



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Inclusief Blauw, Politie Leiderschap binnen de Regionale Eenheid Den Haag

Vugteveen, Martijn

Citation

Vugteveen, M. (2023). *Inclusief Blauw, Politie Leiderschap binnen de Regionale Eenheid Den Haag*.

Version: Not Applicable (or Unknown)

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

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3656291>

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

Inclusief Blauw, Politie Leiderschap binnen de Regionale Eenheid Den Haag

Universiteit Leiden

Management van de Publieke Sector

Capstonevak: Leiderschap en Diversiteit en Inclusie

Begeleidster: Dr. Tanachia Ashikali

Aantal woorden: 9998

Martijn Vugteveen, s1949888

31-05-2023

Abstract

Binnen deze scriptie is er onderzoek gedaan naar de effecten van inclusief leiderschap binnen de basisteams van de Regionale Eenheid Den Haag. De onderzoeksvraag die de aan de basis van het onderzoek heeft gevormd is:

“Hoe draagt inclusief leiderschap bij aan de bevordering van een samenwerkingscultuur binnen de basisteams van de Regionale Eenheid Den Haag?”

Er is gebruik gemaakt van de theorie van inclusief leiderschap van Randel et al. (2018), om inzicht te krijgen in de interne dynamieken van de basisteams. Om de relatie tussen de kenmerken van deze leiderschapsstijl en een samenwerkingscultuur te analyseren, is het concept samenwerkingscultuur gedefinieerd aan de hand van de theorie van Eckenhofer en Ershova (2011).

Het onderzoek is vormgegeven door een kwalitatieve onderzoeksmethode, waarbij een combinatie tussen een documentanalyse en tien semigestructureerde interviews de ruggengraat van de analyse vormt. Daar heeft de documentanalyse zich gericht op toonaangevende documenten die de reorganisatie vorm hebben gegeven, en zijn de interviews uitgevoerd op het niveau van teamchefs, operationeel specialisten en operationeel experts.

Op basis van deze onderzoeksmethoden kon geconcludeerd worden dat er zowel in de onderliggende plannen voor de organisatie, als in de praktijk inclusief leiderschap terug komt als middel om tot meer samenwerking te komen. Desondanks toont de documentanalyse een sceptische blik waaruit voornamelijk de afstand tussen leidinggevende en medewerker, als gevolg van het voortzetten van de oude politiecultuur, naar voren komt. Dit sluit echter niet volledig aan bij de bevindingen van de interviews. Binnen de hedendaagse basisteams lijken elementen van de oude cultuur, zoals waardering van de autonomie van het basisteams, inderdaad terug te komen, maar wordt de boventoon gevoerd door het centraal stellen van het team en het bevorderen van creativiteit en innovatie, om zo tot effectievere samenwerkingsverbanden te komen.

Aan de hand van deze observaties, is het volgende antwoord op de onderzoeksvraag geformuleerd. Binnen de basisteams van de Regionale Eenheid Den Haag draagt inclusief leiderschap bij aan de bevordering van een samenwerkingscultuur, door een gebalanceerde focus op het faciliteren van uniciteit en eigenheid. Daarmee kunnen de basisteams van de Regionale Eenheid Den Haag als voorbeeld voor een organisatie die zich probeert te weren tegen de realiteit van vandaag en morgen.

Inhoud

Introductie	4
Relevantie	6
Theoretisch kader	7
Samenwerkingscultuur	7
De Invloed van Leiderschap	9
<i>Transformationeel Leiderschap</i>	9
<i>Adaptief Leiderschap</i>	11
<i>Inclusief Leiderschap</i>	11
Methodologie	14
Onderzoeksstrategie.....	14
Dataverzamelingmethoden.....	14
Interviews	15
Operationalisatie.....	15
Resultaten	16
De Ambities op Papier.....	16
De Dynamieken van het Basisteam	19
De Opkomst van Inclusief Leiderschap.....	21
<i>De Positie van de Medewerker</i>	21
<i>Inclusief Leiderschap op Districtsniveau</i>	23
Conclusie.....	24
Discussie.....	27
Referenties.....	29
Bijlage A. Interviewleidraad	31
Bijlage B. Codeboom	33

Introductie

In de brief ‘overkoepelend beeld politieorganisatie’ (Korvinus, 2022), behandelt de Inspectie Justitie en Veiligheid een langetermijnvisie op de werkzaamheden van de politie. De Inspectie JenV wijst erop dat zo’n visie op dit moment ontbreekt binnen de politie organisatie, juist nu maatschappelijke ontwikkelingen vragen om nieuwe vormen van leiderschap, sturing en werkcultuur.

Binnen de aanbevelingen van de brief wordt onder andere de korpschef van de Nationale Politie geadviseerd om *“de onderlinge samenwerking tussen de diverse (operationele) disciplines binnen de politieorganisatie te faciliteren en te bevorderen.”* (Korvinus, 2022, p. 3). Om de complexiteit van de maatschappelijke opgave te beantwoorden zal het volgens het rapport steeds noodzakelijker worden om met meerdere disciplines in netwerken samen te werken. Op basis van het verrichte onderzoek kwam echter naar voren dat het samenwerken binnen deze netwerken niet zomaar ontstaat en dat daarom actie vereist is om tot een cultuur te komen waarin samenwerken voorop staat. Daarnaast wordt binnen de brief specifiek benoemd dat deze samenlevingsomstandigheden ook eisen stellen aan hoe (inclusief) leiderschap getoond moet worden, voordat men effectief zal kunnen gaan samenwerken binnen netwerken (Korvinus, 2022, p. 4).

Ondanks deze vrij concrete aanbevelingen en de vele plannen, lijkt de praktijk problemen te bieden als het aankomt op de implementatie van een dergelijke transitie. Zo lijken medewerkers en leidinggevendenden in de praktijk toch tot in zekere mate onenigheid te hebben als het aankomt op hun invulling van de nieuwe ideeën. Aan de ene kant zou de men loskomen van de oude ‘managerial’ manier van sturen en nu meer kijken naar de verbinding tussen leidinggevendenden en medewerkers, zoals benadrukt wordt in het rapport van Politie Nederland (van Hoorn et al., 2022). Aan de andere kant benadrukt hetzelfde rapport ook dat, ondanks deze transitie, de overname van nieuwe leiderschapsvisies onder leidinggevendenden in de praktijk soms hapert. Zo wordt er toch vastgehouden aan aspecten van oude leiderschapsstijlen onder de leidinggevendenden, in contrast tot de medewerkers die steeds meer de ruimte willen krijgen om gehoord te worden (van Hoorn et al., 2022, p.116).

Dit punt, het creëren van meer ruimte voor de politieprofessional, wordt al aangekaart sinds de vorming van de Nationale Politie. Zo werd er in het toenmalige ‘inrichtingsplan’, waarin de visie op de Nationale Politie en haar indeling wordt uitgewerkt, al aangegeven dat bureaucratische belemmeringen opgeruimd dienden te worden om beter te kunnen sturen en te werken aan het bouwen van overzichtelijke samenwerkingsverbanden (Politie, 2012a, p. 36).

Desondanks is het vanwege de verschillende perspectieven binnen en buiten de politieorganisatie de vraag hoe zo'n moderne visie op samenwerking het best vormgegeven kan worden en hoe zich dit het beste zou kunnen vertalen naar de werkvloer. Het 'realisatieplan' van de Nationale Politie probeerde dit punt vorm te geven door de menselijke maat als uitgangspunt te nemen binnen het politiewerk (Politie, 2012b, p. 29). Wanneer de menselijke maat centraal gesteld wordt, wordt ook geaccepteerd dat de menselijke factor cruciaal is voor de uitwerking van de procedures en regels die spelen binnen de publieke organisaties. Toch komt er uit recente rapporten naar voren dat de afstand tussen medewerkers en leidinggevenden is blijven toenemen (van Hoorn et al., 2022, p. 32). Waar er juist sprake zou moeten zijn van een groeiende focus op werken in samenwerkingsverbanden, aangestuurd door leiders die rekening houden met de professionele ruimte en input van medewerkers, lijken er nu juist meer spanningen te zijn ontstaan binnen de politie organisatie. Zo zou er gesteld kunnen worden dat wanneer leidinggevenden vasthouden aan de oude cultuur, de benoemde menselijke maat niet volledig geïncorporeerd kan worden binnen de basisteams. Daardoor lijkt opnieuw de urgentie om de leiderschapstijltransitie binnen de politie te voltooien benadrukt te worden, en wordt de vraag naar leidinggevenden met een vernieuwende blik en een inclusievere visie groter.

Binnen dit onderzoek wordt er naar deze nieuwe eisen voor publiek leiderschap gelinkt aan het inclusief leiderschap. Zo wordt er ingezoomd op de rol die inclusief leiderschap op dit moment speelt binnen de Regionale Eenheid Den Haag en hoe deze vorm van leiderschap samenwerkingsverbanden binnen deze eenheid kan bevorderen. Vooral de kern van dit leiderschap, namelijk het vinden van een balans tussen ruimte voor verschil en je thuis voelen in de organisatie (Kuipers et al., 2018), sluit aan bij de eerdergenoemde haperende processen waar de politieorganisatie mee lijkt te kampen. De vraag vanuit de medewerkers om meer gehoord te worden, benadrukt waarom men meer moet gaan kijken naar de interne verschillen in de organisatie. Zo is er gebleken dat de representativiteit waar de politie zich in de laatste jaren zo actief voor in heeft gezet, geen garantie is voor inclusiviteit in de basisteams. Er zal dan ook beargumenteerd worden dat gedragingen in lijn met inclusief leiderschap een logisch gevolg zijn van de huidige situatie, en dat toepassing van deze visie op leiderschap, in relatie tot een inclusieve samenwerkingscultuur, de opmaat kan zijn naar het optimaliseren van het werkproces binnen de basisteams van de Regionale Eenheid Den Haag. De onderzoeksvraag die de rode draad binnen het onderzoek zal zijn is dan ook:

“Hoe draagt inclusief leiderschap bij aan de bevordering van een samenwerkingscultuur binnen de basisteams van de Regionale Eenheid Den Haag?”

