



**rijksuniversiteit
groningen**

Onderzoek naar leiderschap aan diversiteit

Eindrapportage resultaten kwantitatief deel (fase 1)

In opdracht van Politietop Divers

Team van onderzoekers:
Prof Dr. Janka Stoker
Dr. Floor Rink
Dr. Joyce Rupert
Rijksuniversiteit Groningen

Juni 2011

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Samenvatting van belangrijkste resultaten	4
3. Beschrijving van de onderzoeksgroep	6
3.1 Achtergronden van leidinggevendenden.....	6
3.2 Achtergronden van teamleden	7
3.3 Beleving van diversiteit	8
4. Resultaten diversiteit in de politietop	9
4.1 <i>Mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden.....</i>	9
4.3 <i>Leidinggeven als nieuwkomer.....</i>	11
4.4 <i>Als teamleden nieuwkomer zijn.....</i>	14
4.5 <i>Van buiten instromen.....</i>	15
5. Conclusie	17
6. Literatuur.....	18
Bijlage 1 Overzicht van vragen	19

1. Inleiding

In het kader van het samenwerkingsprogramma Politietop Divers zijn de afgelopen jaren leidinggevend met uiteenlopende achtergronden van binnen en buiten de politie doorgestroomd naar de politietop. De Rijksuniversiteit Groningen heeft (in samenwerking met Kessels en Smit) het afgelopen half jaar in opdracht van Politietop Divers een onafhankelijk onderzoek uitgevoerd om inzicht te krijgen in het functioneren van teams waarin kandidaten met een 'ander' profiel hun intrede hebben gedaan. De hoofdvraag van dit onderzoek was: wat is de invloed van diversiteit in teamsamenstelling op het functioneren van teams in de politietop? Onderzocht is hoe de teamsamenwerking op een verscheidenheid aan aspecten wordt beleefd door zowel leidinggevend als teamleden met diverse achtergronden.

In het bijzonder is gekeken naar de groep kandidaten met een 'ander' profiel. Dit andere profiel kon enerzijds betekenen dat leidinggevend en/of teamleden nog maar relatief *kortdurend* in een team werkzaam zijn. Kandidaten konden ook een ander profiel hebben omdat ze van *buiten* de politieorganisatie zijn ingestroomd, in tegenstelling tot de groep medewerkers die van binnen de politieorganisatie is doorgestroomd. Tenslotte is gekeken of er verschillen waren in de beleving van de teamsamenwerking tussen leidinggevend en teamleden die verschillen wat betreft *geslacht*, *leeftijd* en *culturele achtergrond*. Het doel van het onderzoek is te achterhalen welke successen tot nu toe zijn geboekt met betrekking tot diversiteit en welke aspecten van de teamsamenwerking verder verbeterd kunnen worden.

Het onderzoek heeft in twee fasen plaats gevonden: in de eerste fase is een kwantitatief onderzoek uitgevoerd door de Rijksuniversiteit Groningen. Dit onderzoek is gericht geweest op het onderzoeken van een dertigtal teams in de politietop van een aantal korpsen op strategisch en tactisch niveau. De korpschefs van een aantal regio's zijn zowel via brieven als telefonisch benaderd met de vraag of ze met hun team mee wilden werken aan het onderzoek. De korpschefs en teams die hiermee instemden ontvingen via de e-mail een persoonlijke uitnodiging om deel te nemen aan een vragenlijst die ze digitaal konden invullen. Leidinggevend ontvingen een vragenlijst waarin gevraagd werd hoe ze vonden dat het team functioneerde op een aantal aspecten. Daarnaast kregen teamleden een aparte vragenlijst waarin ze aan konden geven hoe ze de samenwerking in het team beleefden en hoe ze de leiderschapstijl van hun leidinggevende ervaren.

De resultaten die voort zijn gekomen uit dit deel van het onderzoek worden in deze rapportage beschreven. In de tweede fase is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd door onderzoekers van Kessels & Smit. In dit kwalitatieve deel zijn interviews gehouden met een selecte groep van succesvolle leidinggevend uit de eerste steekproef, waarin dieper is ingegaan op de vraag welke patronen er zichtbaar zijn onder leidinggevend die hen succesvol maken. De resultaten hiervan worden beschreven in een tweede rapportage.

In dit deel van de rapportage zullen dus uitsluitend de resultaten van het kwantitatieve onderzoek worden beschreven (fase 1). Het rapport is als volgt opgebouwd. Aan het begin van het rapport wordt een beknopte samenvatting van belangrijkste resultaten gegeven. Vervolgens worden de resultaten in detail uitgewerkt, te beginnen met een beschrijving van de achtergronden van de deelnemers aan het onderzoek (leidinggevend en teamleden). Vervolgens worden de belangrijkste resultaten een voor een toegelicht, geïllustreerd met figuren en geïnterpreteerd. De rapportage sluit af met een conclusie op basis van het kwantitatieve deel van het onderzoek.

2. Samenvatting van belangrijkste resultaten

In totaal hebben 30 teams in de politietop van diverse regiokorpsen meegedaan aan het onderzoek. De helft van de teams werd aangestuurd door een vrouwelijke leidinggevende, de andere helft door een mannelijke leidinggevende. Dit maakt het mogelijk een vergelijking te maken tussen teams die door mannen en vrouwen worden aangestuurd. Daarnaast is een groep nieuwkomers geïdentificeerd, als zijnde personen die minder dan een jaar leiding geven aan of lid zijn van een team (in totaal betreft dit 37% van de leidinggevendenden, en 24% van de teamleden). Ook is er een groep zij-instromers, bestaande uit teamleden die van buiten de politieorganisatie zijn ingestroomd (in totaal 24%). De beleving van het team functioneren door respectievelijk de leidinggevende en de teamleden uit deze verschillende groepen wordt met elkaar vergeleken.

Mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de teams die worden aangestuurd door mannen en vrouwen als even effectief worden beschouwd, zowel door leidinggevendenden als door teamleden. Er zijn geen significante verschillen gevonden in de mate waarin leidinggevendenden en teamleden aangeven dat hun team effectief en efficiënt werkt, deadlines haalt, een goede kwaliteit werk levert en een waardevolle bijdrage levert aan de organisatie.

Teams met een vrouwelijke leidinggevende score wel beter op een aantal andere aspecten van het team functioneren, aldus de teamleden. Ten eerste geven teamleden met een vrouwelijke leidinggevende aan zich meer verbonden te voelen met collega's. Ze hebben het gevoel makkelijker terecht te kunnen bij collega's als er problemen zijn en genoeg collega's om zich heen te hebben waar ze een praatje mee maken.

Ten tweede hebben teams met een vrouwelijke leidinggevende meer toegang tot relevante expertise van buiten het team. Teamleden met een vrouwelijke leidinggevende geven aan meer ideeën en feedback te zoeken buiten het team en advies te krijgen van en het werk te evalueren met mensen buiten het team. Ten derde geven teamleden van teams met een vrouwelijke leidinggevende aan minder competitie te ervaren tussen collega's bij het maken van promotie dan teams met een mannelijke leidinggevende. Tot slot valt op dat teamleden met een vrouwelijke leidinggevende minder sterk de neiging hebben om te stoppen met hun baan en een andere baan buiten de politie te zoeken.

