



ISW
Instituut voor integratie
en sociale weerbaarheid

Rapport Klimaatonderzoek

Regiopolitie Groningen

Drs. N.T. Wever
Dr. M.W. Vos
Prof. Dr. K.I. van Oudenhoven-van der Zee

politietop divers
naar een duurzaam perspectief



rijksuniversiteit
groningen



Rapport Klimaatonderzoek

Regiopolitie Groningen

ISW

Instituut voor integratie en sociale weerbaarheid
Grote kruisstraat 2/ 1
9712 TS Groningen

Telefoon (050) 3636917

Email isw@rug.nl

Website www.instituutisw.nl

Publicatiecode ISW_politietopdivers_13.09.10



Verantwoording

Samenwerkingsrelatie met de politie

Dit klimaatonderzoek maakt deel uit van een vierjarige samenwerking tussen Politietop Divers, *naar een duurzaam perspectief* en het Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid (ISW).

Kennisontwikkeling over hoe diversiteit binnen de politie vorm te geven is de kernactiviteit van deze samenwerking. Divers samengestelde teams vormen immers niet automatisch een meerwaarde voor de organisatie. Om verschillen tussen teamleden te kennen is inclusiviteit een voorwaarde. Wil de politie een inclusieve organisatie zijn dan stelt dit eisen aan het klimaat en de stijl van leidinggeven. Ook vergt het oog hebben voor interculturele competenties zoals flexibiliteit, culturele empathie en sociaal initiatief.

In de samenwerking met het ISW heeft Politietop Divers de volgende activiteiten ontwikkeld:

- Het programma Top-POINT, bestaande uit internationale leer-werkplekken waarbij leidinggevend en aan de top zich kunnen ontwikkelen in het leidinggeven aan diversiteit en interculturele competenties.
- Het programma Wederkerig Mentorschap, waarin er sprake is van een tweezijdige mentoringsystematiek voor de politietop gericht op culturele minderheden en vrouwen en hun leidinggevend en.
- Het ontwikkelen van een monitoring-instrument voor het meten van een inclusieve identiteit als onderdeel van de politiecultuur en een diversiteitsbevorderend klimaat (zie ook Luijters, 2008 en Raaijmakers, 2008) en afname daarvan bij de betrokken onderdelen van de Nederlandse politieorganisatie.

In het kader van deze laatste activiteit loopt er momenteel een pilotonderzoek. Dit klimaatonderzoek maakt daar deel van uit. Later kan worden besloten om dit instrument breder aan te bieden binnen de Nederlandse Politie.

Drs. Ronald J.M. Zwarter is vanuit Politietop Divers de programmaleider voor de totale samenwerking met ISW en draagt er zorg voor dat de inzichten beschikbaar komen voor de politie.

Prof. Dr. Karen I. van Oudenhoven-van der Zee geeft vanuit het ISW leiding aan het onderzoeksgedeelte en draagt er zorg voor dat het wetenschappelijk niveau wordt gewaarborgd.

Aan dit eindrapport werkten mee:

Drs. Nicole T. Wever

Dr. Menno W. Vos

Prof. Dr. Karen I. van Oudenhoven-van der Zee

Groningen, 9 september 2010



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	1
H1. Achtergrond van het onderzoek	2
H2. Eerste resultaten	4
H3. Diversiteitsbevorderend klimaat	5
H4. Diversiteitsattitudes	7
4.1. Resultaten diversiteitsattitudes	7
4.2. Relatie tussen open klimaat en diversiteitsattitudes	8
H5. Conflict	9
5.1. Relatie tussen conflict en open klimaat	9
5.2. Mate van conflict binnen het korps	10
H6. Conflictstrategie	12
6.1. Relatie tussen conflictstrategieën en diversiteitsattitudes	12
6.2. Gehanteerde conflictstrategieën in het korps Groningen	12
H7. Leiderschap	14
7.1. Relatie tussen leiderschap met open klimaat en diversiteitsattitudes	14
7.2. Welke leiderschapstijlen komen voor in het korps Groningen?	15
H8. Interculturele competenties	17
8.1. Relatie tussen interculturele competenties met open klimaat en diversiteitsattitudes	18
8.2. Welke interculturele competenties zijn binnen het korps Groningen te vinden?	19
H9. Conclusies	21



H1. Achtergrond van het onderzoek

De politie streeft naar meer diversiteit in haar personele samenstelling en stimuleert het meervoudig kijken en doen. Daardoor wordt het steeds belangrijker rekening te houden met verschillende normen, waarden en gewoontes die aanwezig zijn in teams. Dit vraagt om een andere manier van met elkaar omgaan, om openheid voor elkaars perspectieven.

