek is het onmogelijk om een onderzoek te verzorgen dat de gehele politieorganisatie beslaat. Mijn onderzoeksvraag richt zich op het voormalige district Noord, van het toenmalige politiekorps Gooi en Vechtstreek. De casus is geselecteerd op basis van de "critical cases" methodiek of te wel de incidentmethode (Punch, 2006: 51). Het politiekorps Gooi en Vechtstreek bleek sterk af te wijken van de landelijke politiebenchmark op het punt van de tevredenheid over de directe leidinggevenden. De politiebenchmark geeft een gemiddelde score van de medewerker tevredenheidsonderzoeken binnen de gehele politieorganisatie weer (Huizing, 2009: 11). Voor het onderzoek kijk ik naar de variatie op gebied van de tevredenheid over de direct leidinggevende binnen district Noord van het politiekorps Gooi en Vechtstreek. District Noord bestond uit drie verschillende wijkteams, waarbij een variatie in de score waarneembaar was.

De centrale vraag van dit onderzoek luidt:

- In hoeverre draagt waardengedreven leiderschap binnen een politie-eenheid bij aan leiderschapsvertrouwen?

De subvragen luiden:

- Wat is waardengedreven leiderschap?
- Welke factoren vormen waardengedreven leiderschap?
- Wat is leiderschapsvertrouwen?
- Welke factoren vormen leiderschapsvertrouwen?
- Bestaat er een verband tussen waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen?

## **1.4 Leeswijzer**

Dit eerste hoofdstuk heeft de aanleiding, de relevantie, de afbakening en de vragen van het onderhavige onderzoek belicht. In hoofdstuk twee treft u het theoretisch kader, waar in wordt gegaan op de onderwerpen waardengedreven leiderschap, leiderschapsvertrouwen en de relatie tussen beide onderwerpen. Aan het eind van dit hoofdstuk worden ook de hypothesen gepresenteerd. Hoofdstuk drie betreft het methodologisch kader, waarin wordt ingegaan op de casusselectie, het onderzoeksontwerp, de rol van de onderzoeker, de onderzoeksmethoden, het analyseproces en de waarborgen voor de kwaliteit van het onderzoek. Hoofdstuk vier staat in het teken van de casusbeschrijving. Tevens zullen in dit hoofdstuk de verzamelde data gepresenteerd worden. In hoofdstuk vijf wordt de analyse gegeven, waarbij de verzamelde data geïnterpreteerd worden. De conclusie treft u in hoofdstuk zes, waarbij bij wijze van discussie ook punten ter verbetering en suggesties voor nader onderzoek worden benoemd.

## 2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk staan de relevante theorieën over leiderschap en vertrouwen centraal. De begrippen worden nader toegelicht en er worden handvatten voor de meting gegeven. De hypothesen vormen het sluitstuk van dit hoofdstuk.

### 2.1 Waardengedreven leiderschap

Leidinggevendens kunnen het gedrag van medewerkers sturen door hun manier van benaderen. In de wetenschappelijke literatuur wordt in dit kader de theorieën rondom 'social learning' en 'social exchange' genoemd. Deze theorieën verklaren waarom leiderschap invloed heeft op medewerkers (Kalshoven e.a., 2010: 263-264). Leidinggevendens kunnen het gedrag van hun medewerkers sturen door voorbeeldgedrag te tonen, maar ook door te communiceren over gedragsregels en door waardenvol en verantwoordelijk gedrag onder medewerkers te stimuleren en te belonen (Kalshoven e.a., 2010: 261, 263, 264). Onderling vertrouwen is belangrijk in deze sociale uitwisselingssituaties. De manier van benaderen door de leidinggevendens is hierin cruciaal (Smid, 2007: 90 en Bijlsma-Frankema e.a., 2003). Als we kijken naar bijvoorbeeld de social exchange theorie kan de opbrengst van een sociale uitwisseling bestaan uit immateriële beloningen als status, waardering, liefde en informatie (Cropanzano en Mitchell, 2005: 881, 890). Deze sociale opbrengsten hebben een positieve invloed op de werkinstelling en de arbeidsprestaties (Cropanzano en Mitchell, 2005: 283). Uitwisselingssituaties kunnen de prestaties van een team of een organisatie dus positief beïnvloeden (Cropanzano en Mitchell, 2005: 876,890-891 en Bijlsma-Frankema en Costa, 2007: 401-402). Er bestaat een positief verband tussen onderlinge relaties en uitwisselingssituaties. Beide constructen zijn verschillend, maar wel oorzakelijk gerelateerd (Cropanzano en Mitchell, 2005: 883-886). Door een goede relatie, kan uitwisseling plaatsvinden. Vertrouwen is tevens gerelateerd aan onderlinge relaties. Door een goede relatie, waarin men elkaar vertrouwt, kan uitwisseling plaatsvinden en positieve uitkomsten zorgen weer voor meer vertrouwen. Onderling vertrouwen is dus belangrijk in sociale uitwisselingssituaties. Zo is vertrouwen ook essentieel is voor het prestatieniveau van de organisatie (Barrera en Buskens, 2007: 368).

Verschillende onderzoeken wijzen uit dat meer formele controle vertrouwen doet afnemen. Toch dient dit genuanceerd te worden. Controle speelt een belangrijke rol binnen NPM. Processen binnen een organisatie dienen te worden gereguleerd en niets wordt aan het toeval overgelaten. Controlemechanismen zoals prestatie-indicatoren moeten financiële verspilling en verlies aan personele capaciteit voorkomen (Edelenbos en Eshuis, 2012: 650). Toch blijken de formele toezichtlijnen niet sluitend. Horizontale toezichtlijnen gericht op samenwerking doen steeds meer hun intrede (Edelenbos en Eshuis, 2012: 651).

Controle en vertrouwen zijn complementair zijn aan elkaar. Als mensen elkaar vertrouwen zijn zij bijvoorbeeld meer bereid om tijdig cruciale informatie te delen. Vertrouwen reduceert weerstand en brengt harmonie. Als mensen elkaar niet vertrouwen, dan zullen zij geneigd zijn om hun kwetsbaarheid te minimaliseren (Edelenbos en Eshuis, 2012: 655-656). Hoe meer vertrouwen, hoe lager de kosten van monitoring en andere controle mechanismen (Bijlsma-Frankema en Costa, 2005: 268). Vertrouwen is complex en hangt samen met subtiele vormen van leiderschap (Van de Bunt en e.a., 2005: 359). Over het algemeen geldt: hoe minder formele controle, hoe hoger het vertrouwen

(Bijlsma-Frankema en Costa, 2007: 397). Er zijn ook situaties waarbij formele controle gezien wordt als competentie en juist dan weer bijdraagt aan vertrouwen (Bijlsma-Frankema en Costa, 2007: 401). Als we kijken naar waardengedreven leiderschap, bevat deze vorm van leiderschap eigenschappen van informele controle. Binnen dit onderzoek zal onderzocht worden of waardengedreven leiderschap net als informele controle het vertrouwen in de leidinggevende doet toenemen. Diverse onderzoeken hebben een positief verband laten zien tussen (ethisch) leiderschap en het vertrouwen van medewerkers in hun leidinggevend (Kalshoven e.a., 2010: 265-267). Zo wordt het vertrouwen vergroot, als er bijvoorbeeld feedback gegeven wordt en als de leidinggevende laat merken dat hij de medewerker waardeert (Bijlsma-Frankema en Costa, 2007: 401-402). De literatuur geeft geen aanleiding om aan te nemen dat de leeftijd en het geslacht van de medewerker van invloed zijn op leiderschapsvertrouwen (zie bijvoorbeeld Six, 2004 en Blaauw e.a., 2012).

Controle en vertrouwen lijken (deels) vervangbaar of vergelijkbaar. (Bijlsma-Frankema en Costa, 2007: 398). Het is nog niet gelukt om tot een solide theoretisch framework te komen, wat de relatie tussen controle en vertrouwen kan begrijpen (Bijlsma en Frankema, 2007:393). Zonder een bepaald niveau van vertrouwen zal controle moeilijk worden geaccepteerd (Bijlsma-Frankema en Costa, 2007: 400). Formele controle heeft een positief effect op vertrouwen als het gezien wordt als competentie en als formele controle aan een bepaald doel verbonden is (Bijlsma-Frankema en Costa, 2007: 401). Te weinig controle kan leiden tot blind vertrouwen, wat de kans dat risico's worden genomen vervolgens vergroot. Leiderschap en vertrouwen worden als communicerende vaten gezien. Waarbij de manier van leidinggeven van invloed is op de mate van vertrouwen. Leidinggevend moeten een balans vinden tussen het handelen op basis van controle en handelen op basis van vertrouwen (Edelenbos en Eshuis, 2012: 654-655).

Leiderschap wordt gezien als een vorm van controle. Controle is een reguleringsproces, waarbij de elementen binnen een systeem voorspelbaar worden (Edelenbos en Eshuis, 2012: 652). Controle is een begrip vanuit het economisch perspectief en is bedoeld om meer en beter te kunnen produceren tegen minder kosten. Edelenbos en Eshuis onderscheiden vier soorten van controle, waarbij het in dit onderzoek draait om formele en informele controle. Formele controle bestaat bijvoorbeeld uit bureaucratische regels en controle systemen als prestatie-indicatoren. Bij formele controle is er geen plaats voor normen, waarden en persoonlijke aandacht voor de medewerker. Informele controle bestaat bijvoorbeeld uit feedback op prestaties, waarderen van goed werk, het bieden van steun en aandacht voor het individu (Edelenbos en Eshuis, 2012: 668-669 en Bijlsma-Frankema en Van de Bunt, 2003: 642). Ook normen, waarden en cultuur vallen onder informele controle (Frankema-Bijlsma en Costa, 2007: 398, 399). Waar vroeger hiërarchische arbeidsrelaties domineerden, is een verschuiving zichtbaar van formele controle naar informele controle. Formele controle is minder belangrijk geworden (Bijlsma-Frankema en Costa, 2005: 268). Horizontale en kwetsbare relaties worden in de huidige maatschappij steeds belangrijker. Onzekerheden binnen een organisatie blijken niet meer gemanaged te kunnen worden door louter hiërarchische toezichtsmodellen en gedetailleerde contracten (Edelenbos en Eshuis, 2012:650).

Informele controle hangt samen met leiderschapsstijlen uit de ethische leiderschapstheorie. Binnen dit onderzoek staat waardengedreven leiderschap centraal. Waardengedreven leiderschap is een relatief nieuwe visie binnen de leiderschapsinzichten, waarnaar nog weinig wetenschappelijk onderzoek is gedaan. Literatuur dat alleen gaat waardengedreven leiderschap, zoals Kinds en Kinds-Hoendervoogt (2004), zal derhalve onvoldoende informatie opleveren. Wel is waardengedreven

leiderschap zeer sterk vergelijkbaar met de leiderschapsstijlen uit morele leiderschapstheorieën. De morele leiderschapstheorie zal daarom binnen dit theoretisch kader als vertrekpunt gekozen worden.

Morele leiderschapstheorieën vallen onder de nieuwe leiderschapsbenaderingen, die vanaf de jaren tachtig ontwikkeld werden. Deze leiderschapsbenaderingen hebben als gemeenschappelijke deler, dat leiders visie nodig hebben en dat zij betrokkenheid moeten creëren bij medewerkers. De ethische leiderschapstheorie en is gebaseerd op elementen van eerdere stromingen met betrekking tot het denken over leiderschap. Zo worden elementen vanuit de trekbenadering (trait), de stijlbenadering (style) en de contingentie theorieën gecombineerd (Den Hartog e.a., 1997: 12-14). De trekbenadering werd eind tot jaren veertig van de twintigste eeuw aangehangen. Deze benadering stelt dat leiders worden geboren als leiders, waarmee wordt bedoeld dat leiders bepaalde aangeboren karaktertrekken hebben die hen goede leiders maakt. Er werd naar zowel fysieke als mentale aspecten gekeken bij 'geboren leiders' die hen tot goede leiders maken, zoals een atletische bouw, energiek, goede gezondheid, uiterlijke verschijning, intelligentie, waarden en zelfvertrouwen (Van Muijen en Schaveling, 2011: 9). De trekbenadering werd verlaten omdat er onvoldoende empirisch bewijs was om de beweringen te ondersteunen, maar werd nieuw leven ingeblazen door de ethische leiderschapstheorie. In deze theorie ligt de nadruk op ethische en morele karaktertrekken van de leider.

De leiderschapsstijlen die voortvloeien uit de morele leiderschapstheorieën hebben grotendeels een normatief karakter met betrekking tot goed leiderschap (Van Muijen en Schaveling, 2011: 18-20). Uit de morele leiderschapstheorieën vloeien drie leiderschapsstijlen voort:

1. Authentiek leiderschap
2. Dienend leiderschap
3. Ethisch leiderschap

Bij authentiek leiderschap ligt de nadruk op zelfkennis van de leidinggevende. Deze zelfkennis leidt ertoe dat de leidinggevende leiding kan geven gebaseerd op persoonlijke normen en waarden, doelen en het eigen functioneren (Van Muijen en Schaveling, 2011: 18-20). Authentiek leiderschap bestaat uit drie kernpunten. Ten eerste zelfbewustzijn en zelfregulering. Dit blijkt uit een geïnternaliseerd moreel perspectief, gebalanceerd verwerken van informatie en transparantie in de relatie met anderen, in dit geval medewerkers (Walumbwa e.a., 2008). Ten tweede is er sprake van een interactieve en authentieke relatie tussen leidinggevende en medewerker. Vraag en antwoord kunnen in beide richtingen gesteld en beantwoord worden en beide partijen tonen oprechte interesse in elkaar. Deze oprechte interesse vormt ook het derde kernpunt. De perceptie van de authenticiteit van de leidinggevende hangt af van de beoordeling van die authenticiteit door de medewerker. Deze beoordeling komt tot stand door het vormen van een relatie tussen leidinggevende en medewerker (Walumbwa e.a., 2008).

Bij dienend leiderschap hebben de leidinggevendens als hoogste prioriteit om de medewerkers te dienen en bewust leiding te geven om daarmee een bijdrage te leveren aan hogere doelen. De behoeften en de doelen van de organisatie en van de medewerkers worden door de dienende leidinggevende boven zijn eigen behoeften en doelen gesteld. De ontwikkeling van de medewerkers wordt door de dienende leider gevolgd met als doel de creativiteit en de mate waarin medewerkers verantwoordelijkheid aan kunnen te vergroten (Cerit, 2008: 301-317).

Ethisch leiderschap heeft een overlap met authentiek leiderschap. Bij beide leiderschapstijlen zijn altruïsme, het maken van ethische beslissingen, de leider als rolmodel en integriteit van groot belang. Het verschil tussen ethisch leiderschap en authentiek leiderschap is dat ethische leiders meer nadruk leggen op moreel leidinggeven en het welbevinden van anderen, terwijl authentieke leiders meer nadruk leggen op authenticiteit en zelfbewustzijn (Brown en Trevino, 2006: 599). Ethische leiders handelen vanuit een innerlijk moreel kompas dat hun beslissingen bepaalt. Het innerlijke morele kompas is volgens de ethische leiderschapstheorie echter niet noodzakelijk aangeboren, maar wordt ook beïnvloed door wetgeving, maatschappelijke normen en afspraken (Van Muijen en Schaveling, 2011: 18-20). Ethisch leiderschap bestaat uit twee componenten, te weten: de morele persoon en de morele leidinggevende. De morele persoon is een individu die beslissingen maakt op basis van zijn principes, geeft om mensen en de maatschappij. Uit zijn acties blijkt dat hij het juiste wil doen en eerlijk, fair, integer en open is. De morele leidinggevende heeft zelfdiscipline en doorzettingsvermogen in het bereiken van ethische standaarden, welke de morele leidinggevende niet loslaat in moeilijke omstandigheden (Walumbwa e.a., 2008). Ethische overwegingen zijn een belangrijk en duidelijk zichtbaar onderdeel van de leiderschapstijl. De ethische leidinggevende communiceert de ethische overwegingen zowel expliciet als impliciet, door ze direct te communiceren naar medewerkers en door zelf gedrag te vertonen dat past bij deze ethische overwegingen (Brown en Trevino, 2006: 597-598).

Er bestaan een groot aantal overeenkomsten tussen authentiek, dienend en ethisch leiderschap. Ook een aantal belangrijke accentverschillen. Walumbwa e.a. (2008) hebben deze overeenkomsten en verschillen tussen authentiek, ethisch en dienend leiderschap geïdentificeerd. Bij authentiek leiderschap ligt de nadruk op authenticiteit van de leidinggevende. De leidinggevende wil hiermee de medewerkers aanzetten tot het volgen van zijn gedrag. De morele persoon, zoals deze in ethisch leiderschap bestaat, wordt dus ook gebruikt door authentieke leiders, maar deze morele persoon speelt slechts een kleine rol in authentiek leiderschap. De authentieke leidinggevende maakt, omdat hij wil inspireren en motiveren door zelf het juiste voorbeeld te geven, weinig tot geen gebruik van transformationele technieken zoals geïdealiseerde invloed, inspirationale motivatie, intellectuele stimulatie en individuele consideratie (Walumbwa e.a., 2008). Bij dienend leiderschap maakt de leidinggevende ook gebruik van zijn ethisch moreel persoon, maar ligt de nadruk van deze kwaliteit niet op het maken van de juiste keuzes voor de medewerkers, maar het ondersteunen van de medewerkers zodat zijzelf de juiste keuzes kunnen maken. Ethisch leiderschap ten slotte bestaat uit de minste karakteristieken. Naast de ethische kernkarakteristieken maken ethische leidinggevers gebruik van een geïnternaliseerd moreel kompas, zoals bij authentieke leiders, en het ontwikkelen en waarderen van mensen, zoals bij dienend leiderschap.

Waardengedreven leiderschap, zoals dit uit de weinige beschikbare bronnen blijkt, heeft als belangrijkste kenmerken het hoogwaardig inschattingsvermogen van mogelijkheden, duidelijkheid, steun aan anderen, moreel gedrag en verantwoordelijkheid nemen (Kinds en Kinds-Hoendervoogt, 2004: 21). Waardengedreven leiderschap komt dus volledig overeen met ethisch leiderschap, maar heeft daarnaast nog kenmerken van authentiek en dienend leiderschap. Tabel 1 (op de volgende bladzijde) laat een schematisch overzicht zien.

|                               | Theoretische elementen              | Authentiek leiderschap | Dienend leiderschap | Ethisch leiderschap | Waarden-gedreven leiderschap |
|-------------------------------|-------------------------------------|------------------------|---------------------|---------------------|------------------------------|
| <b>Authentiek leiderschap</b> | Leider zelfbewustzijn               | X                      | X                   |                     |                              |
|                               | Relationele transparantie           | X                      |                     |                     | X                            |
|                               | Geïnternaliseerd moreel perspectief | X                      | X                   | X                   | X                            |
|                               | Gebalanceerd verwerken              | X                      |                     |                     |                              |
| <b>Dienend leiderschap</b>    | Mensen waarderen                    |                        | X                   | X                   | X                            |
|                               | Mensen ontwikkelen                  |                        | X                   | X                   | X                            |
|                               | Gemeenschap opbouwen                |                        | X                   |                     |                              |
|                               | Authenticiteit                      | X                      | X                   |                     |                              |
|                               | Leiderschap bieden                  |                        | X                   |                     | X                            |
|                               | Leiderschap delen                   |                        | X                   |                     |                              |
| <b>Ethisch leiderschap</b>    | Moreel persoon                      | X                      | X                   | X                   | X                            |
|                               | Morele manager                      |                        |                     | X                   | X                            |

Tabel 1: verschillen en overeenkomsten tussen authentiek, dienend, ethisch en waardengedreven leiderschap (op basis van: Laub, 1999; Kinds en Kinds-Hoendervoogt, 2004 en Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, en Peterson, 2008).

Resumerend bestaat waardengedreven leiderschap uit de volgende factoren (Kalshoven e.a., 2010: 262).

1. Relationele transparantie (eerlijk en open)
2. Besluiten op basis van principes (waarden en normen, algemeen belang)
3. Geven om mens en maatschappij
4. Integriteit (voorbeeld gedrag)
5. Gericht zijn op de ontwikkeling van medewerkers (creativiteit en verantwoordelijkheid)

## 2.2 Leiderschapsvertrouwen

Vertrouwen is een van de hoofdconcepten in de analyse binnen (organisationele en persoonlijke) relaties geworden (Bijlsma-Frankema en Costa, 2007: 392-393). Vertrouwen is een geïdentificeerde uitkomst van positieve en gewenste sociale uitwisselingen (Cropanzano en Mitchell, 2005: 886-887). Vertrouwen helpt mensen om een bepaalde mate van onzekerheid te accepteren en om beslissingen te nemen zonder dat alle informatie bekend is. Voor de één is vertrouwen een verwachting, voor de ander gaat het over gedeelde normen en waarden (Edelenbos en Eshuis, 2012: 652). Kortom vertrouwen is een brede term, die moeilijk te definiëren is.

Vertrouwen hangt sterk samen met veiligheid en zekerheid. Indien een individu zich niet veilig voelt bij een ander of niet een redelijk mate van zekerheid heeft omtrent een goede afloop, zal hij geen vertrouwen hebben in een ander. Hoe basaal de behoefte van een individu naar vertrouwen is, blijkt uit de behoeftenpiramide van Maslow (Maslow, 1943: 370-396). Maslow stelt dat, naast voedsel, drinken en onderdak, een individu vertrouwen nodig heeft om zichzelf verder te ontwikkelen. Naast psychologische veiligheid, zorgt vertrouwen voor een basis om samen te werken, informatie uit te wisselen, betrokkenheid bij de organisatie te ontwikkelen, onzekerheid te reduceren en wederzijds te kunnen leren (Bijlsma-Frankema en Costa, 2005: 263). Vertrouwen is dus geen eendimensionaal begrip. Vertrouwen kan onderverdeeld worden in verschillende soorten of typen (Buitendijk e.a., 2009: 11-15). Hieronder treft u de tien typen:

1. Fysiek vertrouwen: vertrouwen door een fysieke, emotioneel psychische verbinding.
2. Traditioneel vertrouwen: vertrouwen dat samenhangt met bekende tradities en (bedrijfs)cultuur.
3. Procedureel vertrouwen: het vertrouwen in regels en procedures die gevolgd worden.
4. Leiderschapsvertrouwen: vertrouwen in rolmodellen die geïmiteerd moeten worden.
5. Materieel vertrouwen: het vertrouwen dat materieel niet faalt.
6. Informatieel vertrouwen: vertrouwen in de bronnen van informatie.
7. Sturingsvertrouwen: vertrouwen in (externe) omstandigheden die handelen mogelijk maken of beperken.
8. Competentievertrouwen: het vertrouwen dat bepaalde competenties die nodig zijn om aan verwachtingen te voldoen, in voldoende mate aanwezig zijn.
9. Intentioneel vertrouwen: het vertrouwen dat een ander handelt naar beste vermogen.
10. Pragmatisch vertrouwen: het vertrouwen dat er omgegaan kan worden met ambigue situaties van vertrouwen en wantrouwen.

Dit onderzoek richt zich op vertrouwenstype nummer vier, namelijk leiderschapsvertrouwen. Het opbouwen van vertrouwen is een onderwerp waar veel onderzoek naar is gedaan, daar vertrouwen in de leidinggevende als onmisbaar wordt gezien binnen veel organisaties (Lexa, 2012: 10-11).

De verschillende definities blijken de volgende drie elementen te bevatten (Mayer e.a., 1995: 712-715 en Bijlsma-Frankema en Costa, 2005: 262):

1. De bereidheid van een persoon om bij een positieve verwachting afhankelijk te zijn van de daden van een andere persoon.
2. Geloven dat de andere persoon eerlijk is.
3. Verwachten dat de andere persoon niet nadelig zal handelen met het risico in een nadelige positie te belanden (op relevant gebied).

Het gaat dus om een (inter)actie (I), afhankelijkheid (A), een verwachting (V) en een positieve uitkomst (P). Tabel 2 (op de volgende bladzijde) geeft aan hoe er in de bestaande literatuur gedacht wordt over de betekenis van vertrouwen. Veel definities komen uit Engelstalige artikelen. Voor een aantal woorden kon ik geen bevredigende vertaling vinden. Om de nuances te behouden heb ik ervoor gekozen om de oorspronkelijke Engelse definities weer te geven. Tussen haakjes heb ik de elementen genoemd.



| <b>Algemene definitie</b>  | <b>Auteur</b>   |
|--|---|
| A generalized expectancy (V).  | Rotter, 1967: 651                                       |
| A trust is to live as if certain rationally possible futures will not occur (V).   | Lewis en Weigert, 1985: 969                             |
| .  |   |
| <b>Definitie meerdere actoren en elementen</b>   |   |
| To trust is to 'increase one's vulnerability to others whose behavior one cannot controle' (I, A).   | Zand, 1972: 231   |
| A personality trait of people interacting with peripheral enviroment of an organization (I).   | Farris e.a., 1973: 145                                  |
| The extent to which one is willing to ascribe good intentions to and have confidence in the words and actions of other people (I, V, P).   | Cook en Wall, 1980: 39                                  |
| The expectation that a partner will not engage in opportunistic behavior, even in the face of countervailing short-term opportunities and incentives (I, V).   | Nooteboom, 1996   |
| Een relatie van wederzijds geloof in contractuele prestaties, eerlijke, communicatie, verwachte capaciteiten en een vermogen tot vrije interactie (I, V).  | Reina e.a., 2000: 23                                    |
| De verwachting dat het gedrag van een anderen gunstig, of op zijn minst niet schadelijk voor je zal zijn (I, V, P).  | Bijlsma-Frankema, 2007: 23                              |
| <b>Definitie meerdere factoren en alle elementen</b>   |   |
| The willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that other will perform a particulier action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party (I, A, V, P). | Mayer e.a., 1995: 712                                   |
| Trust is an expectation of positive results, that someone may have based on the expected action of an other party in an interaction that is characterized by uncertainty (I, V, P).  | Bhattacharya, 1998                                      |
| To trust is to make yourself vulnerable tot he actions of another party in the expectation that the other will perform a particular action which is important to you (I, A, V, P).   | Nooteboom en Six, 2003: 199, naar Mayer e.a., 1995: 712 |
| Trust is a willingness to be vulnerable to another party based on the expectation that other will perform a particulier action important to the trustor (I, A, V, P).  | Schoorman e.a., 2007: 347                               |

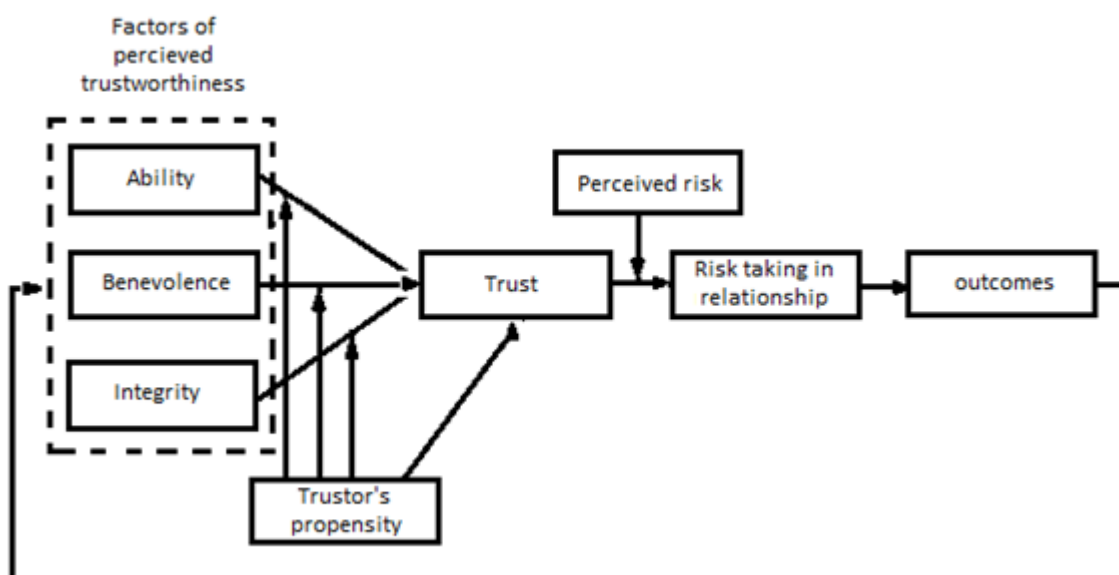
Tabel 2: Verschillende definities van vertrouwen met bronvermelding

De meeste definities geven aan dat vertrouwen een verwachting creëert ten opzichte van degene die in vertrouwen wordt genomen. Dit zorgt voor een risico voor degene die zijn vertrouwen geeft. Er staat immers niet vast dat zijn vertrouwen niet beschaamd wordt en dat de uitkomst anders zal zijn dan gehoopt of verwacht. De definitie die de meeste elementen bevat is de definitie van Mayer e.a. 1995 en later die van Schoorman e.a. 2007. Deze definitie is tevens veelvuldig geciteerd in artikelen over vertrouwen. Derhalve kies ik voor deze definitie als uitgangspunt voor vertrouwen. Deze benadering van vertrouwen gaat uit van de bereidheid om zich kwetsbaar op te stellen jegens een andere partij, gebaseerd op de eigenschap van degene die zijn vertrouwen geeft om in het algemeen andere personen te vertrouwen en zijn gedachte dat degene die het vertrouwen krijgt betrouwbaar is (Mayer en Davis, 1999: 124). De sociale benadering kijkt naar vertrouwen als karakteristieken van de interactie die partijen onderling hebben (Mayer en Davis, 1999: 123). Vertrouwen is volgens Mayer e.a. (1995: 717-719 en Schoorman e.a. 2007: 345) te meten door naar de beleving van degene die zijn vertrouwen schenkt te kijken. Het gaat hierbij om de beleving over ability, benevolence en integrity, vrij vertaald vermogen, welwillendheid en integriteit van degene die het vertrouwen ontvangt.