Nieuwkomers: leidinggevendenden en teamleden

Als leidinggevendenden en/of teamleden minder dan een jaar deel uitmaken van een team, worden ze in dit onderzoek aangemerkt als 'nieuwkomer'. Uit de resultaten blijkt dat nieuwkomers over het algemeen significant meer gemotiveerd zijn om te leren en goed te presteren, in vergelijking met collega's die al langer in het team functioneren. Deze respondenten geven aan graag uitdagende en moeilijke opdrachten aan te nemen waar ze veel van kunnen leren en waarin ze nieuwe vaardigheden en kennis kunnen ontwikkelen. Ook wil deze groep de eigen competenties op het werk graag bewijzen aan anderen en kiest daarom graag projecten uit waarin anderen kunnen zien dat ze goed presteren.

Daarnaast is specifiek gekeken naar de leidinggevende als nieuwkomer. De leiderschapstijl van deze leidinggevende wordt door teamleden als minder coachend en participatief ervaren. Volgens teamleden besteedt deze leidinggevende minder aandacht aan het bouwen van relaties tussen de teamleden onderling en luistert minder naar ideeën en suggesties die uit het team naar voren komen. Een dergelijke taakgerichte focus in het begin is een welbekend verschijnsel onder veel nieuwkomers, zo blijkt ook uit ander onderzoek. Dit kan in elk geval deels verklaard worden door het feit dat de nieuwkomer op deze manier zijn of haar waarde voor de werkomgeving 'meteen' kenbaar wil maken. Daarnaast blijkt ook uit ander onderzoek dat een coachende of participatieve stijl van de leidinggevende niet meteen kan worden verwacht, omdat er ook tijd nodig is om vertrouwen op te bouwen tussen een leidinggevende en het team.

Ook is onderzocht wat eventuele verschillen zijn tussen teamleden die al langere tijd bij de organisatie werken, en teamleden die als nieuwkomer onderdeel uitmaken van een

team. De nieuwkomer in het team blijkt barrières te ervaren bij de integratie binnen het team. Deze groep respondenten geeft aan minder makkelijk terecht te kunnen bij collega's met problemen en minder gemakkelijk aansluiting te vinden bij collega's voor een praatje. Ook voor deze groep nieuwkomers geldt dat het tijd vraagt om vertrouwen op te bouwen en nieuwe relaties te leggen op het werk.

Zij-instromers

Tenslotte is er de groep zij-instromers, die een 'ander profiel' heeft omdat ze van *buiten* de politieorganisatie ingestroomd is. Voor deze groep zijn vooral verschillen gevonden met teamleden die van 'binnen' de politie afkomstig zijn. De groep zij-instromers geeft aan dat zij een aantal zaken in de organisatie anders ervaart dan de 'politie-eigen' teamleden.

Ten eerste voelen de zij-instromers zich minder verbonden met leden van het team. Daarnaast zijn zij-instromers van mening dat hun team in mindere mate expertise van buiten zoekt en ervaren ze het hogere management en de doorstroommogelijkheden hiernaar toe binnen de politie als minder legitiem, dan teamleden die van binnenuit de politie zijn doorgestroomd. Tenslotte ervaren de zij-instromers de leiderschapsstijl van hun leidinggevende als minder coachend dan teamleden die van binnen zijn doorgestroomd.

Conclusie

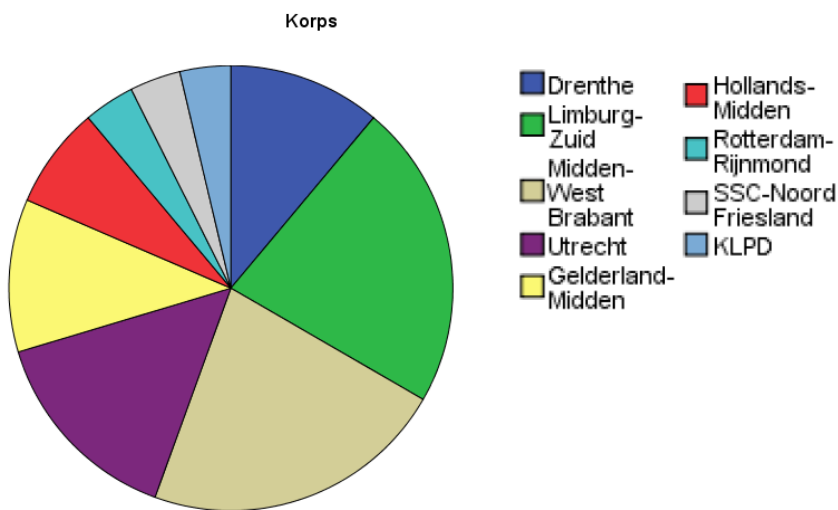
De manier waarop leidinggevend en teamleden in het werk staan en tegen het werk aankijken verschilt per subgroep. De vier belangrijkste conclusies worden hieronder samengevat:

- *Vrouwelijke* leidinggevend en teamleden zijn meer gericht op het bouwen van relaties binnen en buiten het team dan mannelijke leidinggevend en teamleden.
- *Nieuwkomers* zijn erg gemotiveerd om te leren en willen zich graag van hun beste kant laten zien op het werk, door een goede prestatie neer te zetten.
- *Nieuwkomers* hebben echter nog een weg te gaan in het opbouwen van relaties op hun nieuwe werkplek, maar dit is inherent aan het feit dat ze er nog maar zo kort werken. Het is een spanningsveld dat typisch is voor de situatie waarin ze zich begeven.
- *Zij-instromers* van buiten blijken zich minder verbonden te voelen met het team waar ze in terecht zijn gekomen en kijken ze op bepaalde aspecten kritisch aan tegen de organisatie.

In de rest van dit rapport worden deze resultaten inhoudelijk verder toegelicht, uitgediept en wordt afgesloten met een eindconclusie.

3. Beschrijving van de onderzoeksgroep

Voor het onderzoek zijn teams in diverse regio's benaderd. In de selectie van teams is gezocht naar een evenwichtige verdeling van diversiteit onder de leidinggevenden op een aantal aspecten, te weten: geslacht, culturele achtergrond en instroom van binnen of buiten de politie. De uiteindelijke steekproef bestond uit 30 teams in de politietop van diverse regiokorpsen. Van de leidinggevenden heeft 93% de vragenlijst ingevuld (28 personen). Van de teamleden heeft 62% de vragenlijst ingevuld (193 van een totale sample van 223 medewerkers). Dit is een behoorlijk hoge respons voor dit type onderzoek. De verdeling van teams over de verschillende korpsen in dit onderzoek wordt weergegeven in onderstaande cirkeldiagram. De korpsen Limburg-Zuid, Midden-West Brant en Utrecht waren het sterkst vertegenwoordigd in dit onderzoek, gevolgd door Gelderland-Midden en Drenthe.



3.1 Achtergronden van leidinggevenden

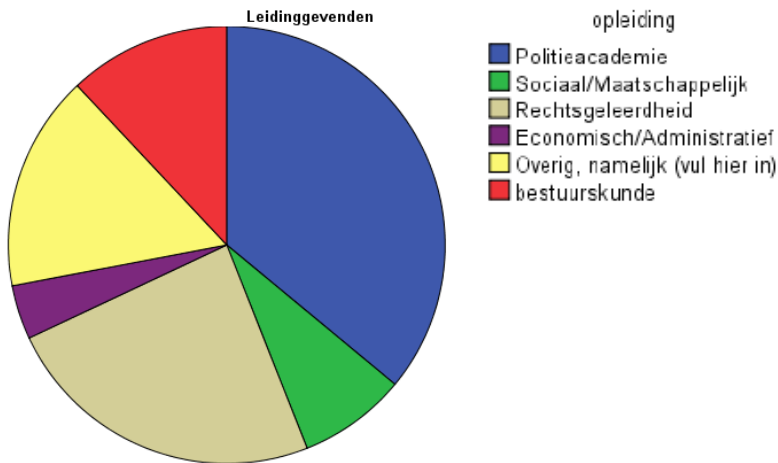
Wat betreft geslacht was de onderzoeksgroep evenwichtig verdeeld: de helft van de onderzochte teams werd aangestuurd door een vrouwelijke leidinggevende (50%). De leeftijden van de leidinggevenden varieerden van 30 tot 55 met een gemiddelde van 43 jaar. De eventuele verschillen in leeftijd leverden geen interessante onderzoeksinformatie op, dus dat zal in het vervolg ook niet aan bod komen.