Politietop Divers heeft in samenwerking met het instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid van de Rijksuniversiteit Groningen programma's opgezet om diversiteitsbewust leiderschap en een diversiteitsbevorderend klimaat te stimuleren binnen de politieorganisatie. Op deze wijze wordt beoogd een duurzaam diversiteitsperspectief binnen de politie te realiseren. In dat kader verrichten we binnen verschillende korpsen een onderzoek naar bepalende factoren voor een diversiteitsbevorderend klimaat en ontwikkelingen in dat klimaat binnen de korpsen over een langere periode.

In deze rapportage worden de bevindingen beschreven van de eerste meting van een onderzoek naar determinanten van een diversiteitsbevorderend klimaat binnen het politiekorps Groningen.

Voor dit onderzoek is een vragenlijst ontwikkeld. De vragenlijst bestond uit een aantal aspecten die van invloed kunnen zijn op een diversiteitsbevorderend klimaat binnen de organisatie, namelijk:

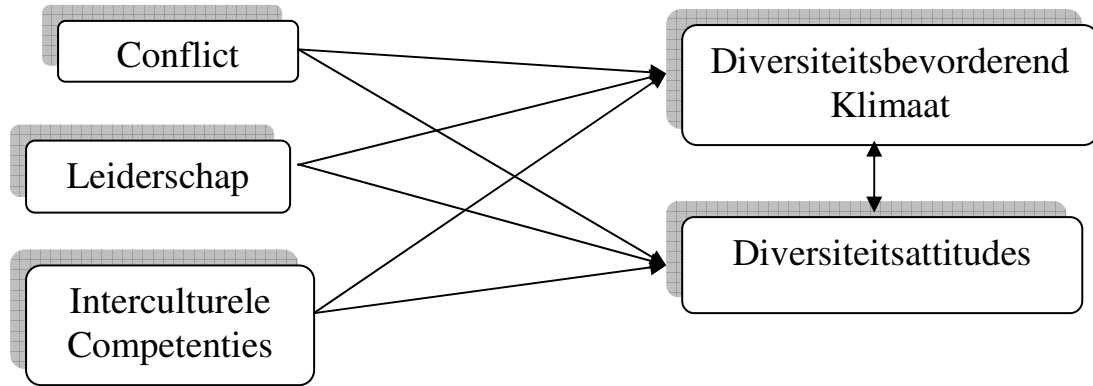
- Leiderschapsstijl
- Wijze van omgaan met conflicten
- Interculturele competenties.

In figuur 1 wordt de verwachte samenhang tussen deze aspecten weergegeven. De achterliggende gedachte van het model is dat allereerst leiderschap een belangrijke invloed uitoefent op het klimaat binnen de organisatie. De manier waarop er leiding gegeven wordt, kan remmend of bevorderend werken op een diversiteitsbevorderend klimaat. Daarnaast treden er in een diverse omgeving sneller conflicten op. De manier waarop organisatieleden reageren op deze conflicten zal eveneens van invloed zijn op het klimaat. Het derde uitgangspunt is dat competenties van werknemers in het adequaat omgaan met interculturele situaties bijdragen aan het realiseren van een diversiteitsbevorderend klimaat.

Leiderschapsstijl, de wijze van conflict hantering en interculturele competenties zullen naar verwachting ook de persoonlijke attitudes ten aanzien van diversiteit beïnvloeden. Op organisatieniveau zal deze houding de invulling van het klimaat beïnvloeden. Als er negatieve attitudes bestaan ten aanzien van diversiteit, dan heeft dat een negatieve invloed op het diversiteitsbevorderende klimaat. Verderop in het rapport wordt uitgebreid stilgestaan bij de betekenis van de verschillende aspecten en hun onderlinge samenhang.



Figuur 1. Algemeen model.



De doelgroep waar dit onderzoek zich op richt zijn leidinggevenden binnen de politieorganisatie. Daarom hebben we de vragenlijst afgenomen op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De kennis uit het onderzoek geeft inzicht in het organisatieklimaat binnen de eenheid en de belangrijkste determinanten daarvan. Het onderzoek geeft antwoord op de vraag welke aanpassingen in leiderschap, interculturele competenties en de wijze waarop omgegaan wordt met conflicten bijdragen aan het creëren van een diversiteitsbevorderend klimaat binnen het korps.