Om een vertrouwensrelatie inzichtelijk te maken is het van belang om het proces van vertrouwen te belichten. Volgens Mayer e.a. zijn drie eigenschappen bij het verkrijgen van vertrouwen aan de kant van degene die zijn vertrouwen schenkt van belang (1995: 717-719):

1. Ability (vermogen): een reeks van vaardigheden , competenties en karakteristieken die iemand in staat stelt om invloed uit te oefenen op een bepaald gebied
2. Benevolence (welwillendheid): de mate waarin geloofd wordt dat de te vertrouwen persoon goed wil doen ten opzichte van de degene die hem vertrouwt en dan niet vanuit egocentrisch winstmotief
3. Integrity (integriteit): de te vertrouwen persoon houdt er, in de ogen van degene die hem vertrouwt, een reeks van principes op na die acceptabel zijn. Dit geldt voor het vasthouden aan die principes als het feit dat de principes acceptabel gevonden worden

Wanneer de drie eigenschappen in hoge mate aanwezig zijn, dan is iemand in potentie trustworthy (betrouwbaar) (Mayer e.a., 1995: 719-720). Toch is iemand niet simpelweg wel of niet betrouwbaar. De intensiteit van de eigenschappen variëren, zo zijn ze in meer of mindere mate aanwezig. Maar iemand moet in het algemeen betrouwbaar zijn, wil er sprake kunnen zijn van vertrouwen. Als er sprake is van vertrouwen, durft/zal een persoon risico nemen binnen een persoonlijke relatie. De gevolgen van dat risico zijn uiteindelijk weer van invloed op het vertrouwen. Het daadwerkelijk nemen van risico is niet noodzakelijk om iemand te kunnen vertrouwen, maar vormt wel een gedragsmatige uiting van vertrouwen. Met andere woorden: vertrouwen is de bereidheid om een risico te nemen en het niveau van vertrouwen is een indicatie voor de hoeveelheid risico iemand dan zal durven nemen. Bij de beoordeling van de drie factoren die vertrouwen beïnvloeden, speelt tijd een rol (Schoorman e.a., 2007: 346). De beoordeling van de benevolence van de leidinggevende door de medewerker zal meer tijd nodig hebben dan de beoordeling van de integrity van de leidinggevende. Voor onderzoek naar de mate van vertrouwen is het dan ook van belang om een langere onderzoeksperiode te kiezen. Bij korte onderzoeksperiodes ontstaat er een zeer hoge correlatie tussen benevolence en integrity. (Schoorman e.a., 2007: 346). Mayer e.a., (1995: 715) stellen het volgende model (figuur 1: Model van vertrouwen) voor met betrekking tot het ontstaan en de werking van vertrouwen:



Figuur 1: Model van vertrouwen (Mayer e.a., 1995: 712)

De factoren aan de kant van de medewerkers en die tevens van invloed kunnen zijn op de mate van leiderschapsvertrouwen zijn niet meegenomen binnen dit onderzoek. Voorbeelden van deze factoren zijn de geestelijke gesteldheid van de medewerker, de mogelijke druk die hij ervaart van het werkaanbod, ongemakken die hij ondervindt naar aanleiding van de reorganisatie of de mate waarin hij zelf al dan niet makkelijk contact maakt. Ook is er niet gekeken naar de mogelijke invloed op vertrouwen van factoren zoals de organisatiestructuur.

### 2.3 Hypothesen

Volgens Smid (2007: 90), Bijlsma-Frankema e.a. (2003) en Barrera en Buskens (2007: 368) wordt de kwaliteit van het vertrouwen en de breekbaarheid van de band tussen leidinggevende en medewerker beïnvloed door de vorm van de leiderschapsstijl. De manier van benaderen door de leidinggevenen lijkt cruciaal te zijn. Leiderschapsvertrouwen op basis van identificatie is de meest omvattende vorm van leiderschapsvertrouwen in de zin van de kwaliteit en de duurzaamheid van de band tussen de leidinggevende en de medewerker (Robbins, 2006: 185-186). Gedragingen van leiders die het vertrouwen van onderschikten bevorderen zijn goed in kaart gebracht. De meest genoemde gedragingen zijn:

1. Bouw verder op gezamenlijke interesse.
2. Maak twijfels en overwegingen duidelijk.
3. Hou je aan je beloften: wanneer iets beloofd is, doe dit dan.
4. Communiceer: maak wensen en eisen duidelijk (Lexa, 2012: 10-11).
5. Wees eerlijk: hou zo min mogelijk informatie achter.
6. Leader Member Exchange: de relatie tussen leidinggevende en medewerker waarin beiden hun formele rol overstijgen en elkaar behandelen als vrienden (Deluga, 1994: 316-318).
7. Procedureel justitieel klimaat: de mate waarin medewerkers eerlijk, onpartijdig en ethisch worden behandeld (Korsgaard e.a., 1995: 60-84).

We kunnen zien dat er sprake is van een overlap tussen factoren van waardengedreven leiderschap en gedragingen, die vertrouwen bevorderen. Maar wie zegt nu dat deze bepaalde manier van leiderschap met specifieke gedragingen het vertrouwen van de medewerkers in de leidinggevenen ook daadwerkelijk doet toenemen? Volgens Nootboom (2002: 12) is vertrouwen een geesteshouding en geen handeling. Veel onderzoek is gedaan naar gedragingen van leidinggevenen. Onderzoek naar de perceptie van degene die zijn vertrouwen schenkt, in dit geval de medewerker, is minder ruim voorhanden (Mayer en Davis, 1999: 124 en Schoorman e.a., 2007: 347). Binnen dit onderzoek staat het perspectief van de medewerker centraal, dus hoe hij gedragingen van de leidinggevende interpreteert. Het gaat dus om de attitude van de medewerker in reactie op de leidinggevende.

De behandelde literatuur resulteert in de volgende hypothesen:

Hoofdhypothese:

- Een hogere mate van door de medewerkers van verschillende politieteamen gepercipieerd waardengedreven leiderschap leidt tot meer leiderschapsvertrouwen bij diezelfde medewerkers.

#### Deelhypothesen:

- Een hogere mate van door de medewerkers van verschillende politieteams gepercipieerde relationele transparantie door de leidinggevende leidt tot meer leiderschapsvertrouwen bij diezelfde medewerkers.
- Een hogere mate van door de medewerkers van verschillende politieteams gepercipieerd beslissingen nemen op basis van principes door de leidinggevende leidt tot meer leiderschapsvertrouwen bij de medewerker.
- Een hogere mate van door de medewerkers van verschillende politieteams gepercipieerd geven om mens en maatschappij door de leidinggevende leidt tot meer leiderschapsvertrouwen bij diezelfde medewerkers.
- Een hogere mate van door de medewerkers van verschillende politieteams gepercipieerde integriteit door de leidinggevende leidt tot meer leiderschapsvertrouwen bij diezelfde medewerkers.
- Een hogere mate van door de medewerkers van verschillende politieteams gepercipieerd gericht zijn op de ontwikkeling van de medewerkers door de leidinggevende leidt tot meer leiderschapsvertrouwen bij diezelfde medewerkers.

#### Additionele Hypothese:

- Een hogere leeftijd van de medewerkers leidt niet tot meer leiderschapsvertrouwen bij diezelfde medewerkers.
- Het verschil in het geslacht van de medewerkers is niet van invloed op de mate van leiderschapsvertrouwen bij diezelfde medewerkers.

Deze hypothesen worden getoetst door onderzoek bij district Gooi en Vechtstreek Noord van het voormalige politiekorps Gooi en Vechtstreek, maar eerst zal in het volgende hoofdstuk de methodologie voor dat onderzoek uiteen gezet worden.

### 3 Methodologie

Dit hoofdstuk gaat in op de onderzoeksopzet. Achtereenvolgens komen de volgende onderwerpen aan bod: onderzoeksontwerp, selectie, rol van de onderzoeker, onderzoeksmethoden, analyseproces en kwaliteit.

#### 3.1 Onderzoeksontwerp

Binnen de bestuurskunde zijn er momenteel twee dominante stromingen om naar de wereld om ons heen te kijken: de empirisch-analytische en de interpretatieve benadering (Van Thiel, 2007: 38). In de wetenschap worden deze stromingen beschreven aan de hand van een viertal typeringen.

1. Ontologie. Volgens de ontologie is het de vraag of de werkelijkheid om ons heen echt en tastbaar is. Kunnen algemene eigenschappen toegekend worden aan de zaken om ons heen? Volgens Tijmstra en Boeije gaat het om "... uitspraken over dingen die volgens hun in de werkelijkheid aanwezig zijn" (2009: 68).
2. Epistemologie. Volgens de epistemologie gaat het erom wat kennis is en hoe we tot ware kennis komen. Als de werkelijkheid kenbaar gemaakt kan worden, geldt er voor iedereen een objectieve werkelijkheid. Tijmstra en Boeijen zeggen hierover dat het gaat om "... de wijze waarop kennis over de werkelijkheid verworven dient te worden" (2009: 68).
3. Mensbeeld. Het gaat bij het mensbeeld om de vraag of een mens over een vrije wil beschikt of dat zijn gedrag te voorspellen is (Van Thiel, 2007: 43). De mens speelt dus een belangrijke rol binnen een onderzoek.
4. Natuurwetenschap. Bij natuurwetten hangen de gebruikte methoden binnen een onderzoek af van het te onderzoeken object (Van Thiel, 2007: 43). In de empirisch-analytische benadering wordt gezocht naar een vorm van wetmatigheid.

Deze typeringen helpen bij het bepalen van het onderzoeksontwerp (kwalitatief of kwantitatief onderzoek) dat het beste bij het onderzoek past. Tabel 3 geeft een schematische weergave van de empirisch-analytische en de interpretatieve benadering.

|                           | <b>EMPIRISCH-ANALYTISCH</b>   | <b>INTERPRETATIEF</b>   |
|---------------------------|---|---|
| <b>ONTOLOGIE</b>          | Er is een objectieve, tastbare, meetbare werkelijkheid.   | Er is een subjectieve werkelijkheid, gevormd door verschillende percepties. |
| <b>EPISTEMOLOGIE</b>      | Kennis is objectief.  | Kennis is interpretatief.   |
| <b>MENSBEELD</b>          | Menselijk gedrag is voorspelbaar.   | Menselijk gedrag is vrijwillig.   |
| <b>NATUURWETENSCHAP</b>   | Er wordt gestreefd naar een natuurwetenschappelijk ideaal.  | Er wordt niet gestreefd naar een natuurwetenschappelijk ideaal.             |
| <b>TYPEREND ONDERZOEK</b> | Kwantitatief: dit onderzoek is gericht op een probleemstelling en op generaliseren van de onderzoeksresultaten. | Kwalitatief: dit onderzoek is gericht op het begrijpen van unieke objecten. |

Tabel 3 Schematische weergave empirisch-analytische/interpretatieve benadering (Van Thiel, 2009: 43).

De empirisch-analytische benadering heeft op dit moment onder onderzoekers de meeste aanhangers (Tijmstra en Boeije, 2009: 70). Binnen deze benadering proberen onderzoekers op een objectieve manier de empirische verschijnselen, de verschijnselen die men kan waarnemen, door middel van een hypothese te toetsen en te verklaren. De herhaalbaarheid van het onderzoek en de controleerbaarheid van de omstandigheden, waaronder het onderzoek wordt uitgevoerd, zijn de belangrijkste uitgangspunten van de empirisch-analytische benadering. Deze uitgangspunten kunnen volgens de aanhangers van de empirisch-analytische benadering ook toegepast worden binnen het sociaalwetenschappelijke onderzoeksterrein (Tijmstra en Boeije, 2009: 70). Zo wordt er uitgegaan van het empirisme en het positivisme. Empirisme wil zeggen dat alle wetenschappelijke kennis uit de praktijk (door middel van observatie) moet worden waargenomen. Deze waarnemingen moeten logisch samenhangend, helder en consistent zijn om ze om te kunnen zetten in theorieën (nomothetische kennis) (Tijmstra en Boeije, 2009: 71). Positivisme is een stroming gebaseerd op de opvatting dat kennis vergaard wordt op basis van feiten, waarvan de juistheid kan worden nagegaan (Tijmstra en Boeije, 2009: 70).

Voor dit onderzoek ga ik, in het verlengde van het verband tussen informele controle en vertrouwen, op zoek naar een verband tussen waardengedreven leiderschap en Leiderschapsvertrouwen binnen een politie-eenheid. Indien een verband aangetoond kan worden, dan levert dit een beschrijving op van de mate waarin waardengedreven leiderschap het vertrouwen van de medewerkers in de leider beïnvloedt en kan dit vertrouwen ook voorspeld worden. Empiristen bekijken de werkelijkheid als het ware vanuit het perspectief van een 'derde persoon'. Zij kijken waarde vrij, op een "niet-actieve" manier (Tijmstra & Boeije, 2009: 73). Zij interpreteren niet en participeren niet. Bij een empirisch-analytische benadering wordt niet beantwoord waarom waardengedreven leiderschap en het gedrag van de medewerkers, en meer specifiek het vertrouwen van de medewerkers in de leidinggevende, wel of niet aan elkaar gerelateerd zijn. De vraag waardoor leiderschapsvertrouwen beïnvloed wordt, wordt wel beantwoord. Het meest passende onderzoeksontwerp is de empirisch-analytische benadering, waarbinnen kwantitatief onderzoek valt.

De scheiding die Van Thiel heeft aangebracht tussen de verschillende onderzoeksstrategieën, is een zeer strikte. Volgens Flyvbjerg (2006: 243-245) is de scherpe scheiding tussen de empirisch-analytische en de interpretatieve benadering, waarbinnen respectievelijk kwantitatief en kwalitatief onderzoek valt, een oneigenlijke scheiding. Goed sociaal wetenschappelijk onderzoek wordt geleid door een 'probleem' en niet door een methode. Er moet gekozen worden voor die methoden, die de onderzoeksvragen het beste kunnen beantwoorden. "More often than not, a combination of qualitative and quantitative methods will do the task best" (Flyvbjerg, 2006: 244-245).

Vertrouwen is een onderwerp, dat zich juist leent voor onderzoek naar gedragingen, ervaringen en belevingen van individuen in het licht van het geheel met als doel deze informatie te beschrijven, te interpreteren en te verklaren door werkwijzen die de natuurlijke omgeving van de onderzoeksobjecten zo min mogelijk verstoren ('t Hart e.a., 2009: 253). Om dit te kunnen bewerkstelligen maak ik gebruik van een 'mixed methodes' onderzoek. Naast kwantitatieve elementen, gebruik ik ook kwalitatieve elementen, zoals het afnemen van interviews en het interpreteren van de verkregen data. Het gebruikte onderzoekstype is een gevalstudie, gericht op interpretaties, meningen en gedrag (Punch, 2006: 46). 't Hart beschrijft een gevalstudie als volgt: "bij een gevalstudie gaat het om de intensieve bestudering van een verschijnsel binnen zijn natuurlijke situatie, zodanig dat de verwevenheid van relevante factoren behouden blijft" (2009: 253).

Om te kunnen toetsen of het eerder gevonden verband tussen ethisch leiderschap en leiderschapsvertrouwen ook geldt bij waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen en

een stap te kunnen nemen in het generaliseren van de bevindingen binnen de politieorganisatie is de casusselectie van belang. Zie paragraaf 3.2 voor de selectiemethode. De critical case selectiemethode geeft een geval dat zo afwijkt van het algemeen, dat als de theorie daar op gaat, het zeker moet gelden voor andere gevallen. Binnen de geselecteerde casus moet er wel sprake zijn van voldoende variatie. Op deze manier kan er gegeneraliseerd worden. Generalisatie is slechts één methode om (wetenschappelijke) kennis te vergaren. Flyvbjerg stelt 'that knowledge cannot be formally generalized does not mean that it cannot enter into the collective process of knowledge accumulation in the given field or in a society...and has often helped cat a path toward scientific innovation' (2006: 225-227). De meest geavanceerde manier om te leren is door er midden in te staan. Concrete, praktische en dus context afhankelijke informatie kan net zo waardevol zijn als algemene, theoretische en dus context onafhankelijke informatie (Flyvbjerg, 2006: 223-225).

### **3.2 Selectie**

Nederland kende tot 1 januari 2013 zesentwintig politiekorpsen. Buiten vijftwintig gebiedsgebonden korpsen, met een gebiedsgebonden onderverdeling in districten en teams, bestond er één korps dat voorzag in een landelijke ondersteuning op gebied van bijvoorbeeld verkeer. Na 1 januari 2013 is de Nationale Politie in werking getreden. In hoofdstuk vier, casusbeschrijving, leest u hier meer over. Deze reorganisatie was niet direct in de praktijk zicht- en werkbaar. Diverse gebiedsgebonden teams werkten nog tot begin 2015 volgens de voormalige werkwijze. Een personele reorganisatie liep parallel aan de wijziging van de organisatiestructuur. Vele bezwaren tegen de plaatsing op een bepaalde functie hielden de reorganisatie bij de politie in een soort vacuüm. De nieuwe leidinggevenden zijn pas vanaf september 2014 op de juiste positie terecht gekomen. De laatste leidinggevenden zijn 1 mei 2015 aangesteld. Vanaf het moment van aanstellen van de nieuwe leidinggevende is de Nationale Politie fysiek waarneembaar geworden voor de medewerkers. Aangezien het onderzoek zich richt op de periode dat de Nationale Politie nog niet fysiek zichtbaar was in de aansturing, namelijk de periode tussen 2012, 2013 en 2014, zal ik de terminologie aanhouden die gebruikt werd in de periode van de zesentwintig zelfstandige politiekorpsen, de regionale politieorganisatie. Mijn onderzoek is van start gegaan voordat de nieuwe leidinggevenden op het nieuw te vormen team zijn begonnen. Hierdoor is de oude situatie nog zeer recent en goed te onderzoeken. De respondenten, onderzoeksobjecten, kunnen informatie geven op basis van recente ervaringen. Het risico dat de ervaringen en herinneringen zijn vervaagd en vervormd wordt met de aansluiting van het onderzoek direct op de te onderzoeken periode gereduceerd.

Om een zo objectief mogelijk beeld neer te kunnen zetten, heb ik verschillende Medewerker TevredenheidsOnderzoeken (MTO) bekeken. Eens in de drie á vier jaar werd er binnen de politiekorpsen een MTO gehouden. Hierin werd de tevredenheid onderzocht van medewerkers op onderwerpen als veelzijdigheid van het werk, sociaal organisatorische aspecten, arbeidsomstandigheden, welbevinden en organisatiecultuur. Onder het onderwerp sociaal organisatorische aspecten vallen deelonderwerpen als taakduidelijkheid, relatie met de leiding, inspiratie door de leiding, interne communicatie en feedback. Tevens heb ik jaarverslagen van onder andere de vertrouwenspersonen van verschillende politie-eenheden opgevraagd en geanalyseerd. Ook heb ik collega's tijdens korps-overschrijdende opleidingen gevraagd naar de onderwerpen leiderschap en vertrouwen. Met de beschikbare informatie heb ik de case geselecteerd op basis van de "critical cases" of incidentmethode (Punch, 2006: 51). Meerdere politiekorpsen lieten een afwijking zien op het onderwerp sociaalorganisatorische aspecten. Binnen voormalig politiekorps Gooi en

Vechtstreek bleek een significant negatief verschil te bestaan in de tevredenheid over de directe leidinggevenden ten opzichte van de politiebenchmark. De politiebenchmark geeft een gemiddelde score van de Medewerker TevredenheidsOnderzoeken binnen de gehele politieorganisatie weer (Huizing, 2009: 11). In hoofdstuk vier leest u meer over de MTO's. Daarnaast is er begin 2014 binnen district Gooi en Vechtstreek Noord een onderzoek uitgevoerd naar het verband tussen tevredenheid van medewerkers en de leidinggevenden (Woning, 2014). Hierin kwam naar voren dat medewerkers in grote mate ontevreden zijn over de leidinggevenden, omdat onder andere sturing op waardevol werk ontbreekt, informatie vanuit de leiding niet als 100% betrouwbaar wordt ervaren en er geen betrokkenheid vanuit de leiding wordt ervaren (Woning, 2014: 25 – 26).

Tevens op basis van de “critical cases” heb ik binnen politiekorps Gooi en Vechtstreek voormalig district Gooi en Vechtstreek Noord als case uitgekozen (Punch, 2006: 51). District Gooi en Vechtstreek Noord kende een drietal geografisch bepaalde wijkteams, met elk een eigen leidinggevende met een van elkaar verschillende stijl van leidinggeven. Hierdoor zijn er binnen één district drie kleinere gevallen ontstaan, die door de onderlinge variatie veel informatie kunnen geven (Punch, 2006: 51). Figuur 2 toont een schematische weergave van het selectieproces.



Figuur 2: Schematische weergave selectieproces.

### 3.3 De rol van de onderzoeker

Toen ik van start ging met het onderzoek was ik werkzaam bij de politie-eenheid Rotterdam. Mijn functie was plaatsvervangend diensthoofd facilitair bedrijf. Binnen deze functie heb ik mij met name bezig gehouden met het samenvoegen van verschillende afdelingen en teams. Dit werk heeft mijn interesse voor de politie-eenheid Midden Nederland dan ook zeer geprikkeld. Na de reorganisatie valt het voormalige politiekorps Gooi en Vechtstreek, als district Gooi en Vechtstreek onder de nieuwe politie-eenheid Midden Nederland. Binnen het district Gooi en Vechtstreek vallen twee nieuw te vormen basisteams: basisteam Zuid en basisteam Noord. Vanaf september 2014 zijn er nieuwe leidinggevenden aangenomen, om de nieuwe basisteams vorm te gaan geven. Niet alle plaatsten konden echter direct ingevuld worden. Na de start van het onderzoek ben ik, met het met goed gevolg doorlopen van de sollicitatieprocedure, in januari 2015 gestart als leidinggevende, teamchef C, op het basisteam Noord. Aan mij nu de taak om de reorganisatie van dit team fysiek vorm te gaan geven.



Dit onderzoek betreft echter de oude situatie, de situatie van voor de (personele) reorganisatie, namelijk de jaren 2012, 2013 en 2014. Bij de start van het onderzoek was nog niet bekend dat ik van standplaats zou veranderen. De onderzochte onderzoekspopulatie is tevens deels een andere dan het huidige team. Van de personen die wel binnen het nieuwe basisteam vallen, heb ik een deel geïnterviewd voordat ik mijn dienstbetrekking kreeg bij de politie-eenheid Midden Nederland. Op deze manier heb ik bij de start van het onderzoek mijn rol als volledige onderzoeker (Grbich, 2009: 125) zoveel mogelijk kunnen waarborgen. Om de objectiviteit van mijn onderzoek te vergroten heb ik personen op andere teams steeds mee laten lezen. Gedurende het onderzoek ben ik een deel van het team gaan uit maken. Zodoende heb ik de rol van volledige onderzoeker ingeruild voor die van onderzoeker-participant (Grbich, 2009: 125). Dit houdt in dat ik enige emotionele en fysieke verbondenheid heb met het onderzoeksobject.

Vertrouwen is een zeer gevoelig onderwerp. Mede door de hiërarchisch ondergeschikte positie van de medewerkers ten opzichte van de leidinggevende, kan er vrees ontstaan om binnen de werkrelatie benadeeld te worden. Het geven van sociaal wenselijke antwoorden kan een gevolg zijn. Om dit te ondervangen heb ik goed uitgelegd wat het doel was van het onderzoek en benadrukt dat er in het onderzoek geen medewerkers, wijkteamchefs en wijkteams bij naam genoemd zouden worden. De enquête is volledig anoniem ingevuld. De respondenten ontvangen na het onderzoek de samenvatting en een link naar het gehele onderzoek. Medewerkers bleken zeer open in het geven van informatie, ook nadat bekend werd dat ik als leidinggevende binnen hetzelfde gebied aangesteld zou worden.

### **3.4 Onderzoeksmethoden**

Binnen dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van de dataverzamelingmethoden: documentenanalyse, observatie, semigestructureerde interviews en een tweetal enquêtes. Door triangulatie toe te passen en dus vanuit verschillende invalshoeken te meten, wordt de validiteit en de betrouwbaarheid van de data en daarmee de kwaliteit van het onderzoek vergroot.

#### **3.4.1 Documentenanalyse**

Voor dit onderzoek is onder andere gebruik gemaakt van de onderzoeksmethode documentenanalyse. Hiervoor zijn wetenschappelijke literatuur, kamerstukken, interne beleidsstukken, jaarverslagen, onderzoek vanuit de organisatie en emailberichten bestudeerd. Het gebruik van wetenschappelijke literatuur en eerder onderzoek wordt binnen de wetenschap secundaire analyse genoemd (Jansen, 2009). Zo maak je als onderzoeker gebruik van onderzoeksgegevens die in het kader van een ander onderzoek zijn verzameld. Waarom het wiel opnieuw uitvinden? Bovendien kan door gebruikmaking van bestaande onderzoeksgegevens juist de diepte in gegaan worden. Bestaande onderzoeksgegevens kunnen hierdoor uitgebreid en verrijkt worden. Ook heb ik gebruik gemaakt van interne beleidsstukken en emailberichten. De gebruikte beleidsstukken zijn deels en emailberichten geheel niet openbaar. Ik heb deze informatie dan ook slechts voor mijzelf op de achtergrond gebruikt om andere data te kunnen begrijpen.