Relevantie

De kern van de maatschappelijke relevantie ligt in het feit dat het onderzoek de effectiviteit van de huidige vormen van getoond leiderschap en de gezette doelstellingen beoordeelt en daarmee toewerkt naar concrete conclusies over waar er nog verbeterpunten liggen. Doordat de analyse wordt uitgevoerd op het niveau van de Regionale Eenheid Den Haag, zijn de observaties en de conclusies direct te vertalen naar lessen voor de praktijk. Zo kunnen de conclusies over deze eenheid, worden vertaald naar de situaties van andere soortgelijke regionale eenheden. Zo is Den Haag een goed voorbeeld van een stad waarin de eerder benoemde maatschappelijke problematiek directer te voelen zal zijn, onder andere door de diversiteit van de stad. De lessen die hieruit voortvloeien zijn daarmee voor verschillende hoeken van de gehele politie organisatie relevant.

Naast de waarde die de onderzoeksbevindingen kunnen hebben voor de verschillende regio's van de politieorganisatie, kan het ook helpen met het ontwikkelen van leiderschap op individueel niveau. Aangezien er binnen de case study gekeken zal worden naar de impact en kenmerken van inclusief leiderschap, zal het onderzoek ook lessen opleveren voor de medewerkers en leidinggevenden die binnen de geanalyseerde eenheid vallen. Zo kunnen de geïnterviewde leidinggevende op basis van het onderzoek veranderingen aanbrengen in hun werkwijze, of juist hun vertoonde gedrag voortzetten. Ook kan het de algemene medewerkers inzichten geven in de gedragingen van de leidinggevenden en zijn of haar eigen situatie. Als gevolg kan het onderzoek niet alleen tot leiden tot nieuwe adviezen voor landelijke politieorganisatie, maar ook juist voor het lokale team.

Daarnaast is de wetenschappelijke relevantie gebaseerd op het argument dat het onderzoeksbereik van de beschikbare publiek leiderschapsonderzoeken achter lijkt te lopen op de maatschappelijke ontwikkelen die juist tot een groeiende vraag naar nieuw leiderschap leiden (Morse et al., 2007; Vogel & Masal, 2015). Daarbij kijken er van de bestaande publiek leiderschapsonderzoeken, veel onderzoeken naar leiderschap in relatie tot de optimalisatie van het werk proces. Deze invalshoek lijkt voort te komen uit het feit dat veel van de onderzoeken naar leiderschap in eerste instantie met betrekking tot de private sector zijn uitgevoerd. Daarna is de vertalingsslag naar de publieke sector wel gemaakt, maar blijven veel onderzoeken alsnog dezelfde concepten gebruiken. Dit wordt ook weergegeven in het onderzoek van Vogel en Masal (2015), waarin gekeken wordt naar de 'state of the art' van de publiek leiderschapsonderzoeken. Zo wordt een overzicht gegeven van de evolutie van de onderzoeken naar publiek leiderschap en worden de bestaande literatuur ingedeeld in verschillende categorieën. Waar op basis van deze categorieën getracht is de publiek leiderschap theorieën

samen te vatten, biedt het ook inzicht in waar de eerder benoemde gebreken liggen. Waar de optimalisatie van het werkproces duidelijk terugkomt binnen de ‘functionalist approach’, blijven de micro-level onderzoeken onder gerepresenteerd. Zo worden er artikelen geschaard onder het ‘Transformational Public Leadership’ binnen de ‘behavioural approach’ of de ‘Public Leadership Ethics’ binnen de ‘biographical approach’ maar wordt er niet gerefereerd naar inclusief leiderschap als aparte categorie (Vogel & Masal, 2015, p. 1172).

Hierdoor komen de gebreken van de huidige publiek leiderschapstheorieën naar voren. De beschikbare theorieën houden tot nu toe voornamelijk een constante focus op het leiderschap aspect van publiek leiderschap aan, terwijl het inclusief leiderschap de deur kan openen naar een het publieke aspect van publiek leiderschap. Door de context van de publieke sector, specifiek de publieke veiligheidsorganisatie context, mee te nemen wordt de relevantie van dit onderzoek onderschreven. Het feit dat deze theorie wordt gebonden aan de dynamieken binnen een veiligheidsorganisatie uit de publieke sector, zorgt voor de onderscheiding van de reeds bestaande onderzoeken. Doordat de politie directer in aanraking komt met de samenleving dan bij veel andere publieke organisaties het geval is, denk aan de wijkagent, worden veranderingen binnen de samenleving beter gevoeld binnen deze organisatie. Door de context van een veiligheidsorganisatie die zich probeert te ontwikkelen binnen een maatschappij die niet altijd even positief kijkt naar het handelen van deze organisatie, moet er dan ook met een andere bril gekeken worden naar de rol van leiderschap. Groeiende grensoverschrijdende samenwerking binnen de politie organisatie, met de daaraan gelinkte groei van professionele diversiteit, zorgen voor een context waarin de klassieke leiderschapstheorieën niet voldoende zijn om alle moderne factoren te analyseren

Theoretisch kader

Samenwerkingscultuur

Zoals uit de rapporten en plannen van de politie naar voren komt, wordt een onderdeel van de oplossingen voor de problemen binnen de politie organisatie gelinkt het intensiever samenwerkingen tussen medewerkers en teams. Binnen dit onderzoek wordt dit samengevoegd onder de afhankelijke variabele ‘samenwerkingscultuur’ of ‘collaborative culture’. Om te kunnen begrijpen wat dit concept inhoudt, welke factoren het beïnvloeden en waarom het van belang is voor de politieorganisatie, dient men naar de beschikbare literatuur te kijken.

De literatuur geeft verschillende factoren die bijdragen aan een samenwerkingscultuur. De definitie van organisatie cultuur die binnen dit artikel gehanteerd zal worden, is als volgt: *“the basic assumptions about the world and the values that guide life in*

organizations”(Schneider et al., 2013). Volgens Schneider et al. Is er geen consensus over hoe cultuur, in de context van een organisatie, gedefinieerd kan worden. Om toch tot een definitie te komen, omschrijven de auteurs drie perspectieven die men kan hanteren. Deze perspectieven zijn het *integrationist* perspectief, het *fragmented* perspectief en het *differentiation* perspectief (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013, p. 370). Waar het eerste perspectief stelt dat dat een organisatie één gedeelde cultuur heeft en het tweede perspectief stelt dat cultuur juist waarschijnlijk niet gedeeld wordt, kijkt het derde perspectief naar de rol van subculturen binnen een organisatie. Door deze drie perspectieven samen te voegen, ontstaat het “*three-perspective theory of culture*” (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013, p. 370). Vanuit deze gedachtenlijn zal binnen dit onderzoek ook de bovenstaande definitie worden gehanteerd, om zo niet alleen te kunnen kijken naar een mogelijke organisatie brede cultuur, maar ook naar subculturen en mogelijke verschillen tussen visies van leidinggevend en medewerkers.

De overgang naar een samenwerkingscultuur wordt verklaard aan de hand van de aspecten van een organisatorische cultuur die als stimulans voor intra-organisatorische netwerken worden gezien. Eckenhofer en Ershova (2011, p. 31) noemen de volgende aspecten: (1) *knowledge and information sharing*, (2) *common areas of interest and expertise*, (3) *continuous exchange and common target*, (4) *personal relationships and trust* en (5) *network architecture*. ‘Knowledge and information sharing’ betreft de rol die uitwisseling van informatie speelt binnen het werkproces. Daarbij wordt vooral gerefereerd naar de cyclus van interactie die ontstaat wanneer men consistent kennis blijft uitwisselen vanuit het principe van “do, ut des” (Eckenhofer & Ershova, 2011, p. 31). ‘Common areas of interest and expertise’ voegt hier aan toe door te wijzen op het feit dat niet alle kennis makkelijk gedeeld kan worden. Vanuit deze gedachte wordt er naar de context gekeken, in dit geval het ontstaan van vertrouwen door het hebben van gezamenlijke interesses. Als gevolg hiervan zal men geneigd zijn eerder samen te werken en kennis uit te delen. ‘Continuous exchange and common target’ benoemt het creëren van gezamenlijke waarden en normen, om deze vervolgens in verhouding te stellen tot een gezamenlijk doel. Ook dit voegt toe aan het onderlinge vertrouwen dat als essentieel wordt gezien voor een samenwerkingscultuur. Daarbij wordt de noodzaak van een juiste toepassing van, en sturing vanuit, leiderschapsstijlen onderstreept (Eckenhofer & Ershova, 2011, p. 34). Het daaropvolgende aspect ‘personal relationships and trust’ is voor dit onderzoek ook erg relevant. Binnen dit aspect wordt er niet naar de context van werkrelaties gekeken, maar naar de kwaliteit van de onderlinge relaties, waaronder informele relaties. Hierdoor zou het goed gelinkt kunnen worden aan de pogingen van de politie om tot een menselijke maat binnen hun organisatie te komen. Ook hier wordt benadrukt dat dialoog, sterke bonding en de kwaliteit

van relaties tussen collega's leidt tot betere resultaten. Binnen het laatste aspect, 'network architecture' benadrukken de auteurs dat de fysieke indeling van een kantoor en afwisseling van werkplekken bij kan dragen aan het overgaan naar een netwerkstructuur. De benoemde aspecten behandelen verschillende punten die essentieel zouden zijn voor deze transitie, maar een terugkerend punt is de balans tussen leidinggevende en medewerkers en de impact van leiderschapsstijlen op samenwerking.

De Invloed van Leiderschap

De bovenstaande onderzoeken bieden vernieuwende inzichten als het aankomt op organisatorische cultuur en de factoren die invloed hebben op dit concept. Toch lijkt er, ondanks dat het vaak wordt benoemd, niet voldoende gekeken te worden naar de impact die wisselende leiderschapsstijlen hebben op een transitie naar een samenwerkingscultuur. Dit is waarom de invloed van leiderschapsstijlen binnen de analyse van dit onderzoek centraal zal staan. Er is daarbij gekozen om eerst te onderbouwen waarom er besloten is om de analyse aan de hand van inclusief leiderschap uit te voeren, in plaats van andere actuele leiderschapsstijlen zoals transformationeel en adaptief leiderschap.