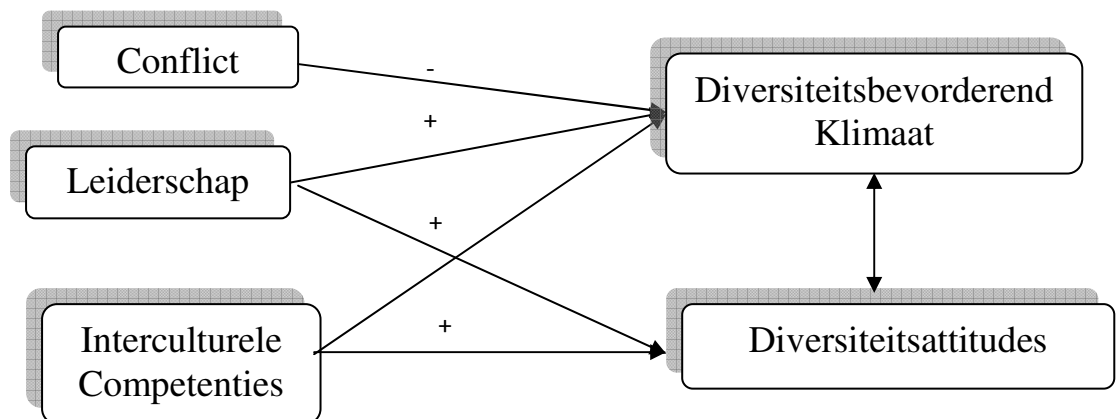


H2. Eerste resultaten

90 van de 158 werknemers (57%) hebben de vragenlijst ingevuld. Deze groep bestond uit 20 vrouwen en 70 mannen. Zoals eerder vermeld, is het onderzoek uitgevoerd op verschillende leiderschapniveaus, namelijk strategisch (4), tactisch (23) en operationeel (62).

Hieronder wordt het algemene model weergegeven met de verbanden die gevonden zijn binnen het Korps Groningen. Uit het model valt op te maken dat zoals verwacht leiderschap en interculturele competenties een positieve invloed hebben op een diversiteitsbevorderend en dat conflict een negatieve invloed hierop heeft. Daarnaast zijn leiderschap en interculturele competenties vooral bepalend voor diversiteitsattitudes. Verder is er ook te zien dat diversiteitsbevorderend klimaat en diversiteitsattitudes van invloed zijn op elkaar. In de volgende hoofdstukken zullen we dieper ingaan op deze verbanden.

Figuur 2. Organisatie specifiek model.





H3. Diversiteitsbevorderend klimaat

Een diversiteitsbevorderend klimaat, ook wel open klimaat genoemd, wordt gekenmerkt door de mate waarin de medewerkers zich gewaardeerd en geaccepteerd voelen binnen de organisatie (Cox, 2001)¹. Voor de leesbaarheid zal ‘diversiteitsbevorderend klimaat’ in de rest van dit rapport als ‘open klimaat’ worden beschreven.

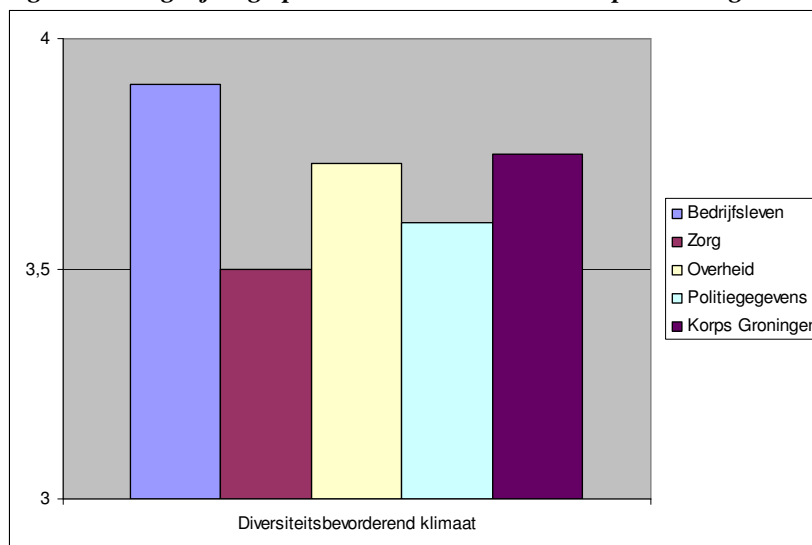
Concreet betekent dit dat de organisatie:

- Niet te veel regels heeft en tolerant is voor onzekerheid;
- Niet te veel gedragsvoorschriften kent;
- Waardering heeft voor verschillen.

Uit eerder onderzoek blijkt dat een open klimaat samenhangt met een hogere mate van werktevredenheid onder zowel minderheids- als meerderheidsleden binnen de organisatie (Hofhuis, van der Zee & Otten, 2008)².

De leidinggevenden van het korps scoorden gemiddeld een 3.75 (SD = .55) op de openheid van het klimaat, gemeten op een 5 puntsschaal (lopend van 1 “helemaal niet van toepassing” naar 5 “helemaal van toepassing”). In absolute zin valt hieruit op te maken dat de leidinggevenden hun korps redelijk open vinden. Als we deze scores vergelijken met gegevens uit eerder onderzoek binnen andere organisaties, zien we dat de openheid binnen het korps Groningen wat achterblijft vergeleken met leidinggevenden uit het bedrijfsleven maar ongeveer gelijk is met leidinggevenden in andere overheidsinstanties³. Verder is opvallend dat het korps Groningen een hogere mate van openheid rapporteert als we ze vergelijken met politiegegevens die we tot nu toe hebben.