De diversiteit in culturele achtergronden was in de uiteindelijke steekproef zeer beperkt. De meerderheid van de groep was Nederlands (85%); andere achtergronden in de onderzoeksgroep waren Nederlands-Turks, Nederlands-Surinaams en Nederlands-Indonesisch. Om uitspraken te kunnen doen over de effecten van diversiteit moet aan de voorwaarde worden voldaan dat er een redelijke spreiding aanwezig is van het kenmerk over de onderzoeksgroep. Omdat het deel leidinggevenden met een andere culturele achtergrond verhoudingsgewijs dermate klein is kunnen geen generaliserende conclusies worden met betrekking tot dit aspect. Derhalve wordt hier niet verder op ingegaan in de rapportage.

Gemiddeld hadden leidinggevenden 2,6 jaar werkervaring bij de politie, maar dit varieerde erg in de onderzoekspopulatie (van 1 tot 34 jaar werkervaring). Daarnaast functioneerde 52% van de leidinggevenden op tactisch niveau en 48% op strategisch niveau. Wat betreft

opleiding had 31% de Politieacademie gedaan, het overige deel waren diverse opleidingen waaronder rechten (21%), bestuurskunde (10%), sociaal-maatschappelijke (7%) en economische richtingen (4%), van 14% was de richting onbekend (zie figuur). Van de leidinggevendenden had 24% een vorige baan buiten de politie, en 37% geeft nog niet langer dan een jaar leiding aan het team. Deze laatste groep is op basis van deze definitie geïdentificeerd als nieuwkomer.

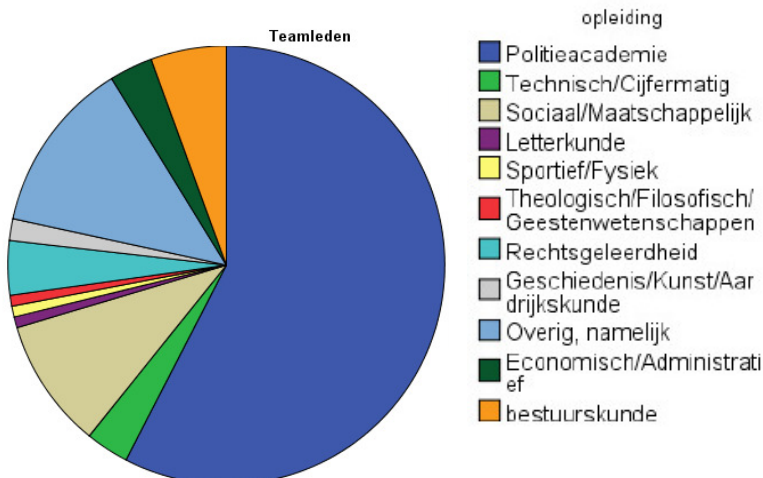
Opleiding leidinggevendenden



3.2 Achtergronden van teamleden

Van de 139 teamleden die de vragenlijst hebben ingevuld is 70% man en 20% vrouw (10% dus onbekend). De gemiddelde leeftijd onder deze groep is 47 jaar, met een range variërend van 24 tot 61 jaar. Ook onder deze groep is de meerderheid Nederlands (84%), andere nationaliteiten die voorkwamen waren Chinees, Turks, Surinaams en Marokkaans. De meerderheid had de politieacademie gedaan (52%), overige opleidingsachtergronden werden vertegenwoordigd door een groot scala van richtingen waaronder technische, sociaal-maatschappelijke, juridische, bestuurlijke en management richtingen (zie figuur). Van de groep was 70% intern doorgestroomd van binnen de politieorganisatie en 26% kwam van buiten de politieorganisatie. De groep teamleden die korter dan 1 jaar lid is van het team betreft 24%.

Opleiding teamleden

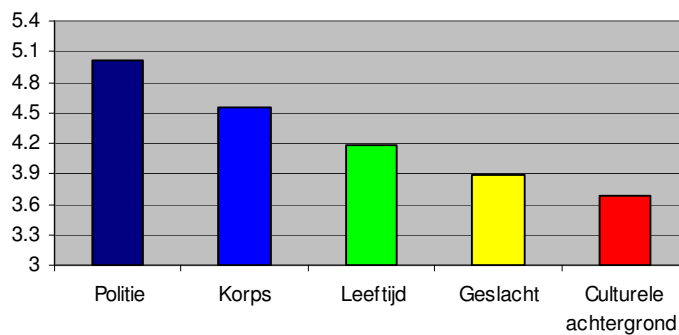


3.3 Beleving van diversiteit

Uit eerder wetenschappelijk onderzoek naar diversiteit is gebleken dat het niet alleen belangrijk is om te kijken naar de objectieve achtergronden die mensen hebben, maar ook naar hoe belangrijk bepaalde sociale groepen voor hen zijn (Jehn, Greer, & Rupert, 2008; Zellmer-Bruhn et al., 2008). De mate waarin mensen zich emotioneel verbonden voelen met bepaalde sociale groepen kan meer van invloed zijn op het gedrag dan objectieve kenmerken dat zijn. Om die reden hebben we in het onderzoek tevens gevraagd in hoeverre leidinggevenden en teamleden zich emotioneel verbonden voelden (identificeerden) met bepaalde vormen van diversiteit. De volgende vraag is aan leidinggevenden en teamleden voorgelegd: 'geef aan in hoeverre de volgende dingen belangrijk zijn voor wie u bent', gevolgd door een opsomming van een aantal diversiteitkenmerken (bijv. geslacht, leeftijd, maar ook politie en korps; zie onderstaande figuur).

Wat opvalt is dat zowel voor leidinggevenden als voor teamleden geldt dat van de genoemde kenmerken, de politie en het korps het meest bepalend zijn voor de identiteit van de mensen; belangrijker dan bijvoorbeeld geslacht en culturele achtergrond (zie figuur). Wanneer we dit in verband brengen met de manier waarop mensen in hun werk staan valt op dat de identificatie met de politie vooral voor teamleden sterk gerelateerd is aan tevredenheid, betrokkenheid en team effectiviteit. Naarmate teamleden zich sterker identificeren met de politie zijn ze meer tevreden en betrokken en geven ze aan dat hun team effectief en efficiënt opereert en een waardevolle bijdrage levert aan de politieorganisatie. Het werken bij de politie is daarmee voor teamleden iets om trots voor te zijn en je hard voor in te zetten. Voor de leidinggevenden is de identificatie met de politie minder van belang voor het team functioneren en de teamprestaties.