### 3.4.2 Observatie

Er bestaat discussie over de relatie tussen wat mensen zeggen en wat mensen daadwerkelijk doen (Agar, 2008: 156). De observaties hebben gediend als grondslag voor mijn onderzoek. De interviews dienen als toets om te zien of de praktijk tevens benoemd wordt. De praktijkgedragingen heb ik kunnen observeren tijdens een aantal overleggen met groepschefs en de wijkteamchefs, ook heb ik diverse briefings van medewerkers bijgewoond. Van deze observaties heb ik aantekeningen gemaakt. Observaties zijn van groot belang om een weergave te geven van gedrag. De observaties zijn voor zes redenen van belang naast interviews. Ten eerste "... informants (...) in interviews, may leave things out" (Agar, 2008: 159). De informanten, respondenten, hebben een eigen perceptie over hoe zij de wereld waarnemen en daarin handelen. Dit beïnvloedt hoe iemand de zaken ziet en wat diegene daarover vertelt. Ten tweede kan het voorkomen dat binnen de relatie tussen de respondent en de onderzoeker, de respondent (bewust) besluit om zaken weg te laten of te benadrukken. Zo kunnen bepaalde zaken door de respondent als onbelangrijk of vanzelfsprekend worden gevonden, terwijl ze van groot belang kunnen zijn voor het onderzoek. Ten derde kan het voorkomen dat de respondent simpelweg zaken kan vergeten of dat de respondent verkeerd geïnformeerd is. Ten vierde is het van belang om interviews en observatie naast elkaar te gebruiken is omdat er sprake kan zijn van een heersende groeps cultuur. De respondent zal dan sociaal wenselijk antwoorden terwijl deze mening niet in het gedrag is terug te zien. Als, ten vijfde, de respondenten te veel gewend raken aan de onderzoeker, bestaat de mogelijkheid dat de respondenten te bekend raken met het onderzoek. Dit brengt de mogelijkheid met zich mee dat de respondenten antwoorden geven waar de onderzoeker naar op zoek is (Agar, 2009: 160). De onderzoeker kan tot slot ook zelf te betrokken raken met de respondenten, waardoor de onderzoeker niet goed meer in staat is om een objectieve weergave te geven van de bestudeerde werkelijkheid (Grbich, 2009: 125).

Om de verkregen informatie goed te kunnen begrijpen en te voorkomen dat ik een eigen waardeoordeel toe zou kennen aan die informatie, heb ik de waargenomen situaties (aantekeningen) besproken met de geïnterviewden. De verkregen informatie vanuit de observaties, heb ik gebruikt om de casus beter te kunnen beschrijven.

### 3.4.3 Interviews

Om zaken goed te kunnen begrijpen en te voorkomen dat ik een eigen waardeoordeel toe zou kennen aan de gebeurtenissen, heb ik de waargenomen situaties besproken met de geïnterviewden. Door in gesprek te gaan over waargenomen gebeurtenissen, kreeg de respondent de gelegenheid om zelf te reflecteren op het gedrag. Agar spreekt in dit kader van "informele etnografische interviews" (2008: 157). Het informele karakter wordt gevormd door het ontbreken van een topiclijst, het niet innemen van de interviewersrol en de informele setting waarbinnen de vragen plaatsvinden (Agar, 2008:140). De gesprekken vonden veelal plaats in de kantine van de politiebureaus in Naarden en Huizen. Voor de gesprekken heb ik aangegeven dat de gesprekken dienden als input voor het onderliggende onderzoek.

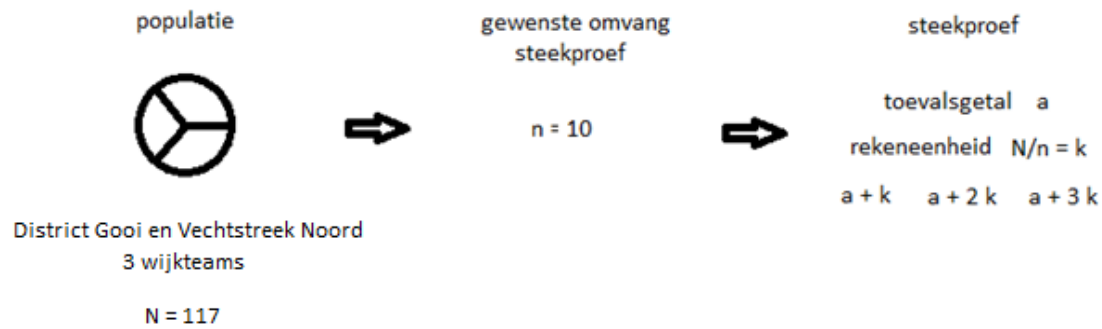
Voor dit onderliggende onderzoek heb ik ook gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Een kwalitatief interview is volgens 't Hart e.a. "...een vorm van een gesprek waarin één iemand – de interviewer – zich bepaald tot het stellen van vragen over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen, aan één of meer anderen – de participanten of geïnterviewden -, die zich voornamelijk beperken tot het geven van antwoorden op die vragen" (2009: 266). Semigestructureerde interviews zijn interviews, waarbij het ene deel van

de inhoud, de volgorde en de manier van het stellen van de vragen vooraf is bepaald en waarbij het andere deel niet vooraf vast staat. Binnen dit gedeelte zijn in het onderliggende onderzoek vooral verdiepvragen opgenomen op een gegeven antwoord. De eerder genoemde topiclijst was leidend bij de interviews. De open vragen hadden betrekking op de inhoud van de componenten waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen. Deze persoonlijke vragen konden niet van tevoren in gesloten antwoordenmogelijkheden gevat worden. Bovendien biedt het gebruik van open vragen de mogelijkheid om nieuwe elementen te ontdekken.

Devito (2008) geeft in het *“Stages model of the interview”* een zestal stappen die de interviewer dient te doorlopen. Stap 1 is het belangrijkste gedeelte van het interview: de opening. Bij het openen van het interview wordt de geïnterviewde op zijn gemak gesteld en wordt de relatie opgebouwd. Stap 2 vormt een inleiding van wat komen gaat. Het daadwerkelijke interview vormt stap 3. Devito (2008) geeft bij deze stap aan dat het van belang is, stap 4, het doel als interviewer niet uit het oog te verliezen. Om dit doel te kunnen vasthouden vormen de topiclijst en de gestructureerdheid van het interview handvatten. Stap 5 kan als feedbackronde gezien worden. Denk hierbij aan vragen over het verloop van het interview en een korte samenvatting van de verkregen informatie. Tot slot bedankt de interviewer de geïnterviewde in stap 6. In deze stap heb ik ook aangegeven wat er met het interview gaat gebeuren en heb ik gevraagd of de participant een abstract van het onderzoek wenst te ontvangen na afronding van het onderzoek. Bijlage 1 toont de topics voor de interviews voor zowel waardengedreven leiderschap als voor leiderschapsvertrouwen.

Interviews leveren betrouwbare informatie op, omdat de interviewer vragen zo nodig kan toelichten en erop kan letten dat de respondenten, de geïnterviewden, alle vragen volledig beantwoorden. Het nadeel van het houden van interviews is dat het afnemen veel tijd kost en dat de respondent reageert op de interviewer en sociaal wenselijke antwoorden geeft. Zeker nu ik meerdere interviews gehouden heb, nadat ik gestart ben als leidinggevende op het nieuw te vormen basisteam. Mij viel op dat de medewerkers eerder kritisch en meedenkend waren, dan terughoudend. Om het nadeel van sociaal wenselijke antwoorden op te vangen heb ik gebruik gemaakt van meerdere dataverzamelmethode. De interviews namen tussen de 30 en 50 minuten in beslag.

Binnen de drie gebiedsgebonden wijkteams werkten 137 medewerkers. De 137 medewerkers zijn onderverdeeld in 99 mannen en 38 vrouwen. 20 personen bleken werkzaam te zijn bij de afdeling Intake en service, Basisteamrecherche of waren in de onderzoeksperiode langdurig ziek. Dit maakt het totaal van de bruikbare populatie 117 ( $N = 117$ ). Om een selectie te maken voor de interviews binnen de populatie medewerkers, heb ik gebruik gemaakt van een systematische steekproef met een aselect begin (Baarda e.a., 2000: 80-81). Dit betreft een niet-gerichte steekproef op toevalsbasis, waarbij ik van tevoren bepaald heb om 10 interviews af te nemen ( $n = 10$ ). Om te bepalen wie er binnen de steekproef valt, heb ik de totale onderzoekspopulatie gedeeld door de gewenste omvang van de steekproef ( $N/n \rightarrow 117/10 = 11,7 = \text{afgerond } 12$ ). Deze uitkomst noemt men  $k$ . Ik heb het districtssecretariaat een toevalsgetal onder de 10 laten noemen ( $a$ ). Mijn collega noemde het getal 9. Elk  $a + k^e$  element is opgenomen in de steekproef. De onderzoekseenheid die als eerste in de steekproef wordt opgenomen is  $a (= 9)$ , de volgende wordt  $a + k (= 21)$  en die daarna  $a + 2k (= 33)$ , enz. Figuur 3 (op de volgende bladzijde) laat het ontstaan van de steekproef zien.



Figuur 3: Systematische steekproef met een aselekt begin.

Naast het ontdekken van nieuwe elementen, diende de interviews ook ter voorbereiding van de enquêtevragen. De theorie over de hoofdonderwerpen en de informatie verkregen via de interviews hebben geleid tot de stellingen van de enquête. De interviews zijn zodoende gebruikt om de componenten waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen te operationaliseren. Dit operationaliseren is gebeurd vanuit het perspectief van de medewerkers. Bij de theoretische factoren, werden door de geïnterviewden indicatoren benoemd. De indicatoren zijn hieronder in het **groen** opgenomen. Om de indicatoren nog concreter te kunnen formuleren is een verdiepingsslag gemaakt. Mede met deze verkregen informatie zijn de stellingen van de enquête geformuleerd. De informatie verkregen vanuit de verdiepingsslag zijn hieronder in het **rood** opgenomen.

Opgemerkt moet worden dat de interviews ter duiding van de factoren van leiderschapsvertrouwen op een ander moment hebben plaatsgevonden dan de interviews voor de duiding van de factoren voor waardengedreven leiderschap. Zoals u in het theoretisch kader heeft kunnen lezen gaat het bij vertrouwen om een geestestoestand. Ik ben ik de valkuil gestapt om naar de handelingen van leidinggevendenden te kijken die vertrouwen kunnen bevorderen. Dus in plaats van naar de perceptie van de medewerkers te kijken, heb ik in eerste instantie gekeken naar het gedrag van de leidinggevendenden. Om deze valkuil te dichten heb ik de gegevens met betrekking tot het handelen van de leidinggevendende verwijderd en heb ik door middel van aanvullende interviews nieuwe gegevens verzameld. Hiervoor heb ik dezelfde medewerkers benaderd die eerder binnen de steekproef vielen.

## A waardengedreven leiderschap

1. Relationele transparantie (eerlijk en open) **besluiten delen, met elkaar spreken in plaats van over elkaar, informatie delen, twijfels en dilemma's delen, communicatie over de eigen rol bij vervelende besluiten, informatie terugkoppelen, kwetsbaar opstellen: overwegingen bij besluiten delen, met in plaats van over elkaar praten, het gevoel hebben dat informatie achtergehouden werd, communicatie door de wijkteamchef als zijn standpunt bijdroeg aan een negatieve beslissing, informatie terugkoppelen vanuit het district managementteam en de overleggen met het bestuur.**
2. Besluiten op basis van principes (waarden en normen, algemeen belang) **gezamenlijk een visie bepalen, kernwaarden van de organisatie benoemen (dienstbaar, moedig, verbindend), medewerkersparticipatie, innovatie, burger centraal, geen aannames: met elkaar een visie**

bepalen, benoemen van de kernwaarden van de politie, besluiten nemen met input van medewerkers, ruimte voor nieuwe ideeën en werkwijzen, een wijkteamchef die staat voor de burger en de veiligheid, houden aan feiten en niet laten leiden door beelden, de kernwaarden moedig en verbindend zijn terug te zien in besluiten.

3. Geven om mens en maatschappij **betrokkenheid privé en werkinhoudelijk**, aandacht voor ziekmeldingen, er zijn op de momenten dat het nodig is, **inspraak, steun in het werk: informeren naar mijn privésituatie**, een wijkteamchef die op de hoogte is van operationele zaken, voldoende aandacht voor langdurig zieken, wijkteamchef die er is voor medewerkers bij heftige incidenten of ingewikkelde zaken, weten wat mijn drijfveren zijn, inspraak binnen de werkwijzen, hulp bij werk gerelateerde vragen.

4. Integriteit (voorbeeldgedrag) **bespreekbaar maken van fouten, voorbeeld gedrag, zelfreflectie tonen, geen dubbele agenda's hebben, geen spelletjes spelen, met elkaar in gesprek, elkaar aanspreken: fouten bespreken om er van te leren**, een wijkteamchef die zich ook aan de regels houdt, niet pronken met andermans veren, een wijkteamchef die zelfreflectie toont, geen 'afreken' cultuur, geen dubbele agenda's, persoonlijke zaken warm delen en niet per mail.

5. Gericht op ontwikkeling medewerkers (creativiteit en verantwoordelijkheid) **ruimte voor nieuwe ideeën, inspraak, niet hiërarchisch of op basis van anciënniteit, enthousiasmeren, motiveren, gelijke kansen: ruimte voor nieuwe ideeën, invloed krijgen op de indeling van mijn werkzaamheden, rang niet belangrijk bij invullen van coördinerende taken, ontwikkelplaatsen creëren op het team, een wijkteamchef die enthousiasmeert om zelf zaken op te pakken, gelijke kansen om je te kunnen ontwikkelen, een wijkteamchef die achter je staat.**

## **B Leiderschapsvertrouwen**

1. Ability: de waarde die de medewerker hecht aan zijn leidinggevende op het gebied van een reeks van vaardigheden, competenties en karakteristieken die de leidinggevende in staat stelt om invloed uit te oefenen op een bepaald gebied: **de perceptie van de medewerker over vermogen, bekwaamheid, mogelijkheid, capaciteit, invloed van de leidinggevende: het gaat er om of de medewerker vindt dat zijn leidinggevende kennis heeft van het vak/politiewerk op straat, zaken voor elkaar krijgt, zaken op de agenda krijgt, naar hem luistert, weet wat nodig is voor het werk en zich daar ook hard voor maakt.**

2. Benevolence: de mate waarin de medewerker gelooft dat de te vertrouwen persoon (leidinggevende) goed wil doen ten opzichte hem en dat niet doet vanuit een egocentrisch winstmotief: **de perceptie van de medewerker over welwillendheid, vrijgevigheid, niet handelen uit eigen belang, niet egocentrisch zijn, handelen in het algemeen belang van de leidinggevende: het gaat er om of de medewerker vindt dat zijn leidinggevende begaan is met de interesses/wensen/ideeën van de medewerkers, niet kwetst door met andermans veren te pronken, de bedenker van iets zelf het woord laat doen, soms een stapje op de achtergrond doet, soms een andere beslissing neemt in het belang van de groep, de medewerker in zijn waarde laat en niet kost wat het kost zijn eigen mening opdringt.**

3. Integrity: hierbij gaat het erom dat de te vertrouwen persoon (leidinggevende) er, in de ogen van degene die hem vertrouwt (medewerker), een reeks van principes op na houdt die acceptabel zijn: **de perceptie van de medewerker over integriteit, onschendbaar van de leidinggevende: het gaat er om of de medewerker vindt dat zijn leidinggevende de zelfde**

normen en waarden op het team/binnen de organisatie heeft en daar ook op vertrouwt, dat hij de medewerker niet achter de rug om controleert, gelijk behandelt ook na een 'fout', eerlijk en open communiceert en fouten bespreekt, dat medewerkers van zaken kunnen leren zonder dat er een consequentie aan hangt (wraak).

Omdat de interpretatie van de medewerker over in welke mate de leidinggevende trustworthy (betrouwbaar) is, bepaald of de medewerker bereid is om een risico te nemen/zich kwetsbaar op te stellen heb ik ook gevraagd naar de term vulnerable.

4. Vulnerable: hierbij gaat het erom hoe de medewerker het risico inschat dat hij loopt om teleurgesteld te worden door zijn leidinggevende op een voor de medewerker belangrijk gebied: de perceptie van de medewerker over zijn eigen kwetsbaarheid, gevoeligheid, menselijkheid: het gaat er om of de medewerker belangrijke beslissingen aan de leidinggevende overlaat, erop vertrouwt dat het goed komt (ook als hij geen/weinig invloed heeft/hiërarchie), dat hij zijn 'fouten' toe durf te geven, nieuwe werkwijzen uitprobeert (gaat wel eens mis), werk uit handen geeft bij grote/lastige zaken zoals bij opschalen, informatie met de leidinggevende deelt.

#### 3.4.4 Enquête

Een enquête is een op een gestandaardiseerde manier stellen van vragen. Elke respondent ontvangt dezelfde vragen, zodat op een eenduidige manier de verzamelde data geordend en geanalyseerd kunnen worden. Een enquête leent zich goed voor gevoelige onderwerpen, zoals in dit geval kijken naar de leidinggevende en vertrouwen. De respondent kan de vragen in zijn eigen tijd anoniem beantwoorden. De drempel om mee te werken aan het onderzoek wordt hierdoor lager. Tevens is het bereik van het aantal respondenten groot binnen een kort tijdsbestek. Bij de enquête heb ik gebruik gemaakt van gesloten vragen/stellingen. Een gesloten vraag kent beperkte antwoordmogelijkheden, in dit onderzoek uitgezet op een schaal. De stellingen gaan over de factoren van waardengedreven leiderschap en de factoren van leiderschapsvertrouwen. Om het onderzoek in te kaderen heb ik er voor gekozen om alleen de medewerkers over deze topics te bevragen. Er zou een vervolgonderzoek plaats kunnen vinden door ook de leidinggevendenden te bevragen. Met de verkregen informatie zou bezien kunnen worden of de identiteit en het imago van de leidinggevendenden overeenkomt. Het zou zo kunnen zijn dat de leidinggevende zich een waardengedreven leider vindt, maar dat medewerkers dat anders ervaren. Binnen dit onderzoek richt ik mij louter op de mening van de medewerkers.

Voor wat betreft het meten van vertrouwen heb ik gebruik gemaakt van een beproefde meetmethode. Er bestaan verschillende schalen om vertrouwen te meten. Aangezien ik de definitie van vertrouwen van Mayer e.a. (1995: 712) heb aangehouden en mij richt op het meten van het vertrouwen van medewerkers in hun leidinggevendenden (eendimensionaal), heb ik als uitgangspunt de vragenlijst van dit trio aangehouden. Eerder hebben Schoorman e.a. (1996) een vragenlijst opgesteld met vier items. In vervolgonderzoeken zien we het aantal items variëren van vier naar meer dan dertig. Na uitgebreide berekeningen naar verbanden binnen een meetschaal, creëerden Schoorman en Ballinger in 2006 een vragenlijst met zeven items. Deze vragenlijst wordt door Schoorman e.a. (2007: 348, 352) gezien als het meest betrouwbare beschikbare meetinstrument op het gebied van het vertrouwen van medewerkers in hun leidinggevendenden. Schema 1 (volgende bladzijde) toont de vragenlijst met zeven items van Schoorman en Ballinger (Schoorman en Ballinger in Schoorman e.a., 2007: 352).

### Trust Items from Schoorman and Ballinger (2006)

- My supervisor keeps my interest in mind when making decisions.
- I would be willing to let my supervisor have complete control over my future in this company.
- If my supervisor asked why a problem occurred, I would speak freely even if I were partly to blame.
- I feel comfortable being creative because my supervisor understands that sometimes creative solutions do not work.
- It is important for me to have a good way to keep an eye on my supervisor.
- Increasing my vulnerability to criticism by my supervisor would be a mistake.
- If I had my way, I wouldn't let my supervisor have any influence decisions that are important tot me.

#### Response Scale

| 1                 | 2                 | 3                          | 4              | 5              |
|-------------------|-------------------|----------------------------|----------------|----------------|
| strongly disagree | somewhat disagree | neither agree nor disagree | somewhat agree | strongly agree |

Schema 1: Vragenlijst met zeven items om vertrouwen te meten (Schoorman en Ballinger in Schoorman e.a., 2007: 352)

De bovenstaande vragenlijst dient als basis voor de uiteindelijke enquête naar leiderschapsvertrouwen in dit onderzoek. De directe vertaling in het Nederlands sluit echter niet goed aan op het Engelstalige origineel. De output van de interviews is daarom gebruikt om duidelijke en begrijpelijke stellingen te formuleren. Aangezien er sprake is van aanpassingen aan het bestaande en beproefde meetinstrument, zal bij de analyse verder op in het onderzoek gekeken worden of de items betrouwbaar zijn. In dat geval kan de Nederlandse schaal ook gebruikt worden in vervolgonderzoek.

Binnen dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van de webservice Thesistools om de vragenlijsten te maken (Thesistools, 2014). Bij de gesloten vragen heb ik gebruik gemaakt van de Likertschaal (Likert, 1932: 1 – 55). Door het beperken van de vijf punten naar vier, wordt de respondent gedwongen om een keuze te maken. De vier punten zijn nooit, soms, vaak en altijd. Door deze vierpunts Likertschaal tevens toe te passen binnen het bestaande meetinstrument voor leiderschapsvertrouwen, kunnen de uitkomsten van beide enquêtes beter met elkaar vergeleken worden. Door middel van deze keuzemogelijkheden kunnen ordinale gegevens worden verzameld. Bij ordinale meetgegevens is sprake van een meer of minder (Baarda, 2000: 16 – 17). Tevens is gevraagd naar geslacht, leeftijd en de naam van het voormalige wijkteam. Het geslacht en de leeftijd dienen als controlevariabelen.

De enquêtes zijn mede opgesteld met behulp van de informatie verkregen uit de interviews en een testpanel. Het testpanel, bestaande uit meerdere personen van buiten en binnen de onderzochte organisatie hebben geholpen met het formuleren van de juiste stellingen. Ook zijn de enquêtes gecontroleerd op dubbele ontkenningen, controle vragen, variatie in de vragen en de aangegeven invultijd. De volledige enquêtes zijn opgenomen in bijlage 2. Er zijn twee enquêtes gehouden, één die gegevens heeft gegenereerd over waardengedreven leiderschap en één die gegevens heeft

gegeneerd over leiderschapsvertrouwen. De enquêtes zijn met een tussentijd van drie maanden na elkaar afgenomen.

Om de respons te verhogen heb ik de enquêtes door het secretariaat van de districtsleiding van het gebied uit laten zetten. Ook is er onder de onderzoekspopulatie per enquête een bioscoopbon verlost. De gehele onderzoekspopulatie, elk lid van de drie wijkteams, heeft een email ontvangen, met daarin een link naar de enquête. Bijlage 3 toont de uitnodigingen tot de enquêtes. In totaal zijn de uitnodigingen voor de enquêtes naar 137 personen verstuurd. 20 personen bleken werkzaam te zijn bij de afdeling Intake en service, Basisteamrecherche of waren in de onderzoeksperiode langdurig ziek. Deze medewerkers heb ik uitgesloten van het onderzoek. Dit brengt de totale populatie op 117. Na één week heb ik het secretariaat een reminder en een extra toelichting laten sturen. In bijlage 4 zijn de reminders en de toelichting opgenomen. Een week daarna (na totaal twee weken) heb ik de enquête gesloten. De totale respons voor de enquête over waardengedreven leiderschap is 62. Wegens het ontbreken van meerdere scores, zijn respondenten 9, 25 en 32 van het onderzoek uitgesloten. Totaal komt de bruikbare respons voor waardengedreven leiderschap van 59 op 50,43 % van de populatie. De totale respons voor de enquête over leiderschapsvertrouwen is 57. Wegens het ontbreken van meerdere scores, zijn respondenten 11, 28, 34, 51 en 54 van het onderzoek uitgesloten. Totaal komt de bruikbare respons voor leiderschapsvertrouwen van 52 op 44,4 % van de populatie. Van de totale populatie bestond ten tijde van het onderzoek 72,26 % uit mannen en 27,74 % uit vrouwen. Van de respondenten van beide enquêtes is gemiddeld 58,82 % man en gemiddeld 36,97 % vrouw. In verhouding hebben relatief gezien iets meer vrouwen aan het onderzoek deelgenomen dan mannen. Gemiddeld 3,36 % van de respondenten, 2 respondenten, heeft geen geslacht opgegeven. Binnen de totale populatie zien we dat de grootste groep vertegenwoordigd is in de leeftijdscategorieën tussen de zesendertig en vijfenvierzig jaar en tussen de zesenvierzig en vijfenvijftig jaar. Ten tijde van het onderzoek had 14,91 % van de respondenten een leeftijd vijfentwintig jaar of jonger, 21,05 % een leeftijd tussen de zesentwintig en vijfendertig jaar, 25,44 % een leeftijd tussen de zesendertig en vijfenvierzig jaar, 27,19 % een leeftijd tussen de zesenvierzig en vijfenvijftig jaar en was 8,77 % zesenvijftig jaar of ouder.

De literatuur geeft aan dat de constructen controle en vertrouwen vergelijkbaar of op zijn minst verweven zijn. Een factoranalyse zou binnen dit onderzoek uitkomst moeten bieden. Door een factoranalyse uit te voeren wordt getoetst of het aannemelijk is dat een mogelijke correlatie tussen de variabelen wordt veroorzaakt doordat de verschillende items van beide variabelen hetzelfde construct meten. Aangezien het onderzoek twee verschillende enquêtes betreft, één voor elke variabele, kunnen analyses waarbij beide enquêtes met elkaar vergeleken worden een vertekenend databeeld laten zien bij een complete factoranalyse. Er is geen manier om er zeker van te zijn dat de data van exact dezelfde personen afkomstig zijn. Tevens is het aantal respondenten erg laag bij in totaal tweeënveertig stellingen. Een richtlijn is dat voor elk item de respons van tussen de vijf en de tien personen nodig is. Met een totaal van tweeënveertig stellingen is een minimum respons van tweehonderdtien personen nodig. Een derde probleem is dat er vijf schalen voor waardengedreven leiderschap zijn en maar één schaal voor leiderschapsvertrouwen. Een factoranalyse om te toetsen of beide variabelen een verschillend construct meten is derhalve niet uitgevoerd. Vervolgonderzoek zal meer data moeten genereren om een betrouwbare factoranalyse uit te kunnen voeren. In hoofdstuk 5, paragraaf 5.1 wordt wel een gedeeltelijke factoranalyse gepresenteerd. Als we naar de operationalisering van de variabelen kijken, is er zeker variatie op te merken. Naast dat er naar andere factoren gevraagd wordt, wordt er bij waardengedreven leiderschap gevraagd naar de pure observatie van bepaald gedrag en wordt er bij leiderschapsvertrouwen gevraagd naar een geesteshouding, een perceptie. Bij waardengedreven leiderschap wordt er bij de medewerker gevraagd naar de waarneming van een



handeling van de leidinggevende en bij leiderschapsvertrouwen wordt er gevraagd naar de beleving van de medewerker over de leidinggevende. Zo zijn er theoretisch gezien voldoende aanwijzingen dat beide enquêtes verschillende factoren meten.

### **3.5 Het analyseproces**

Mijn onderzoeksgegevens bestaan uit informatie verkregen door de documentenanalyse, aantekeningen van de observaties, de respons op de enquêtevragen en de informatie vanuit de interviews. Middels het perspectief van de medewerkers, ben ik op zoek gegaan naar een mogelijk verband tussen waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen. Aan de hand van de theorie heb ik verschillende hypothesen opgesteld, die ik toets aan de verkregen informatie. Deze manier van onderzoeken wordt ook wel aangeduid met de term deductie. Is de algemene theorie ook van toepassing op dit specifieke geval? Van meer algemeen en abstract ga je naar meer specifiek en concreet (Punch, 2006: 152). Nadat alle data geanalyseerd zijn, worden de resultaten beschreven, waarna de conclusie kan worden geformuleerd. In de conclusie wordt uiteindelijk antwoord gegeven op de onderzoeksvragen.