Figuur 3. Vergelijking openheid van klimaat van korps Groningen met andere organisaties.



¹ Cox, T.(2001). *Creating the multicultural organization : a strategy for capturing the power of diversity*. San Francisco: Jossey-Bass.

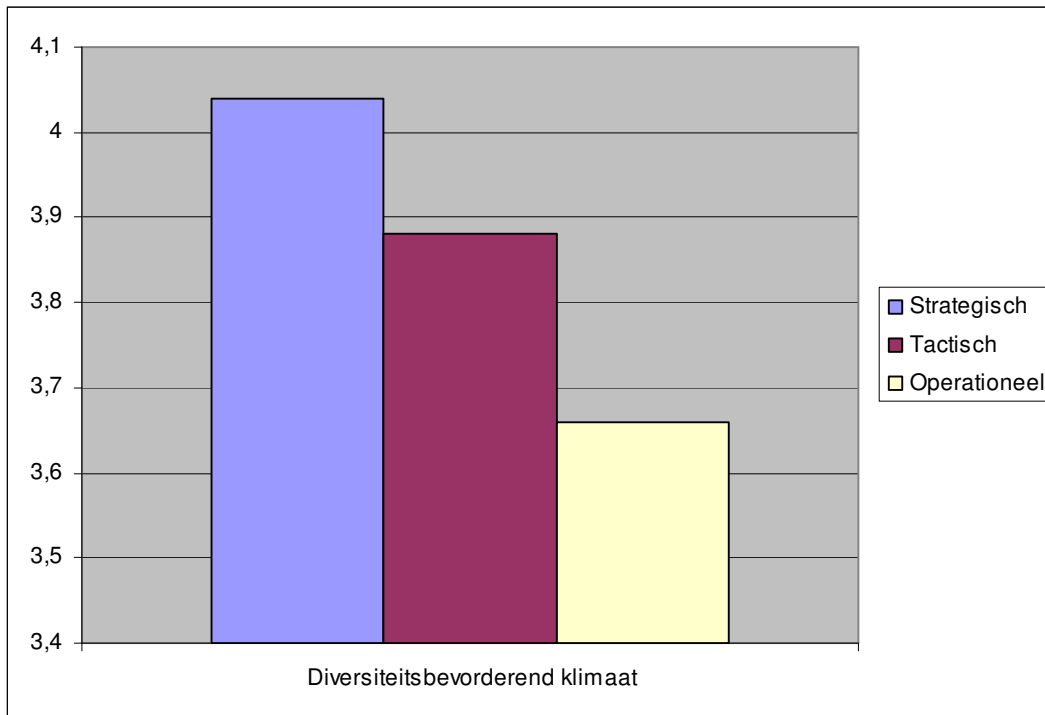
² Hofhuis, J., van der Zee, K.I. & Otten, S. (2008). *Onderzoeksverslag Uitstroom van allochtonen bij de Rijksoverheid*. Rijksuniversiteit Groningen, A+O Fonds.

³ Bij de vergelijking maken we gebruik van aanwezige data uit eerder onderzoek. Van sommige organisaties zijn echter niet altijd alle gegevens beschikbaar op de verschillende componenten uit het model, waardoor de vergelijking tussen de organisaties per component kan verschillen.



Als we kijken naar hoe leidinggevenden op verschillende niveaus binnen het korps de openheid van hun organisatie beoordelen, zien we dat de ervaren openheid van het organisatieklimaat hoger is naarmate leidinggevenden op een hoger managementniveau zitten (zie figuur 4). We moeten echter voorzichtig zijn de interpretatie hiervan aangezien het op strategisch niveau om een kleine groep gaat.

Figuur 4. Vergelijking openheid van klimaat tussen verschillende niveaus binnen de organisatie.





H4. Diversiteitsattitudes

4.1. Resultaten diversiteitsattitudes

Naast het hebben van een open klimaat is de houding van leidinggevendenden binnen de politie ten aanzien van een diversiteitsbevorderend beleid ook van belang. Waar het bij een diversiteitsbevorderend klimaat vooral de perceptie van de openheid van de organisatie betreft, gaat het bij diversiteitsattitudes om de *persoonlijke houding* van de leidinggevendenden tegenover diversiteit. In de vragenlijst zijn deze attitudes gemeten aan de hand van diversiteitsgevoelige dilemma's, waarin men een mate van voorkeur moest aangeven via een 5 punt schaal, waarbij 1 stond voor een diversiteitsremmende en een 5 stond voor een diversiteitsbevorderende oplossing.