Identificatie met diversiteit



4 Resultaten diversiteit in de politietop

In dit gedeelte van de rapportage wordt uitgebreid ingegaan op de specifieke resultaten die gevonden zijn voor de verschillende groepen. De volgende groepen worden besproken: mannen versus vrouwen, nieuwkomers (< 1 jaar in team) versus 'gevestigden' en instromers van binnen versus zij-instromers van buiten de politieorganisatie.

Hierbij dient nogmaals te worden benadrukt dat zowel de beleving van leidinggevend en als de beleving van teamleden is onderzocht met betrekking tot het team functioneren. Wanneer er verschillen in de beleving zijn gevonden worden de resultaten uitgesplitst voor de verschillende groepen (beleving van leidinggevend en van teamleden). Soms zijn er alleen in de beleving van de leidinggevend en bepaalde verschillen gevonden of alleen in de beleving van teamleden. Ook in dit geval staat dit er expliciet bij vermeld.

Verder worden steeds alleen de significante resultaten vermeld (tenzij het uitblijven van een resultaat het vermelden waard is). Wanneer uitkomsten niet ter sprake komen, zijn op dit onderwerp dus geen resultaten gevonden. De vragen die gesteld zijn, worden omschreven in onderstaande rapportage van de resultaten en zijn bovendien te vinden in bijlage 1. Deelnemers hebben de vragen beantwoord op een schaal oplopend van 1 tot 7 (1 = sterk mee oneens; 7 = sterk mee eens). De scores op de y-as van de gepresenteerde figuren refereren naar deze schaal. De absolute waarden hierop zijn niet zo zeer interessant, maar vooral de verschillen tussen de groepen. De gevonden verschillen zoals weergegeven in de figuren zijn dus altijd significant.

4.1 Mannelijke en vrouwelijke leidinggevend en

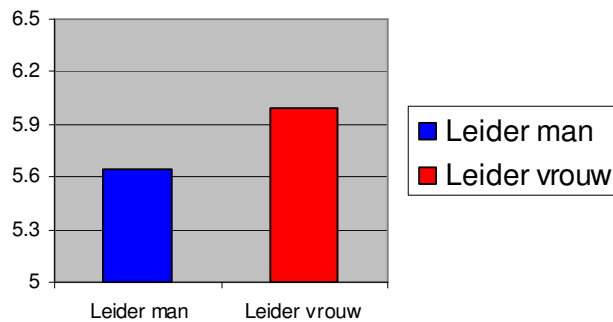
Uit de resultaten van het onderzoek bleek dat er *geen* significante verschillen waren tussen teams met een mannelijke en vrouwelijke leidinggevend en in de mate waarin teamleden en leidinggevend en hun team als effectief en efficiënt beoordelen. Team effectiviteit is hierbij in kaart gebracht door de vraag te stellen in hoeverre leidinggevend en en teamleden vinden dat het team effectief en efficiënt werkt, deadlines haalt, een goede kwaliteit werk levert en een waardevolle bijdrage levert aan de organisatie. Hieruit kan worden afgeleid dat teams aangestuurd door mannen en vrouwen even goed presteren, zo vinden zowel de leidinggevend en als de teamleden.

Teams met een vrouwelijke leidinggevend en scoren echter wel beter op een aantal aspecten dan teams met een mannelijke leidinggevend en. Al deze aspecten hebben te maken met het managen van relaties (zie onderstaande figuren). Het gaat om de volgende punten:

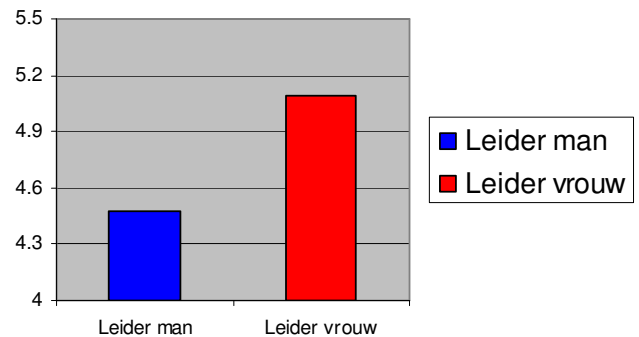
- **Professionele verbinding tussen teamleden:** teamleden geven aan gemakkelijker terecht te kunnen bij collega's wanneer er problemen zijn en zich meer verbonden te voelen met collega's (bijv. het hebben van vrienden op het werk, het regelmatig maken van een praatje met collega's) wanneer ze een vrouwelijke leidinggevend en hebben dan wanneer ze een mannelijke leidinggevend en hebben.
- **Informatie zoeken buiten het team:** teamleden halen wanneer nodig meer expertise van buiten het team voor het oplossen van complexe problemen wanneer de leidinggevend en een vrouw is dan wanneer deze een man is. Zo geven teamleden met een vrouwelijke leidinggevend en aan meer ideeën en feedback te zoeken buiten het team en advies te krijgen van en het werk te evalueren met mensen buiten het team.

- **Competitie tussen teamleden:** teamleden ervaren minder competitie bij het maken van promotie en voelen zich minder bedreigd in hun carrièrekansen bij een vrouwelijke leidinggevende dan bij een mannelijke leidinggevende.
- **Verloopintentie:** teamleden zijn minder geneigd weg te gaan bij de politie wanneer een vrouwelijke leidinggevende hun team aanstuurt dan wanneer een mannelijke leidinggevende hun team aanspoort. Ze denken minder vaak aan de mogelijkheid om te stoppen met hun baan en een andere baan buiten de politie te zoeken dan teamleden met een mannelijke leidinggevende.

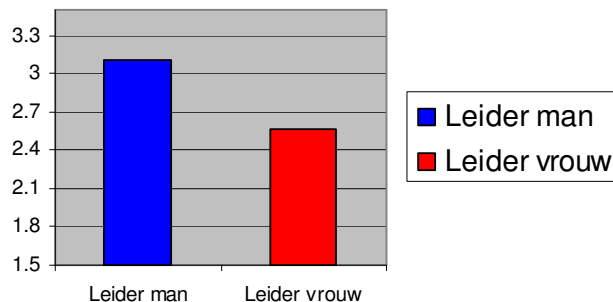
Professionele verbinding



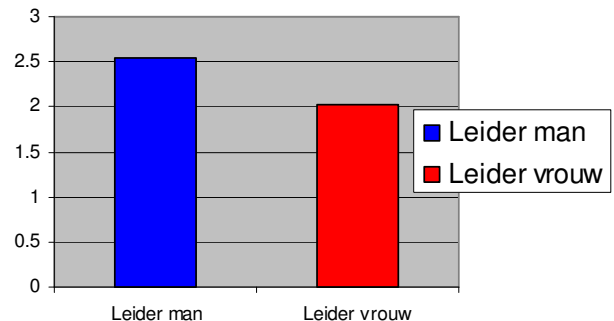
Info zoeken buiten team



Competitie



Verloopintentie



Samengevat worden vrouwelijke leidinggevendens wat betreft effectiviteit dus niet anders beoordeeld dan mannelijke leidinggevendens, maar wel als het gaat om het bouwen van relaties tussen mensen binnen en buiten het team. Er blijkt binnen het team een sterkere verbondenheid tussen teamleden te zijn wanneer een vrouw leiding geeft; er is minder competitie tussen de teamleden; en teamleden zijn meer geneigd om bij de organisatie te willen blijven.