Transformationeel Leiderschap

Allereerst kan er naar vanuit het transformationeel leiderschap naar leiderschap binnen een organisatie gekeken worden. Transformationeel leiderschap wordt door Jensen et al. (2019, p. 10) beschreven als: *“behaviors that seek to develop, share, and sustain a vision and the key theoretical reason for categorizing these behaviors as transformational is that we see the intention behind these behaviors as attempts to encourage employees to transcend their own self-interest and achieve organizational goals”*. Daarbij ligt de kern van het leiderschap dus bij het idee dat leiders proberen de visie over te dragen naar medewerkers en ervoor te zorgen dat medewerkers zelf ook naar de doelen van de visie gaan streven.

Deze aspecten van het transformationeel leiderschap zijn ook toepasbaar in de context van een organisatie waarbinnen er veel omgegaan dient te worden met maatschappelijke veranderingen. Dit wordt onderbouwd door Usman (2020), met behulp van het argument dat de leidinggevenden van vandaag om dienen te gaan met veel verschillende uitdagingen vanuit een rol als veranderingsbevorderaar. Daarbij wordt de nadruk gelegd op het belang van de organisatorische doelen en de output van de organisatie. Transformationeel leiderschap is daarbij de stuwende kracht door proactief werken in lijn met deze doelen voorop te stellen. Door deze invalshoek wordt er getracht het team binnen de organisatie te motiveren om het belang van deze doelen in te zien en om te zorgen dat zij ook naar deze doelen gaan streven.

Transformationeel houdt daarbij een focus op het gedrag van de leidinggevende aan, om zo te kijken welk gedrag leidt tot de ideale situatie. Kernconcepten die hierbij komen kijken, en benoemd worden door Usman (2020), zijn de volgende componenten: “*idealized influence (charisma), inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration.*” ‘Idealized influence’ refereert naar het vermogen van een leidinggevende om volgers te beïnvloeden, om vervolgens de volgers effectief van overtuigingen of gedrag te kunnen overtuigen (Usman, 2020, p. 97). ‘Inspirational motivation’ kijkt naar het gedrag van leidinggevendenden die in staat zijn hun volgers te motiveren door uitdagende doelstellingen te zetten, om zo betekenis te geven aan het werk. Met ‘intellectual stimulation’ doelt de auteur op het gedrag van leidinggevendenden die in staat zijn om hun volgers zelfvertrouwen te geven. Als laatste is er ‘individualized consideration’, waarbij leidinggevendenden zich bezig houden met de zorgen van medewerkers en de verschillen tussen medewerkers waarderen. Door middel van deze componenten, voornamelijk *idealized influence* en *inspirational motivation*, is een transformationeel leidinggevende in staat om een gezamenlijke visie te creëren en organisatiedoelstellingen ook onder medewerkers te prioriteren.

De bovenstaande artikelen stellen het gedrag van de transformationeel leidinggevende centraal, maar er wordt binnen de beschikbare literatuur ook specifiek naar de impact op de medewerkers gekeken. Zo kijkt het artikel van Arnold (2017) naar het verband tussen transformationeel leiderschap en de psychologische gezondheid van medewerkers. Uit dit artikel komt naar voren dat transformationeel leiderschap positief gerelateerd is aan het psychologisch welzijn van werknemers. Dit is gebleken uit een toename van variabelen zoals baantevredenheid, toewijding aan de organisatie en algemene psychologisch welzijn. Desondanks dient deze theorie benadert te worden vanuit de wetenschap dat transformationeel leiderschap voornamelijk wordt ingezet om de organisatiedoelen te dienen. Zo heeft deze leiderschapsstijl wel een positief effect op de bovenstaande variabelen en wordt er ook aandacht gegeven aan het creëren van een gezamenlijke visie (Arnold, 2017, p. 390), blijft het verhogen van teamprestaties voornamelijk het doel. Doordat het stimuleren van prestaties centraal lijkt te blijven staan, in plaats van de door Eckenhofer en Ershova (2011) vooropgestelde doelstellingen zoals een hoog onderling vertrouwen, sluit het transformationeel leiderschap niet voldoende aan bij de doelstellingen van dit onderzoek.

Adaptief Leiderschap

Wanneer men kijkt naar het komen tot een samenwerkingscultuur in een context van maatschappelijke ontwikkelingen en veranderingen, kan men, naast transformationeel leiderschap, ook naar adaptief leiderschap kijken.

Adaptief leiderschap is erop gericht om organisaties weerbaar te maken in tijden van crisis. Daarmee is het in vergelijking tot het eerder benoemde transformationeel leiderschap een leiderschapsstijl die in ontwikkeling blijft en verandert aan de hand van de context waarin het wordt beoefend (DeRue, 2011). Leiderschap wordt daarbij ook geconceptualiseerd als een: “*socially complex and adaptive process*” (DeRue, 2011, p. 126). Het sluit daarbij aan bij de complexiteit van de hedendaagse maatschappij en beargumenteerd dat meer traditionele leiderschapsstijlen niet in staat zijn mee te veranderen en daardoor niet langer succesvol toe te passen zijn.

Desondanks is het adaptief leiderschap niet altijd geschikt om toegepast te worden binnen een organisatie. Zoals eerder beschreven is adaptief leiderschap gericht op het creëren van een creatieve, flexibele organisatie, waarbij het nemen van risico's belangrijk is. Er mogen dingen fout gaan zodat de organisatie en het team daarvan kan leren en de omslag kan maken naar een andere aanpak. Binnen de private sector is er veel ruimte om deze leiderschapsstijl toe te passen, door de onderliggende instelling van de organisatie. Bij publieke organisaties gaat dit helaas lastiger, en vooral ook bij publieke veiligheidsorganisaties zoals de politie. Yukl en Mahsud (2010, p. 82) benadrukken dat adaptieve leidinggevers pas effectief leiding kunnen geven wanneer zij de juiste balans tussen stabiliteit en structuur en flexibiliteit en innovatie weten te vinden. Het vinden van deze balans wordt binnen de politieorganisatie bemoeilijkt door een organisatiestructuur die vooral wordt gekenmerkt door hiërarchie en gestructureerde functieomschrijvingen en verantwoordelijkheden. Ook zorgt de aard van het politiewerk er voor dat medewerkers te maken hebben met strikte juridische en ethische grenzen, waardoor het lastiger is voor leidinggevers om hun medewerkers te stimuleren risico's te lopen. Daarnaast is het ook van belang om mee te rekenen dat de politieorganisatie als geheel meer in het spotlicht staat wanneer er iets fout gaat. Experimenteel en risicovol gedrag vanuit medewerkers zou er daarom voor kunnen leiden dat er afbreuk van publiek vertrouwen in de politieorganisatie ontstaat. Om deze redenen kan dan ook gesteld worden dat ook adaptief leiderschap niet geschikt is om toegepast te worden binnen dit onderzoek.

Inclusief Leiderschap

Om rekening te houden met de context van de politieorganisatie, en verder in te gaan op de kernaspecten van een samenwerkingscultuur, zal er binnen dit onderzoek dan ook gekeken

worden naar inclusief leiderschap. Daarbij wordt er gebruikgemaakt van de definitie van het artikel van Randel et al. (2018). De auteurs zijn tot hun definitie van inclusief leiderschap gekomen om zo goed mogelijk de factoren die bijdragen aan, en ontstaan als het gevolg van, inclusief leiderschap, te kunnen begrijpen. Door de focus op deze uitgangspunten, is het goed toe te passen op de case study van dit onderzoek. De definitie die door de auteurs wordt gehanteerd is:

“a set of positive leader behaviors that facilitate group members perceiving belongingness in the work group while maintaining their uniqueness within the group as they fully contribute to group processes and outcomes.” (Randel, et al., 2018, p. 190).

De auteurs benaderen hun inclusief leiderschapstheorie vanuit de observatie dat inclusie als losstaand fenomeen wel bijdraagt aan het betrekken van een diverse groep op de werkvloer, en zo tot het bereiken van hun maximale potentie, maar dat effectief leiderschap nodig is om dit proces te optimaliseren. Daarbij benadrukken de auteurs de rol van interactie met en ervaringen van medewerkers, om zo verder te kijken dan alleen de uitdagingen voor de leiders. Zoals eerder aangegeven sluit deze theorie dan ook goed aan bij de doelstellingen van het realiseren van een menselijke maat binnen leiderschap, zoals werd beschreven binnen het ‘realisatieplan’. Hierbij komt het inclusief leiderschap, door menselijk handelen voorop te zetten wanneer het aankomt op de organisatorische processen, overeen met het adaptief leiderschap.

Desondanks zijn er concrete verschillen waardoor het inclusief leiderschap beter toe te passen is binnen de context van de politieorganisatie. Waar het adaptief leiderschap naar de expertise van de medewerkers kijkt om zo goed mogelijk te kunnen schakelen binnen verschillende situaties, en daarmee de organisatie als primaire factor behoudt, kijkt het inclusief leiderschap meer naar het individu en het team. Dit is terug te zien in de kernconcepten en kernelementen van inclusief leiderschap. Een van de kernelementen van inclusief leiderschap is bijvoorbeeld empathie (Bourke et al., 2020). Een inclusieve leidinggevende probeert zijn medewerkers te begrijpen en empathie te tonen waar nodig, om zo goed mogelijk te kunnen leren begrijpen wat de verschillende medewerkers motiveert. Door middel van hoor en wederhoor wordt er gestreefd naar een werksfeer waarin men vrij is om op basis van zijn of haar expertise input te geven, waardoor het algemene vertrouwen in de organisatie toe zou moeten nemen. Het grotere doel van deze insteek is dat medewerkers zich meer gewaardeerd

gaan voelen en als gevolg meer geneigd zijn om initiatief te tonen en zo bij te dragen binnen de organisatie.