Tabel 1. Gemiddelde score op diversiteitsattitudes.

	Gemiddelde	
	Groningen	Politiegegevens
<i>Voorkeur externe kandidaten</i>	3.86	4.10
<i>Extra inwerken tbv diversiteit is het op lange termijn waard</i>	3.98	3.93
<i>Stoppen met last-in-fist out en kiezen voor diversiteit</i>	3.57	3.92
<i>Actief diversiteitsbeleid is nodig om een cultuurverandering te bereiken</i>	3.83	3.90
<i>Diversiteit verwerken in beleid en instrument voor externe werving</i>	4.18	4.13
<i>Totaal</i>	3.88	4.00

Met in het achterhoofd dat respondenten op een schaal van 1 tot 5 konden aangeven wat hun attitudes tegenover diversiteit is, valt in tabel 1 op te maken dat de persoonlijke houding van de leidinggevendenden binnen het korps tegenover diversiteit vrij positief is te noemen. Als we kijken naar het totaal, dan is de attitude tegenover diversiteit in het korps Groningen in zijn algemeenheid ongeveer gelijk aan de attitudes in de andere korpsen. Echter, vergeleken met onze politiegegevens tot nu toe toont Groningen voor bepaalde diversiteitsbevorderende oplossingen een mindere mate van voorkeur. Als we kijken naar de verschillende niveaus binnen Groningen is er een verschil in houding te constateren tussen de functieniveau's (zie tabel 2).

Tabel 2. Gemiddelde score op diversiteitsattitudes per functieniveau.

	Strategisch	Tactisch	Operationeel
<i>Voorkeur externe kandidaten</i>	4.25	4.09	3.76
<i>Extra inwerken tbv diversiteit is het op lange termijn waard</i>	4.75	3.78	4.00
<i>Stoppen met last-in-fist out en kiezen voor diversiteit</i>	3.50	3.78	3.50
<i>Actief diversiteitsbeleid is nodig om een cultuurverandering te bereiken</i>	4.50	4.13	3.68
<i>Diversiteit verwerken in beleid en instrument voor externe werving</i>	4.00	4.09	4.23

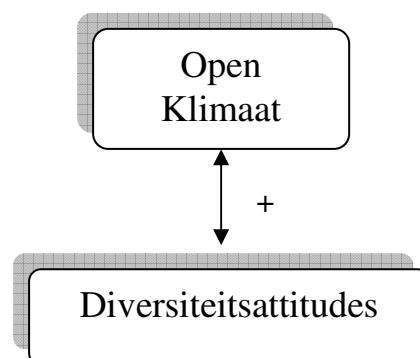


Als we naar de dilemma's kijken, kunnen we concluderen dat leidinggevenden op strategisch niveau in het algemeen hoger scoren op diversiteitsattitudes dan leidinggevenden op tactisch en operationeel niveau. Dit is het geval voor alle attitudes behalve als het gaat om het last-in-first-out principe en de invulling van de externe werving. De hoge scores van leidinggevenden op strategisch niveau zou verklaard kunnen worden doordat er op dit niveau beleidsmatige diversiteitvraagstukken wellicht een grotere rol spelen dan op lagere niveaus. Wel moeten we rekening houden met dat het hier om een kleine groep gaat.

4.2. Relatie tussen open klimaat en diversiteitsattitudes

In figuur 5 zien we dat er een verband blijkt te bestaan tussen de ervaren openheid van het klimaat en diversiteitsattitudes ($r = .23$). Deze bevindingen zijn conform met onze verwachtingen dat de positieve houding ten aanzien van diversiteit aanwezig is binnen het korps en dat dit concreet invloed heeft op het hebben van een opener klimaat op de werkvloer.

Figuur 5. Samenhang open klimaat en diversiteitsattitudes



Kort samengevat hebben de leidinggevenden binnen Groningen over het algemeen een positieve houding tegenover een diversiteitsbevorderend beleid. In vergelijking met onze politiegegevens tot nu toe blijkt Groningen minder positief tegenover een aantal diversiteitsdilemma's te staan. Als we kijken naar het daadwerkelijke organisatieklimaat en deze vergelijken met andere sectoren en met andere korpsen, dan wordt het diversiteitsklimaat in korps Groningen als vrij open beschouwd. De wil om iets met diversiteit te doen is dus aanwezig binnen het korps.

In de volgende hoofdstukken zullen we stilstaan bij de verschillende factoren die bepalend zijn voor een diversiteitsbevorderend klimaat en de persoonlijke houding tegenover diversiteit.