Dit bouwen van relaties komt ook tot uiting in het gedrag dat het team naar buiten toe vertoont. Het blijkt dat wanneer een vrouw leiding geeft, teamleden niet alleen meer geneigd zijn om collega's intern te raadplegen bij problemen maar indien nodig ook experts van buiten raadplegen die kunnen helpen bij de oplossing van complexe zaken. Vrouwelijke leidinggevendens zijn dus meer gericht op het leggen van verbindingen tussen mensen, hetgeen tot uiting komt in de collegialiteit binnen het team en de mate waarin verbindingen naar buiten toe worden gelegd.

Dit beeld komt overeen met onderzoek dat eerder is uitgevoerd, waarin medewerkers vinden dat hun afdeling beter functioneert als de leidinggevende masculiene leiderschapskwaliteiten combineert met feminiene eigenschappen zoals begrip, ondersteuning en het bouwen van relaties (zie Stoker, 2007). De bevindingen in het onderhavige onderzoek laten zien dat vrouwelijke leidinggevers in de politietop in elk geval meer gebruik maken van deze feminiene stijl van leidinggeven dan de mannelijke leidinggevers. Naar alle waarschijnlijkheid zijn deze vrouwelijke leiders bij de politie in staat om de feminiene eigenschappen te combineren met masculiene eigenschappen zoals daadkrachtig optreden en risico durven nemen, waar vanuit de aard van het werk en de cultuur van de politieorganisatie een beroep op zal worden gedaan .

4.2 Leidinggevers als nieuwkomer

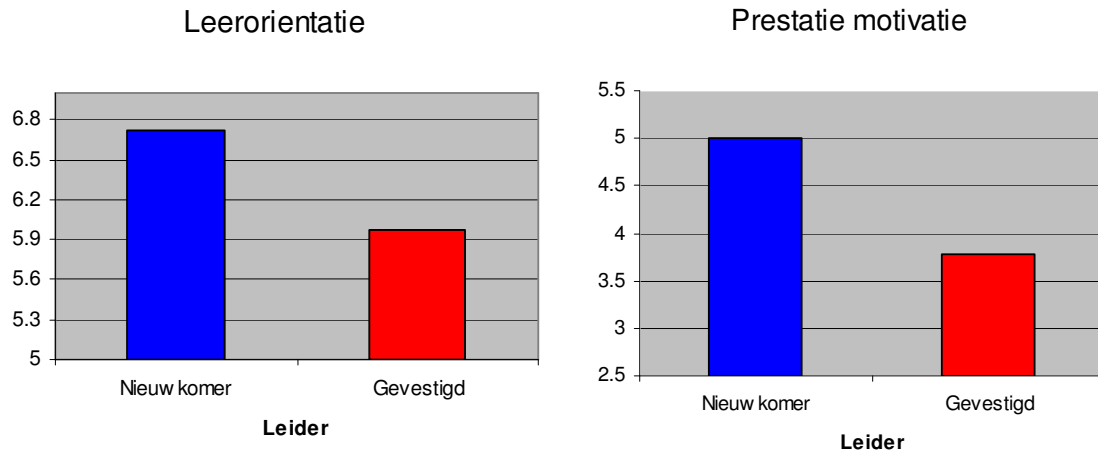
Onder de leidinggevers die meegedaan hebben aan het onderzoek geven 10 van de 30 leidinggevers een jaar of korter leiding aan het huidige team (vanaf hier genoemd de 'nieuwkomers'), 15 leidinggevers geven al langer dan een jaar leiding aan het team (vanaf hier genoemd 'de gevestigden') en van 5 mensen mist deze informatie.

In de analyses is de groep nieuwkomers vergeleken met de groep gevestigde leidinggevers. Teams waaraan een nieuwkomer leidinggeeft, worden door teamleden even effectief beoordeeld als de teams wiens leidinggevende al langer aan het team leiding geeft. De teamleden van nieuwe en gevestigde leidinggevers vinden dat het team even effectief en efficiënt werkt, deadlines haalt, een goede kwaliteit werk levert en een waardevolle bijdrage levert aan de organisatie.

Er komen wel enkele opvallende verschillen tussen nieuwkomers en gevestigde leidinggevers naar voren (zie figuren). We maken hierbij onderscheid tussen twee verschillende perspectieven: de beleving van de leidinggevende over zichzelf, en de beleving van teamleden over de (nieuwkomer of gevestigde) leidinggevende.

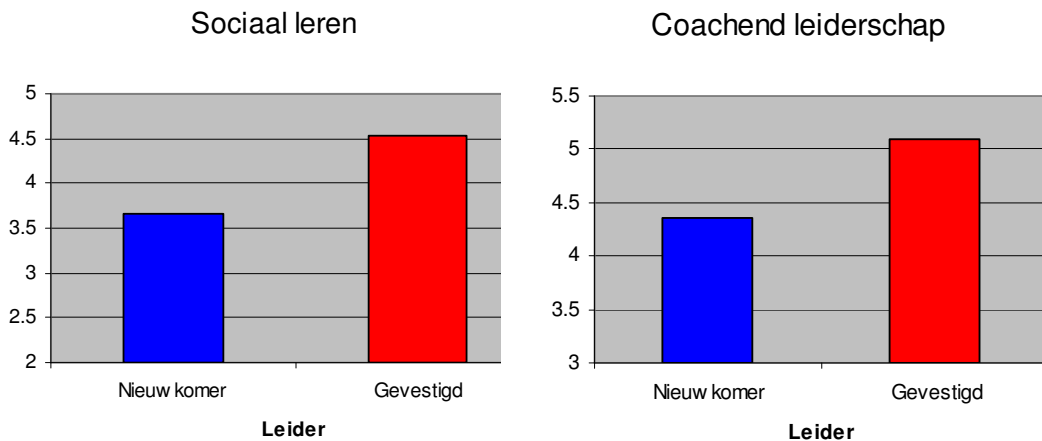
Allereerst valt op dat leidinggevers die nieuwkomers zijn een andere motivatie in hun werk hebben dan de gevestigde leidinggevers:

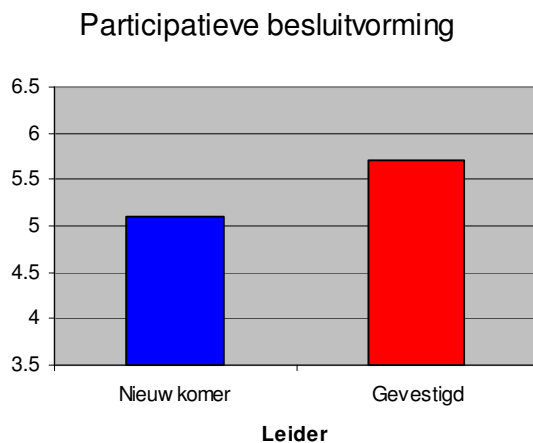
- **Leermotivatie:** Leidinggevers die nog maar kort leiding geven aan een team (< 1 jaar) scoren hoger op leermotivatie; dit betekent dat ze extra gemotiveerd zijn om te leren vergeleken met leidinggevers die al langer leiding geven aan hun huidige team. Bij een hoge leermotivatie nemen mensen graag uitdagende en moeilijke opdrachten aan waar ze veel van kunnen leren en nieuwe vaardigheden en kennis kunnen ontwikkelen.
- **Prestatiemotivatie:** Leidinggevers die nog maar kort leiding geven aan een team scoren ook hoger op prestatiemotivatie dan leidinggevers die al meer gevestigd zijn. Een hoge prestatiemotivatie betekent dat men de eigen competenties op het werk graag wil bewijzen aan anderen en daarom graag projecten uitkiest waarin anderen kunnen zien dat ze goed presteren.