Waar assertief leiderschap bij sommige leiderschapsvormen als incidenteel wordt beschouwd, is het bij effectief inclusief leiderschap van belang dat de leidinggevende consistent inzet op de kernelementen van een inclusieve organisatie. Zo stellen Javed et al. (2019, p. 118), dat de innovatie die belangrijk kan zijn in het omgaan met maatschappelijke ontwikkelingen, afhankelijk is van de psychologische veiligheid van medewerkers. Een inclusieve leidinggevende kan bijdragen aan dit element, met als gevolg dat, wanneer juist toegepast, de algemene innovatie binnen de organisatie zal toenemen. Hierbij komen er weer raakvlakken met het transformationeel en adaptief leiderschap naar voren, doordat medewerkers als het gevolg van de waardering en professionele ruimte, ook meer geneigd zullen zijn om de organisatiedoelen na te streven. Doordat men zich een voelt met de organisatie waarin zij werken, zullen zij bereid zijn meer moeite te doen om de belangen van de organisatie te behartigen.

Daarnaast heeft inclusief leiderschap ook een positief effect op de relatie tussen de organisatie en de omgeving waarin de organisatie werkt. Vooral wanneer men kijkt naar de context van een publieke organisatie, komen ook de externe effecten van inclusief leiderschap naar voren. Wanneer een organisatie streeft naar een indeling waarbij haar elk van haar medewerkers kan bijdragen aan het werkproces en daarmee professionele diversiteit en gelijkwaardigheid probeert te implementeren, kan de organisatie als voorbeeld voor de samenleving dienen. Zo worden niet alleen de interne organisatieverhoudingen verbeterd maar kan ook de eerste stap worden gezet naar het beantwoorden van actuele maatschappelijke problemen. organisaties.

Al met al sluit inclusief leiderschap goed aan bij de aspecten van een organisatorische cultuur die als stimulans voor intra-organisatorische netwerken kunnen dienen (Eckenhofers & Ershova, 2011). Zo lijken er duidelijke overeenkomsten tussen elementen van inclusief leiderschap en de benoemde aspecten 'knowledge and information sharing' en 'personal relationships and trust' te zijn. Daarom wordt het onderzoek ingestoken met de verwachting dat inclusief leiderschap positief kan bijdragen aan de stimulatie van de kernaspecten van een samenwerkingscultuur binnen de basisteams van de Regionale Eenheid Den Haag.

Methodologie

Onderzoeksstrategie

Er is binnen dit onderzoek een kwalitatieve onderzoeksmethode aangehouden, om zo een breder beeld te kunnen krijgen van de culturele fenomenen binnen de politie. De onderzoeksmethode die daarvoor is gebruikt is een onderliggende documentanalyse in combinatie met semigestructureerde interviews met verscheidene relevante actoren. Door middel van deze insteek is geprobeerd om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van de verschillende perspectieven die spelen rondom leiderschap binnen de politieorganisatie. Aan de hand van deze methoden is gestreefd naar een concrete conclusie van het onderzoek, waaruit suggesties voor vervolgonderzoeken zijn voortgekomen. De focus van het onderzoek richt zich op de Regionale Eenheid Den Haag, waarbij er gekeken is naar basisteams met elk hun unieke werkomgeving. Door de wisselende context binnen de Regionale Eenheid, is geprobeerd te achterhalen hoe inclusief leiderschap bijdraagt aan samenwerking, waarbij er zowel is gekeken naar samenwerking tussen de basisteams, en interne samenwerking.

Dataverzamelingmethoden

De documentanalyse heeft het uitgangspunt dit onderzoek gevormd, door onder andere te kijken naar de plannen, voorstellen en evaluaties van de visies op leiderschap binnen de teams van de politie. Voorbeelden van documenten die gebruikt zijn, zijn het eerder genoemde ‘realisatieplan’ (Politie, 2012b) en het ‘inrichtingsplan’ (Politie, 2012a), waarin de kern van hoe de Nationale Politie vormgegeven moest worden, wordt uitgewerkt. Dit is aangevuld door de meerdere interne en externe evaluaties van de politieorganisatie, om zo een beeld te kunnen krijgen van de ontwikkelingen van de organisatie zelf, maar ook van de toegepaste leiderschapsstijlen en de effecten daarvan. Op kon er in meer detail gekeken worden waar de politieorganisatie stond ten tijde van de reorganisatie, wat zij toen voor ogen hadden op het gebied van leiderschap en wat daar van terecht is gekomen. Zo kon er tot een beter onderbouwde argumentatie komen over wat de impact van inclusief leiderschap zou kunnen zijn op de praktijk van de politieorganisatie van vandaag de dag.

De observaties die gehaald zijn uit de documentanalyse, zijn aangevuld door de kern van de analyse, tien semigestructureerde interviews. Deze interviews zijn uitgevoerd binnen meerdere basisteams van de Regionale Eenheid Den Haag, om vanuit meerdere invalshoeken naar de praktijk te kunnen kijken. De combinatie van een documentanalyse en tien semigestructureerde interviews, heeft ervoor gezorgd dat er nuance gegeven kon worden aan het beeld dat naar voren komt vanuit de documenten. Zo is er gekeken naar de context van de

adviezen en plannen die uit de evaluaties naar voren zijn gekomen. Zo is er binnen de interviews aandacht gegeven aan de kritiepunten vanuit de behandelde evaluaties, om te het perspectief vanuit de organisatie en haar medewerkers te kunnen analyseren. Met behulp van deze insteek kon er een dieper begrip van de context en motivatie van de politieorganisatie worden gegeven. Zowel als men kijkt naar de plannen van toe en de werkelijkheid van nu. Daarnaast heeft de documentanalyse houvast geboden als het aankomt op conclusies uit breed voorgaand intern en extern onderzoek en evaluaties. Informatie die essentieel is gebleken om de vergelijking compleet te kunnen maken.

Interviews

Zoals reeds aangegeven is de actuele data verzameld aan de hand van tien semigestructureerde interviews. Deze interviews zijn uitgevoerd binnen meerdere basisteams van de Regionale Eenheid Den Haag, namelijk de basisteams Scheveningen, Jan Hendrikstraat, Pijnacker-Nootdorp, Leidschendam-Voorburg en Westland. Er is daarbij gekozen om niet alleen de teamchefs, maar ook de onderliggende lagen te interviewen. Zo zijn er ook verschillende operationeel specialisten en een operationeel expert geïnterviewd. Door middel van deze invalshoek wordt naast de visie vanuit de teamchef, ook de visie van lagere leidinggevenden, of sturende medewerkers meegenomen. Door middel van deze multi-level benadering zijn er zowel wisselende ervaringsniveaus, als functieomschrijvingen verwerkt binnen het onderzoek. De afwisselende context binnen dezelfde Regionale Eenheid biedt, heeft toegevoegd aan de relevantie van de invulling van leiderschap en de mogelijkheden voor een samenwerkingscultuur. Er is daarbij gekeken naar de persoonlijke ervaringen van relevante actoren op verschillende niveaus binnen de eenheid, om zo ervaringen in relatie tot bepaalde leiderschapsstijlen te kunnen achterhalen. Door middel van deze benadering zijn er discrepanties op het gebied van interpretatie van leiderschap vanuit de leidinggevende en zijn of haar medewerkers blootgelegd, om vervolgens tot lessen voor de toekomst te komen.

Operationalisatie

De interviews zijn gestructureerd op basis van vijftien kernvragen, die voort zijn gekomen vanuit de literatuur. Deze kernvragen zijn voortgekomen uit de twee thema's die centraal staan binnen het onderzoek, namelijk inclusief leiderschap en samenwerkingscultuur. Deze thema's zijn vervolgens omschreven tot concrete vragen, aan de hand van de aspecten en dimensies van beide thema's. Binnen de definitie van inclusief leiderschap die door Randel et al. (2018) wordt gegeven, staan de concepten van "belongingness" en "uniqueness" centraal. Deze concepten zijn vertaald naar vragen aan de hand van de ondersteunende context die door de

auteurs wordt gegeven. Zo zijn de vragen zo opgesteld om te kijken naar of/hoe leidinggevendheid verbondenheid faciliteren, maar ook naar hoe uniciteit of eigenheid wordt gefaciliteerd. Aan de hand van de literatuur en data is er gekeken naar indicatoren zoals het gevoel van toebehoren, de menselijke maat, maar ook individuele waardering. Deze indicatoren vallen vervolgens weer terug te koppelen aan de concepten, om zo een duidelijk beeld te geven over de huidige en voorgaande situatie.

Hetzelfde is gedaan voor het thema samenwerkingscultuur, waarbij het concept is geoperationaliseerd aan de hand van de kernaspecten gegeven door Eckenhofer en Ershova (2011). Deze aspecten zijn: 1) *knowledge and information sharing*, 2) *common areas of interest and expertise*, 3) *continuous exchange and common target*, 4) *personal relationships and trust* en 5) *network architecture*. Verschillende indicatoren die aan de hand van deze kernaspecten gehanteerd zijn bij het formuleren van de onderzoeksvragen, zijn: uitwisseling van kennis tussen teams, de mate van autonomie en het hoe men kijkt naar visie.

Op basis van de vragen die opgesteld zijn aan de hand van de literatuur, is er, voor dit onderzoek, relevante informatie vergaard, die vervolgens weer getranscribeerd en gecodeerd is. Daarbij zijn de eerste codes met elkaar vergeleken, om zo tot de eindcodering te komen, waarop de conclusies binnen de analyse zijn gebaseerd. Daar deze informatie te combineren met de informatie die voort is gekomen uit de documentanalyse, kon er een duidelijke vergelijking worden opgesteld tussen wat op papier uiteengezet is en wat in de praktijk de realiteit bleek te zijn.

Resultaten

Binnen de analyse worden allereerst de beschikbare plannen, uitwerkingen en evaluatiedocumenten met betrekking tot leiderschap binnen de politieorganisatie geanalyseerd. Daarmee is concreet uiteengezet waar de speerpunten voor het afgelopen decennium hadden moeten liggen, en de realiteit na de reorganisatie op basis van de bevindingen van de interviews. Hier is een onderscheid gemaakt door eerst naar de ontwikkelingen binnen de politiecultuur te kijken, om vervolgens naar de toepassing van inclusief leiderschap binnen de basisteams en op een breder districtsniveau te kijken.