### **3.6 Kwaliteit**

De kwaliteit van dit onderzoek hangt af van de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek. Met andere woorden: is het onderzoek herhaalbaar en wordt er gemeten wat er gevraagd wordt? De betrouwbaarheid van dit onderzoek wordt door een aantal facetten gewaarborgd. Zo zijn er aantekeningen gemaakt van de observaties tijdens de vergaderingen en andere gesprekken, is er gewerkt met een topiclijst voor de interviews, zijn de interviews voor een deel gestructureerd qua opzet en zijn de resultaten zowel van de interviews als van de enquête vastgelegd en gearhiveerd. Middels deze onderzoeksopzet is het onderzoek in de bestaande setting te herhalen. Door het gebruik van triangulatie in de dataverzamelingmethoden worden de metingen vanuit verschillende perspectieven uitgevoerd, waardoor de interne validiteit wordt vergroot. Een van de valkuilen met betrekking tot validiteit is volgens 't Hart e.a. het "going native" proces (2009: 276). Dit houdt in dat de onderzoeker opgaat in de sociale situatie die onderzocht wordt, waardoor de interpretaties beïnvloed worden. Ook "reactiviteit" is een valkuil ('t Hart, Boeije en Hox, 2009: 276). Hierbij gedragen respondenten zich anders in het bijzijn van de onderzoeker.

In paragraaf 3.3 heeft u kunnen lezen hoe ik mijn rol als 'volledige onderzoeker' (Grbich, 2009: 125) zoveel mogelijk heb kunnen waarborgen en het "going native" proces tegen heb kunnen gaan ('t Hart, Boeije en Hox, 2009: 276). Gedurende het onderzoek heb ik enige emotionele en fysieke verbondenheid gekregen met onderzoeksobject. Om mijn en de objectiviteit van het onderzoek te vergroten heb ik personen op andere teams steeds mee laten lezen. Mede door de hiërarchisch ondergeschikte positie van de medewerkers ten opzichte van de leidinggevende, kan er vrees ontstaan om binnen de werkrelatie benadeeld te worden. Het geven van sociaal wenselijke antwoorden kan een gevolg zijn. Om deze vorm van "reactiviteit" te ondervangen heb ik goed uitgelegd wat het doel was van het onderzoek en dat er in het onderzoek geen medewerkers, wijkteamchefs en wijkteams bij naam genoemd zouden worden ('t Hart, Boeije en Hox, 2009: 276). De enquête is volledig anoniem ingevuld. Tevens ontvangen de respondenten na het onderzoek de samenvatting en een link naar het gehele onderzoek.

## 4 Casusbeschrijving

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de reorganisatie van de verschillende politieregio's naar de Nationale Politie. In theorie werd de Nationale Politie op 1 januari 2013 een feit, in de praktijk zou het echter nog tot eind 2014/begin 2015 duren voordat er daadwerkelijk gebouwd kon worden aan de nieuw te vormen basisteams. De visie van de Nationale Politie met als kernthema's 'leiderschap' en het 'sturen op het vertrouwen' komt hierbij ook aanbod. Tevens wordt de context beschreven van de drie wijkteams binnen district Gooi en Vechtstreek Noord van het voormalig politiekorps Gooi en Vechtstreek. Het onderzoek zich richt op de situatie van voor de feitelijke reorganisatie, namelijk 2012, 2013 en 2014.

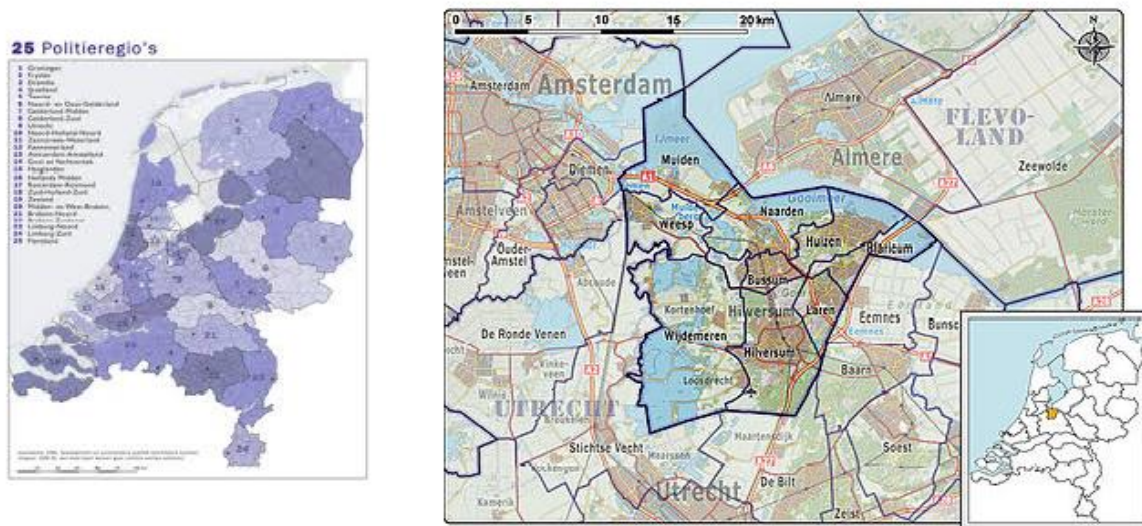
### 4.1 Nationale Politie

Op 30 september 2010 is de komst van de Nationale Politie aangekondigd. De regering had besloten tot vergaande hervormingen van de politieorganisatie. Het adequaat inspelen op de eisen die de bevolking stelt, vereist een niveau van eenheid en samenhang dat de oude politieorganisatie niet kon bieden. De oude, regionale politieorganisatie is als 'optelsom' van 26 grotendeels autonome korpsen onvoldoende in staat gebleken om tot de noodzakelijke verbeteringen in doelmatigheid, doeltreffendheid en professionaliteit te komen (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2011: 2). Door het samenbrengen van het personeel en de middelen in één organisatie moet de politieorganisatie de komende jaren met vereende krachten en op een coördinerende wijze werken aan het verbeteren van de prestaties. Een nationale politie zou beter in staat moeten zijn om aan de eisen die de maatschappij stelt te voldoen (Kamerstukken II 2010, 29628, nr 231, p. 1-2). Er wordt verwacht dat de Nationale Politie bijdraagt aan een beter gemeenschappelijk functioneren, waardoor de politieorganisatie flexibel en slagvaardiger in kan spelen op de continue wijzigende veiligheidsproblemen (Kamerstukken II 2010, 29628, nr 231, p. 3). De Nationale Politie wordt geacht bij te dragen aan een veiliger leefomgeving, meer vertrouwen bij burgers en meer tevredenheid bij agenten (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2011: 2-3). Tevens zal door de nieuwe structuur een duidelijk democratisch gelegitimeerd beheer van de politie ontstaan. Het bij het regionale politiebestedel veronderstelde 'democratisch gat' verdwijnt nu de Tweede Kamer de minister direct op zijn beheersverantwoordelijkheid voor de politie kan aanspreken (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2011: 3). De Nationale Politie is op 1 januari 2013 in werking getreden.

Met de visie en vorming van de Nationale Politie wordt er met name geïnvesteerd op leiderschapsvertrouwen. In de visie, missie en de strategische doelen van het inrichtingsplan van de Nationale Politie zijn de kernthema's: 'leiderschap' en 'sturen op vertrouwen' opgenomen (Ministerie van Justitie, 2012b: 6-9). Er wordt geïnvesteerd in rolmodellen. Door het versterken van betrouwbaar en consistent leiderschap, wordt de veiligheid binnen de organisatie en een productief klimaat voor de medewerkers vergroot (Buitendijk e.a., 2008: 288 en Nooteboom 2002: 59). Een veilig en productief klimaat maakt leren mogelijk, waardoor een product ontstaat, dat goed aansluit op de wensen en verwachtingen van de maatschappij: een veilige leefomgeving tegen zo min mogelijk kosten. Onderling vertrouwen is belangrijk in de sociale uitwisselingssituaties tussen leidinggevenden en medewerkers. De manier van het benaderen van de medewerkers door de leidinggevenden is cruciaal in het opbouwen van leiderschapsvertrouwen (Smid, 2007: 90 en Bijlsma-Frankema e.a., 2003).

## 4.2 District Gooi en Vechtstreek Noord

Vanaf de reorganisatie van 1993 vormde de politiekorps Gooi en Vechtstreek één van de 26 politiekorpsen of politieregio's in Nederland. Negen gemeenten vielen binnen deze regio, met in totaal 242.000 inwoners. Het gaat om de gemeenten: Hilversum, Wijdmeren, Laren, Blaricum, Naarden, Bussum, Huizen, Weesp en Muiden. Figuur 4 toont een overzichtskaart van de 26 politieregio's, met het gebied van politieregio Gooi en Vechtstreek. De regio besloeg het zuidoosten van de provincie Noord-Holland en grensde aan de regio's Amsterdam-Amstelland, Utrecht en Flevoland. Ondanks de vele gemeenten, was politieregio Gooi en Vechtstreek qua oppervlakte en een aantal van ongeveer 700 medewerkers de kleinste politieregio van Nederland. De regio was opgedeeld in twee districten, te weten: district Noord en district Zuid. De gemeenten Blaricum, Naarden, Bussum, Huizen, Weesp en Muiden vielen binnen district Noord en de gemeenten Hilversum, Wijdmeren en Laren vielen onder district Zuid. Na een aantal interne reorganisaties, werd er vanaf 2007 met een aantal gebiedsgebonden teams gewerkt: Naarden/Bussum, Weesp/Muiden, Huizen/Blaricum, Hilversum Zuid/Wijdmeren, Hilversum Centrum/Oost en Hilversum Noord/Laren. Gemeente Laren maakt, wegens de opzet van een projectteam met Blaricum, per 1 april 2012 deel uit van district Noord.

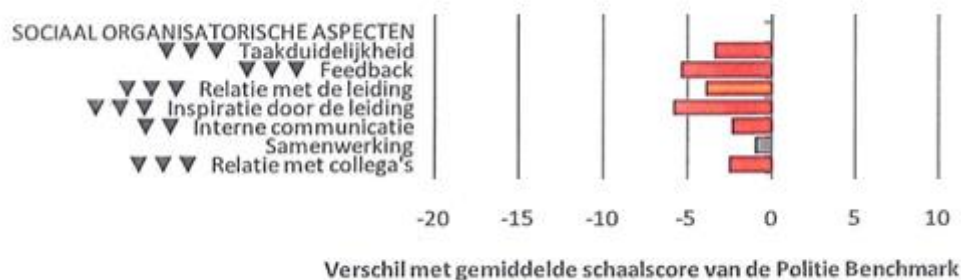


Figuur 4: Politieregio Gooi en Vechtstreek

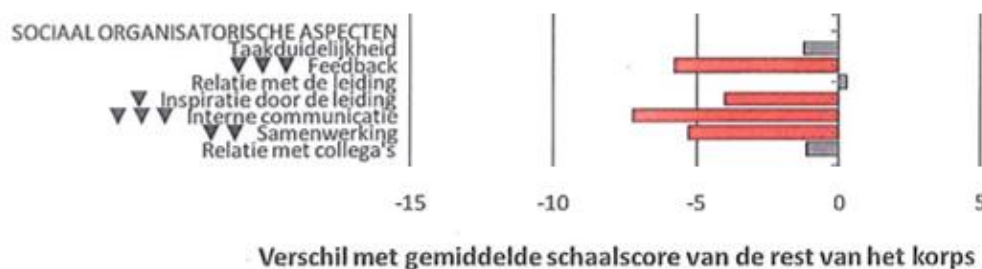
Bij de invoering van de Nationale Politie op 1 januari 2013 is politieregio Gooi en Vechtstreek samengevoegd met de regio's Utrecht en Flevoland. Hierdoor ontstond één van de tien regionale politie-eenheden: Midden Nederland. Met deze samenvoeging werd de politieregio Gooi en Vechtstreek omgevormd tot een district met een Noord en een Zuid gebied. Officieel bestaan de twee basisteams, basisteam Noord en basisteam Zuid, sinds 1 januari 2013. Toch zijn de eerste stappen tot de vorming van de nieuwe basisteams feitelijk pas respectievelijk voor basisteam Noord in januari 2015 en voor basisteam Zuid in september 2014 gezet. Met de periode van 2012, 2013 en 2014 wordt dus de 'oude' situatie onderzocht. Voormalig district Gooi en Vechtstreek Noord was onderverdeeld in drie wijkteams, te weten: wijkteam Naarden/Bussum, wijkteam Weesp/Muiden en wijkteam Huizen/Laren/Blaricum. Eén van de drie wijkteams was onderverdeeld in twee subteams. Binnen één van de subteams werd, op basis van een proef, gewerkt met een contextgestuurd team. Dit hield in dat het team werd samengesteld naar de behoefte van het gebied en de bewoners van dat specifieke gebied. Bij de totstandkoming van deze manier van werken, hebben de missie, de visie en de

doelstellingen van de politieorganisatie centraal gestaan. Beide subteams hadden wel dezelfde wijkteamchef. Elk (hoofd)wijkteam had een eigen wijkteamchef.

Het laatste Mederwerker TevredenheidsOnderzoek (MTO) heeft plaatsgevonden in 2009. Binnen voormalig politiekorps Gooi en Vechtstreek was een significant verschil te zien in de tevredenheid over de directe leidinggevenden ten opzichte van de politiebenchmark. De politiebenchmark geeft een gemiddelde score van de MTO's binnen de gehele politieorganisatie weer (Huizing, 2009: 11). Verschillende vragen zijn gesteld binnen bijvoorbeeld het onderwerp sociaal organisatorische-aspecten, waar onderwerpen als 'relatie met de leiding' en 'inspiratie door de leiding' aan bod kwamen (Huizing, 2009: 53-56). Opvallend is hierbij dat de voormalige politieregio Gooi en Vechtstreek ten opzichte van de gemiddelde totaalscore van de Politie Benchmark, ongunstig scoorde op deze sociaal organisatorische-aspecten (Huizing, 2009: 11). Figuur 5 toont een visuele weergave van deze score. Op korpsniveau is een splitsing gemaakt tussen district Gooi en Vechtstreek Noord en district Gooi en Vechtstreek Zuid. District Gooi en Vechtstreek Noord liet een ongunstige score zien ten opzichte van de gemiddelde schaalscore van de rest van de regio, in dit geval district Gooi en Vechtstreek Zuid (Huizing, 2009: 23). Figuur 6 toont een visuele weergave van de gemeten afwijking op het onderdeel sociaal organisatorische aspecten van district Noord ten opzichte van het politiekorps Gooi en Vechtstreek.



Figuur 5: Score korps Gooi en Vechtstreek in vergelijking met de Politie Benchmark (sociaal organisatorische aspecten).



Figuur 6: Score district Noord in vergelijking met het korps Gooi en Vechtstreek (sociaal organisatorische aspecten).

Naast het MTO is er in 2014 binnen district Gooi en Vechtstreek Noord onderzoek gedaan naar de tevredenheid van medewerkers over hun leidinggevende. Dit onderzoek '(Wat) Doet het er toe' van Van der Woning genereerde de volgende conclusies:

- Medewerkers zijn in grote mate ontevreden over de leiding omdat er geen balans bestaat tussen het te realiseren product, de resultaatcijfers en het welzijn van de medewerkers.
- Informatie vanuit de leiding wordt niet als 100% betrouwbaar ervaren.
- Er wordt geen betrokkenheid vanuit de leiding ervaren, waardoor de medewerkers zich door hen niet gehoord en gezien voelen.
- Het vertrouwen tussen de tactische leidinggevende laag en de operationele uitvoering is aangetast (Woning van der, 2014: 25-26).

De verschillen in opvattingen en leiderschapsstijl creëerde een langdurige conflictsituatie tussen de drie leidinggevenden van de separate wijkteams. Medio 2014 heeft de districts- en eenheidsleiding van het, inmiddels in theorie ontstane, district Gooi en Vechtstreek van de politie-eenheid Midden-Nederland, doen besluiten de leidinggevenden uit elkaar te halen. Alle drie de voormalige leidinggevende hebben momenteel een andere werkplek. Niet onderzocht is of de reorganisatie, die onzekerheid en wellicht frustratie met zich mee heeft gebracht, van invloed is geweest op de gehanteerde leiderschapsstijl door de leidinggevenden. Dit zou een onderwerp kunnen zijn voor nader onderzoek.

Samenvattend laat figuur 7 een weergave zien van de reorganisatie afgezet tegen de tijd. De onderzoeksperiode van dit onderzoek is hierin ook opgenomen.



Figuur 7: Overzicht reorganisatie op tijdlijn, met daarin de onderzoeksperiode van het onderhavige onderzoek.

### **4.3 Wijkteams en wijkteamchefs**

De verzamelde data verkregen vanuit (een deel van) de documentenanalyse, observatie en de interviews staan centraal in de volgende twee paragrafen. Deze paragrafen geven een beeld van waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen binnen de drie wijkteams. Om de anonimiteit te kunnen waarborgen, heb ik de namen van de wijkteams in willekeurige volgorde vervangen door wijkteam 1, 2 en 3. Ook de wijkteamchefs hebben respectievelijk de namen Wijkteamchef 1, Wijkteamchef 2 en Wijkteamchef 3 gekregen. Voor deze algemene benaming is tevens gekozen om te voorkomen dat er een waardeoordeel verbonden wordt aan bepaalde personen. Voor de replicerbaarheid zijn de ruwe data wel te herleiden naar een specifiek wijkteam en een specifieke wijkteamchef.

#### **4.3.1 Wijkteams: documenten en observatie**

Naast het gebruik van wetenschappelijke literatuur, kamerstukken, interne beleidsstukken en jaarverslagen, heb ik (interne) reeds uitgevoerde onderzoeken bestudeerd. Ook heb ik verschillende overlegvormen bijgewoond om de manier van omgang met elkaar te observeren. De meest interessante informatie met betrekking tot deze vormen van dataverzameling kwam vanuit de observaties bij kantinegesprekken en overleggen tussen groepschefs (operationeel coördinatoren) en wijkteamchefs. Tevens heb ik de betrokken groepschefs vragen gesteld naar aanleiding van e-mailverkeer. Aangezien de observaties en de-mailberichten geen openbare bronnen vormen, heb ik de verkregen informatie (verwerkt in aantekeningen) slechts als achtergrondinformatie gebruikt. Deze achtergrondinformatie heeft geholpen om situaties en uitspraken te kunnen duiden. Ook heb ik door de achtergrondinformatie openbare bronnen beter kunnen begrijpen. Zo heb ik een korte omschrijving van de sfeer en de omgangsvormen binnen de wijkteams en een omschrijving van de wijkteamchefs te kunnen geven. Ik heb hierbij in het bijzonder gelet op de factoren van waardengedreven leiderschap.

Bij de observatie tijdens verschillende overleggen tussen de groepschefs en de wijkteamchefs en tussen de groepschefs en de medewerkers viel bijvoorbeeld het bespreken van de taakaccenten op. Er bestond geen eenduidige manier van competenties wegen bij medewerkers, waardoor taakaccenten niet altijd goed verdeeld werden. De uitkomst zorgde voor veel discussie en bleek moeilijk uit te leggen naar de medewerkers. De wijkteamchef 1 en 2 gaven geen gehoor aan de discussie en de onduidelijkheid. Wijkteamchef 3 maakte de discussie bespreekbaar onder de groepschefs die binnen zijn wijkteam vielen. In de uitleg naar de medewerkers leek het erop dat een aantal groepschefs zich verscholen achter de wijkteamchef. Dit verschijnsel heb ik met name opgemerkt binnen Wijkteam 1. Verder viel op dat er bij wijkteam 1 geen structurele terugkoppeling naar de medewerkers plaatsvond vanuit verschillende overleggen (districtsmanagementteam overleg, groepschefsoverleg, bestuurlijke overleggen). Een ander punt is het ontbreken van verslaglegging over personele zaken, als functioneren, binnen alle wijkteams. Binnen wijkteam 1 ging de wijkteamchef nauwelijks met medewerkers in gesprek over het functioneren. Het onderwerp functioneren werd niet direct benoemd naar de medewerker, terwijl dit wel werd besproken met de groepschefs. Ook waren er nauwelijks ontwikkelkansen voor medewerkers. Medewerkers met nieuwe ideeën of ontwikkelvragen werden door Wijkteamchef 1 via de mail verwezen naar de groepschefs. Aan de groepschefs werd met name door Wijkteamchef 2 medegedeeld dat de wijkteamchefs geen beslissingen konden nemen, omdat er in het kader van de reorganisatie een nieuwe teamchef zou

komen. Meermalen heb ik tevens waargenomen dat wijkteamchef 1 en 2 zelf operationele zaken oppakten en overnamen. In andere bewoording, viel het mij op dat zaken die thuis hoorden bij de groepschefs of hoofdmedewerkers, zonder aankondiging overgenomen werden door de wijkteamchefs. Wijkteamchef 3 en in mindere mate Wijkteamchef 2 probeerden medewerkers te coachen, zodat de medewerker zelf in staat werd gesteld om een operationele taak op te pakken. Bij zowel Wijkteam 1 als Wijkteam 2 heb ik waargenomen dat het gesprek stil viel zodra een wijkteamchef binnen kwam. Binnen Wijkteam 1 werd meer dan bij wijkteams 2 en 3 'over' in plaats van 'met' elkaar gesproken. Medewerkers van met name Wijkteam 1 toonden het minste initiatief bij gebeurtenissen in het werkgebied. Bij een stijging van het aantal woninginbraken was een passieve houding te zien. Verder was waar te nemen dat medewerkers van Wijkteam 1 meer dan bij de andere wijkteams zich niet omkleeden en in burgerkleding dienst deden. Het ziekteverzuim bij Wijkteam 1 was ook hoger dan bij de andere twee wijkteams. Medewerkers van Wijkteam 1 zochten nauwelijks contact met medewerkers van wijkteam 2 en 3. Vanuit wijkteam 2 en 3 werd er andersom ook nauwelijks contact gezocht met Wijkteam 1. Medewerkers vanuit wijkteam 2 en 3 zochten wel contact met elkaar om bijvoorbeeld informatie uit te wisselen met betrekking tot evenementen, vergunningen en gebeurtenissen in de horeca.

#### **4.3.2 Wijkteams: interviews**

Naast informele etnografische interviews heb ik een tiental semigestructureerde interviews gehouden. De informele interviews stonden in het teken van het zoeken naar een verklaring van waargenomen gedragingen. Medewerkers gaven aan dat het gedrag van een wijkteamchef zeer bepalend is voor de medewerkers. Vooral openheid, eerlijkheid, betrokkenheid en voorbeeldgedrag werden benoemd als bepalend voor het gedrag van de medewerkers. Er werd aangegeven dat gedragingen van de wijkteamchefs overgenomen werden en dat ontevreden medewerkers 'ondergronds' gingen en een eigen manier van handelen onder elkaar ontwikkelden. Deze manier werd dan ook niet gedeeld met de wijkteamchef. Als voorbeeld werd aangegeven dat medewerkers onderling ook gebruikmaakten van hiërarchie bij het verdelen van taken, als de wijkteamchefs dat ook deden. Als tegenbeweging werd aangegeven dat de samenwerking onder bepaalde medewerkers juist heel hecht werd als er geen betrokkenheid vanuit de wijkteamchef gevoeld werd. Medewerkers zochten dan steun bij elkaar of bij andere partners. Er was sprake van informeel leiderschap. Deze informele leiders leken meer zeggenschap te hebben dan de wijkteamchef. Een ander voorbeeld van een vorm van tegenbeweging was dat medewerkers passief werden bij een verzoek van de wijkteamchef. Medewerkers gaven aan dat als de wijkteamchef niet betrokken is, zij er ook niets aan deden. Zo haakten wijkagenten af bij bijvoorbeeld jeugdproblematiek of woninginbraken binnen hun gebied.

#### **4.3.3 Wijkteamchefs**

Op basis van eigen interpretaties naar aanleiding van de observaties en informele interviews, geven de onderstaande kretes en zinnen gebaseerd op uitspraken van medewerkers een beeld van de drie afzonderlijke wijkteamchefs. Hierbij vertoont Wijkteamchef 3 de meeste en Wijkteamchef 1 de minste kenmerken van waardengedreven leiderschap. De input voor het beeld van Wijkteamchef 3 is met name gebaseerd op informatie verkregen vanuit Subteam 3B.

- **Wijkteamchef 1**  
Werkt volgens bestaande procedures en regels, weinig tot geen ruimte voor nieuwe ideeën, onafhankelijk, onbuigzaam, verzamelt een aantal gelijkgestemde collega's om zich heen, resultaatgericht, vertoont niet altijd voorbeeldgedrag, twijfels worden niet gedeeld, verschuilt zich soms achter de districtsleiding bij een besluit, risicomijdend, precies, hecht waarde aan anciënniteit, weinig aandacht voor zieken, nauwelijks terugkoppeling vanuit overleggen.
- **Wijkteamchef 2**  
Heeft vertrouwen in de mensen die dat bewezen hebben, moeilijk te overtuigen, onafhankelijk, resultaatgericht, soms een dubbele agenda, burger- en resultaat gericht, vertoont voorbeeldgedrag, bereid om nieuwe werkwijzen uit te proberen, alleen de collega's die zich bewezen hebben krijgen mogelijkheden om nieuwe ideeën aan te dragen, geeft kaders mee, bij vertrouwelingen worden dilemma's gedeeld, verschuilt zich soms achter de districtsleiding bij een besluit, voelt zich verantwoordelijk.
- **Wijkteamchef 3**  
Open naar medewerkers, vertrouwt medewerkers, deelt twijfels en dilemma's, gericht op zowel resultaten/medewerkers en burgers, vertoont voorbeeldgedrag, creëert mogelijkheden om te ontwikkelen binnen het team, zachtaardig, iedereen heeft een gelijke kans, nieuwe werkwijzen worden uitgetoet, medewerkers worden aangemoedigd, er wordt gesproken over de kernwaarden van de politie, voelt zich verantwoordelijk, verschuilt zich niet achter de districtsleiding.

Als we kijken naar de theorie, dan zouden de respondenten vanuit Wijkteam 1 het laagst en vanuit Wijkteam 3 het hoogst moeten scoren op zowel het onderwerp waardengedreven leiderschap als op het onderwerp leiderschapsvertrouwen.



## 5 Analyse

Met de verkregen data vanuit de enquêtes worden in dit hoofdstuk de hypothesen getoetst. Achtereenvolgens komen de factoranalyse, de betrouwbaarheid van de schaal, de normaalverdeling, de scores per wijkteam, de correlatie tussen waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen en de invloed van leeftijd en geslacht aan de orde. Bij het berekenen van de verdelingen tussen de data en van eventuele verbanden tussen de data is een significantieniveau van 0.05 gebruikt. Dit houdt in dat er met 95% zekerheid gezegd kan worden dat een effect niet op toeval berust. In sommige gevallen, zoals bij de berekende correlaties, geeft het gebruikte statistiek programma aan dat er een significantie is gemeten van lager dan 0,01. Er is dan voor meer dan 99% te zeggen dat een effect niet op toeval berust.

De namen van de wijkteams en de wijkteamchefs zijn vervangen door respectievelijk Wijkteam 1, Wijkteam 2 en Wijkteam 3 en Wijkteamchef 1, Wijkteamchef 2 en Wijkteamchef 3. Tevens zijn de respondenten genummerd. Voor de repliceerbaarheid van dit onderzoek zijn de ruwe data wel te herleiden naar een specifiek wijkteam, een specifieke wijkteamchef of een specifieke respondent. In een aantal tabellen wordt waardengedreven leiderschap aangeduid met A en leiderschapsvertrouwen met B.