H5. Conflict

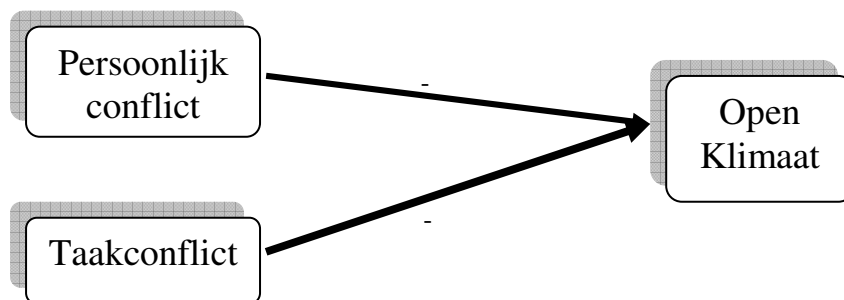
Een conflict is een situatie waarin twee of meer partijen doelstellingen nastreven die onverenigbaar zijn en daardoor tot botsing komen. Er bestaan verschillende soorten conflict binnen een organisatie. In dit onderzoek kijken we alleen naar twee typen conflict: taakconflict en persoonlijk conflict.

Taakconflict omvat conflict over het werk zelf. Deze gaan over de manier waarop het werk wordt aangepakt. Persoonlijk conflict gaat over het omgaan met collega's en de onderlinge samenwerking. Deze type conflicten hebben vaak te maken met persoonlijke eigenschappen.

5.1. Relatie tussen conflict en open klimaat

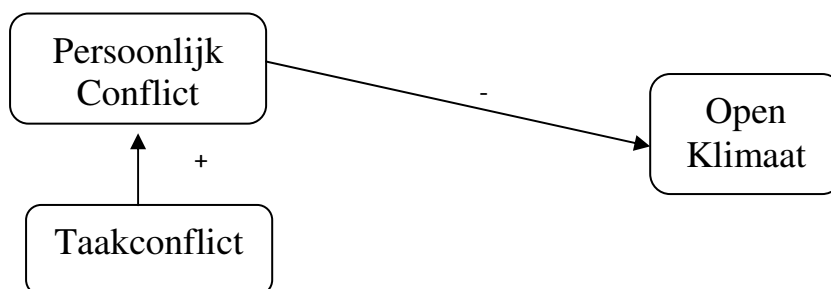
Zowel persoonlijk conflict ($r = -.38$) als taakconflict ($r = -.36$) dragen negatief bij aan een open klimaat (zie figuur 6) in het korps van Groningen. Dit betekent dat zowel conflicten over werkgerelateerde zaken als conflicten in de relatie juist voor meer gedragsvoorschriften, minder onzekerheidstolerantie en voor minder waardering voor verschillen zorgen, wat de openheid van het klimaat niet ten goede komt.

Figuur 6. Samenhang van ervaren conflict en open klimaat.



Op zichzelf hoeft onenigheid over taken niet slecht te zijn. Uit de resultaten blijkt echter dat taakconflict negatief van invloed is op het klimaat omdat het ook persoonlijk conflict oproept (zie figuur 7).

Figuur 7. Beloop van conflict op open klimaat.