De Ambities op Papier

De initiële inrichting en opbouw van de Nationale Politie, waaronder de Regionale Eenheid Den Haag met haar basisteams valt, is uiteengezet in het ‘Inrichtingsplan Nationale Politie’ (Politie, 2012a). Binnen dit inrichtingsplan, dat aan de basis van de transitie naar de Nationale Politie ligt, is concreet uitgewerkt wat de kenmerken van de gewenste cultuur binnen de

politieorganisatie zouden zijn, namelijk: 1) Eenheid, in denken en doen, 2) Meer ruimte voor de politieprofessional, 3) Van verantwoordingscultuur naar georganiseerd vertrouwen, 4) Van beheersmatig management naar operationeel leiderschap, en 5) Betere verbinding tussen de Bedrijfsvoering en de Operatiën (Politie, 2012a, p. 33). Deze kenmerken zouden ten tijde van de reorganisatie in zekere mate, afhankelijk van de regio, al aanwezig zijn binnen de korpsen, maar dienden verder ontwikkeld te worden om tot een nieuwe politiecultuur binnen de Nationale Politie te komen.

Deze kenmerken hebben duidelijke overeenkomsten met de door Eckenhofer en Ershova (2011) benoemde essentiële kernaspecten die een organisatiecultuur nodig heeft om tot intra-organisatorische netwerken te komen. Zo kan ‘eenheid, in denken en doen’ gelinkt worden aan het aspect ‘continuous exchange and common target’, doordat er wordt benadrukt dat de politieorganisatie tot een gedeelde visie op bedrijfsstrategie, identiteitskenmerken en kernwaarden dient te komen (Politie, 2012a, p. 35). De doelstellingen van ‘betere verbinding Bedrijfsvoering en Operatiën’ kan men terugzien in de essentie van ‘knowledge and information sharing’, middels het professionaliteit en creativiteit ten dienste stellen van de behoeften van collega’s. De meeste overeenkomsten kunnen gevonden worden wanneer men kijkt naar ‘personal relations and trust.’ Hier sluit zowel ‘van verantwoordingscultuur naar georganiseerd vertrouwen,’ als ‘meer ruimte voor de politieprofessional’ goed op aan. De overeenkomsten kunnen daarbij voornamelijk gevonden worden in het centraal stellen van onderling vertrouwen en sociale binding binnen de nieuwe cultuur.

Hoewel deze kenmerken goed aansluiten, betekent dat niet, dat de politie inmiddels in staat is geweest een effectieve samenwerkingscultuur te creëren. Dit blijkt uit de observatie dat de afstand tussen leidinggevend en medewerkers groot is, waardoor effectieve sturing vanuit de leidinggevend lastig te bewerkstelligen is (Politie, 2012a, p. 36). Wanneer men dit spiegelt aan het punt van Eckenhofer en Ershova (2011, p. 34), dat effectief leiderschap essentieel is bij het werken richting netwerken binnen een organisatie, dan zou verklaard kunnen worden waarom men nog niet tot een volledige samenwerkingscultuur heeft weten te komen. Er kan dus geconcludeerd worden dat het ‘operationeel leiderschap’ dat wordt benoemd in het inrichtingsplan (Politie, 2012a, p. 36), waarin sturing en ondersteuning van het dagelijks werk van de politieprofessionals centraal had moeten staan, niet in staat is geweest om de afstand tussen leidinggevende en medewerker te verkleinen.

Het argument dat het ontbreken van een effectieve samenwerkingscultuur gerelateerd kan worden aan de problemen met de implementatie van effectief leiderschap, wordt ook benadrukt door het rapport gepubliceerd door Hoorn et al. (2022). Ook hier worden de

actiepunten van het inrichtingsplan en het realisatieplan benoemd als de essentiële vraagstukken waar de leidinggevenden zich in de komende jaren over dienen te buigen. Hiermee wordt zichtbaar dat de problemen die ten tijde van de reorganisatie reeds bekend waren, aan zijn blijven houden. ‘Menselijke maat,’ ‘vertrouwen’ en het punt ‘organisatorisch’, waaronder men de gelegenheid voor de voorgaande punten bespreekt, staan ook nu centraal in de actuele probleemstelling voor leidinggevenden (van Hoorn et al., 2022, p. 119). Op basis hiervan kan dus geconstateerd worden dat de leidinggevenden binnen de politie zich meer op deze punten dienen te richten, alvorens men tot de gewenste samenwerkingscultuur kan komen.

Wanneer concepten als menselijke maat en vertrouwen centraal worden gezet in de focus van leiderschap, ziet men overeenkomsten met de toepassing van inclusief leiderschap, of overname van elementen van een inclusieve leiderschapsstijl. Zoals eerder aangegeven betekent het richten op de menselijke maat vanuit leidinggevenden, ook op het accepteren van de rol die de menselijke factor heeft binnen het werkproces. Door nog meer in te zetten op het waarderen van de unieke elementen van de menselijke factor, denk aan de waardering van het individu, zal het gevoel van toebehoren blijven toenemen. Dit wordt ondersteund door de hypothesen binnen de theorie van Randel et al. (2018, p. 198), waarin men een positief verband tussen inclusief leiderschap en gevoel van toebehoren verwacht. Daarnaast zal ook het vertrouwen vanuit de medewerkers toenemen wanneer deze leiderschapselementen aan worden gehouden. Zo blijkt uit de literatuur dat wanneer men het proces de tijd geeft, gemeente interesse vanuit de leidinggevenden richting de medewerkers zal leiden tot een toename in onderling vertrouwen (Kuknor & Bhattacharya, 2022).

Desondanks lijkt tot dusver vooral het door Eckenhofer en Ershova (2011) benoemde aspect van ‘personal relationships and trust’ centraal te staan, wat terug is te zien in de focus op menselijke maat en vertrouwen. Op basis van deze punten komt een “window of opportunity” voor verdere implementatie van inclusief leiderschap naar voren, doordat men door de groeiende netwerkstructuren ook voorbereid dient te zijn op de andere aspecten indien men tot een effectieve samenwerkingscultuur wilt komen.

Hoewel binnen de geanalyseerde documenten inclusieve elementen terug te vinden zijn als het aankomt op de leiderschapsstijlen, duidt het feit dat binnen de recente evaluatie nog steeds dezelfde punten worden besproken, ook op de haperende implementatie. Zo wordt een van de kernaspecten die benodigd is voor een samenwerkingscultuur, het punt van vertrouwen door sterke persoonlijke verhoudingen, juist benoemd als een van de grote problemen op dit moment. Het rapport over de actuele status van politieleiderschap stelt: *“de verbinding tussen*

chefs en medewerkers is cruciaal en dat is daarom de rode draad. We krijgen immers te vaak signalen dat juist deze verbinding onder druk staat (van Hoorn et al., 2022, p. 13).

De Dynamieken van het Basisteam

Om inzicht te krijgen in de verhoudingen tussen teamchefs en medewerkers, zullen eerst de dynamieken van de basisteams binnen de Regionale Eenheid Den Haag geanalyseerd worden. Dit is belangrijk om de ontwikkelingen op het gebied van leiderschap beter in context van deze basisteams te kunnen plaatsen. Daarmee wordt voorkomen dat de politieorganisatie wordt benaderd als een uniforme, gecentraliseerde organisatie, vanuit waar visies, cultuur en aanpakken direct doorstromen naar de verschillende eenheden en basisteams. Daarom zullen ook juist de aanwezige verschillen tussen de basisteams geanalyseerde worden.

De verklaring voor deze verschillen kan gevonden worden in de autonome natuur van de grote hoeveelheid aan bureaus binnen de Regionale Eenheid Den Haag voorafgaand aan de reorganisatie.

“en hier waren 19 autonome bureaus. Ieder bureau had een commissaris en ieder bureau had een chef wijkzorg en ieder bureau had een chef. Ik denk: joh, dit is een Mexicaans leger.” (Respondent 3, persoonlijke communicatie, 11 mei 2023).

De reorganisatie had moeten zorgen voor een overgang naar effectieve samenwerkingsverbanden tussen deze basisteams, maar de realiteit blijkt gecompliceerder te zijn. Dit kan verklaard worden door de observatie dat een gedeelte van de medewerkers, ondanks de tekorten op het gebied van bemanning, het bureau blijft prioriteren, in plaats van te werken vanuit een districtsperspectief.

“Na 15 jaar probeert men toch nog iedere keer eigenlijk aan het oude concept van: ik ben autonoom als het clubje, vast te houden en dat is jammer.” (Respondent 3, persoonlijke communicatie, 11 mei 2023).

“We hebben allemaal tekorten, dus we moeten elkaar ook echt gaan helpen. Maar iedereen zit eigenlijk vast aan zijn eigen eiland” (Respondent 6, persoonlijke communicatie, 16 mei 2023).

Deze realiteit lijkt ook van invloed te zijn op de verhoudingen en denkwijze die bepalend zijn voor de interne cultuur van de basisteams. Dit valt ook terug te zien in de overname van deze denkwijze door de jongere generatie die de organisatie instroomt. *“Maar waarom heb je dat zo gedaan? Ja zo doen we het hier altijd. En toen zei ik van: maar je werkt hier pas 1,5 jaar.”* (Respondent 3, persoonlijke communicatie, 11 mei 2023). Daarmee worden de elementen van de organisatiecultuur die effectieve samenwerkingsverbanden belemmeren voortgezet.