Ten tweede valt uit de resultaten op te maken dat teamleden van een leidinggevende die nieuwkomer is, een aantal andere ervaringen hebben dan teamleden van gevestigde leidinggevendens:

- **Sociaal leren:** teamleden geven aan dat wanneer hun leidinggevende een nieuwkomer is dat er minder uitgewisseld wordt over niet-werkgerelateerde zaken. Het team gaat bijvoorbeeld minder vaak met elkaar lunchen waarin ze elkaar beter leren kennen.
- **Coachend leiderschap:** De leidinggevende die nieuwkomer is besteedt volgens teamleden minder aandacht aan het bouwen van relaties tussen de teamleden onderling, spoort het team minder aan om als team gezamenlijk problemen op te lossen en geeft minder aan in welke richting het team zich zou moeten ontwikkelen.
- **Participatief leiderschap:** Teamleden geven aan dat leidinggevendens die nog maar kort leiding geven aan het team in mindere mate de ideeën en suggesties uit het team meeneemt in het nemen van belangrijke beslissingen en minder luistert naar ideeën en suggesties die uit het team naar voren komen.





Samengevat zijn leiders die relatief kort leidinggeven aan een team, zelf meer gericht op leren en het neerzetten van een goede prestatie. Ze zijn, wellicht daardoor, minder gericht op relationele aspecten, zoals het coachen van het team en het luisteren naar de inbreng van medewerkers.

Ook deze bevinding is in lijn met eerder wetenschappelijk onderzoek dat laat zien dat nieuwkomers graag hun waarde aan hun nieuwe werkomgeving kenbaar maken door zich (veelal onbewust) vooral sterk taakgericht te gedragen. Zij willen laten zien wat ze in huis hebben, ze willen presteren, en richten zich hierdoor minder op de onderlinge verhoudingen. Dit is iets dat veelal inherent is aan de situatie waar ze zich in bevinden. Een nieuwkomer moet vaak eerst het vertrouwen krijgen van het team voordat hij of zij effectief veranderingen kan doorvoeren (Kane & Rink, 2010). Als nieuwkomer kun je daarom niet meteen coachend en participatief gaan leiding geven.

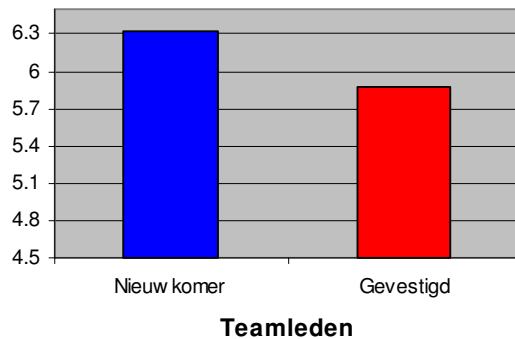
Recent onderzoek (De Poel, 2011) laat bovendien zien dat een participatieve leiderschapstijl bij diverse teams, niet meteen al in het begin effectief is, omdat de leidinggevende en het team hier nog niet aan toe zijn. Er moeten eerst duidelijkheid komen over de richting en de inhoud, en de onderlinge relaties moeten vervolgens worden opgebouwd; dat kost tijd. Nieuwkomers krijgen in hun eerste tijd als leidinggevende dus vooral te maken met een spanningsveld tussen taak- en relatiegericht bezig zijn.

4.3 Als teamleden nieuwkomer zijn

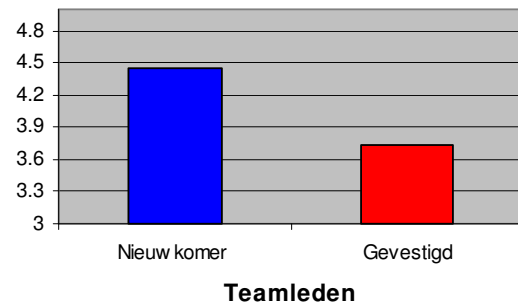
Het kan ook zo zijn dat teamleden zelf relatief nieuw zijn als lid van het team. Uit het onderzoek blijkt dat 24% van de teamleden minder dan een jaar lid is van het team. Voor deze groep gelden vergelijkbare processen als voor de leidinggevendenden. Nieuwkomers (< 1 jaar lid van het team) hebben wederom een sterkere leeroriëntatie en prestatiemotivatie (voor een beschrijving zie paragraaf 4.2 over leidinggevendenden).

Daarnaast geldt voor de teamleden die nieuwkomer zijn dat ze barrières ervaren bij de integratie binnen hun team. Ze geven aan zich meer professioneel geïsoleerd te voelen. Ze kunnen minder makkelijk terecht bij collega's met problemen en vinden minder gemakkelijk aansluiting bij collega's voor een praatje. Nieuwkomers zijn dus erg gemotiveerd om te leren en goed te presteren in teamverband, maar ze ervaren wel barrières bij het integreren in het team.

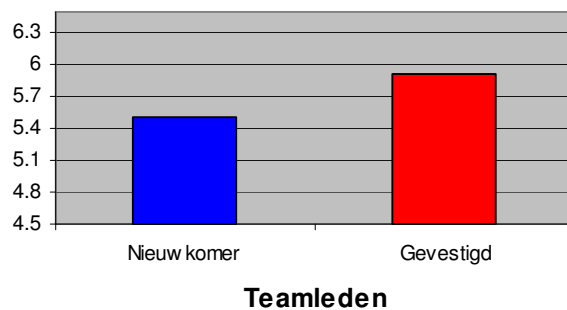
Leeroriëntatie teamleden



Prestatie motivatie teamleden



Professionele verbinding teamleden



De bevindingen voor deze groep zijn in lijn met wat naar voren komt bij de leidinggevendenden. Ook onder de teamleden ervaren nieuwkomers een spanningsveld tussen taakgericht bezig zijn en het opbouwen van relaties. Ze willen graag hun waarde aan hun werkomgeving kenbaar maken, door te laten zien dat ze goed werk leveren. Tegelijkertijd ervaren ze dat ze minder goed terecht kunnen bij collega's in het team. Dit heeft wederom te maken met het feit dat een teamlid dat nieuw is, vaak eerst nog het vertrouwen moet krijgen van het team. Nieuwkomers bevinden zich wat dat betreft in een spanningsveld dat in principe door het opbouwen van relaties door de tijd heen zal verminderen.

4.4 Van buiten instromen

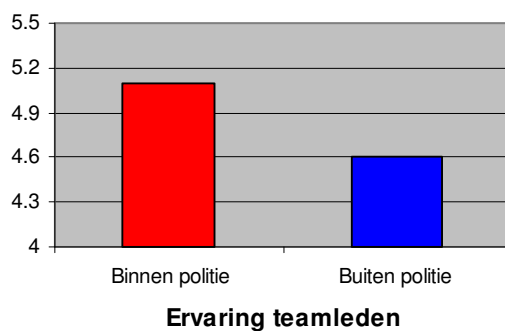
Tenslotte is gekeken naar een groep medewerkers die van buiten de politieorganisatie is ingestroomd, de zogenaamde 'zij-instromers'. Onder de leidinggevendenden geldt dat 24% vanuit een baan elders is ingestroomd. Ook onder de teamleden is er een groep (26%) die van buitenaf ingestroomd is.

Voor de leidinggevendenden die van buiten de politie ingestroomd zijn, werden geen significante resultaten gevonden. De teams van zij-instromers functioneren even effectief en efficiënt en leveren een vergelijkbare kwaliteit van werk als de teams waarvan de leidinggevende van binnen de politie is doorgestroomd. Ook op andere aspecten zoals professionele verbinding, leiderschapstijl en informatie zoeken buiten het team werden geen significante verschillen gevonden.