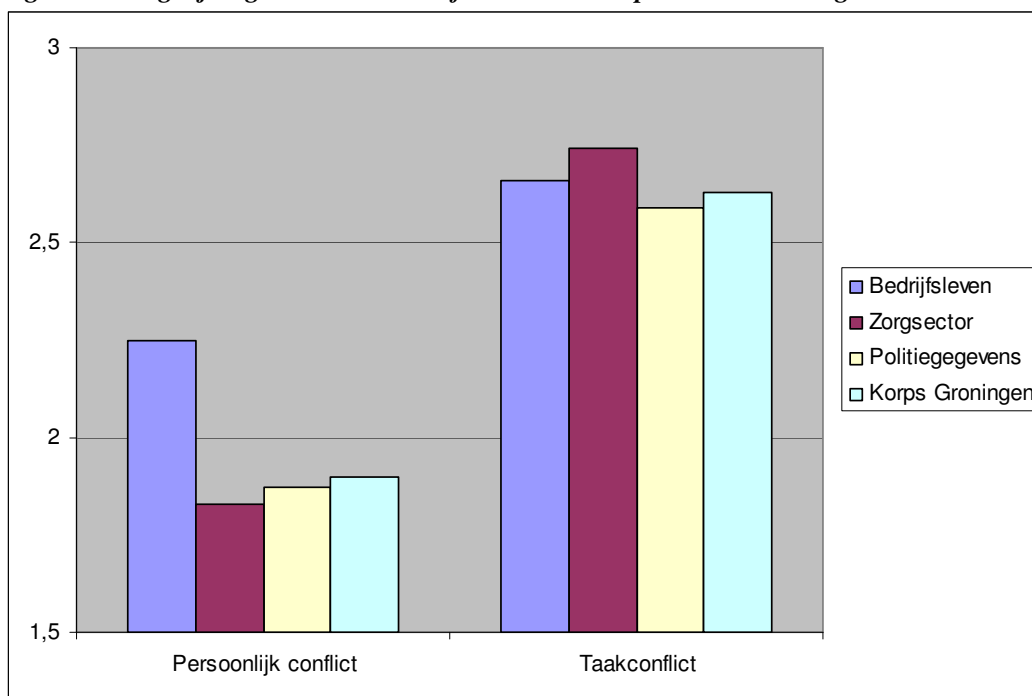




5.2. Mate van conflict binnen het korps

Uit figuur 8 blijkt dat het korps meer taakconflicten rapporteert dan persoonlijke conflicten. Opvallend is echter dat de politie minder taakconflict ervaart vergeleken met andere sectoren. Dit komt zowel overeen voor Groningen als voor de politiegegevens die we tot nu toe hebben.

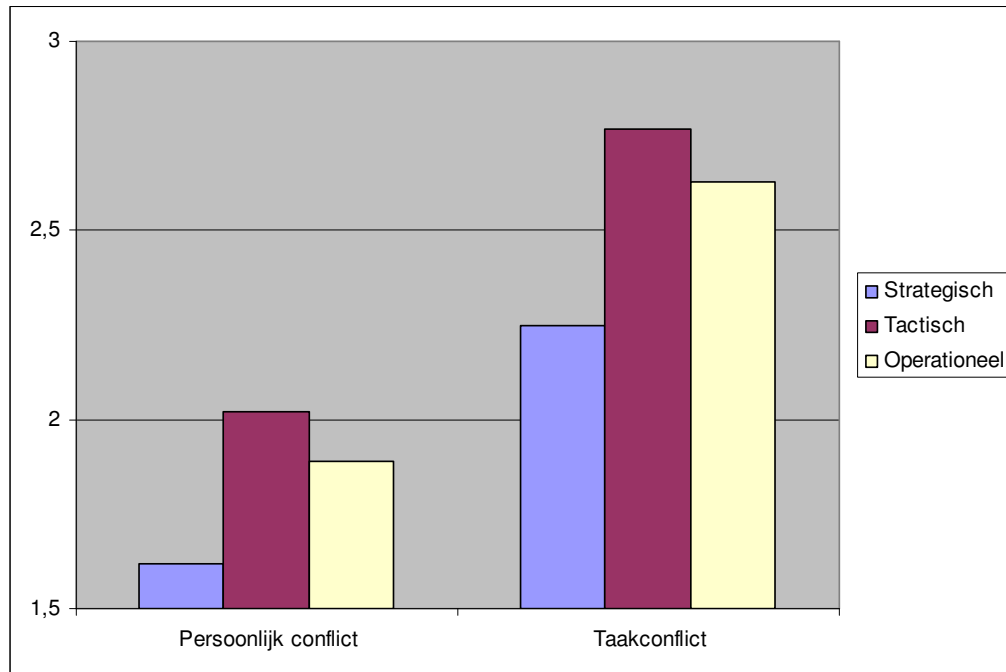
Figuur 8. Vergelijking van ervaren conflict van het korps met andere organisaties.



Als we kijken naar figuur 9, blijkt dat binnen het korps leidinggevenden op tactisch niveau de meeste conflicten ervaren, zowel op taak als persoonlijk gebied. Aangezien het ervaren van persoonlijk conflict het minst bevorderlijk is voor een open klimaat, doen leidinggevenden op strategisch niveau het goed met hun relatief lage score op persoonlijk conflict. Een mogelijke verklaring voor de hoge score van ervaren conflict op tactisch niveau is dat deze groep door hun positie vaak moet schipperen tussen de eisen en verwachtingen van de onderste en de bovenste managementlagen.



Figuur 9. Vergelijking van ervaren conflict tussen verschillende niveaus binnen de organisatie.