Doordat medewerkers zich richten op en hechten aan het niveau van het basisteam, lijkt er op dit niveau een afgesloten cultuur te zijn ontstaan. *“toen ik hier op het team startte, was die familiecultuur heel sterk en spraken we elkaar echt niet aan”* (Respondent 6, persoonlijke communicatie, 16 mei 2023). De nadelen van deze ‘familiecultuur’ worden hier al kort belicht. Ondanks de positieve effecten die het heeft op de sociale relaties, blijft men ook de *“blauwe ervaring”* (Respondent 5, persoonlijke communicatie, 15 mei 2023) centraal stellen als primaire waarden voor een goede leidinggevende. Wanneer er van deze waarden wordt afgeweken, bijvoorbeeld door iemand met de juiste capaciteiten maar zonder de ervaring, aan te stellen in een hogere functie, leidt dit tot vraagtekens en onbegrip: *“hé, hoe kan het dat hij nu al wijkagent en brigadier is geworden, terwijl hij geen ervaring heeft?”* (Respondent 9, 17 mei 2023). Op basis hiervan kan geconstateerd worden dat er binnen de basisteams elementen van de oude werkwijze zijn voortgezet die in lijn zijn met voorgaande tendensen binnen de leiderschapsliteratuur, waarbij de nadruk werd gelegd op de verbondenheid en het vormgeven van een gemeenschappelijke identiteit, zonder dat er voldoende rekening werd gehouden met de ruimte voor uniciteit of eigenheid (Randel, et al., 2018, p. 193).

“Vroeger was het zo dat we eigenlijk een soort eenheidsworst wilden creëren, waarbij iedereen op dezelfde uniforme wijze handhaaft.” (Respondent 10, persoonlijke communicatie, 24 mei 2023).

Desondanks komen er ook geluiden van een transitie naar een meer inclusieve invulling van leiderschap naar voren, waarbij niet langer deze patronen worden aangehouden maar juist wordt ingezet op de uniciteit van het individu en het faciliteren van ruimte voor creativiteit.

“Dat was misschien in die tijdsgeest ook nodig, maar nu dat het speelveld veel groter is geworden, met die digitalisering en dergelijke, wordt er dus ook meer verwacht van de

medewerker. En daar speel ik wel goed op in door ze juist de creatieve ruimte te geven.”
(Respondent 10, persoonlijke communicatie, 24 mei 2023).

“Ik vind misschien met het rugzakje wat ze hebben, zijn ze prima senioren, alleen met wat minder politie ervaring” (Respondent 8, persoonlijke communicatie, 16 mei 2023).

De Opkomst van Inclusief Leiderschap

Om inzicht te krijgen in de rol die inclusief leiderschap, of elementen van inclusief leiderschap, speelt binnen de Regionale Eenheid Den Haag en kan spelen voor het voltooien van een samenwerkingscultuur binnen deze eenheid, wordt er zowel gekeken naar de veranderingen binnen de basisteams, als op districtsniveau.

De Positie van de Medewerker

Ondanks de rapporten die duiden op een afstand tussen leidinggevend en medewerkers, wordt er binnen meerdere basisteams getracht het team, en medewerkers, centraal te stellen. Zo kaarten meerdere leidinggevend en medewerkers aan, dat er binnen het eigen basisteam ruimte is voor inspraak vanuit de medewerker en er gewerkt wordt aan de onderlinge bonding tussen leidinggevend en medewerker: *“We hebben als politie ook gezegd: we willen heel graag context gedreven gaan werken, hè. Dus niet de waan van de dag, maar wat vraagt dit team nou?”* (Respondent 2, persoonlijke communicatie, 11 mei 2023). Door deze bottom-up benadering te hanteren, kan de ‘blinde vlek’ (van Hoorn et al., 2022, p. 68), die lijkt te zijn ontstaan op het gebied van erkenning en waardering van medewerkers, tegen worden gegaan. Daarmee wordt een deel van inclusief leiderschap, *“supporting group members”* (Randel et al., 2018, p. 193), toegepast om verbondenheid binnen de organisatie toe te laten nemen. Door dit te paren met vergrootte toegankelijkheid van de leidinggevend en actieve laagdrempeligheid, wordt getracht om te gaan met stigma’s zoals *“het gouden laantje of de eerste verdieping”* (Respondent 5, persoonlijke communicatie, 15 mei 2023). Daarmee wordt er vanuit de leidinggevend laag met meerdere benaderingen ingezet op het kernaspect: *“personal relationships and trust”* (Eckenhof & Ershova, 2011, p. 32), dat benodigd is voor effectieve samenwerking. Door deze manier van leidinggeven, worden diverse bijdragen vanuit het team gestimuleerd, waardoor niet alleen kennisuitwisseling wordt bevorderd, maar ook het gevoel dat de unieke bijdragen van medewerkers er toe doen. Daarmee wordt specifiek ingezet op het element van inclusief leiderschap, *“helping group members fully contribute”* (Randel, et al., 2018, p. 193), waarmee de medewerker directer betrokken raakt bij de bredere processen,

waardoor de menselijke maat binnen de verhoudingen van de basisteams toeneemt. Op basis hiervan kan dus geconstateerd worden dat elementen van inclusief leiderschap binnen meerdere basisteams worden vertoond, en door de huidige insteek samenwerking bevordert door medewerkers meer te betrekken in het werkproces.

Het feit dat deze elementen van inclusief leiderschap worden geobserveerd binnen de basisteams, betekent echter niet dat de organisatie volledig los komt van haar traditionele structuren. Ruimte voor inspraak en teamprocessen, worden dan ook begrenst door de functie gebonden eindverantwoordelijkheid van de teamchefs. *“ja maar we gaan nu gewoon linksaf, ik heb jullie aangehoord, bedankt voor je input, maar ik ga linksaf om die reden.”* (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 8 mei 2023). De hiërarchische tonen die men hieruit kan opmaken, lijken in de praktijk echter niet de verhoudingen tussen leidinggevenden en medewerkers te benadelen. Het werk lijkt juist te gedijen doordat men terug kan vallen op deze rolverdeling op momenten waar er snel reactief gehandeld dient te worden. Dit is terug te zien in de omgang met de, op sommige momenten veeleisende, en in sommige gevallen zelfs traumatiserende, werkcontext van de basisteams.

“Dat jij zulke heftige dingen ziet, die andere mensen een heel leven niet zien en die zie jij in een paar maanden. Dat doet wat met je. Dat doet wat met hoe je naar dingen kijkt. Ja,, dus het is niet gek dat collega’s met elkaar optrekken..” (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 8 mei 2023).

De eindverantwoordelijkheid dient daarbij ook niet alleen om te corrigeren, maar ook juist om proactief te zorgen voor het delen van dit soort ervaringen. Om te zorgen dat de medewerkers het gevoel hebben dat men achter hen staat in dit soort situaties, wordt middels het openlijk bespreekbaar maken van deze gebeurtenissen, ingezet op persoonlijke verbinding en onderling begrip. Door soms te vragen: *“hoe gaat het? Je hebt heftige dingen mee gemaakt, hoe voel je je?”* (Respondent 4, persoonlijke communicatie, 15 mei 2023), wordt aan de hand van inclusief leiderschap ingezet op het eerder benoemde kernaspect van Eckenhofer en Ershova (2011), personal relationships and trust. De leidinggevenden sturen daarmee aan op begrip voor de persoonlijke emotionele staat van de medewerkers, waardoor het makkelijker zal worden om middels gedeelde ervaringen (of leed), vertrouwen te creëren (Eckenhofer & Ershova, 2011, p. 31), om zo de benodigde aspecten van een samenwerkingscultuur te bevorderen.

Hoewel de benoemde gedragingen van inclusief leiderschap kunnen leiden tot betere samenwerking binnen de basisteams van de eenheid, vragen de toekomstscenario's van de politieorganisatie ook om inclusief leiderschap op een grotere schaal. Op basis van de tot dusver gedane bevindingen, kan er gesteld worden dat er, op het niveau van de basisteams, al veel wordt ingezet op het vormgeven van een cultuurtransitie naar een samenwerkingscultuur. De opschaling van deze transitie, met als doel een grensoverschrijdende samenwerkingscultuur overkoepelend voor de gehele eenheid, vraagt echter om een verdere omslag binnen de politieorganisatie.

Inclusief Leiderschap op Districtsniveau

Om te kunnen begrijpen hoe leidinggevendens toewerken naar deze grensoverschrijdende samenwerking, moet er voorbij de individuele verhoudingen, naar de opgaven voor de organisatie gekeken worden. Zo zal de onderbemanning een uitdaging blijven. *“Dus tot en met 2029 zullen wij met deze beperkte sterkte ons werk moeten doen.”* (Respondent 2, persoonlijke communicatie, 11 mei 2023). Hierdoor zijn de leidinggevendens genoodzaakt meer te kijken naar de unieke kwaliteiten van de medewerkers binnen, en de kandidaten van buiten, de organisatie. *“Ik denk dat er sneller jongere mensen doorstromen op leidinggevende posities”* (Respondent 8, persoonlijke communicatie, 16 mei 2023). Er wordt dan ook nu al getracht om men voor te bereiden op deze realiteit. *“Ja, eigenlijk moeten we de generatie die we nu aan gaan stellen, aan gaan nemen voor het district en niet meer voor je basisteam”* (Respondent 6, persoonlijke communicatie, 16 mei 2023).

Inclusief leiderschap dient dan ook mee te groeien met deze ontwikkelingen, om de ontwikkelingen binnen de basisteams van nu, duurzaam te maken. Hier ziet men nu al de eerste tekenen van binnen de leiderschapsgedragingen binnen de basisteams van de Regionale Eenheid Den Haag.

“Die beperking van capaciteit zorgt er wel voor dat je op een andere manier gaat kijken naar het werk en dat je je veel meer bezig gaat houden met je core business, waardoor je dus ook specialistischer wordt en dus ook sterker.” (Respondent 10, persoonlijke communicatie, 24 mei 2023).

Op basis hiervan kan er dus geconstateerd worden dat de oplossingen voor de onderbemanning gezocht worden aan de hand van elementen van inclusief leiderschap. Er wordt dan ook nog meer ingezet op *“helping group members fully contribute”* (Randel, et al., 2018, p. 194).

Door deze focus op eigenheid verder uit te breiden en te combineren met verdere uitwisseling van mankracht en kennis, sturen de leidinggevenden aan op een door samenwerking gekarakteriseerde oplossing waarin de door Eckenhofer en Ershova (2011) benoemde kernaspecten van *“knowledge and information sharing”* en *“continuous exchange and common target”* terugkomen. Zo wordt er nu al meer gekeken naar de uitwisseling van medewerkers: *“ik wil het niet verkopen dat ik hier vier man in burger heb lopen en Pijnacker kan geen twee man op de noodhulp krijgen.”* Waar dit voorheen incidenteel gebeurde, zal dit binnen een effectieve samenwerkingscultuur frequenter gebeuren.