### 5.1 Factoranalyse en betrouwbaarheid van de schaal

Voor beide variabelen zijn factoranalyses uitgevoerd, met de opmerking in het achterhoofd dat de bruikbare respons van 59 voor waardengedreven leiderschap en 52 voor leiderschapsvertrouwen zeer laag is voor een betrouwbare factoranalyse. Er is gekeken of datareductie mogelijk is en of de groep items ook één construct meten. Bij deze berekeningen is rekening gehouden met de vereiste assumpties van measure sample adequacy en correlatie. Er werden verscheidene iteraties uitgevoerd, totdat er een simple structure te zien was zonder crossloadings of te lage ladingen. De betrouwbaarheid van de ontstane schalen wordt gemeten met de Cronbach's Alpha test. Deze test meet de correlatie tussen de verschillende items in een groep. Hoe hoger de waarde, hoe betrouwbaarder de schaal. Tabel 4 toont de interpretatie van de waarden van de Cronbach's Alpha testen.

| Cronbach's Alpha        | Interne Consistentie |
|-------------------------|----------------------|
| $\alpha \geq 0.9$       | Uitstekend           |
| $0.7 \leq \alpha < 0.9$ | Goed                 |
| $0.6 \leq \alpha < 0.7$ | Acceptabel           |
| $0.5 \leq \alpha < 0.6$ | Slecht               |
| $\alpha < 0.5$          | Onacceptabel         |

Tabel 4: Interpretatie van de waarden.

We beginnen met waardengedreven leiderschap. Omdat de variabele waardengedreven leiderschap is onderverdeeld in vijf theoretische factoren, dimensies, werd het eerste model vastgezet op vijf factoren. Tabel 5 (op de volgende bladzijde) laat de uitkomst van het 5-factormodel zien. Het 5-

factormodel leidde tot de verwijdering van tien items. Deze items lieten hoge crossloadings of juist geen lading op de factoren zien. Het aantal factoren dat uit de analyse is te destilleren is twijfelachtig. Alleen factor 1 heeft een uitstekende interne consistentie en factor 2 een goede. De factoren 3, 4 en 5 hebben maar een paar items die eerder als losse vragen te beschouwen zijn, in plaats van een aparte schaal. Het 5-factormodel kan 64% van de variantie verklaren, waarvan 51% behoort tot factor 1.

|        | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 |
|--------|----|----|----|----|----|
| Vraag1 | 2  | 2  | 1  |    | 1  |
| vraag2 |    | 3  | 1  | 1  | 1  |
| vraag3 | 1  | 2  | 4  | 5  | 1  |
| vraag4 | 2  |    | 1  |    |    |
| vraag5 | 2  | 3  | 1  | 4  |    |
| vraag6 | 2  | 3  |    |    |    |
| vraag7 | 2  |    | 1  | 1  | 1  |

Factor 1 – Alpha: .955

Factor 2 – Alpha: .771

Factor 3 – Alpha: .625

Factor 4 – Alpha: .520

Factor 5 – Alpha: ---

N = 59

Verwijderd

Tabel 5: Overzicht uitkomst 5-factormodel waardengedreven leiderschap.

Omdat de items die gemeten werden bij de vijf factoren niet overeenkomen met de items behorend bij de verschillende theoretische factoren van waardengedreven leiderschap, is gekeken of een oplossing met minder factoren beter bij de data zou passen. Als criterium is de eigenwaarde van de factor gekozen. Deze eigenwaarde moet groter dan 1 of gelijk zijn aan 1. Dit leidde tot een 4-factormodel. Tabel 6 laat de uitkomst van het 4-factormodel zien. Het 4-factormodel leidde tot de verwijdering van elf items. Deze items lieten hoge crossloadings of juist geen lading op de factoren zien. In tegenstelling tot het 5-factormodel geeft het 4-factormodel een beter beeld van factor 1 en 2, met beiden een uitstekende interne consistentie. De factoren 3 en 4 hebben onacceptabele Alpha. Dit komt waarschijnlijk door het lage aantal items. Het 4-factormodel kan 66% van de variantie verklaren, waarvan 53% behoort tot factor 1.

|        | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 |
|--------|----|----|----|----|----|
| vraag1 | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  |
| vraag2 |    | 3  |    | 1  | 1  |
| vraag3 |    | 2  | 4  | 3  | 1  |
| vraag4 | 2  |    | 1  |    | 1  |
| vraag5 | 2  |    | 1  | 4  | 1  |
| vraag6 | 2  |    |    |    |    |
| vraag7 | 2  |    | 1  | 1  | 1  |

Factor 1 - Alpha: .958

Factor 2 - Alpha: .921

Factor 3 - Alpha: .404

Factor 4 - Alpha: .520

N = 59

Verwijderd

Tabel 6: Overzicht uitkomst 4- factormodel waardengedreven leiderschap.

Uit de bovenstaande analyses lijken er twee factoren uit te springen. Zowel het 5-factormodel als het 4-factormodel geven aanleiding om aan te nemen dat de theoretische factoren van waardengedreven leiderschap terug te brengen zijn naar twee dimensies. Door het uitvoeren van een 2-factoranalyse gebaseerd op de eigenwaarde groter dan 1 of gelijk aan 1, het screeplot en het percentage verklaarde variantie van de factoren is getoetst of de data gereduceerd konden worden naar twee factoren. Tabel 7 (op de volgende bladzijde) laat de uitkomst van het 2-factormodel zien. Het 2-factormodel leidde tot de verwijdering van vijftien items. Deze items lieten hoge crossloadings of juist geen lading op de factoren zien. Factor 1 heeft een goede en factor 2 een uitstekende interne consistentie. De items die

laadden op de twee gemeten factoren komen echter niet overeen met de items die behoren tot een specifieke theoretische factor, dimensie van waardengedreven leiderschap.

|        | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 |
|--------|----|----|----|----|----|
| vraag1 | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  |
| vraag2 |    |    |    | 2  | 1  |
| vraag3 |    | 1  |    |    | 2  |
| vraag4 | 1  | 2  |    |    | 1  |
| vraag5 | 1  |    | 2  | 2  | 2  |
| vraag6 | 1  |    |    |    | 2  |
| vraag7 | 1  |    | 2  |    |    |

Factor 1 - Alpha: .859

Factor 2 - Alpha: .935

**N = 59**

Verwijderd

Tabel 7: Overzicht uitkomst 2-factormodel waardengedreven leiderschap.

De verschillende theoretische factoren van waardengedreven leiderschap kunnen niet gedestilleerd worden uit de verschillende factoranalyses. Om deze reden zijn er verschillende 1-factoranalyses uitgevoerd. Als eerste is er een 1-factoranalyse uitgevoerd met alle items als basis (tabel 8), daarna met het 5-factormodel als basis (tabel 9), vervolgens met het 4-factormodel als basis (tabel 10) en tot slot met het 2-factormodel als basis (tabel 11). Er waren vier items die uit alle analyses verwijderd konden worden. Ik heb uiteindelijk gekozen voor de 1-factoranalyse op “basis van de 2-factoranalyse” (gepresenteerd in tabel 7). Deze analyse brengt het aantal items terug naar twintig. De overgebleven groep items heeft een uitstekende interne consistentie van 0.960. De items mogen derhalve één schaal vormen. De verschillende dimensies kunnen dus echter niet empirisch onderscheiden worden.

*Met alle items als basis (31 items)*

|        | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 |
|--------|----|----|----|----|----|
| vraag1 |    |    |    |    |    |
| vraag2 |    |    |    |    |    |
| vraag3 |    |    |    |    |    |
| vraag4 |    |    |    |    |    |
| vraag5 |    |    |    |    |    |
| vraag6 |    |    |    |    |    |
| vraag7 |    |    |    |    |    |

Factor 1 - Alpha: .974

Verwijderd uit alle modellen

**N = 59**

**Variantie 56%**

Tabel 8: Overzicht uitkomst 1-factormodel waardengedreven leiderschap op basis van alle items.

*Met het 5-factormodel als basis (22 items)*

|        | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 |
|--------|----|----|----|----|----|
| vraag1 |    |    |    |    |    |
| vraag2 |    |    |    |    |    |
| vraag3 |    |    |    |    |    |
| vraag4 |    |    |    |    |    |
| vraag5 |    |    |    |    |    |
| vraag6 |    |    |    |    |    |
| vraag7 |    |    |    |    |    |

Factor 1 - Alpha: .965

Verwijderd uit alle modellen

Verwijderd

**N = 59**

**Variantie 57%**

Tabel 9: Overzicht uitkomst 1-factormodel waardengedreven leiderschap op basis van het 5-factormodel.

Met het 4-factor model als basis (21 items)

|        | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 |
|--------|----|----|----|----|----|
| vraag1 |    |    |    |    |    |
| vraag2 |    |    |    |    |    |
| vraag3 |    |    |    |    |    |
| vraag4 |    |    |    |    |    |
| vraag5 |    |    |    |    |    |
| vraag6 |    |    |    |    |    |
| vraag7 |    |    |    |    |    |

Factor 1 - Alpha: .966  
 Verwijderd uit alle modellen  
 Verwijderd

N = 59  
 Variantie 58%

Tabel 10: Overzicht uitkomst 1-factor model waardengedreven leiderschap op basis van het 4-factor model

Met het 2-factor model als basis (20 items)

|        | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 |
|--------|----|----|----|----|----|
| vraag1 |    |    |    |    |    |
| vraag2 |    |    |    |    |    |
| vraag3 |    |    |    |    |    |
| vraag4 |    |    |    |    |    |
| vraag5 |    |    |    |    |    |
| vraag6 |    |    |    |    |    |
| vraag7 |    |    |    |    |    |

Factor 1 - Alpha: .960  
 Verwijderd uit alle modellen  
 Verwijderd

N = 59

Tabel 11: Overzicht uitkomsten 1-factor model waardengedreven leiderschap op basis van het 2-factor model.

Voor het meten van leiderschapsvertrouwen is gebruik gemaakt van een bestaand meetinstrument. Het betrof echter een Engelstalig meetinstrument. Dit bestaande meetinstrument is (vrij) vertaald naar het Nederlands en de antwoordmogelijkheden zijn aangepast. Wegens deze aanpassingen is ook voor leiderschapsvertrouwen een factoranalyse uitgevoerd. De factoranalyse voor leiderschapsvertrouwen liet een simple structure zien. In de eerste berekeningen kwam item vijf als een crossloading naar voren. Na verwijdering van het verdachte item vijf, kwam leiderschapsvertrouwen uit als een 1-factor model. Tabel 12 laat de uitkomst van de factoranalyse voor leiderschapsvertrouwen zien. Bij de verwijdering van item vijf stijgt de interne consistentie licht van 0,811 naar 0,835. Met de eerdere beproefdheid van het meetinstrument in het achterhoofd en omdat de interne consistentie met en zonder item vijf binnen dezelfde waardencategorie vallen namelijk: goed, is besloten het item niet te verwijderen. De verschillende items mogen één schaal vormen.

|        | B |  |                        |
|--------|---|--|------------------------|
| vraag1 |   |  | Factor 1 – Alpha: .811 |
| vraag2 |   |  | (met item 5)           |
| vraag3 |   |  | Factor 1 – Alpha: .835 |
| vraag4 |   |  | (zonder item 5)        |
| vraag5 |   |  |                        |
| vraag6 |   |  | N = 52                 |
| vraag7 |   |  | Verwijderd             |

Tabel 12: Overzicht uitkomst 1-factor model leiderschapsvertrouwen.

## 5.2 Normaalverdeling van de factoren

Om de verschillende teams op de onderwerpen waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen met elkaar te kunnen vergelijken, zal gekeken moeten worden of er met de gemiddelde scores per variabele en per wijkteam gerekend mag worden. De Tests for Normality, de

outlier testen en de homogeneity of variances laten zien dat er sprake is van een normale verdeling van de scores. Er kan dus met de gemiddelde scores verder gerekend worden. Deze testen vormen de zogenaamde assumpties bij een Analyse of Variance (ANOVA) test. De ANOVA test vergelijkt de verschillende teams met elkaar op basis van een gemiddelde. Meer hierover leest u in paragraaf 5.3.

De observaties binnen de verschillende teams wijken niet significant af van de normaalverdeling. Dit geldt voor de berekeningen met de wijkteams waarbij Wijkteam 3 is opgesplitst in Subteam 3A en Subteam 3B en voor de berekeningen met de wijkteams, waarbij Wijkteam 3 in zijn geheel is meegenomen. Tabel 13 laat de uitkomsten van de normality testen zien.

| <b>Tests of Normality</b>  |             |                                 |    |       |              |    |      |
|----------------------------|-------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|                            |             | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|                            |             | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| SOM                        | Wijkteam 1  | ,131                            | 17 | ,200* | ,946         | 17 | ,393 |
| Waarden<br>gedreven        | Wijkteam 2  | ,122                            | 16 | ,200* | ,961         | 16 | ,679 |
| leiderschap                | Wijkteam 3A | ,144                            | 18 | ,200* | ,946         | 18 | ,361 |
|                            | Wijkteam 3B | ,210                            | 8  | ,200* | ,885         | 8  | ,212 |
| SOM                        | Wijkteam 1  | ,149                            | 11 | ,200* | ,950         | 11 | ,650 |
| Leiderschaps<br>vertrouwen | Wijkteam 2  | ,162                            | 21 | ,155  | ,959         | 21 | ,495 |
|                            | Wijkteam 3A | ,151                            | 14 | ,200* | ,906         | 14 | ,138 |
|                            | Wijkteam 3B | ,196                            | 6  | ,200* | ,957         | 6  | ,798 |

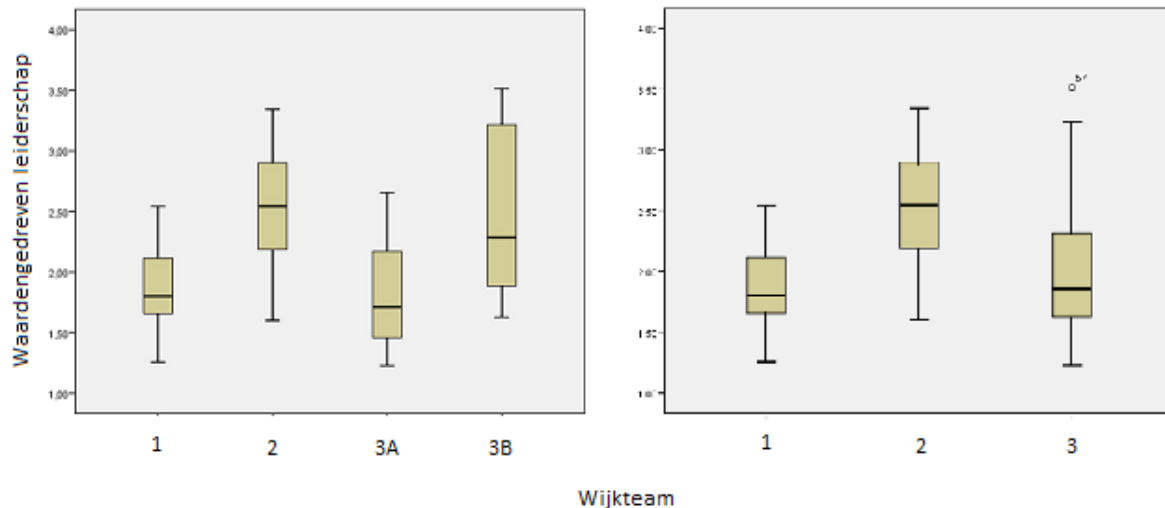
  

| <b>Tests of Normality</b>  |            |                                 |    |       |              |    |      |
|----------------------------|------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|                            |            | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|                            |            | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| SOM                        | Wijkteam 1 | ,131                            | 17 | ,200* | ,946         | 17 | ,393 |
| Waarden<br>gedreven        | Wijkteam 2 | ,122                            | 16 | ,200* | ,961         | 16 | ,679 |
| leiderschap                | Wijkteam 3 | ,182                            | 26 | ,067  | ,904         | 26 | ,059 |
| SOM                        | Wijkteam 1 | ,149                            | 11 | ,200* | ,950         | 11 | ,650 |
| Leiderschaps<br>vertrouwen | Wijkteam 2 | ,162                            | 21 | ,155  | ,959         | 21 | ,495 |
|                            | Wijkteam 3 | ,140                            | 20 | ,200* | ,925         | 20 | ,123 |

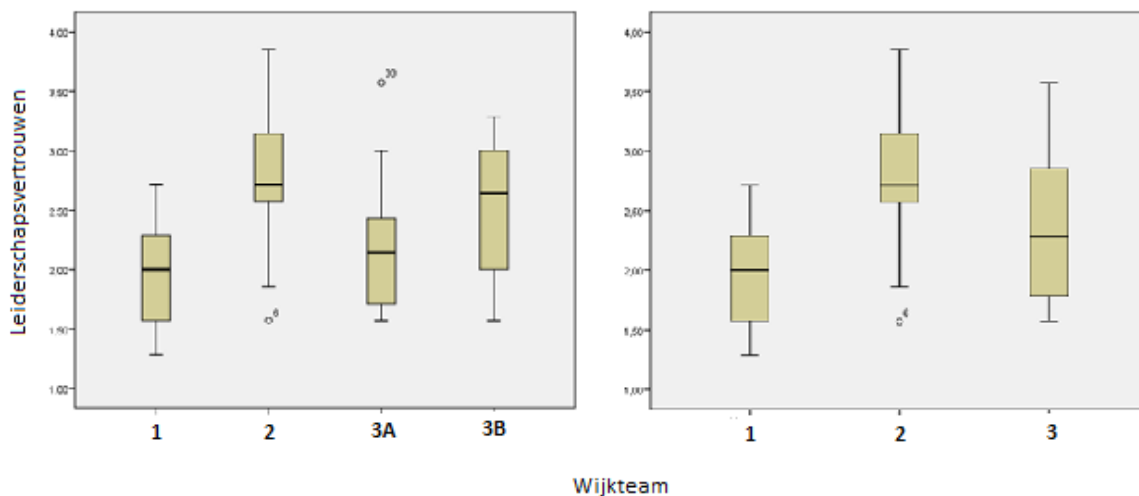
Tabel 13: uitkomst tests of normality, geen significante afwijking met de normaalverdeling.

De boxplots van de outlier testen ondersteunen de uitkomst, ook op visueel gebied. Figuur 8 laat de normale verdeling van de observaties per wijkteam voor de variabele waardengedreven leiderschap zien. Figuur 9 laat de normale verdeling van de observaties per wijkteam voor de variabele leiderschapsvertrouwen zien. Het eerste boxplot van de twee figuren toont de scores van de wijkteams waarbij Subteam 3A en Subteam 3B apart zijn weergegeven. Het tweede boxplot laat de scores zien van de wijkteams waarbij Wijkteam 3 een geheel vormt. Er zijn geen extreme outliers te zien. Een

outlier is een zorg als deze meer dan drie standaarddeviaties afwijkt van het gemiddelde. De zorgwekkende outliers worden aangeduid met een sterretje (\*). De outliers van figuur 8 en 9 worden aangegeven met een bolletje. Deze outliers liggen twee standaard deviaties van het gemiddelde. Er hoeven dus geen observaties verwijderd te worden.



Figuur 8: Boxplot normale verdeling scores (outlier test) op teamniveau van waardengedreven leiderschap.

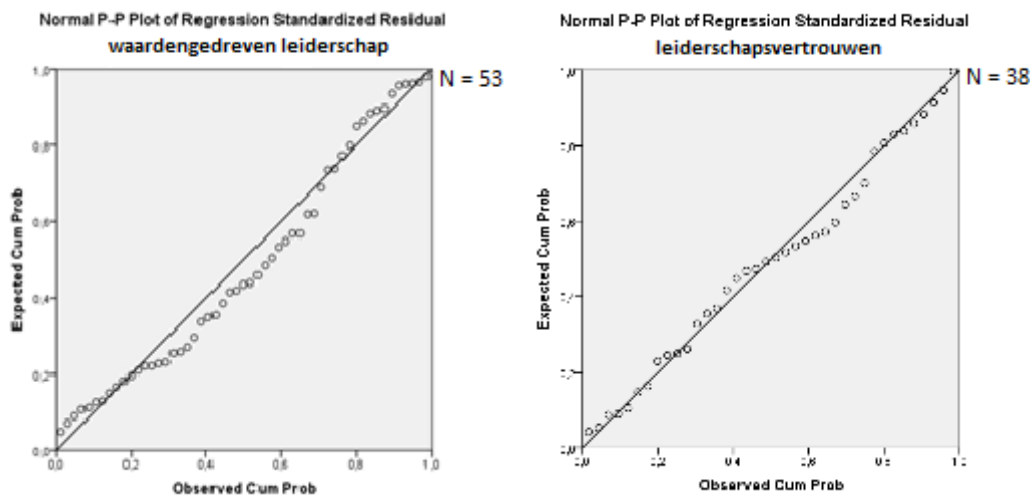


Figuur 9: Boxplot normale verdeling scores (outliers test) op teamniveau van leiderschapsvertrouwen.

Ook aan de derde test om te toetsen of er sprake is van een normale verdeling is voldaan. Het betreft hier de gelijkheid van de varianties test oftewel de Levene's testen. Beide variabelen bleken geen significante uitkomst te hebben. Voor waardengedreven leiderschap is de uitkomst 0,062 en voor leiderschapsvertrouwen 0,341.

Bovenstaande analyses laten zien dat de verdeling van de observaties per team gelijk verdeeld zijn. Deze gelijke verdeling geldt ook voor de som van de verschillende wijkteams, dus voor de variabele

in zijn totaal. Figuur 10 laat zien dat de items op en rondom de normaal-lijn verdeeld zijn. Op de verticale as is de cumulatieve verwachte score af te lezen en op de horizontale as de cumulatieve geobserveerde score.



Figuur 10: Scatterplot verdeling items

### 5.3 Score per wijkteam

Nu er met de gemiddelde scores gerekend kan worden, kan met de ANOVA test gekeken worden welk wijkteam het hoogst en welk wijkteam het laagst scoort op de separate variabelen en of eventuele verschillen tussen groepen statistisch significant zijn. Omdat wijkteam 3A en 3B dezelfde leidinggevende hadden wordt er gelijk gekeken of Wijkteam 3 als een geheel bekeken mag worden, of dat er gerekend moet worden met twee aparte subteams. In tabel 14 laten de ruwe data zien, dat wijkteam 2 het hoogste scoort op zowel de variabele waardengedreven leiderschap als op de variabele leiderschapsvertrouwen. In Tabel 14 is Wijkteam 3 gesplitst in Subteam 3A en Subteam 3B. Tabel 15 laat hetzelfde beeld zien voor de wijkteams waarbij Wijkteam 3 als geheel gezien wordt. Wijkteamchef 2 kan aangemerkt worden als de leidinggevende die volgens de medewerkers de meeste theoretische factoren van waardengedreven leiderschap laat zien. Ook is het vertrouwen van de medewerkers in Wijkteamchef 2 het grootst. Wijkteam 1 scoort het laagst op beide variabelen.

Gemiddelde scores op waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen

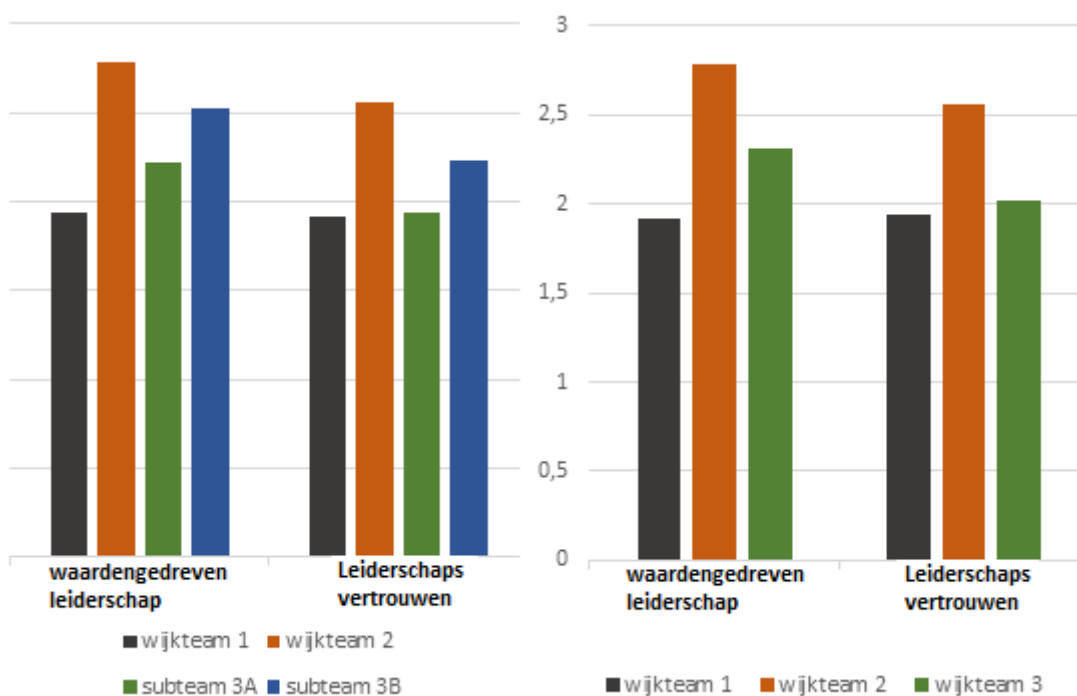
|  | Wijkteam 1 | Wijkteam 2 | Subteam 3A | Subteam 3B | MEAN   | SD     |
|--|------------|------------|------------|------------|--------|--------|
| <b>Mean</b>  |            |            |            |            |        |        |
| Waardengedreven leiderschap (1-factormodel op basis van 2-factormodel) | 1.8139     | 2.4322     | 1.8498     | 2.1190     | 2.0763 | .28339 |
| <b>Mean</b>  |            |            |            |            |        |        |
| Leiderschapsvertrouwen   | 1.9351     | 2.6989     | 2.2143     | 2.4642     | 2.3351 | .31731 |

Tabel 14: score per wijkteam op waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen.

|   | Wijkteam 1 | Wijkteam 2 | Wijkteam 3 | MEAN   | SD     |
|---|------------|------------|------------|--------|--------|
| <b>Mean</b>   |            |            |            |        |        |
| Waardengedreven<br>leiderschap<br>(1-factormodel op basis<br>van 2-factormodel) | 1.8139     | 2.4322     | 1.8498     | 2.0487 | .29110 |
| <b>Mean</b>   |            |            |            |        |        |
| Leiderschapsvertrouwen  | 1.9351     | 2.6989     | 2.2857     | 2.3351 | .30981 |

Tabel 15: score per wijkteam op waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen.

De staafdiagrammen van tabel 16 laten de verschillende scores per team op de twee variabelen zien. De eerste set staafdiagrammen toont de verdeling van de scores per variabele waarbij Wijkteam 3 bestaat uit Subteam 3A en Subteam 3B. De tweede set staafdiagrammen toont de verdeling van de scores per variabele waarbij Wijkteam 3 in zijn geheel is genomen.



Tabel 16: Staafdiagram met de teamscores per variabele.

De ANOVA test geeft aan dat er een between-subject verschil is op beide variabelen. Dat wil zeggen dat ten minste één team significant verschilt met de andere teams binnen zowel de variabele waardengedreven leiderschap als de variabele leiderschapsvertrouwen. Dit geldt voor de berekeningen met de wijkteams waarbij Wijkteam 3 is gesplitst in Subteam 3A en Subteam 3B en voor de berekeningen waarbij Wijkteam 3 als geheel bekeken is. Voor de post-hoc testen is een Tukey correctie aangehouden.