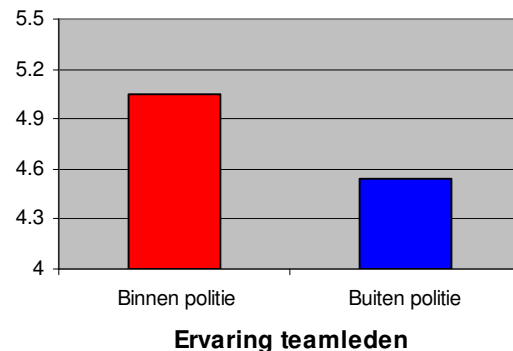
Wel werden er resultaten gevonden in de beleving van teamleden die al dan niet van buiten de politieorganisatie zijn ingestroomd. Teamleden die van buiten de organisatie waren ingestroomd hadden namelijk een andere beleving dan teamleden die intern waren doorgestroomd op de volgende punten:

- **Team identificatie:** teamleden die zijn ingestroomd vanuit een baan buiten de politie geven aan zich minder emotioneel verbonden te voelen met het team en minder het gevoel te hebben bij het team te horen. Ze identificeren zich minder met het team, hetgeen betekent dat ze zich minder een onderdeel van de 'familie' voelen in het team.
- **Coachend leiderschap:** teamleden die nieuwkomer zijn vinden dat hun leidinggevende minder aandacht besteedt aan het bouwen van relaties tussen teamleden onderling, het team minder aanspoort om als team gezamenlijk problemen op te lossen en geeft minder aan in welke richting het team zich zou moeten ontwikkelen dan teamleden die van binnen de organisatie zijn doorgestroomd.

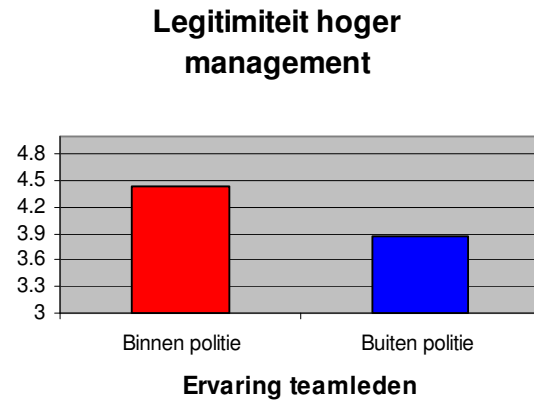
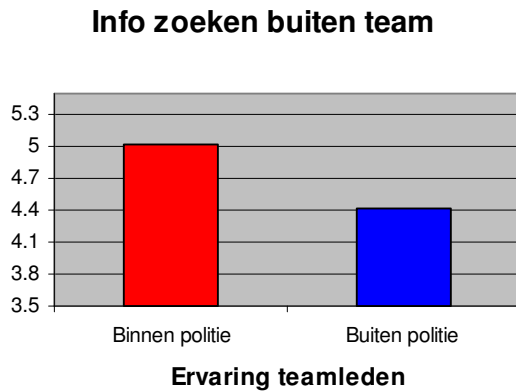
Team identificatie



Coachend leiderschap



- **Informatie zoeken buiten team:** ook vind het teamlid dat van buitenaf instroomt in het team dat het team in mindere mate expertise van buitenaf raadpleegt voor het oplossen van complexe problemen dan teamleden die van binnen de politie zijn doorgestroomd.
- **Legitimiteit hoger management:** teamleden die van buiten de politie zijn ingestroomd ervaren minder legitimiteit voor het hogere management en systeem dat de doorstrommogelijkheden naar posities op strategisch niveau bepaalt. Ze ervaren dit systeem als minder rechtvaardig dan teamleden die van intern zijn doorgestroomd naar hun huidige functie.



Samengevat blijkt uit deze resultaten dat nieuwkomers van buiten anders tegen een aantal zaken binnen de politieorganisatie aankijken. Ze voelen zich minder emotioneel verbonden met het team en hebben minder het gevoel er echt bij te horen als 'lid van de familie', dan teamleden die intern zijn doorgestroomd. Dit kan te maken hebben met het feit dat politiemensen die intern zijn doorgestroomd al veel meer hebben meegemaakt binnen de politieorganisatie, waardoor ze zich er meer aan zijn gaan hechten. Nieuwkomers van buiten kijken kritischer aan tegen een aantal zaken. Ze vinden dat de leidinggevende minder richting aan het team geeft en onderlinge relaties in het team opbouwt (coachend leiderschap), dat het team minder expertise van buitenaf inroept bij het oplossen van complexe problemen en ze ervaren minder legitimiteit voor het hoger management en de doorstrommogelijkheden binnen de politie.

Dit kan verschillende oorzaken hebben, die we overigens niet onderzocht hebben. Het is allereerst denkbaar dat de nieuwkomers elders anders ervaringen hebben opgedaan, en op basis daarvan dus met bepaalde verwachtingen (over leiderschap, over samenwerking, over cultuur) de politieorganisatie zijn ingestroomd. Een andere mogelijkheid is dat ze juist met bepaalde (hooggespannen) verwachtingen de politieorganisatie zijn binnen gehaald, dus dat ze een ander beeld hadden van de politie toen ze solliciteerden dan in de praktijk het geval was. Tenslotte zou het zo kunnen zijn dat de groep zij-instromers die van buiten instroomt, een groep is die zich onderscheidt vanwege een kritische en frisse blik op de organisatie.

5. Conclusie

De beleving van het werk, het leiderschap, de teamsamenwerking en de effectiviteit verschilt tussen een aantal groepen respondenten. Ten eerste blijkt de beleving van teamleden met een mannelijke en vrouwelijke leidinggevende te verschillen op een aantal aspecten van de teamsamenwerking. Hoewel de teamleden aangeven dat ze de samenwerking als even effectief en efficiënt beschouwen, zijn de teams met een vrouwelijke leidinggevende meer gericht op het bouwen van relaties, zowel binnen als buiten het team. Teamleden met een vrouwelijke leidinggevende geven binnen het team aan makkelijker aansluiting te vinden bij collega's en daarnaast vaker expertise van buiten in te roepen wanneer complexe problemen moeten worden opgelost. Daarnaast ervaren teamleden met een vrouwelijke leidinggevende minder onderlinge competitie voor het maken van promotie en denken ze minder aan het zoeken naar een baan buiten de politie dan teamleden met een mannelijke leidinggevende. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat het in toenemende mate van belang is om masculiene eigenschappen (bijv. daadkrachtig zijn en risico's nemen), die traditioneel geassocieerd worden met succesvol leiderschap, te combineren met dergelijke feminiene eigenschappen. Het lijkt erop dat vrouwelijke leidinggevers in de politietop meer gebruik maken van deze combinatie van een masculiene en feminiene stijl van leidinggeven dan mannen.