Op basis van de praktijk van de Regionale Eenheid Den Haag blijkt dan ook dat, wanneer leidinggevenden de juiste balans weten te vinden tussen deze grensoverschrijdende samenwerking en een focus op de kwaliteiten binnen de basisteams, medewerkers meer vertrouwen krijgen in de organisatie.

“Pijnacker Nootdorp was nooit heel erg in trek. (...) Maar dat je de laatste tijd, en dat zeiden de trajectbegeleiders de laatste keer ook, dat heel veel mensen Pijnacker Nootdorp wel op een eerste plek zetten.” (Respondent 6, persoonlijke communicatie, 16 mei 2023).

Gesteund door deze bevindingen, kan er geconstateerd worden dat er binnen de Regionale Eenheid Den Haag over het algemeen actief geprobeerd wordt om niet alleen de ‘menselijke maat’ en het ‘vertrouwen’ te vergroten, maar ook om de weg te bieden voor een uitbreiding van de kernaspecten die door Eckenhofer en Ershova (2011) worden benoemd. Daarmee komt de Regionale Eenheid Den Haag een stap dichterbij een effectieve samenwerkingscultuur die de grenzen van de basisteams overschrijdt.

Conclusie

Binnen dit onderzoek is er gekeken hoe inclusief leiderschap bijdraagt aan de bevordering van een samenwerkingscultuur binnen de Regionale Eenheid Den Haag.

Op basis van de documentanalyse kan geconcludeerd worden dat er in de documenten die aan de basis van de reorganisatie van de Nationale Politie hebben gelegen, het ‘realisatieplan’ (Politie, 2012b) en het ‘inrichtingsplan’ (Politie, 2012a), al plannen waren voor een transitie naar een cultuur waarbij samenwerken voorop zou staan. De kernmerken die deze gewenste cultuur karakteriseerden, hadden duidelijke overeenkomsten met de, door Eckenhofer en Ershova (2011) benoemde kernaspecten die een organisatiecultuur nodig heeft om tot intra-

organisatorische netwerken en samenwerkingselementen te komen. Toch wist de organisatie tot nu toe nog niet tot een effectieve samenwerkingscultuur te komen. De documentanalyse heeft daarbij uitgewezen dat de verklaring hiervoor te linken valt aan het niet voldoende mee veranderen van de leiderschapsstijlen in de praktijk. Hoewel ‘operationeel leiderschap’ elementen van inclusief leiderschap overnam, door sturing en ondersteuning van het dagelijkse werk van de politieprofessional centraal te willen stellen, werd er te weinig gekeken naar aanhoudende problemen met betrekking tot de menselijke maat bij het werk en het onderlinge vertrouwen. Dit past bij de door Randel et al. (2018, p. 193) benoemde tendens om binnen leiderschap teveel te richten op het faciliteren van verbondenheid en niet voldoende op het faciliteren van uniciteit of eigenheid. Het gevolg hiervan werd omschreven als “een gat in verhoudingen tussen chef en medewerker” (van Hoorn et al., 2022), dat ook vandaag de dag nog veel zou spelen binnen de basisteams.

Dit lijkt in eerste instantie ondersteund te worden door de interviews, waaruit blijkt dat de medewerkers en leidinggevendenden vasthouden aan de verhoudingen en denkwijze van voor de reorganisatie. Dit is bepalend voor de interne cultuur van de basisteams en daarmee worden de elementen van de organisatiecultuur die effectieve samenwerkingsverbanden belemmeren voortgezet. Echter komen er, aan de hand van de interviews, binnen deze context ook juist duidelijke geluiden van inclusief leiderschap naar voren. Zo wordt er door leidinggevendenden geprobeerd de ruimte voor creativiteit te faciliteren en meer de eigenheid of uniciteit van de medewerkers binnen het team te waarderen. Dit past bij het faciliteren van uniciteit of eigenheid dat door Randel et al., (2018) wordt benoemd als een essentieel onderdeel van inclusief leiderschap.

Dit wordt verder bevestigd binnen de interviews, waaruit naar voren is gekomen dat de basisteams van de Regionale Eenheid Den Haag, tegenwoordig juist voornamelijk de belangen van het team en haar medewerkers voorop stellen. Aan de hand van een bottom-up benadering wordt er ingezet op verschillende aspecten van inclusief leiderschap, waaronder “*supporting group members*” (Randel, et al., 2018). Daarmee sluiten deze eigenschappen van de interne verhoudingen binnen de basisteams van de Regionale Eenheid Den Haag, goed aan bij de kernaspecten die benodigd zijn voor de implementatie van een succesvolle samenwerkingscultuur. Zo komen deze observaties goed overeen met het kernaspect: “*personal relationships and trust*” (Eckenhofers & Ershova, 2011). Ook komen er nog meer elementen van inclusief leiderschap naar voren op basis van de interviews. Daarnaast worden er ook een diverse bijdragen vanuit het team gestimuleerd. Hierdoor wordt niet alleen de kennisuitwisseling verbeterd, maar ook het gevoel dat de verschillende bijdragen van de

medewerkers er echt toe doen. Dit komt overeen met het door Randel et al. (2018), benoemde element van inclusief leiderschap, *“helping group members fully contribute”*. Hoewel uit de interviews naar voren komt dat er in de praktijk meerdere elementen van inclusief leiderschap worden gebruikt, wordt ook bevestigd dat de organisatie vast blijft houden aan de meer traditionele rolverdeling, om zo weerbaar te zijn in tijden van onrust. Toch is ook hierbij geobserveerd dat leidinggevendenden gebruik maken van deze rolverdeling om weer in te zetten op het element van *“personal relationships and trust”* (Eckenhofers & Ershova, 2011), door vanuit hun functie te sturen naar een organisatie waarin omgegaan kan worden met medewerkers die traumatische ervaringen zijn ondergaan.

Op basis van de interviews kan er dus geconcludeerd worden dat er in de praktijk inclusief leiderschap meer voorkomt dan er uit de documentanalyse naar voren is gekomen. Ook wordt er reeds een vertaalslag gemaakt naar een grensoverschrijdende samenwerkingscultuur, waarbij samenwerking tussen de basisteams en districten centraal staat. Als gevolg van de aanhoudende onderbemanning wordt er nog meer ingezet op *“helping group members fully contribute”* (Randel, et al., 2018), door te kijken naar uitbreiding van een meer specialistische benadering van werken. Door deze benadering te combineren met meer uitwisseling van mankracht en kennis tussen basisteams, worden ook de kernaspecten *“knowledge and information sharing”* en *“Continuous exchange and common target”* (Eckenhofers & Ershova, 2011) van een samenwerkingscultuur bevorderd.

Gebaseerd op de bevindingen van de interviews, in combinatie met de documentanalyse, kan er dus geconcludeerd worden dat inclusief leiderschap binnen de basisteams van de Regionale Eenheid Den Haag, een samenwerkingscultuur bevordert, door middels het faciliteren van uniciteit en eigenheid in te zetten op meerdere kernaspecten die benodigd zijn voor de implementatie van een effectieve samenwerkingscultuur. Waar er reeds een focus op verbondenheid en het kernaspect *“personal relationships and trust”* was ten tijde van de reorganisatie, worden in de praktijk vandaag ook de overige kernaspecten bevordert. Hoewel er nog een lange weg te gaan is voordat de volledige transitie naar een samenwerkingscultuur compleet is, kan de Regionale Eenheid Den Haag dan ook als voorbeeld dienen voor andere eenheden. Op deze manier komt de politieorganisatie een stap dichterbij het verwerkelijken van een belangrijk ideaal: ‘een politieorganisatie voor iedereen’, zowel voor burgers als voor medewerkers.

Discussie

De intentie van dit onderzoek was het analyseren van de bijdrage die inclusief leiderschap kan hebben bij het bevorderen van een samenwerkingscultuur, als oplossing voor de aanhoudende problemen binnen de politieorganisatie. Doordat er binnen de analyse verschillende basisteams zijn meegenomen, met elk hun eigen geografische context en werk gerelateerde context, zijn de bevindingen beter te generaliseren naar andere eenheden. Zo zijn er interviews afgenomen bij basisteams in Den Haag zelf, maar ook bij basisteams in een meer agrarische omgeving zoals het Westland. Dit geografische onderscheid loopt ook door naar de autonomie van de basisteams en de afstand tot het regionale bestuur. Hoewel deze basisteams allen zijn gebonden aan dezelfde eenheid, de Regionale Eenheid Den Haag, hebben deze verschillen er voor gezorgd dat men inzichten heeft op kunnen doen, die ook voor veel andere eenheden in het land toepasbaar zijn. Door leidinggevend en op verschillende niveaus van de politieorganisatie mee te nemen in de analyse, zijn de conclusies ook betrouwbaarder dan wanneer er alleen maar naar teamchefs was gekeken.

De conclusies die voortgekomen zijn uit het uitgevoerde onderzoek, sluiten aan bij de verwachtingen die uiteengezet werden aan het begin van het onderzoek. Op basis van de literatuur kan er geconstateerd worden dat, wanneer men de elementen van inclusief leiderschap effectief weet te balanceren, deze leiderschapsstijl meerdere raakvlakken zou moeten hebben met de benodigde kernaspecten voor een samenwerkingscultuur. Doordat de rapporten over de problemen van de politieorganisatie, voornamelijk wezen op problemen met onderlinge verhoudingen, vertrouwen en een persoonlijke maat, sloot de casus goed aan bij deze binding van theorieën. Hoewel er verwacht werd dat de theorie goed aan zou sluiten bij de casus, heeft het onderzoek middels de uitgevoerde interviews ook de verschillen tussen de rapporten en de praktijk weten te duiden. Waar de rapporten wel op gedeeltelijke overname van inclusief leiderschap wezen, werd er voornamelijk gewezen op het gat tussen leidinggevend en medewerkers. Dit terwijl er op basis van de interviews geconstateerd kan worden dat er binnen de Regionale Eenheid vanuit verschillende hoeken wordt ingezet op inclusief leiderschap. Dit verschil zou onder andere verklaard kunnen worden door de recente inspanningen vanuit de politieorganisatie om nieuw leiderschap door te voeren. Dit vermoeden wordt ook ondersteund door de afgenomen interviews.