Bij de berekeningen met de verdeling van Wijkteam 3 in Subteam 3A en Subteam 3B, zien we bij waardengedreven leiderschap dat Wijkteam 2 scoort significant hoger dan Wijkteam 1 en Subteam 3A. Subteams 3A en 3B verschillen niet significant van elkaar. Tabel 17 laat de uitkomsten zien voor waardengedreven leiderschap. Dit zelfde beeld zien we ook bij leiderschapsvertrouwen. Tabel 18 laat de uitkomsten zien voor leiderschapsvertrouwen. Bij waardengedreven leiderschap zien we tevens dat Subteam 3B ook significant hoger dan Wijkteam 1 en Subteam 3A. Wijkteam 2 scoort hoger dan Subteam 3B, maar niet significant.

*Multiple Comparisons*

| (I) Team          | (J) Team          | Mean Difference |               |             |
|-------------------|-------------------|-----------------|---------------|-------------|
|                   |                   | (I-J)           | Std. Error    | Sig.        |
| Wijkteam 1        | Wijkteam 2        | -,64044*        | ,17008        | ,002        |
|                   | Subteam 3A        | ,09918          | ,16515        | ,931        |
|                   | Subteam 3B        | -,58508*        | ,20936        | ,035        |
| Wijkteam 2        | Subteam 3A        | ,73962*         | ,16778        | ,000        |
|                   | Subteam 3B        | ,05536          | ,21144        | ,994        |
| <b>Subteam 3A</b> | <b>Subteam 3B</b> | <b>-,68426*</b> | <b>,20749</b> | <b>,009</b> |

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tabel 17: Verschillen tussen de teams (subteams) waardengedreven leiderschap.

*Multiple Comparisons*

| (I) Team          | (J) Team          | Mean Difference |               |              |
|-------------------|-------------------|-----------------|---------------|--------------|
|                   |                   | (I-J)           | Std. Error    | Sig.         |
| Wijkteam 1        | Wijkteam 2        | -,84725*        | ,20258        | ,001         |
|                   | Subteam 3A        | -,27922         | ,21930        | 1,000        |
|                   | Subteam 3B        | -,58874         | ,27624        | ,229         |
| Wijkteam 2        | Subteam 3A        | ,56803*         | ,18780        | ,024         |
|                   | Subteam 3B        | ,25850          | ,25196        | 1,000        |
| <b>Subteam 3A</b> | <b>Subteam 3B</b> | <b>-,30952</b>  | <b>,26559</b> | <b>1,000</b> |

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tabel 18: Verschillen tussen de teams (subteams) leiderschapsvertrouwen.

Bij de berekeningen met Wijkteam 3 als geheel, zien we bij waardengedreven leiderschap dat Wijkteam 2 significant hoger scoort dan Wijkteam 1 en Wijkteam 3. Tabel 19 (op de volgende bladzijde) laat de uitkomsten zien voor waardengedreven leiderschap. Dit zelfde beeld zien we ook bij leiderschapsvertrouwen. Tabel 20 (op de volgende bladzijde) laat de uitkomsten zien voor leiderschapsvertrouwen.

*Multiple Comparisons*

| (I) Team   | (J) Team   | Mean Difference |            |      |
|------------|------------|-----------------|------------|------|
|            |            | (I-J)           | Std. Error | Sig. |
| Wijkteam 1 | Wijkteam 2 | -,64044*        | ,18447     | ,003 |
|            | Wijkteam 3 | -,11137         | ,16519     | ,779 |
| Wijkteam 2 | Wijkteam 3 | ,52908*         | ,16828     | ,007 |

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tabel 19: Verschillen tussen de teams bij waardengedreven leiderschap.

*Multiple Comparisons*

| (I) Team   | (J) Team   | Mean Difference |            |      |
|------------|------------|-----------------|------------|------|
|            |            | (I-J)           | Std. Error | Sig. |
| Wijkteam 1 | Wijkteam 2 | -,84725*        | ,20332     | ,000 |
|            | Wijkteam 3 | -,37208         | ,20506     | ,227 |
| Wijkteam 2 | Wijkteam 3 | ,47517*         | ,17068     | ,023 |

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tabel 20: Verschillen tussen de teams bij leiderschapsvertrouwen.

Gezien er geen significant verschil bestaat tussen Subteam 3A en Subteam 3B, zal Wijkteam 3 verder gezien worden als de som van Subteam 3A en Subteam 3B.

Dat Wijkteam 2 het hoogst scoort op zowel door de medewerkers gepercipieerd waardengedreven leiderschap door de leidinggevende als op leiderschapsvertrouwen is opvallend te noemen. In hoofdstuk 4 zagen we dat op basis van observaties en informele interviews Wijkteamchef 3 de meeste en Wijkteamchef 1 de minste kenmerken van waardengedreven leiderschap vertoonde. Wijkteamchef 2 zat hier tussen in. Om dit afwijkende beeld te kunnen duiden, is de informatie verkregen vanuit de interviews ter concretisering van de indicatoren van de constructen nader bekeken. Hierbij zijn Subteam 3A en Subteam 3B als geheel bekeken. De uitspraken van de geïnterviewden zijn ontdaan van specifieke kenmerken over een bepaalde wijkteamchef of een specifiek wijkteam en zijn vervolgens gekoppeld aan de indicatoren van waardengedreven leiderschap en van leiderschapsvertrouwen. Deze nadere beschouwing bevestigt het beeld dat hierboven door de statistische toetsen is laten zien. Zo noemden de medewerkers van Wijkteam 2 de meeste gedragingen die behoren tot één van de dimensies van waardengedreven leiderschap en gaven hier ook bij aan dat ze die gedragingen daadwerkelijk zagen bij hun leidinggevendenden. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- Mijn leidinggevende deelde zijn overwegingen bij het nemen van besluiten.
- De input van de medewerkers werden meegewogen bij het nemen van een besluit of bij de indeling van de werkzaamheden.
- De wijkteamchef gaf aan dat het uiteindelijk om de burger buiten gaat.
- Ik kreeg ruimte voor nieuwe ideeën.
- Bij deze leidinggevende kreeg een ieder de kans zich te ontwikkelen.
- Ik zag geen dubbele agenda bij mijn leidinggevende.

Medewerkers vanuit Wijkteam 1 noemden wel gedragingen die zij bij de verschillende dimensies vonden passen, maar gaven vervolgens aan dat zij die gedragingen juist niet zagen. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- Ik had het gevoel dat mijn leidinggevende regelmatig informatie achter hield.
- Er werd niet teruggekoppeld vanuit overleggen.
- Zieken kregen onvoldoende aandacht.
- Het gebeurde regelmatig dat mijn leidinggevende zich zelf niet aan de gemaakte afspraken hield.

De medewerkers vanuit Wijkteam 3 en dan met name vanuit Subteam 3B noemden vooral gedragingen die behoren bij de dimensie: 'Besluiten nemen op basis van principes' van waardengedreven leiderschap. Medewerkers vanuit Subteam 3B gaven aan dat zij met name gedragingen zagen bij hun leidinggevende die te maken hadden met de kernwaarden van de politie.

Bij het onderwerp leiderschapsvertrouwen gaven de medewerkers vanuit Wijkteam 2 het meest aan dat zij zich kwetsbaar op durfden te stellen ten opzichte van hun leidinggevende. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- Ik durfde nieuwe werkwijzen uit te proberen, ook al werkte dat niet altijd.
- Ik kon een 'fout' gewoon vertellen. Tijdens een briefing bespraken we de casus, zodat we ervan konden leren. Er hing geen consequentie aan.
- Als het incident groot werd, schaalde ik op. Een ieder had zijn eigen taak en uiteindelijk hadden we elkaar nodig.

De geïnterviewde medewerkers vanuit Wijkteam 1 gaven juist aan dat zij, als dat mogelijk was, het heft in eigen handen wilden houden. Zij wilden zich niet kwetsbaar opstellen. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- Ik probeerde zo veel mogelijk zelf zaken te regelen en niet over te laten aan mijn leidinggevende. Ik vertrouwde er bij mijn leidinggevende niet op dat het goed zou komen.
- Ik kreeg nauwelijks ruimte om mij te ontwikkelen of om nieuwe dingen uit te proberen. En als ik ruimte kreeg, dan moest het lopen volgens wat mijn leidinggevende wilde.

## **5.4 Verband tussen waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen**

Nu de groepen, wijkteams zijn vastgesteld, kan bekeken worden of er een verband bestaat tussen waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen. In deze paragraaf wordt getoetst of er daadwerkelijk gesproken kan worden van een verband tussen waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen. Ook wordt er getoetst of de factoren van waardengedreven leiderschap afzonderlijk bijdragen aan leiderschapsvertrouwen. De onafhankelijke variabelen leeftijd en geslacht worden tevens ter controle aan de berekeningen toegevoegd.

### **5.4.1 Waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen**

Dat Wijkteam 2 zowel hoger scoort op het onderwerp waardengedreven leiderschap als op het onderwerp leiderschapsvertrouwen, betekent nog niet automatisch dat er sprake is van een verband tussen waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen. Om te toetsen of er inderdaad

sprake is van een verband is een bivariate Pearson Correlatie toegepast. Bij deze toets wordt er niet alleen gemeten of er een verband bestaat tussen de variabelen, maar ook of een eventueel verband zichtbaar is binnen de groepen, de wijkteams, afzonderlijk. -1 duidt een negatief verband aan en +1 een positief verband. 0 duidt op het ontbreken van een verband. Omdat de enquêtes anoniem zijn ingevuld kunnen de respondenten van beide enquêtes niet aan elkaar gekoppeld worden. Er is dan ook gekozen voor een berekening op team niveau. De uitkomst moet bekeken worden met enige voorzichtigheid vanwege het feit dat er maar drie observaties zijn. Tabel 21 toont de correlatietabel met de uitkomst van de toets. Met een uitkomst van 0,908 is er sprake van een zeer hoog significant positief verband tussen waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen. Een hogere score op waardengedreven leiderschap geeft ook een hogere score op leiderschapsvertrouwen.

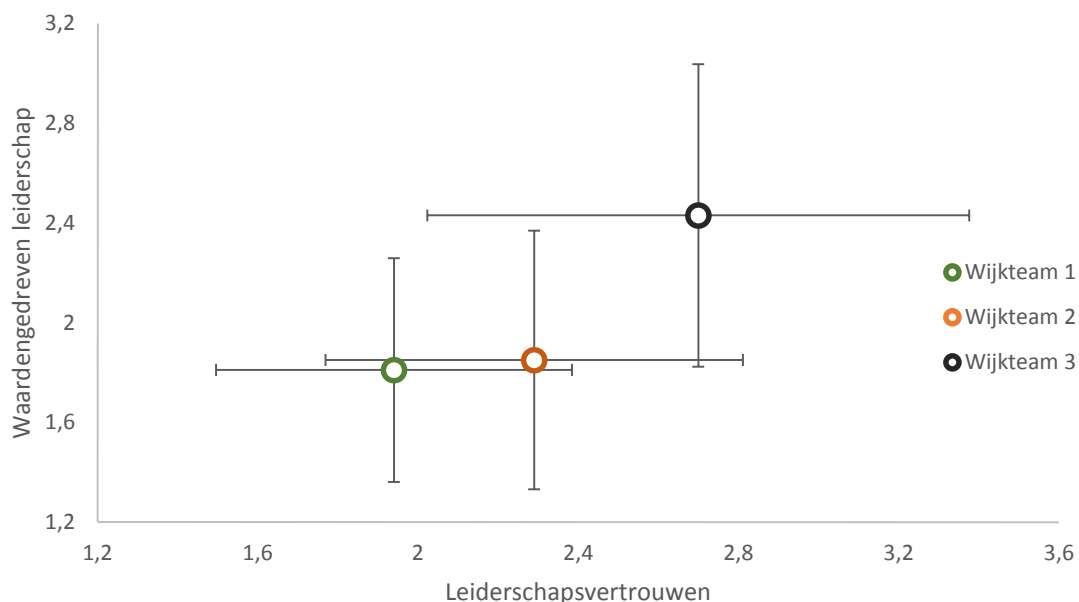
Pearson Correlatie (1 factormodel op basis van 2-factor model)

|                             | Wijkteam 1 | Wijkteam 2 | Wijkteam 3 | Gemiddelde | Standaard Deviatie | Correlatie |
|-----------------------------|------------|------------|------------|------------|--------------------|------------|
| Waardengedreven leiderschap | 1.814      | 2.432      | 1.850      | 1.9930     | .26528             | ,908**     |
| Leiderschapsvertrouwen      | 1.935      | 2.699      | 2.286      | 2.3721     | .29618             |            |

\*\* . Correlatie is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 21: Positief en significant verband tussen waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen.

Op Teamniveau is er sprake van een Pearson Correlation van .908 en dit is zeer significant, maar moet worden bekeken met enige voorzichtigheid vanwege het feit dat er in principe maar drie teamobservaties zijn. Figuur 11 laat een scatterplot van het verband tussen waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen zien. Elke bol vertegenwoordigt een wijkteam. De foutbalken geven de standaard deviatie weer. Tabel 22 geeft de standaarddeviatie per team weer.



Figuur 11: scatterplot verband waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen per team.

*Standaard Per Team voor LV en WGL apart (op basis van de 20 item WGL)*

|            |                             | N  | SD     |
|------------|-----------------------------|----|--------|
| Wijkteam 1 | Waardengedreven leiderschap | 16 | ,44873 |
|            | Leiderschapsvertrouwen      | 11 | ,44430 |
| Wijkteam 2 | Waardengedreven leiderschap | 15 | ,51880 |
|            | Leiderschapsvertrouwen      | 20 | ,52106 |
| Wijkteam 3 | Waardengedreven leiderschap | 20 | ,67632 |
|            | Leiderschapsvertrouwen      | 26 | ,60699 |

Tabel 22: Standaard deviatie per team

### 5.4.2 Afzonderlijke factoren waardengedreven leiderschap

De factoranalyse bood inzicht in het aantal factoren dat de items meten bij de verschillende variabelen. Bij waardengedreven leiderschap viel op dat de verdeling van de gemeten factoren niet overeenkwam met de theoretische factoren. De items voor waardengedreven leiderschap zijn teruggebracht naar twintig items die allen hetzelfde construct meten. De twintig overgebleven items zijn verdeeld over alle vijf de theoretische factoren. Het lijkt er op dat de theoretische factoren zo nauw met elkaar verweven zijn, dat de theoretische factoren nauwelijks te onderscheiden zijn. Door deze verwevenheid kan er gesteld worden dat een positief verband tussen waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen automatisch betekent dat er sprake is van een positief verband tussen de vijf eerder genoemde theoretische factoren van waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen.

### 5.4.3 Leeftijd en geslacht

Om te analyseren of het verband tussen waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen niet wordt veroorzaakt door de onafhankelijke variabelen leeftijd en geslacht, is een meervoudige regressieanalyse toegepast. Hierbij werd leiderschapsvertrouwen voorspeld aan de hand van waardengedreven leiderschap, leeftijd en geslacht. Bij de test is voldaan aan de voorwaarden om eventuele verbanden te kunnen berekenen. Zo is er bij de vergelijking van elke onafhankelijke variabele met de afhankelijke variabele een (licht) lineair verband te zien, zijn de residuen gelijk verdeeld over de voorspelde afhankelijke variabele, overlappen de voorspellers elkaar niet (ter voorkoming van het voorspellen van een variabele met twee maal dezelfde voorspeller), liggen de outliers niet verder dan drie standaard deviaties verwijderd van de regressielijn en zijn bovendien de residuals normaal verdeeld. Tabel 23 geeft de samenvatting van de meervoudige regressieanalyse. De coëfficiënten laten zien dat leeftijd en geslacht beiden geen significante voorspellers zijn.

Summary of Multiple Regression Analysis

| Variabele | <i>B</i> | <i>SE<sub>B</sub></i> | $\beta$ | <i>Sig.</i> |
|-----------|----------|-----------------------|---------|-------------|
| Leeftijd  | -,086    | ,090                  | -,169   | ,346        |
| Geslacht  | -,280    | ,224                  | -,214   | ,221        |

**Note.** \*  $p < .05$ ; *B* = unstandardized regression coefficient; *SE<sub>B</sub>* = Standard error of the coefficient;  $\beta$  = standardized coefficient

Dependent variable: Leiderschapsvertrouwen

Tabel 23: Alleen waardengedreven leiderschap zorgt voor een significant positief effect op leiderschapsvertrouwen.

## 6 Conclusie

Organisaties dienen alert te zijn op hun omgeving om te kunnen overleven. Indien een organisatie in wil spelen op de behoeften die voortkomen uit de omgeving, zullen zij zich aan moeten passen (Scott en Davis, 2007). Horizontale en kwetsbare relaties worden in de huidige maatschappij steeds belangrijker. Onzekerheden binnen een organisatie blijken niet meer gemanaged te kunnen worden door louter hiërarchische toezichtsmodellen en gedetailleerde contracten (Edelenbos en Eshuis, 2012:650). In dit hoofdstuk leest u de conclusie van het onderzoek. Naast het wel of niet bevestigen van de hypothesen, zullen de subvragen en vervolgens de centrale vraag beantwoord worden. Ook zullen punten ter discussie genoemd worden. De medewerkers van de drie wijkteams van het voormalige district Gooi en Vechtstreek Noord zijn bevroegd over wat zij verstaan onder de, vanuit de theorie gedestilleerde, factoren van waardengedreven leiderschap en van leiderschapsvertrouwen. De uitkomst bestond uit indicatoren voor alle factoren. Deze informatie heeft model gestaan voor twee enquêtes met in totaal tweeënveertig vragen. De vragen gingen over in welke mate de medewerkers factoren voor waardengedreven leiderschap zagen en de factoren van leiderschapsvertrouwen ervoeren binnen het team waarin zij in de periode van 2012 tot en met 2014 werkzaam waren.

### 6.1 Hypothesen

Hieronder behandel ik de gestelde hypothesen.

Hoofdhypothese:

- Een hogere mate van door de medewerkers van verschillende politieteamen gepercipieerd waardengedreven leiderschap leidt tot meer leiderschapsvertrouwen bij diezelfde medewerkers (bevestigd).

Op teamniveau is sprake van een zeer sterk positief en significant verband (correlatie van 0,908) tussen waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen. Dit betekent dat hogere scores op waardengedreven leiderschap ook hogere scores op leiderschapsvertrouwen geven. Enige voorzichtigheid dient hier in acht genomen te worden omdat het drie teamobservaties betreft.

Door het lage aantal (respondent)observaties kon een factoranalyse niet in voldoende mate worden uitgevoerd. Hierdoor kon statistisch niet getoetst worden of de verschillende items van zowel waardengedreven leiderschap als leiderschapsvertrouwen gezamenlijk twee aparte constructen meten. Toch biedt het onderzoek wel degelijk variatie in de constructen. Bij de operationalisering kwamen er duidelijk verschillende theoretische factoren naar voren. Deze factoren leidden tot aparte indicatoren. Bovendien is er bij waardengedreven leiderschap gevraagd naar de waarneming van bepaald gedrag en is er bij leiderschapsvertrouwen gevraagd naar een beleving over een persoon.

Na de verwijdering van een vijftiental items voor waardengedreven leiderschap lieten de factoranalyses voor de variabelen afzonderlijk zien dat er voor elk construct één component gemeten werd. Hierdoor is aangenomen dat stellingen in de enquête over waardengedreven leiderschap en de stellingen in de enquête over leiderschapsvertrouwen ieder een eigen construct meten. De verschillende analyses geven geen aanleiding om aan te nemen dat de verschillende constructen vergelijkbaar of op zijn minst verweven zijn, zoals Bijlsma-Frankema en Costa (2007: 398) stellen. Het perspectief van de medewerker kan als framework dienen om de relatie tussen controle en vertrouwen te begrijpen. Controle en vertrouwen staan als het ware door communicerende vaten met elkaar in verband. De mate van meer formele of meer informele controle zorgt voor variatie in de mate

van vertrouwen. Waardengedreven leiderschap als vorm van informele controle zorgt voor meer leiderschapsvertrouwen als vorm van vertrouwen. De verwevenheid van de theoretische factoren binnen het construct waardengedreven leiderschap heeft ertoe geleid dat er een compacte vragenlijst voor waardengedreven leiderschap in zijn totaliteit is ontstaan (vragen A1: 1, 4, 5, 6 en 7, vragen A2: 1, 3 en 4, vragen A3: 1, 5 en 7, vragen A4: 1, 2 en 5, vragen A5: 1, 2, 3, 4, 5 en 6).

Opmerkelijk is de score van de medewerkers van Wijkteam 2. Wijkteam 2 scoorde het hoogst op zowel de variabelen waardengedreven leiderschap als leiderschapsvertrouwen. Volgens de omschrijving van de wijkteamchefs, gebaseerd op data verkregen vanuit de observaties en interviews, zou wijkteam 3 het hoogst moeten scoren. Nader onderzoek naar de interviews leverde meer nuance op. Vermoedelijk heeft de eigen interpretatie van de onderzoeker hierin in eerste instantie een rol gespeeld. Om meer verschil aan te brengen tussen de wijkteams en de wijkteamchefs is met name aandacht gegeven aan de data verkregen van medewerkers van Subteam 3B. De medewerkers van Subteam 3B gaven meer dan de medewerkers van Subteam 3A aan dat zij indicatoren van waardengedreven leiderschap herkenden bij Wijkteamchef 3. Hierdoor bleek de totale informatie van Wijkteam 3 en Wijkteamchef 3 iets vertekend te zijn. Opvallend hierbij is wel het verschil in de observaties bij de medewerkers van Wijkteam 3. De medewerkers van Subteam 3A en subteam 3B hadden dezelfde leidinggevende. Toch scoren beide teams (niet significant) verschillend. Het verschil tussen de scores van subteam 3A en subteam 3B van wijkteam 3 werpt de vraag op of het verschil maakt dat een leider vanuit zijn innerlijk waardengedreven is of slechts een techniek toepast. Deze vraag hangt samen met de trektheorie (trait). De uitkomst van dit onderzoek lijkt te suggereren dat een leider ook een positieve invloed kan uitoefenen op leiderschapsvertrouwen, als hij een waardengedreven leiderschapsstijl als techniek hanteert. Dit punt wordt deels gevoed door Van Muijen en Schaveling (2011: 18-20), die stellen dat het innerlijke morele kompas tevens wordt beïnvloed door externe factoren als wetgeving, maatschappelijke normen en afspraken. Nader onderzoek kan in beeld brengen of andere leiderschapskenmerken ook van buitenaf te beïnvloeden zijn of wellicht aan te leren zijn.

#### Deelhypothesen:

- Een hogere mate van door de medewerkers van verschillende politieteams gepercipieerde relationele transparantie door de leidinggevende leidt tot meer leiderschapsvertrouwen bij diezelfde medewerkers (bevestigd).
- Een hogere mate van door de medewerkers van verschillende politieteams gepercipieerd beslissingen nemen op basis van principes door de leidinggevende leidt tot meer leiderschapsvertrouwen bij de medewerker (bevestigd).
- Een hogere mate van door de medewerkers van verschillende politieteams gepercipieerd geven om mens en maatschappij door de leidinggevende leidt tot meer leiderschapsvertrouwen bij diezelfde medewerkers (bevestigd).
- Een hogere mate van door de medewerkers van verschillende politieteams gepercipieerde integriteit door de leidinggevende leidt tot meer leiderschapsvertrouwen bij diezelfde medewerkers (bevestigd).
- Een hogere mate van door de medewerkers van verschillende politieteams gepercipieerd gericht zijn op de ontwikkeling van de medewerkers door de leidinggevende leidt tot meer leiderschapsvertrouwen bij diezelfde medewerkers (bevestigd).

De theoretische factoren van waardengedreven leiderschap: relationele transparantie (A1), besluiten op basis van principes (A2), geven om mens en maatschappij (A3), integriteit (A4) gericht op de ontwikkeling van de medewerkers (A5) konden niet duidelijk door de factoranalyse vastgesteld worden. Hierop zijn de scores in een 1-factormodel gedwongen. Van de vijftig items is de vragenlijst teruggebracht naar twintig items. Deze twintig items meten allen het construct waardengedreven leiderschap. De twintig items zijn verspreid over de theoretische factoren. De theoretische factoren lijken zeer nauw met elkaar verweven te zijn. Gezien er sprake is van een zeer sterk positief en significant verband tussen waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen, kan gesteld worden dat er ook sprake is van een positief verband tussen de afzonderlijke theoretische factoren van waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen. Hoe hoger er gescoord wordt op deze theoretische factoren, hoe hoger ook de scores op leiderschapsvertrouwen.

Additionele Hypothese:

- Een hogere leeftijd van de medewerkers leidt niet tot meer leiderschapsvertrouwen bij diezelfde medewerkers (bevestigd).
- Het verschil in geslacht van de medewerkers is niet van invloed op de mate van leiderschapsvertrouwen bij diezelfde medewerkers (bevestigd).

De gebruikte literatuur vormde geen aanleiding om aan te nemen dat leeftijd en geslacht van de medewerker van invloed is op leiderschapsvertrouwen (zie bijvoorbeeld Six, 2004 en Blaauw e.a., 2012). Dit blijkt tevens uit dit onderzoek. Leeftijd en geslacht zijn beiden geen significante voorspellers. Binnen dit onderzoek is alleen waardengedreven leiderschap een positieve en significante voorspeller van leiderschapsvertrouwen.

## 6.2 Onderzoeksvragen

In deze paragraaf zijn de subvragen en de centrale vraag van het onderzoek opgenomen.

Het eerste paar Subvragen betrof:

- Wat is waardengedreven leiderschap?
- Welke factoren vormen waardengedreven leiderschap?

Waardengedreven leiderschap is een leiderschapsstijl die voortvloeit vanuit de morele leiderschapsstijlen. Het normatieve karakter met betrekking tot goed leiderschap staat centraal bij deze leiderschapsstijlen. Waardengedreven leiderschap, zoals dit uit de weinige beschikbare bronnen blijkt, heeft als belangrijkste kenmerken het hoogwaardig inschattingsvermogen van mogelijkheden, duidelijkheid, steun aan anderen, moreel gedrag en verantwoordelijkheid nemen (Kinds en Kinds-Hoendervoogt, 2004: 21). De belangrijkste factoren van waardengedreven leiderschap zijn:

1. Relationele transparantie (eerlijk en open)
2. Besluiten op basis van principes (waarden en normen, algemeen belang)
3. Geven om mens en maatschappij



4. Integriteit (voorbeeld gedrag)
5. Gericht op ontwikkeling medewerkers (creativiteit en verantwoordelijkheid)

Deze theoretische factoren konden in het onderzoek echter niet afgebakend worden. De theoretische factoren lijken zeer met elkaar verweven te zijn.

Het volgende paar subvragen betrof:

- Wat is Leiderschapsvertrouwen?
- Welke factoren vormen leiderschapsvertrouwen?

De verschillende definities van vertrouwen bevatten allen de volgende drie elementen (Mayer e.a., 1995: 712-715 en Bijlsma-Frankema en Costa, 2005: 262):

1. De bereidheid van een persoon om bij een positieve verwachting afhankelijk te zijn van de daden van een andere persoon.
2. Geloven dat de andere persoon eerlijk is.
3. Verwachten dat de andere persoon niet nadelig zal handelen met het risico in een nadelige positie te belanden (op relevant gebied).

Het gaat dus om een (inter)actie, afhankelijkheid, een verwachting en een positieve uitkomst. Als er sprake is van vertrouwen, durft/zal een persoon risico nemen binnen een persoonlijke relatie. Het daadwerkelijk nemen van risico is niet noodzakelijk om iemand te kunnen vertrouwen, maar vormt wel een gedragsmatige uiting van vertrouwen. Leiderschapsvertrouwen is de vorm van vertrouwen waarin het vertrouwen van de medewerker in de leidinggevende centraal staat.