Daarnaast komt uit het onderzoek naar voren dat leidinggevers die nog maar relatief kort betrokken zijn bij het team een sterkere leer- en prestatiemotivatie hebben dan degenen die al langer bij het team betrokken zijn. Ze hebben een voorkeur voor uitdagende, complexe projecten waarin ze veel kunnen leren en kunnen laten zien aan anderen dat ze competent zijn. De leiderschapstijl van deze leidinggevers wordt door teamleden als minder coachend en participatief ervaren. Dit is in lijn met eerder wetenschappelijk onderzoek dat laat zien dat nieuwkomers hun waarde aan hun nieuwe werkomgeving kenbaar proberen maken door zich meer taakgericht te gedragen en daarom minder bezig te zijn met het bouwen van relaties. Ook moet een nieuwkomer eerst het vertrouwen krijgen van het team voordat hij of zij effectief veranderingen kan doorvoeren. Meteen al vanaf het begin een coachende en/op participatieve leiderschapstijl hanteren blijkt om deze reden vaak zelfs averechts te werken.

Ook onder de teamleden die nieuwkomer zijn, blijkt dit spanningsveld tussen taak- en relatiegerichtheid te spelen. Ook zij hebben een hogere leer- en prestatiemotivatie dan gevestigden. Daarnaast hebben ze in mindere mate het gevoel dat ze bij collega's terecht kunnen voor het bespreken van moeilijkheden op het werk. Voor deze groep geldt dus dat er nog winst te behalen valt, als het gaat om de integratie met collega's op het werk. Het lijkt zinvol voor de organisatie om aandacht te besteden aan het stimuleren van een succesvolle integratie van nieuwkomers in de organisatie.

Tenslotte voelen teamleden die van buiten de politie instromen zich minder verbonden met hun team en ervaren ze hun leidinggevende als minder coachend. Ook ervaren ze het hoger management en de doorstroommogelijkheden als minder legitiem. Bovendien vinden ze dat het team minder expertise van buiten inroept bij het oplossen van complexe problemen. Deze groep kijkt blijkbaar met een kritische blik naar de organisatie. Dit heeft wellicht te maken met verwachtingen die ze hierover hebben vanuit eerdere ervaringen in andere organisaties of met de verwachtingen waarmee ze zijn binnen gehaald bij de politie. Het kan daarom belangrijk zijn om van te voren verwachtingen af te stemmen omtrent dergelijke zaken.

Literatuur

Poel, F.M. de (2011). *Making a difference: About the underlying mechanisms of effective leadership in a change-oriented organizational context*. Dissertatie.

Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.

Eagly, A. H., & Sczesny, S. (2009). Stereotypes about women, men, and leaders: Have times changed? In M. Barreto, M. K Ryan, & M. T. Schmitt (Eds.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (pp. 21-47). Washington, DC: APA Books.

Jehn, K.A., Greer, L.L. & Rupert, J. (2008). Diversity, conflict and its consequences. In A. Brief (Ed.) *Diversity at work* (pp. 127-174), Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Kane, A. A. (2010). Unlocking knowledge transfer potential: Knowledge demonstrability and superordinate social identity. *Organization Science*, 21(3), 643-660.

Rink, F. & Ellemers, N. (2008) Diversity, Newcomers and Team innovation. In B. Mannix, M. Neale, & K. Phillips. *Diversity & Groups. Research on managing groups and teams*. Stamford: JAI Press.

Stoker, J.I. (2007). Sekse en leiderschap: over het feminiene voordeel en het masculiene vooroordeel. *M&O*, 1, 5-17.

Zellmer-Bruhn, M.E., Maloney, M.M., Bhappu, A.D. & Salvador, R. (2008). When and how do differences matter? An exploration of perceived similarity in teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107, 41-59.

Bijlage 1 Overzicht van vragen

Team effectiviteit

Binnen het team waarin ik werk / leiding aan geef:
Is de kwaliteit van het afgemaakte werk hoog
Leveren wij een waardevolle bijdrage aan de organisatie
Zijn wij zeer effectief
Is de kwantiteit van afgemaakt werk hoog
Halen wij onze deadlines
Werken wij efficiënt samen
Ligt het algehele prestatieniveau hoog

Informatie zoeken buiten team

Ik zoek ideeën/expertise van mensen buiten het team
Ik evalueer mijn werk met mensen buiten het team
Ik krijg hulp en advies van mensen buiten het team
Ik zoek feedback over mijn werk buiten het team

Team identificatie

Lid zijn van mijn huidige team is belangrijk voor mij
Ik voel me emotioneel verbonden met mijn team
Ik heb sterk het gevoel dat ik bij dit team hoor
Ik heb het gevoel dat de problemen van het team ook mijn problemen zijn
Ik voel me als een onderdeel van de familie in mijn team

Professionele verbondenheid

Ik heb vrienden op het werk
Ik heb één of meer collega's met wie ik over dagelijkse problemen praat op het werk
Ik heb collega's bij wie ik terecht kan met een probleem
Ik heb genoeg mensen om mij heen op het werk met wie ik over mijn werk kan praten
Ik heb mensen om me heen op het werk om een praatje mee te maken

Verloopintentie

Ik ben van plan voorlopig bij dit korps te blijven
Ik denk er vaak aan te stoppen met mijn huidige baan
Ik ben van plan het komende jaar een baan buiten de politie te zoeken
Ik zou graag op korte termijn bij een andere organisatie starten

Competitie

Ik voel me in mijn huidige positie op het werk bedreigd door collega's
Er is veel competitie op het werk om een promotie te maken.
De concurrentie op het werk is groot

Legitimiteit promotiesysteem

Binnen mijn korps zitten de mensen met een strategische functie over het algemeen terecht op deze hogere plek
Over het algemeen krijgen de juiste mensen promotie tot de hogere managementniveaus binnen mijn korps
Ik vind de doorstroommogelijkheden binnen mijn korps over het algemeen rechtvaardig

Sociaal leren

In ons team is het gebruikelijk dat we meeleven met iemands persoonlijke situatie wanneer deze de taak beïnvloedt.
We gaan regelmatig samen lunchen of iets drinken, zodat we elkaar persoonlijk beter leren kennen.
We leren van elkaar over niet-werkgerelateerde zaken.

Leeroriëntatie

Ik ben bereid een uitdagende opdracht aan te nemen waar ik veel van kan leren
Ik zoek vaak naar mogelijkheden om nieuwe vaardigheden en kennis te ontwikkelen
Ik beleef plezier aan uitdagende en moeilijke taken op het werk waar ik veel van kan leren
Voor mij is het kunnen ontwikkelen van werk gerelateerde competenties belangrijk genoeg om risico's aan te gaan.
Ik geef de voorkeur aan situaties waarvoor een hoog niveau van vaardigheid en talent nodig is

Prestatiemotivatie

Ik vind het heel belangrijk te laten zien dat ik beter kan presteren dan anderen
Ik probeer er achter te komen hoe ik mijn competenties aan anderen kan bewijzen op het werk
Ik vind het leuk als anderen ervan bewust zijn hoe goed ik het doe
Ik geef de voorkeur aan projecten waar ik mijn vaardigheden ten opzichte van anderen kan bewijzen

Coachend leiderschap (ingevuld door teamleden)

Mijn leidinggevende helpt mijn team te zien op welk gebied we ons nog verder moeten ontwikkelen
Mijn leidinggevende moedigt de groep aan om problemen gezamenlijk op te lossen
Mijn leidinggevende helpt goede relaties tussen de leden op te bouwen

Participatieve besluitvorming (ingevuld door teamleden)

Mijn leidinggevende moedigt groepsleden aan hun ideeën en suggesties naar voren te brengen
Mijn leidinggevende luistert naar mijn teams ideeën en suggesties
Mijn leidinggevende gebruikt de suggesties van mijn team voor het nemen van beslissingen die met ons te maken hebben
Mijn leidinggevende geeft alle leden van het team de kans hun mening te geven