“Als je kijkt naar vooral, ja, denk ik afgelopen 1,5 jaar ongeveer is sowieso leiderschap wel echt een hot topic binnen de politie en dan gaat het voornamelijk over inclusie en

dergelijke naar aanleiding van de documentaire de blauwe familie, dat heeft wat vraagtekens opgeroepen.” (Respondent 5, persoonlijke communicatie, 15 mei 2023).

Aan de hand van de documentanalyse zijn recente rapporten en evaluaties geanalyseerd, maar de impact van onder andere deze documentaire op de Regionale Eenheid Den Haag, is daarbij niet meegenomen. Op basis hiervan zou het dus kunnen zijn dat er daadwerkelijk een discrepantie is tussen de bredere rapporten en de praktijk binnen de Regionale Eenheid Den Haag, of, dat er binnen de eenheid in het laatste jaar veel is ingezet op het verder ontwikkelen van inclusief leiderschap. Desalniettemin dienen ook de observaties van het vasthouden aan de autonomie van de basisteams in context geplaatst te worden. Het verschil tussen de relatie met het lokale bestuur binnen de basisteams en de afwisselende geografische ligging, met wisselende prioriteiten als gevolg, kunnen hierbij verklaren waarom er verschillen naar voren komen wanneer men kijkt naar het voortzetten van oude cultuur binnen de basisteams. Deze verschillen kunnen dan ook leiden tot wisselende toekomstige ontwikkelingen op het gebied van de vormgeving van een samenwerkingscultuur binnen de Regionale Eenheid Den Haag.

Desondanks moet men ook kijken naar de punten waarop vervolgonderzoek uit kan breiden in vergelijking met dit onderzoek. Hierbij kan voornamelijk gekeken worden naar het verwerken van de meningen van algemene medewerkers van de politie. Hoewel het huidige onderzoek veel verschillende mensen, in verschillende functies, mee heeft kunnen nemen, is er geen contact geweest met de echte operationele laag medewerkers. Deze meningen zijn nu vertegenwoordigd door respondenten die vanuit deze functies zijn doorgegroeid naar sturende of leidinggevende posities, maar voor een duidelijker beeld over de visie vanuit de operationele laag, dient men deze groep ook mee te nemen in vervolgonderzoek. Door het korte tijdsbestek waarin dit onderzoek is uitgevoerd, is dit niet mogelijk geweest voor dit onderzoek. Daardoor dient men er rekening mee te houden dat de meningen die zijn verwerkt in het onderzoek, gegeven zijn door mensen die op zijn minst enige ervaring hebben met leiderschap en daardoor in staat zijn een meer genuanceerd beeld te geven.

Daarnaast is het van belang om de gevolgen van het gebruik van de theorie van Randel et al., (2018) in te zien. De auteurs zijn tot de theorie gekomen op basis van onderzoek binnen verschillende organisatorische contexten, maar het toepassen van de theorie op de specifieke veiligheidscontext van deze casus biedt nieuwe inzichten. Zo krijgen de concepten van uniciteit en verbondenheid een andere lading wanneer zij verbonden worden aan een hiërarchische organisatie.

Het is dan ook belangrijk om tot meer van deze inzichten te komen aan de hand van vervolgonderzoek. Op basis van dit onderzoek kunnen er enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek worden gegeven. Allereerst is het aan te raden dat de conclusies over de Regionale Eenheid Den Haag vergeleken worden met andere eenheden, om zo tot conclusies over de nationale ontwikkelingen binnen de politie te komen. Daarnaast zou vervolgonderzoek inclusief leiderschap meer kunnen benaderen vanuit theorie die meer kijkt naar de etnische of culturele samenstelling van de politieorganisatie. Deze hoeken zijn binnen het onderzoek niet volledig belicht, terwijl zij wel van invloed kunnen zijn op de dynamieken binnen de organisatie. Dit onderzoek heeft dan ook als doel om als startsein voor nieuw onderzoek te dienen, om zo de politieorganisatie blijvend te kunnen helpen ontwikkelen tot een effectieve inclusieve organisatie.

Referenties

- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), pp. 381-393. doi:<https://doi.org/10.1037/ocp0000062>
- Bourke, J., Titus, A., & Espedido, A. (2020). The key to inclusive leadership. *Harvard Business Review*, 6.
- DeRue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, 31, pp. 125-150. doi:<https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.007>.
- Eckenhof, E., & Ershova, M. (2011). Organizational Culture as the Driver of Dense Intra-organizational Networks. *Journal of Competitiveness*(2), pp. 28-41.
- Javed, B., Naqvi, S. M., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 25(1), pp. 117-136.
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L., Holten, A.-L., . . . Würtz, A. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & Society*, 51(1), pp. 3-33. doi:<https://doi.org/10.1177/0095399716667157>

- Korvinus, H. (2022, Mei 27). *Brief overkoepelend beeld politieorganisatie*. Opgehaald van inspectie-jenv.nl: <https://www.inspectie-jenv.nl/Publicaties/brieven/2022/05/27/brief-overkoepelend-beeld-politie-organisatie>
- Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2022). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*, 46(9), pp. 771-797.
- Morse, R. S., Buss, T. F., & Kinghorn, C. M. (2007). *Transforming Public Leadership for the 21st Century*. Armonk: Routledge. doi:<https://doi.org/10.4324/9781315698588>
- Politie. (2012a). *Inrichtingsplan Nationale Politie*.
- Politie. (2012b). *Realisatieplan Nationale Politie*.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Holcombe Ehrhart, K., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), pp. 190-203.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), pp. 361-388.
- Usman, M. (2020). Transformational Leadership and Organizational Change: In The Context of Today's Leader. *International Business Education Journal*, 13(1), pp. 95-107. doi:<https://doi.org/10.37134/ibej.vol13.1.8.2020>
- van Hoorn, J., van Gerwen, A., & Tak, A. (2022). *De staat van politieleiderschap aan het begin van 2022*. Politie .
- Vogel, R., & Masal, D. (2015). Public Leadership: A review of the literature and framework for future research. *Public Management Review*, 17(8), pp. 1165-1189.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: practice and research*, 62(2), pp. 81-93.

Bijlage A. Interviewleidraad

Thema	Dimensie	Voorbeeldvragen
Introductie	Leeftijd	- Wat is uw leeftijd?
	Werkervaring	- Hoe lang werkt u al binnen de politieorganisatie?
	Opleidingsniveau	- Welke opleidingen heeft u afgerond?
Inclusief Leiderschap	Leiderschapsverhoudingen	- Hoe zou u de verhoudingen tussen u en uw medewerkers omschrijven? - Hoe zou u uw eigen leiderschapsstijl beschrijven?
	Diversiteitsinsteek	- Hoe bent u zich bewust van de professionele diversiteit binnen uw team? - Hoe balanceert u de verschillende perspectieven die ontstaan vanuit de professionele diversiteit binnen uw team?
	Cognitieve complexiteit	- Bent u gedurende uw opleiding of carrière opgeleid op het gebied van leiderschapsstijlen?
	Gevoel van toebehoren	- Hoe gaat u om met een breed team en individuele waardering? - Hoe zorgt u ervoor dat de medewerkers binnen uw team zich gehoord voelen?

	Gedragsrespons	- Hoe bevordert u creativiteit en algemene prestaties binnen uw team?
Samenwerkingscultuur	Kennisuitwisseling	- Hoe wordt er binnen uw team omgegaan met kennis en informatie vanuit de verschillende onderdelen van uw team?
	Gedeelde expertise	- Hoe zorgt u voor kennis en ervaringsdeling binnen uw team?
	Doelstellingen	- Hoe zorgt u ervoor dat u team gezamenlijk naar een groter doel blijft streven?
	Persoonlijke band	- Hoe zorgt u dat er binnen uw team ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling? - Hoe creëert u kansen om uw teamleden beter te leren kennen?
	Netwerkstructuur	- Hoe zorgt u dat de werkomgeving uw medewerkers aansluit bij hun persoonlijke behoeftes? - Hoe is de indeling van uw werkomgeving en de werkomgeving van uw medewerkers ingericht, praktisch of bevorderend?

Bijlage B. Codeboom

Kerncategorie	Subcategorie	Sub-subcategorie
1. Inclusief leiderschap	1.1 Faciliteren verbondenheid	1.1.1 Faciliteren interne dialoog
		1.1.2 Gevoel van toebehoren
		1.1.3 Representativiteit
		1.1.4 Gelijkwaardigheid
		1.1.5 Menselijke maat
	1.2 Faciliteren uniciteit	1.2.1 Individuele waardering
		1.2.2 Acceptatie normen en waarden
		1.2.3 Persoonlijke begeleiding
		1.2.4 Persoonlijke ontwikkeling stimuleren
	2. Samenwerkingscultuur	2.1 Kennisuitwisseling
2.1.2 Zij instroming		
2.1.3 Ruimte voor creativiteit		
2.1.4 Uitwisseling tussen teams		
2.2 Gedeelde interesses en ervaring		2.2.1 Onderling begrip
		2.2.2 Gedeeld leed
		2.2.3 Cultuurvoortzetting
2.3 Gedeeld doel		2.3.1 Context gebonden werken
		2.3.2 Vormgeven visie
		2.3.3 Zelfreflectie
2.4 Persoonlijke relaties en vertrouwen		2.4.1 Autonomie medewerker
		2.4.2 Autonomie teams
		2.4.3 Scheiding werk en privé
		2.4.4 Sociale controle
		2.4.5 Het goede voorbeeld geven
		2.4.6 Onderling vertrouwen
2.5 Netwerkstructuur		2.5.1 Toegankelijkheid
	2.5.2 Verbinding werkruimtes	
3. Controlevariabelen	5.1 Controlevariabelen	5.1.1 Leeftijd
		5.1.2 Functie
		5.1.3 Opleidingsniveau