Om een vertrouwensrelatie inzichtelijk te maken is het van belang om het proces van vertrouwen te belichten. Volgens Mayer e.a. zijn drie eigenschappen bij het verkrijgen van vertrouwen aan de kant van degene die zijn vertrouwen schenkt van belang (1995: 717-719):

1. Ability (vermogen): een reeks van vaardigheden, competenties en karakteristieken die iemand in staat stelt om invloed uit te oefenen op een bepaald gebied
2. Benevolence (welwillendheid): de mate waarin geloofd wordt dat de te vertrouwen persoon goed wil doen ten opzichte van de degene die hem vertrouwt en dan niet vanuit egocentrisch winstmotief.
3. Integrity (integriteit): hierbij gaat het erom dat de te vertrouwen persoon er, in de ogen van degene die hem vertrouwt, een reeks van principes op na houdt die acceptabel zijn. Dit geldt voor het vasthouden aan die principes als het feit dat de principes acceptabel gevonden worden

Wanneer deze drie eigenschappen in hoge mate aanwezig zijn, dan is iemand in potentie trustworthy (betrouwbaar) (Mayer e.a., 1995: 719-720). Omdat de interpretatie van de medewerker over in welke mate de leidinggevende trustworthy (betrouwbaar) is, bepaald of de medewerker bereid is om een risico te nemen/zich kwetsbaar op te stellen is er ook een rol voor de term vulnerable weggelegd.

4. Vulnerable: hierbij gaat het erom hoe de medewerker het risico inschat dat hij loopt om teleurgesteld te worden door zijn leidinggevende op een voor de medewerker belangrijk gebied.

De laatste subvraag betrof:

- Bestaat er een verband tussen waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen?

Volgens Smid (2007: 90), Bijlsma-Frankema e.a. (2003) en Barrera en Buskens (2007: 368) wordt de kwaliteit van het vertrouwen en de breekbaarheid van de band tussen leidinggevende en medewerker beïnvloed door de vorm van de leiderschapsstijl. De manier van benaderen door de leidinggevenen lijkt cruciaal te zijn. Algemene gedragingen van leiders die het vertrouwen van onderschikten bevorderen zijn goed in kaart gebracht. De meest genoemde gedragingen zijn:

1. Bouw verder op gezamenlijke interesse.
2. Maak twijfels en overwegingen duidelijk.
3. Hou je aan je beloften: wanneer iets beloofd is, doe dit dan.
4. Communiceer: maak wensen en eisen duidelijk (Lexa, 2012: 10-11).
5. Wees eerlijk: hou zo min mogelijk informatie achter.
6. Leader Member Exchange: de relatie tussen leidinggevende en medewerker waarin beiden hun formele rol overstijgen en elkaar behandelen als vrienden (Deluga, 1994: 316-318).
7. Procedureel justitieel klimaat: de mate waarin medewerkers eerlijk, onpartijdig en ethisch worden behandeld (Korsgaard e.a., 1995: 60-84).

In dit onderzoek staat waardengedreven leiderschap centraal. We kunnen zien dat er sprake is van een overlap tussen factoren van waardengedreven leiderschap en algemene gedragingen die vertrouwen bevorderen. Binnen dit onderzoek is naar waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen gekeken vanuit de perceptie van de medewerkers. Het gaat om de beleving en uiteindelijk de gedragsuiting van de medewerker in reactie op waargenomen factoren van waardengedreven leiderschap gehanteerd door de leidinggevende. Eerder hebben we gezien dat er sprake is van een zeer sterk positief en significant verband tussen waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen.

Tot slot van deze paragraaf de centrale vraag. De centrale vraag betrof:

- In hoeverre draagt waardengedreven leiderschap binnen een politie-eenheid bij aan leiderschapsvertrouwen?

In de strategie van de Nederlandse Politie is opgenomen dat er gestuurd dient te worden op vertrouwen en dat de leidinggevende hier een cruciale rol in speelt. Met de visie en vorming van de Nationale Politie wordt er met name geïnvesteerd in waardengedreven leiderschap. Er wordt geïnvesteerd in rolmodellen. Leidinggevenen kunnen het gedrag van medewerkers sturen door voorbeeldgedrag te tonen, maar ook door te communiceren over gedragsregels en door ethisch verantwoordelijk gedrag onder medewerkers te stimuleren en te belonen. Door het versterken van betrouwbaar en consistent leiderschap, wordt de veiligheid binnen de organisatie en een productief klimaat voor de medewerkers vergroot (Buitendijk e.a., 2008: 288 en Nootboom 2002: 59). Een veilig en productief klimaat maakt leren mogelijk, waardoor een product ontstaat, dat goed aansluit op de wensen en verwachtingen van de maatschappij.

Waardengedreven leiderschap, waarbij informele controle en kwetsbare relaties centraal staan, laat statistisch een zeer sterk positief en significant verband zien met leiderschapsvertrouwen. Er is

aangetoond dat meer waardengedreven leiderschap ook zorgt voor meer leiderschapsvertrouwen. De investering in waardengedreven leiderschap door de Nationale Politie zal waarschijnlijk leiden tot meer waardengedreven leiderschap en in het gevolg hierop op een vergroting van het leiderschapsvertrouwen. De strategie om te investeren in de leidinggevenden en dan met name in de waardengedreven manier van leidinggeven lijkt een juiste. Als we kijken naar het aftreden van korpschef Gerard Bouwman wordt hem door de politievakbonden en een groot deel van de medewerkers verweten dat hij onvoldoende gebruik heeft gemaakt van vertrouwen. Met andere woorden verweten de politiebonden en een groot deel van de medewerkers dat de korpschef Gerard Bouwman onvoldoende oog had voor de medewerkers en dus voor kwetsbare en horizontale arbeidsrelaties. Ook werd zijn manier van communiceren niet als open en transparant gezien. Er was geen sprake van een balans tussen handelen op basis van controle en handelen op basis van vertrouwen. Dit resulteerde in diverse botsingen tussen de verschillende partijen, waarbij de politiebonden op het punt hebben gestaan hun vertrouwen in de korpschef op te zeggen. De wens van de politiebonden is dat een nieuwe korpschef vooral de verbinding met het personeel kan leggen.

### **6.3 Discussie**

Binnen dit onderzoek zijn een aantal discussiepunten te benoemen. Zo bleek het aantal respondenten te laag voor een betrouwbare algemene factoranalyse. Een hogere respons kan helpen om de verschillende constructen meer af te bakenen en meer duidelijkheid en scheiding aan brengen in de theoretische factoren van waardengedreven leiderschap. Tot slot kan een hogere respons meer duidelijkheid geven over opvallende items, zoals bijvoorbeeld stelling vijf van de enquête over leiderschapsvertrouwen. Deze stelling valt binnen een bestaand en beproefd meetinstrument, maar lijkt binnen dit onderzoek een tweede factor binnen leiderschapsvertrouwen te meten. Daarnaast is er op teamniveau sprake van een zeer sterk positief significant verband. Dit verband moet echter worden bekeken met enige voorzichtigheid vanwege het feit dat er in principe maar drie teamobservaties zijn. Een gecombineerde enquête voor zowel waardengedreven leiderschap als voor leiderschapsvertrouwen maakt een correlatieanalyse op respondentniveau mogelijk. Met een hoger aantal observaties kan het verband duidelijker aangetoond worden.

Een volgend discussiepunt wordt ingegeven door het verschil in de scores tussen medewerkers van Subteam 3A en medewerkers van Subteam 3A. Zoals eerder opgemerkt lijkt de uitkomst van dit onderzoek te suggereren dat een leider ook een positieve invloed uit kan oefenen op leiderschapsvertrouwen als hij niet of in voldoende mate over de aangeboren morele en ethische karaktertrekken beschikt. Van Muijen en Schaveling (2011: 18-20) stellen dat het innerlijke morele kompas wordt beïnvloed door wetgeving, maatschappelijke normen en afspraken. Als het innerlijk kompas te beïnvloeden is, zijn andere leiderschapskenmerken dan ook te beïnvloeden of wellicht aan te leren en geldt dat dan voor elke leiderschapsstijl? Deze vraag zou van belang kunnen zijn bij het selectieproces van de leidinggevenden bij een organisatie. Bij de politieorganisatie wordt momenteel geïnvesteerd in een waardengedreven leiderschapsstijl, ongeacht de persoon van de leidinggevende.

Vervolgonderzoek kan zich ook richten op andere leiderschapsstijlen. Zijn er wellicht andere leiderschapsstijlen die een hoger positief en significant verband met leiderschapsvertrouwen laten zien? Of is wellicht de soort organisatie, de omgeving tevens van invloed op leiderschapsvertrouwen? Het zou interessant zijn om te onderzoeken of deze uitkomst specifiek geldt voor een politieomgeving.

Controle of een meer directieve en taakgerichte manier van leidinggeven wordt in veel situaties binnen de politieomgeving als een competentie gezien. Als formele controle gezien wordt als competentie of als formele controle aan een bepaald doel is verbonden kan formele controle juist ook een positief effect hebben op vertrouwen (Bijlsma-Frankema en Costa, 2007: 401). De Nationale Politie volgt een juiste strategie, maar is dit ook de meest effectieve strategie?

## Literatuur- en Bronnenlijst

- Agar, M.H. (2008), *The professional stranger: an informal introduction to ethnography*, Bingley: Emerald Group.
- Algemene Rekenkamer (2011), *ICT politie 2010*, 's Gravenhage: Sdu Uitgevers.
- Baarda, D.B, M.P.M. de Goede en J. Teunissen (2000), *Basisboek Kwalitatief Onderzoek: praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*, Groningen: Stenfert Kroese.
- Barrera, D. en V. Buskens (2007), 'Imitation and learning under uncertainty: a vignette experiment', *International Sociology*, 22, (3), pp. 367-396.
- Bhattacharaya, R., T.M. Devinney en M.M. Pillutla (1998), 'A formal model of trust based on outcomes', *Academy of Management Review*, 23, pp. 459-472.
- Bijlsma, T. (2010), 'Vertrouwen is goed, controle is onmogelijk: wat is dan wél beter?', *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, (6), pp. 50-63.
- Bijlsma-Frankema, K.M. (2007), 'Controle is goed, vertrouwen is beter', *Gids voor Personeelsmanagement*, 86, pp. 8-13.
- Bijlsma-Frankema, K.M. en G.G. van de Bunt (2003), 'Antecedents of trust in managers: a 'bottom up' approche', *Personnel Review*, 32, (5), pp. 638-664.
- Bijlsma-Frankema, K.M. en A.C. Costa (2005), 'Understanding the trust-control nexus', *International Sociology*, 20, (3), pp. 259-282.
- Bijlsma-Frankema, K.M. en A.C. Costa (2007), 'Trust and control interrelations: new perspectives on the trust-control nexus', *Group & Organization Management*, 32, (4), pp. 392-406.
- Bijlsma-Frankema, K.M. en G.A.C. Smid (2006), 'Vertrouwen in overheidsorganisaties: concepten, casuïstiek en beleidsopties', in: A.F.A. Korsten en P.J.M. Goede (red.), *Bouwen aan vertrouwen in het openbaar bestuur: Diagnoses en therapieën*, Den Haag: Elsevier Overheid, pp. 227-244.
- Blaauw, S., K. van Montfort en J. Schaveling (2012), 'Prestatie, leiderschap en teamfunctioneren bij de politie', *Management & Organisatie*, (4), juli/aug, 51-69.
- Brown, M.E. en L.K. Trevino (2006), 'Ethical leadership: a review and future directions', *The Leadership Quarterly*, (17), pp. 595-616.

- Buitendijk, D., P. Hoekstra en V. Timmerman (2008), 'Maakbaarheid van vertrouwen in organisaties: vormen en mogelijkheden', *Management & Organisatie*, mei/aug, (3/4), pp. 281-290.
- Buitendijk, D., P. Hoekstra en V. Timmerman (2009), 'Werken aan vertrouwen in organisaties', *Management Executive*, maart/april, pp. 11-15.
- Buitendijk, D., P. Hoekstra en V. Timmerman (2009), 'Werken aan vertrouwen: strategieën om een negatieve spiraal te doorbreken', *Finance & Control*, juni, pp. 8-11.
- Bunt, G.G. van de, R.P.M. Wittek en M.C. de Klepper (2005), 'the evolution of intra-organizational trust networks: The case of a German paper factory: an empirical test of six trust mechanisms', *International Sociology*, 20, (3), pp. 339-369.
- Cerit, Y. (2008), 'The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction', *International Journal of Leadership in Education*, 13, (3), pp. 301-317.
- Cook, J. en T. Wall (1980), 'New York attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need nonfulfillment', *Journal of Occupational Psychology*, 53, pp. 39-52.
- COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement & Bureau Beke (2009), *Strandellen in Hoek van Holland: Veronica Sunset Grooves*, Den Haag: COT.
- Covey, R.S. (2002), *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Cropanzana, R. en M.S. Mitchell (2005), 'Social Exchange theory: an interdisciplinary review', *Journal of Management*, 31, (6), pp. 874-900.
- Deluga, R.J. (1994), 'Supervisor trust building: leader-member exchange and organizational citizenship behaviour', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, (4), pp. 315-326.
- De Telegraaf* (2009), 'Rel om declaraties korpschefs', 28 november 2009, op: [www.telegraaf.nl/binnenland/20521635/\\_rel\\_om\\_declaraties\\_korpschefs\\_html](http://www.telegraaf.nl/binnenland/20521635/_rel_om_declaraties_korpschefs_html), 28 november 2009 (bezoekt op 5 november 2014).
- Devito, J. A. (2008), *The interviewing guidebook*, Boston: Pearson Education Inc.
- Edelenbos, J. en J. Eshuis (2012), 'The interplay between trust and control in governance processes: a conceptual and empirical investigation', *Administration & Society*, 44, (6), pp. 647-674.
- Farris, G., E. Senner en D. Butterfield (1973), 'Trust, culture and organizational behaviour', *Industrial Relations*, pp. 114-157.

- Ferlie, E., L.E. Lynn en C. Pollitt (2007), *the Oxford Handbook of Public Management*, Oxford: University Press.
- Flyvbjerg, B. (2006), 'Five Misunderstandings About Case-Study Research', *Qualitative Inquiry*, 12, (2), pp. 219-245.
- Goodijk, R. (2013), *Falend toezicht in semipublieke organisaties? Zoeken naar verklaringen*, Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Grbich, C. (2009), *Qualitative research in health: an introduction*, Londen: SAGE Publications Ltd.
- Hart, H. 't, H. Boeijs en J. Hox (2009), *Onderzoeksmethoden*, Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Hartog, D.N. den, P.L. Koopman en J.J. van Muijen, *Inspirerend Leiderschap in Organisaties*, Schoonhoven: Academie Service.
- Huizing, J. (2009), *Korpsrapport: Medewerkerstevredenheidsonderzoek Korps Gooi en Vechtstreek oktober 2009*, Roden: Onderzoeksbureau voor kwaliteitszorg.
- Hulpbijonderzoek (2015), [www.hulpbijonderzoek.nl/online-woordenboek/](http://www.hulpbijonderzoek.nl/online-woordenboek/), (bezoekt op 30 juni 2015).
- Inspectie Openbare Orde en Veiligheid, Ministerie van Binnenlandse Zaken en koninkrijksrelaties (2010), *Onderzoek samenwerkingsafspraken politie 2008, Stand van zaken*, Den Haag.
- Kam, C.A. de, L. Koopmans en A.H.E.M. Wellink (2001), *Overheidsfinanciën*, Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Kalshoven, K., D.N. den Hartog en A.H.B. de Hoogh (2010), 'Een gedragsbenadering van ethisch leiderschap', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 84, (5), pp. 260-267.
- Kinds, E.L. en Y.B. Kinds-Hoendervoogt (2004), *The Hearthunter*, Groningen: Core Commit Publishers.
- Korsgaard, M.A., D.M. Sweiger en H.J. Sapienza (1995), 'Building Commitment, Attachment, and trust in strategic decision-making teams: the role of procedural justice', *Academy of Management Journal*, 38, (1), pp. 60-84.
- Lance Frazier, M., P.D. Johnson en S. Fainshmidt (2013), 'Development and validation of a propensity to trust scale', *Journal of Trust Research*, 3, (2), pp. 76-97.
- Lawton, A., J. Rayner en K. Lasthuizen (2013), *Ethics and management in the public sector*, Oxon: Routledge.
- Laub, J.A. (1999), *Assessing the servant organization: development of the servant organizational leadership assesment (SOLA) instrument*, Palm Beach: OLA Group.

- Lexa, F.J. (2012), 'Leadership and trust', *Journal of the American College of Radiology*, 9, (7), pp. 10-11.
- Lewis, J.D. en A. Weigert (1985), 'Trust and Social Reality', *Social Forces*, 63, pp. 967-984.
- Likert, R. (1932), 'A technique for the measurement of attitudes', *Archives of Psychology*, 22 (140), pp. 1 – 55.
- Loesje (2015), [www.loesje.nl/posters/school-1103\\_1](http://www.loesje.nl/posters/school-1103_1) (bezoekt op 4 mei 2015).
- Maslow, A. H. (1943), 'A theory of human motivation', *Psychological Review*, 50, (4), pp. 370-396.
- Mayer, R.C. en J.H. Davis (1999), 'The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment', *Journal of Applied Psychology*, 84, (1), pp. 123-136.
- Mayer, R. C., J.H. Davis en F.D. Schoorman (1995), 'An integrative model of organizational trust', *Academy of Management Review*, 20, (3), pp. 709-734.
- Mayer, R.C. en M.B. Gavin (2005), 'Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss?', *Academy of Management Review*, 48, (5), pp. 874-888.
- Ministerie van Veiligheid en Justitie (2010), *Brief van de minister inzake regeerakkoord Vrijheid en verantwoordelijkheid: Politie*, Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Ministerie van Veiligheid en Justitie (2012a), *Inrichtingsplan Nationale Politie*, Den Haag.
- Ministerie van Veiligheid en Justitie (2012b), *Realisatieplan Nationale Politie*, Den Haag.
- Ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Justitie (2007), *Samenwerkingsafspraken 2008*, Den Haag.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, uitgevoerd door IOOV (2010), *Samenwerkingsafspraken politie 2008*, Den Haag: Grafisch Buro van Erkelens.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (1999), *Beleidsnota Rampenbestrijding 2000-2004: rampenbestrijding, de veiligheidsketen gesmeerd*, 's-Gravenhage: Sdu Uitgevers.
- Minister van Justitie en Veiligheid (2011), *Uitvoeringsprogramma vorming Nationale Politie – een startdocument-*, Den Haag: Ministerie van Veiligheid en Justitie.
- Mishra, A.K. en K.E. Mishra (2013), 'The research on trust in leadership: the need for context', *Journal of Trust Research*, 3, (1), pp. 59-69.
- Muijen, J. van en J. Schaveling (2011), 'Leiderschap: een theoretisch overzicht', *Management en Organisatie*, 4, pp. 6-26.
- Nooteboom, B. (1996), 'Trust, opportunism and governance: a process and control model',



- Organization Studies*, 17, pp. 985-1010.
- Nooteboom, B. (2002), *Trust: forms, foundations, functions, failures and figures*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Nooteboom, B. (2006), 'Vormen en bronnen van vertrouwen', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 80, (1), pp. 8-16.
- Nooteboom, B. en F.E. Six (2003), *The trust process in organisations: empirical studies of the determinants and the process of trust development*, Northampton: Elgar.
- NOS (2009), 'Korpsbeheerder over declaratiegedrag van korpschefs', op:  
[www.nos.nl/audio/100320-korpsbeheerder-over-declaratiegedrag-van-korpschefs.html](http://www.nos.nl/audio/100320-korpsbeheerder-over-declaratiegedrag-van-korpschefs.html), 29 november 2009 (bezoekt op 5 november 2014).
- Punch, K.F. (2006), *Developing effective research proposals*, Londen: SAGE Publications Ltd.
- Rechtspraak(2011), [www.Rechtspraak.nl/Organisaties/Rechtspraken/Den-Haag/Nieuws/Pages/aanbestedingsprocedure-voor-aanschaf-nieuw-politie-pistool-niet-onrechtmatig.aspx](http://www.Rechtspraak.nl/Organisaties/Rechtspraken/Den-Haag/Nieuws/Pages/aanbestedingsprocedure-voor-aanschaf-nieuw-politie-pistool-niet-onrechtmatig.aspx), 28 maart 2011 (bezoekt op 5 november 2014).
- Reina, D.S., M.L. Reina en C. Zijlemaker (2000), *Vertrouwen in werkrelaties: het creëren, behouden en herstellen van vertrouwen*, Amsterdam: Business Contract.
- Rijksoverheid (2012), 'Regeerakkoord 2012', op: <http://www.rijksoverheid.nl/regering/regeerakkoord/bestuur>, pp. 1-8, 10, 14-20 (bezoekt op 7 november 2014).
- Robbins, S. (2006), *Gedrag in organisaties*, Amsterdam: Pearson Education.
- Rotter, J.B. (1967), 'A new scale for the measurement of interpersonal trust', *Journal of Personality*, 35, pp. 651-665.
- Schoorman F.D., R.C. Mayer en J.H. Davis (2007), 'An integrative model of organizational trust: past, present and future', *Academy of Management Review*, 32, (2), pp. 344-354.
- Scott, W.R. en G.F. Davis (2007), *Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives*, Upper Saddle: Pearson Education.
- Six, F. (2004), *Trust and trouble: building interpersonal trust within organizations*, Rotterdam:  
1. Erasmus University Rotterdam.
- Smid, G.A.C., K.M. Bijlsma-Frankema en G.E. Bernaert (2007), 'Innovatie en vertrouwen in netwerken: een verdiepende casestudie', *Management & Organisatie*, (3/4), mei/aug, pp. 75-93.

- SPSShandboek (2015), [www.spsshandboek.nl/manova/](http://www.spsshandboek.nl/manova/) (bezocht op 9 april 2015).
- Statistiekbegeleider (2015), [www.statistiekbegeleider.nl/statistiek-onderwerpen/](http://www.statistiekbegeleider.nl/statistiek-onderwerpen/) (bezocht op 9 april 2015).
- Stuurgroep evaluatie politieorganisatie (2005), *Lokaal verankerd nationaal versterkt*, Utrecht.
- Thesistools (2014), [www.thesistools.com](http://www.thesistools.com) (bezocht op 28 december 2014).
- Thiel, S. van (2007), *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*, Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Tijmstra, J. en H. Boeije (2009), *Benaderingen van onderzoek*, Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Tomlinson E.C. en R.C. Mayer (2009), 'The role of causal attribution dimensions in trust repair', *Academy of Management Review*, 23, (1), pp. 84-104.
- Tweede Kamer der Staten Generaal* (1999), 'Beleidsnota Rampenbestrijding 2000-2004', kamerstuk 26956, nr. 2.
- Tweede Kamer der Staten-Generaal* (2010), 'Brief van de Minister van Veiligheid en Justitie', kamerstuk 29628, nr. 231.
- Tweede Kamer der Staten-Generaal* (2009), 'Bezuinigingsvoorstel Politieorganisatie', kamerstuk 29628, nr. 143.
- Tweede Kamer der Staten-Generaal* (2008), 'Samenwerkingsafspraken met korpsbeheerders', kamerstuk 29628, nr. 110.
- Veer, L. van der, A. van Sluis, S. van de Walle en A. Ringling (2013), *Vertrouwen in de politie: trends en verklaringen*, Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Walumbwa, F., B. Avolio, W. Gardner, T. Wernsing en S. Peterson (2008), 'Authentic leadership: development and validation of a theory based measure', *Management Department Faculty Paper*, paper 24.
- Woning, J. van der (2014), *Tevredenheid in Gooi en Vechtstreek: (Wat) Doet het er toe?*, Naarden.
- Zand, D.E. (1972), 'Trust and managerial problem solving', *Administrative Science Quarterly*, 17, pp.229-239.

## **Bijlage**

**1**

Interview topics waardengedreven leiderschap

### **Interview**

Respondenten 9, 21, 33, 45, 57, 69, 81, 93, 105, 117

#### **Opening**

- voorstellen
- toelichting op het onderzoek
- toelichting methodiek
- anonimiteit

#### **Daadwerkelijke interview**

- Wat is voor jou leiderschap?
- Wat betekent voor jou waardengedreven?
- Waar denk je aan bij de volgende onderwerpen?

#### **A**

1. Relationale transparantie (eerlijk en open)
2. Besluiten op basis van principes (waarden en normen, algemeen belang)
3. Geven om mens en maatschappij
4. Integriteit (voorbeeld gedrag)
5. Gericht op ontwikkeling medewerkers (creativiteit en verantwoordelijkheid)

#### **Feedback**

- Samenvatten

#### **Bedanken**

- Wat gaat er gebeuren met de informatie?
- Anonimiteit
- Interesse in resultaten?

## Interview topics leiderschapsvertrouwen

**Interview** Respondenten 9, 21, 33, 45, 57, 69, 81, 93, 105, 117.

### **Opening**

- voorstellen
- toelichting op het onderzoek
- toelichting methodiek
- anonimiteit

### **Daadwerkelijke interview**

- Wat betekent voor jou vertrouwen?
- Waar denk je aan bij de volgende onderwerpen?

### **B**

1. Vermogen, bekwaamheid
2. Vrijgevigheid, geen eigen belang
3. Integriteit
4. Kwetsbaarheid

### **Feedback**

- Samenvatten

### **Bedanken**

- Wat gaat er gebeuren met de informatie?
- Anonimiteit
- Interesse in resultaten?

---

Pagina: 1

## Leiderschap en vertrouwen: Handvatten voor de toekomst

Goedemiddag,

Fijn dat u uw medewerking wilt verlenen aan het onderzoek. Binnen dit onderzoek wordt er onderzocht of er sprake is van een positief verband tussen de leiderschapsstijl 'waardengedreven leiderschap' en de vorm van vertrouwen, die 'leiderschapsvertrouwen' genoemd wordt. U krijgt een aantal stellingen te zien over onderwerpen die informatie geven over leiderschap en vertrouwen. Bij elkaar gaat het om tien onderwerpen. Het invullen van de gehele vragen/stellingenlijst zal ongeveer 10 minuten in beslag nemen. Onder de deelnemers wordt een bioscoopbon verloot.

Belangrijk:

De enquête gaat over de periode dat het team Gooi en Vecht Noord uit grofweg drie 'teams' met elk een eigen leidinggevende bestond. XX voor Muiden en Weesp, XX voor Naarden en Bussum en XX voor Huizen, Laren en Blaricum. De enquête gaat dus over de wijkteamchef die u toen had (2012/2013/2014). De enquête wordt geheel anoniem verwerkt en ook de resultaten worden niet aan personen gekoppeld. Gaat u bij de beantwoording van de vragen af op uw eerste gevoel. Let bij de beantwoording van de vragen goed op de gebruik van de woorden 'wel' en 'niet'.

Submit

---

Pagina: 2

## Leiderschap en vertrouwen: Handvatten voor de toekomst



1.

**A1 De volgende stellingen gaan over relationele transparantie. Open en eerlijke communicatie zijn kernwoorden. Geeft u bij elke stelling aan of u dit gedrag nooit, soms, vaak of altijd zag bij uw wijkteamchef. Het gaat over de periode dat er nog drie wijkteamchefs zaten binnen Gooi en Vechtstreek Noord (2012/2013/2014).**

1. Overwegingen bij besluiten werden gedeeld.

nooit



soms vaak



altijd



|   |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 2. Er werd MET, in plaats van OVER elkaar gesproken.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Ik had het gevoel dat er informatie achtergehouden werd.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Twijfels en dilemma's werden gedeeld.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Als een standpunt van een wijkteamchef bijdroeg aan een negatieve beslissing, werd daar over gecommuniceerd. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Er werd teruggekopeld vanuit overleggen, zoals het DMT en de overleggen met het bestuur.                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. De wijkteamchef stelde zich regelmatig kwetsbaar op.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



2.

**A2 De volgende stellingen gaan over het nemen van besluiten op basis van principes. Het gaat hierbij over waarden, normen en het belang van het team. Geeft u bij elke stelling aan of u het gedrag nooit, soms, vaak of altijd bij uw wijkteamchef zag.**

|  | nooit                 | soms                  | vaak                  | altijd                |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Met elkaar werd er een visie, stip op de horizon, bepaald.    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. De kernwaarden van de politie werden regelmatig benoemd.      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Besluiten werden zonder de input van medewerkers genomen.     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Er was ruimte voor nieuwe ideeën en andere werkwijzen.        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. De wijkteamchef stond voor de burger en de veiligheid buiten. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. De wijkteamchef hield zich aan feiten, liet zich niet leiden door beelden.

7. De kernwaarden zoals moedig en verbindend waren terug te zien in besluiten.



3.

**A3 De volgende stellingen gaan over Het geven om mens en maatschappij. Betrokkenheid is hier het kernwoord. Geeft u bij elke stelling aan of u dit gedrag nooit, soms, vaak of altijd zag bij uw wijkteamchef.**

|  | nooit                 |  | soms                  | vaak |                       | altijd                |
|--|-----------------------|--|-----------------------|------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Er werd naar mijn privésituatie geïnformeerd.   | <input type="radio"/> |  | <input type="radio"/> |      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. De wijkteamchef was op de hoogte van operationele zaken.                                  | <input type="radio"/> |  | <input type="radio"/> |      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Langdurig zieken kregen onvoldoende aandacht.   | <input type="radio"/> |  | <input type="radio"/> |      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Bij heftige incidenten of ingewikkelde zaken, was de wijkteamchef er voor de medewerkers. | <input type="radio"/> |  | <input type="radio"/> |      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. De wijkteamchef wist wat mijn drijfveren zijn.  | <input type="radio"/> |  | <input type="radio"/> |      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Binnen het werk was inspraak mogelijk.  | <input type="radio"/> |  | <input type="radio"/> |      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Ik ervoer hulp/steun bij werkgerelateerde vragen.   | <input type="radio"/> |  | <input type="radio"/> |      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



4.

**A4 Deze stellingen gaan over integriteit. Oprecht, eerlijk en voorbeeldgedrag zijn hier de kernwoorden. Geeft u bij elke stelling aan of u dit gedrag nooit, soms, vaak of altijd zag bij uw wijkteamchef.**

|  | nooit                 |  | soms                  | vaak |                       | altijd                |
|--|-----------------------|--|-----------------------|------|-----------------------|-----------------------|
| 1. 'Fouten' of lastige casuïstiek werd besproken | <input type="radio"/> |  | <input type="radio"/> |      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

om er met elkaar van te leren.

2. De wijkteamchef hield zich aan dezelfde regels, als de rest van het team.

3. Er werd niet gepronkt met andermans veren.

4. De wijkteamchef toont zelfreflectie.

5. Er heerst een 'afreken' cultuur.

6. Er werd niet gewerkt met dubbele agenda's.

7. Persoonlijke zaken werden warm en in persoon gedeeld (in persoon/telefonisch niet bijvoorbeeld via de mail).


























5.

**A5 Deze stellingen gaan over het gericht zijn op ontwikkeling. Ruimte voor creativiteit en eigen verantwoordelijkheid zijn hoofd thema's. Geeft u bij elke stelling aan of u dit gedrag nooit, soms, vaak of altijd zag (bij uw wijkteamchef).**

1. Er was ruimte voor nieuwe ideeën.

nooit



soms vaak



altijd

2. Medewerkers hebben invloed op de indeling van hun werkzaamheden.





3. Iedereen kon een coördinerende rol vervullen, de rang maakte niet uit.





4. Binnen het team werden ontwikkelplaatsen gecreëerd.





5. Ik werd enthousiast gemaakt om zelf zaken op te pakken.





6. Niet elke medewerker kreeg gelijke kansen om zich te ontwikkelen.



7. Ik had het gevoel dat de wijkteamchef achter mij stond.



6.

**C U bent aangekomen bij het laatste gedeelte van de enquête. Drie korte algemene vragen volgen nog. Deze vragen dienen er toe om te toetsen of er andere gegevens, dan de onderzochte gegevens van invloed zijn op de hoofdonderwerpen van het onderzoek.**

Wat is uw geslacht?

man

vrouw



7.

In welk team was u werkzaam in 2013/2014?

Muiden/Weesp

Naarden/Bussum

Huizen

Laren/Blaricum

Intake en Services/BTR



8.

Wat was uw leeftijd in 2013/2014?

25 of jonger

26 - 35

36 - 45

46 - 55

56 of ouder



Submit

Pagina: 3

Ik wil u hartelijk bedanken voor uw medewerking. Ongeacht de uitkomst van het onderzoek, heeft u toekomstig leidinggevend tips gegeven om een prettige werksfeer te creëren. Een prettige werksfeer, waarin men open en eerlijk met elkaar omgaat, waarin u mee beslist en ontwikkelkansen heeft.

De resultaten van het onderzoek zijn binnenkort in te zien. U ontvangt een link zodra het onderzoek is afgerond.

Volledige enquête leiderschapsvertrouwen

## Leiderschapsvertrouwen nader bekeken

Goedemiddag,

Fijn dat u uw medewerking wilt verlenen aan het onderzoek. Binnen dit onderzoek wordt er onderzocht of er sprake is van een positief verband tussen waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen. Onderstaand worden u 7 stellingen en 3 algemene vragen voorgelegd. Deze vragen betreffen een verdieping naar aanleiding van de eerder verspreide vragenlijst. Het beantwoorden van de stellingen zal nog geen 5 minuten in beslag nemen. Onder de deelnemers wordt wederom een bioscoopbon of een VVV-cadeaubon verloot.

Belangrijk: De enquête gaat over de periode dat het team Gooi en Vecht Noord grofweg uit drie teams met elk een eigen leidinggevende bestond. XX voor Muiden en Weesp, XX voor Naarden en Bussum en XX voor Huizen, Laren en Blaricum. De vragen gaan dus over de wijkteamchef die u had in de periode 2012, 2013, 2014. De enquête wordt geheel anoniem verwerkt en ook de resultaten worden niet aan personen gekoppeld. Het gaat niet om een goed of fout! De gegeven antwoorden dienen om andere dataverzamelingmethoden (documentenanalyse, eerdere enquête, interviews) te toetsen. Elke dataverzamelingmethode vormt een klein puzzelstukje, waarmee tips voor de toekomst gegeven kunnen worden.

Start

---

Pagina: 2

## Leiderschapsvertrouwen nader bekeken



1.

**Ik vond dat mijn leidinggevende aan mijn belangen (wensen, ideeën, interesses) dacht, als hij een beslissing nam.**

- nooit
- soms
- vaak
- altijd



2.

**Ik was bereid om de controle over mijn toekomst bij deze organisatie aan mijn leidinggevende over te laten (hij had het beste met mij voor).**

- nooit
- soms
- vaak
- altijd



3.

**Ik voelde mij bij mijn leidinggevende vrij om over problemen/'fouten' te praten, ook als ik zelf deels verantwoordelijk was voor de ontstane situatie.**

- nooit
- soms
- vaak
- altijd



4.

**Ik voelde mij op mijn gemak om creatief te zijn/nieuwe werkwijzen uit te proberen, omdat ik ik wist dat mijn leidinggevende begreep dat creatieve/nieuwe oplossingen niet altijd werkten.**

- nooit
- soms
- vaak
- altijd



5.

**Het was voor mij belangrijk om een manier te hebben om een vinger aan de pols te houden bij mijn leidinggevende wanneer hij een beslissing nam.**

- nooit
- soms
- vaak
- altijd



6.

**Ik vond dat kritiek op mijn werk geuit door mijn leidinggevende geen gevolgen had voor mijn toekomst (ik was dan niet kwetsbaarder).**

- nooit
- soms
- vaak
- altijd



7.

**Voor zover ik kon liet ik mijn leidinggevende geen invloed hebben op voor mij belangrijke zaken/beslissingen.**

- nooit
- soms
- vaak
- altijd



8.

**U heeft de enquête bijna voltooid. Slechts drie korte algemene vragen volgen nog. Deze vragen toetsen of er nog andere gegevens van invloed zijn op de conclusie van het onderzoek.**

Wat is uw geslacht? man  vrouw



9.

|  | Muiden/Weesp          | Naarden/Bussum        | HuizenLaren/Blaricum  | Intake en Services/BTR   |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| In welk team was u (hoofdzakelijk) werkzaam in 2012/2013/2014? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="checkbox"/> |



10.

Wat was uw leeftijd in 2013?

|                       |                     |                       |                |                       |                            |                          |                    |
|-----------------------|---------------------|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------|
| <input type="radio"/> | <b>25 of jonger</b> | <input type="radio"/> | <b>26 - 35</b> | <input type="radio"/> | <b>36 - 46 -<br/>45 55</b> | <input type="checkbox"/> | <b>56 of ouder</b> |
|-----------------------|---------------------|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------|



Verzenden

*Pagina: 3*

Ik wil u hartelijk bedanken voor uw medewerking. Ongeacht de uitkomst van het complete onderzoek, heeft u toekomstig leidinggevenden tips gegeven om een prettige werksfeer te creëren. Een prettige werksfeer, waarin men open en eerlijk met elkaar omgaat, waarin u mee beslist en ontwikkelkansen heeft.

De resultaten van het onderzoek zijn binnenkort in te zien. U ontvangt verdere informatie zodra het onderzoek is afgerond.

Goedemiddag,

### Kans

Dit is uw **kans** om leidinggevenden handvatten mee te **geven om uw werkomgeving nog prettiger te maken**. Een werkomgeving waarin men open en eerlijk met elkaar omgaat, waarin u mee beslist en waarin ontwikkelkansen worden gecreëerd.

### Wat?

Graag vraag ik uw **medewerking aan** de onderliggende **enquête**. U krijgt een aantal stellingen te zien over onderwerpen, die informatie geven over leiderschap en over vertrouwen. De gehele vragen/stellingenlijst duurt (echt) **ongeveer 10 minuten**. Onder degene die de enquête in hebben ingevuld wordt een **bioscoopbon** verloot. Klinkt u op de link om de enquête te openen. De enquête wordt geheel **anoniem** verwerkt. Ook zullen de uiteindelijke resultaten niet naar personen te herleiden zijn. De resultaten van het onderzoek zullen met u gedeeld worden.

**LINK** <http://www.thesistools.com/web/?id=455003>

### Achtergrond onderwerp

Eén van **de doelstellingen van de Nationale Politie is het vergroten van vertrouwen van de bevolking** in de politie. Onderzoek heeft aangetoond dat **dit vertrouwen beïnvloed wordt door individueel contact**. Het is dus van belang om met elkaar te **investeren in de kwaliteit van dit contact**. En hier is kort gezegd een **lerende omgeving voor nodig**. Voor een lerende omgeving is **vertrouwen nodig**. Vorige medewerkerstevredenheidsonderzoeken, jaarverslagen van vertrouwenspersonen en het onderzoek van Jan van de Woning lieten zien dat er zeker wat te winnen is qua werkomgeving.

Momenteel ben ik bezig met de opleiding Management van de Publieke Sector. Dit is een afstudeerrichting van de opleiding Bestuurskunde (Universiteit Leiden). Eén hoepel rest nog om doorheen te springen...mijn **scriptie**. Binnen mijn onderzoek wil ik de bestaande wetenschappelijke **theorieën over waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen toetsen aan de praktijk**. Klopt wat beweerd wordt hier in onze praktijk? Kort gezegd bekijk ik of er een **verband is aan te tonen tussen de manier van leidinggeven en vertrouwen**.

Mocht er **geen verband** tussen deze specifieke onderwerpen bestaan, dan nog geeft het onderzoek **handvatten om het vertrouwen binnen een team te vergroten**.

Met vriendelijke groet,

Barbara

## Mail met uitnodiging enquête leiderschapsvertrouwen

Goedemiddag,

### Terugblik

Enige tijd geleden heeft u mogelijk medewerking verleend aan een enquête over waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen. Het onderzoek is bijna afgerond. Er rest slechts een kleine verdiepingsslag op het onderwerp leiderschapsvertrouwen. Dus...

### Wat?

Graag vraag ik uw **medewerking aan** de onderliggende **mini enquête**. U krijgt een zevental stellingen te zien over het onderwerp leiderschapsvertrouwen. Ook worden drie algemene vragen gesteld, om te toetsen of er nog andere factoren van invloed kunnen zijn binnen het onderzoek. De gehele vragenlijst duurt (echt) **maximaal 5 minuten**. Onder degene die de enquête in hebben ingevuld wordt wederom een **bioscoopbon of een VVV-bon** verloot (Bob Thoonen heeft de bon ontvangen). Klinkt u op de link om de enquête te openen. De enquête wordt geheel **anoniem** verwerkt. Ook zullen de **uiteindelijke resultaten niet naar personen te herleiden zijn**. De resultaten van het onderzoek zullen met u gedeeld worden. Het gaat niet om een goed of fout, maar puur om mogelijke verbanden te onderzoeken.

**LINK** <http://www.thesistools.com/web/?id=477335>

### Achtergrond onderwerp

Eén van **de doelstellingen van de Nationale Politie is het** investeren in een lerende omgeving. Voor een lerende omgeving is **vertrouwen nodig**. Vorige medewerkerstevredenheidonderzoeken, jaarverslagen van vertrouwenspersonen en het onderzoek van Jan van de Woning lieten zien dat er zeker wat te winnen is qua werkomgeving. Mocht er **geen verband** tussen deze specifieke onderwerpen bestaan, dan nog geeft het onderzoek **handvatten om het vertrouwen binnen een team te vergroten**.

Met vriendelijke groet,

Barbara

## Bijlage 4

Mail met reminder en toelichting waardengedreven leiderschap

Goedemiddag allemaal,

Voor degene die de enquête reeds hebben ingevuld: Bedankt! Voor de anderen: U heeft nog ongeveer twee weken de tijd.

### Extra toelichting

Het doel van de enquête is om te onderzoeken of er een verband bestaat tussen verschillende leiderschapsstijlen en verschillende vormen van vertrouwen. Het **gaat hierbij niet om een goed of fout**. Zo kan een directieve leiderschapsstijl bij incidenten prettig werken, terwijl inspraak meer past bij visievorming. De resultaten zullen ook **niet naar een persoon of naar een bepaald subteam te herleiden** zijn. De vragen over de subteams/vorige leidinggevenden dienen ter toetsing van andere dataverzamelingmethoden (zoals documentenanalyse en interviews). Leiderschap en dan met name waardengedreven leiderschap, is één van de kernpunten binnen het realisatieplan van de Nationale Politie.

**LINK** <http://www.thesistools.com/web/?id=455003>

Naast dat u tips geeft voor de toekomst, maakt u tevens kans op een bioscoopbon.

Vast bedankt voor uw medewerking!



Mail met reminder en toelichting leiderschapsvertrouwen

Goedemiddag allemaal,

Voor degene die de enquête reeds hebben ingevuld: Bedankt! Voor de anderen: U heeft nog ongeveer één week de tijd.

Extra toelichting

Het doel van de enquête is om te onderzoeken of er een verband bestaat tussen verschillende leiderschapsstijlen en verschillende vormen van vertrouwen. Het **gaat hierbij niet om een goed of fout**. Zo kan een directieve leiderschapsstijl bij incidenten prettig werken, terwijl inspraak meer past bij visievorming. De resultaten zullen ook **niet naar een persoon of naar een bepaald team te herleiden** zijn. Leiderschap en dan met name waardengedreven leiderschap, is één van de kernpunten binnen het realisatieplan van de Nationale Politie.

**LINK** <http://www.thesistools.com/web/?id=477335>

Naast dat u tips geeft voor de toekomst, maakt u tevens kans op een bioscoopbon.

Vast bedankt voor uw medewerking!

## Samenvatting

Burgers stellen steeds hogere eisen aan de kwaliteit en de toegankelijkheid van de politiezorg, terwijl criminaliteit zich steeds minder laat beperken door fysieke en virtuele grenzen (Ministerie van Justitie, 2012a: 32). De politie moet er zijn als de burger haar nodig heeft en de politie moet vanuit de juiste motieven opereren (Six, 2004: 89–101). De politie moet competent zijn en zich laten leiden door het algemeen belang (Van der Veer e.a., 2013: 90). Organisaties dienen alert te zijn op hun omgeving om te kunnen overleven. Indien een organisatie in wil spelen op de behoeften die voortkomen uit de omgeving, zullen zij zich aan moeten passen (Scott en Davis, 2007). De komst van één centrale Nationale Politie moet bijdragen aan een veiliger leefomgeving, meer vertrouwen bij burgers en meer tevredenheid bij agenten (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2011: 2-3). In de visie, missie en de strategische doelen van het inrichtingsplan Nationale Politie is het kernthema: ‘sturen op vertrouwen’ opgenomen (Ministerie van Justitie, 2012a: 6-7, 32-33). Voor de realisatie van dit kernthema geldt dat niet alleen veranderingen in structuur, werkwijze en systemen nodig zijn, maar zeer nadrukkelijk ook veranderingen in de cultuur en in het gedrag. Leiderschap wordt gezien als een manier om cultuur en gedrag te beïnvloeden.

Leidinggevendenden kunnen het gedrag van medewerkers sturen door voorbeeldgedrag te tonen, door te communiceren over gedragsregels en door ethisch verantwoordelijk gedrag onder medewerkers te stimuleren en te belonen. Het vertrouwen in de leidinggevende door de medewerker is hierbij cruciaal (Smid, 2007: 90 en Bijlsma-Frankema e.a., 2003). Diverse onderzoeken hebben een positief verband tussen leiderschap en het vertrouwen van medewerkers in hun leidinggevendenden laten zien (Kalshoven e.a., 2010: 265-267). Volgens Smid (2007: 90), Bijlsma-Frankema e.a. (2003) en Barrera en Buskens (2007: 368) wordt de kwaliteit van het vertrouwen en de breekbaarheid van de band tussen leidinggevende en medewerker beïnvloed door de vorm van de leiderschapsstijl. De manier van benaderen door de leidinggevendenden lijkt cruciaal te zijn.

Volgens Bijlsma-Frankema en Costa (2007: 402) en Kalshoven e.a. (2010: 263-264) zijn controle en vertrouwen twee onderwerpen die bijdragen aan het geven van richting aan een organisatie. Door bijvoorbeeld globalisering, flexibelere arbeidsrelaties en complexere structuren is monitoring, controle, governance, sturen moeilijker geworden (Bijlsma-Frankema en Costa, 2007: 392-393). Waar vroeger hiërarchische arbeidsrelaties domineerden, is de functie van vertrouwen toegenomen (Bijlsma-Frankema en Costa, 2007: 393, 396). Met het toenemen van de prominente rol van vertrouwen is tevens een verschuiving waar te nemen van formele controle naar informele controle. Onderzoek van Bijlsma-Frankema en Costa laat zien dat er een verband bestaat tussen vertrouwen en controle. Als er meer vertrouwen is, is er minder formele controle nodig. Binnen deze scriptie vraag ik mij af of waardengedreven leiderschap, als vorm van informele controle, leidt tot meer leiderschapsvertrouwen. Algemene gedragingen van leiders die het vertrouwen van onderschikten bevorderen zijn goed in kaart gebracht.

In de strategie van de Nederlandse Politie is opgenomen dat er gestuurd dient te worden op vertrouwen en dat de leidinggevende hier een cruciale rol in speelt. Met de visie en vorming van de Nationale Politie wordt er met name geïnvesteerd in waardengedreven leiderschap. Er wordt geïnvesteerd in rolmodellen en in uitkomsten die geïmiteerd moeten worden. Leidinggevendenden kunnen het gedrag van medewerkers sturen door voorbeeldgedrag te tonen, maar ook door te communiceren over gedragsregels en door ethisch verantwoordelijk gedrag onder medewerkers te

stimuleren en te belonen Door het versterken van betrouwbaar en consistent leiderschap, wordt de veiligheid binnen de organisatie en een productief klimaat voor de medewerkers vergroot (Buitendijk e.a., 2008: 288 en Nooteboom 2002: 59). Een veilig en productief klimaat maakt leren mogelijk, waardoor een product ontstaat, dat goed aansluit op de wensen en verwachtingen van de maatschappij.

De leiderschapsstijl waar de Nationale Politie in investeert is waardengedreven leiderschap. Waardengedreven leiderschap is een leiderschapsstijl waarbij informele controle en kwetsbare relaties centraal staan. Als we kijken naar het aftreden van korpschef Gerard Bouwman wordt hem door de politievakbonden en een groot deel van de medewerkers verweten dat hij onvoldoende gebruik heeft gemaakt van vertrouwen en horizontale arbeidsrelaties. Met andere woorden verweten de politiebonden en een groot deel van de medewerkers dat korpschef Gerard Bouwman onvoldoende oog had voor de medewerkers. Ook werd zijn manier van communiceren niet als open en transparant gezien. Dit resulteerde in diverse botsingen tussen de verschillende partijen, waarbij de politiebonden op het punt hebben gestaan hun vertrouwen in de korpschef op te zeggen. De wens van de politiebonden is dat een nieuwe korpschef vooral de verbinding met het personeel kan leggen.

We zien dat er sprake is van een overlap tussen de in kaart gebrachte algemene gedragingen die vertrouwen door de medewerkers in de leidinggevenden bevorderen en de factoren van waardengedreven leiderschap. Maar wie zegt nu dat deze bepaalde manier van leiderschap met specifieke gedragingen het vertrouwen van de medewerkers in de leidinggevenden ook daadwerkelijk doet toenemen? Volgens Nooteboom (2002: 12) is vertrouwen een geesteshouding en geen handeling. Veel onderzoek is gedaan naar gedragingen van leidinggevenden. Onderzoek naar de perceptie van degene die zijn vertrouwen schenkt, in dit geval de medewerker, is minder ruim voorhanden (Mayer en Davis, 1999: 124 en Schoorman e.a., 2007: 347). Organisatieonderzoekers leggen de nadruk vaak op de eigenschappen van het werk en het beheer van een organisatie (Van de Bunt e.a., 2005: 340-341). Door binnen dit onderzoek vanuit het perspectief van de medewerkers te kijken naar waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen, wordt de nadruk gelegd op factoren die sterk gerelateerd zijn aan de sociale structuren binnen de organisatie. Het gaat dus om de beleving en uiteindelijk de gedragsuiting van de medewerker in reactie op de leidinggevende. Deze sociale benadering kijkt naar vertrouwen als karakteristieken van de interactie die partijen onderling hebben (Mayer en Davis, 1999: 123).

Vertrouwen gaat om een interactie en draait om een afhankelijkheid en een verwachting op een positieve uitkomst. Vertrouwen is volgens Mayer e.a. (1995: 717-719 en Schoorman e.a. 2007: 345) te meten door naar de beleving van degene die zijn vertrouwen schenkt te kijken. Het gaat hierbij om de beleving over ability, benevolence en integrity, vrij vertaald vermogen, welwillendheid en integriteit van degene die het vertrouwen ontvangt. Wanneer de drie eigenschappen in hoge mate aanwezig zijn, dan is iemand in potentie trustworthy (betrouwbaar) (Mayer e.a., 1995: 719-720). Als er sprake is van vertrouwen, durft/zal een persoon risico nemen binnen een professionele relatie. De gevolgen van dat risico zijn uiteindelijk weer van invloed op het vertrouwen.

Op basis van de selectiemethode "critical cases" (Punch, 2006: 51) is district Gooi en Vechtstreek Noord als case uitgekozen. Uit het Medewerker TevredenheidsOnderzoek (MTO) van voormalig district Gooi en Vechtstreek Noord bleek een significant verschil in de tevredenheid over de directe leidinggevenden ten opzichte van de politiebenchmark. De politiebenchmark geeft een gemiddelde score van de MTO's binnen de gehele politieorganisatie weer (Huizing, 2009: 11). Binnen het

onderhavige onderzoek is gebruik gemaakt van de dataverzamelmethode: documentenanalyse, observatie, enquête, informele en half gestructureerde interviews.

Het onderzoek toont aan dat er op teamniveau een zeer sterk statistisch positief en significant verband bestaat tussen waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen. Dit betekent dat hogere scores voor waardengedreven leiderschap ook leiden tot hogere scores voor leiderschapsvertrouwen. De theoretische factoren van waardengedreven leiderschap: relationele transparantie, besluiten op basis van principes, geven om mens en maatschappij, integriteit en gericht op de ontwikkeling van de medewerkers zijn zo zeer met elkaar verweven dat de factoren niet afzonderlijk getoetst kunnen worden. De vragenlijst van vijfendertig items verdeeld over de verschillende theoretische factoren is teruggebracht tot twintig items voor het hoofdconstruct waardengedreven leiderschap. De twintig items zijn verspreid over de verschillende theoretische factoren. Door de verwevenheid van de theoretische factoren kan gesteld worden dat ook voor deze factoren een positief verband geldt met leiderschapsvertrouwen. De leeftijd en het geslacht van de medewerker zijn niet van invloed op de mate van leiderschapsvertrouwen. De strategie van de Nationale Politie om te investeren in de leidinggevenden en dan met name in de waardengedreven manier van leidinggeven is een juiste.

Met deze uitkomst is aangetoond dat het perspectief van de medewerker als framework kan dienen om de constructen waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen te operationaliseren en te meten. Om het onderzoek te completeren wordt voorgesteld om vervolgonderzoek uit te voeren naar de volgende punten:

- Een hogere respons binnen een gecombineerde enquête maakt het mogelijk om een meer uitgebreide factoranalyse uit te voeren. Een uitgebreidere factoranalyse helpt bij het verder afbakenen van de constructen en de theoretische factoren.
- Stelling vijf van de enquête over leiderschapsvertrouwen is opvallend. Deze stelling valt binnen een bestaand en beproefd meetinstrument, maar lijkt binnen dit onderzoek niet binnen de schaal te passen.
- Op Teamniveau is er sprake van een Pearson Correlation van .908 en dit is zeer significant, maar moet worden bekeken met enige voorzichtigheid vanwege het feit dat er in principe maar drie teamobservaties zijn. Een nieuwe enquête die waardengedreven leiderschap en leiderschapsvertrouwen combineert zou het gevonden verband op respondentniveau aangetoond kunnen worden.
- Een voorstel voor nader onderzoek raad ik ook aan in verband met de gevonden verschillen tussen Subteam 3A en subteam 3B. De medewerkers van deze subteams hadden dezelfde leidinggevende, toch scoren beide teams verschillend. De uitkomst van dit onderzoek lijkt te suggereren dat een leider ook een positieve invloed kan uitoefenen op leiderschapsvertrouwen, als hij een waardengedreven leiderschapstijl als techniek hanteert. Hij hoeft hiervoor geen aangeboren morele en ethische karaktertrekken te vertonen. Dit punt wordt deels gevoed door Van Muijen en Schaveling, die stellen dat het innerlijke morele kompas tevens wordt beïnvloed door wetgeving, maatschappelijke normen en afspraken (Van Muijen en Schaveling, 2011: 18-20). Zijn andere leiderschapskenmerken ook te beïnvloeden van buitenaf of en/of wellicht aan te leren.

- Tevens zou het interessant zijn om te onderzoeken of de resultaten van het onderzoek specifiek gelden voor een politieomgeving of ook daarbuiten. Controle of een meer directieve en taakgerichte manier van leidinggeven wordt in veel situaties binnen de politie-omgeving als een competentie gezien. Als formele controle gezien wordt als competentie of als formele controle aan een bepaald doel is verbonden kan formele controle juist ook een positief effect hebben op vertrouwen (Bijlsma-Frankema en Costa, 2007: 401).
- Het voorlaatste punt werpt tevens de vraag op of er wellicht andere leiderschapsstijlen zijn die een hoger positief en significant verband met leiderschapsvertrouwen laten zien? De Nationale Politie volgt een juiste strategie, maar is dit ook de meest effectieve strategie?