H6. Conflictstrategie

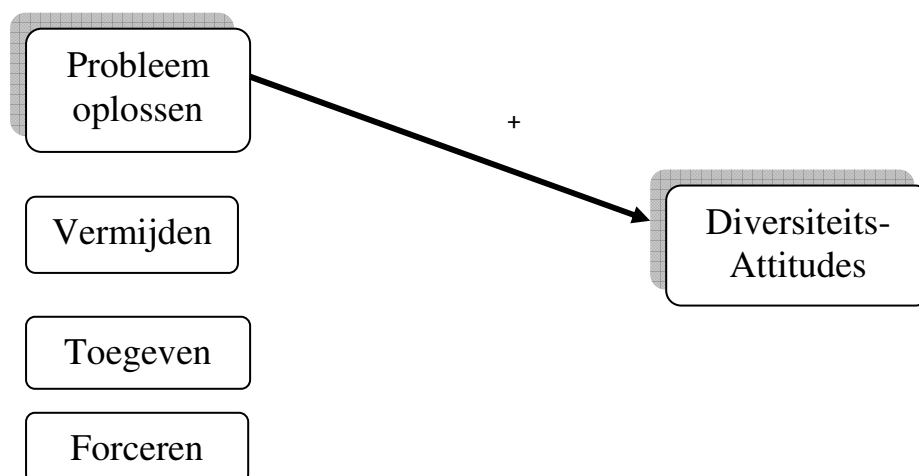
In het omgaan met conflict gebruiken mensen verschillende gedragsstrategieën. We maken hier onderscheid tussen de vier belangrijkste gedragsstrategieën die relevant zijn in een organisatiecontext:

- Probleemoplossen: onderlinge belangen integreren
- Vermijden: het conflict uit de weg gaan
- Toegeven: concessies doen aan de eisen van de conflictpartner
- Forceren: het openlijk bevechten van de conflictpartner

6.1. Relatie tussen conflictstrategieën en diversiteitsattitudes

Probleemoplossen ($r = .22$) als gedragsstrategie hangt positief samen met positieve attitudes ten opzichte van diversiteit (zie figuur 10). Probleemoplossen is de strategie waarbij men het meest open staat voor andere ideeën/ perspectieven en men door deze verschillende ideeën te integreren tot één oplossing komt. Het ligt voor de hand dat die openheid voor het perspectief van de ander ook leidt tot positieve diversiteitsattitudes. De overige conflict strategieën bleken niet van invloed te zijn op diversiteitsattitudes.

Figuur 10. Samenhang van conflictstrategie en diversiteitsattitudes

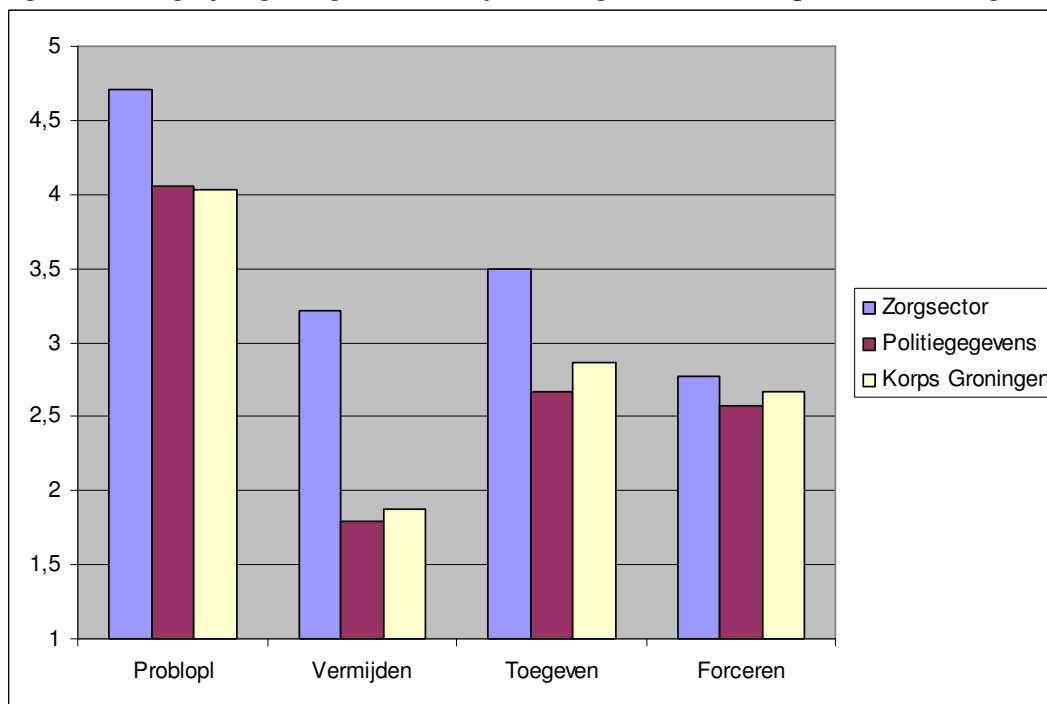


6.2. Gehanteerde conflictstrategieën in het korps Groningen

Uit figuur 11 blijkt dat probleemoplossen de meest gehanteerde strategie is binnen het korps Groningen, hetgeen positief is voor de houding ten aanzien van diversiteit. Opvallend is dat alle strategieën, behalve voor forceren, door het korps minder gehanteerd worden vergeleken met de zorgsector. Verder kunnen we ook concluderen dat de mate waarin elke strategie gebruik wordt in het korps Groningen vergelijkbaar is met de andere politiegegevens.

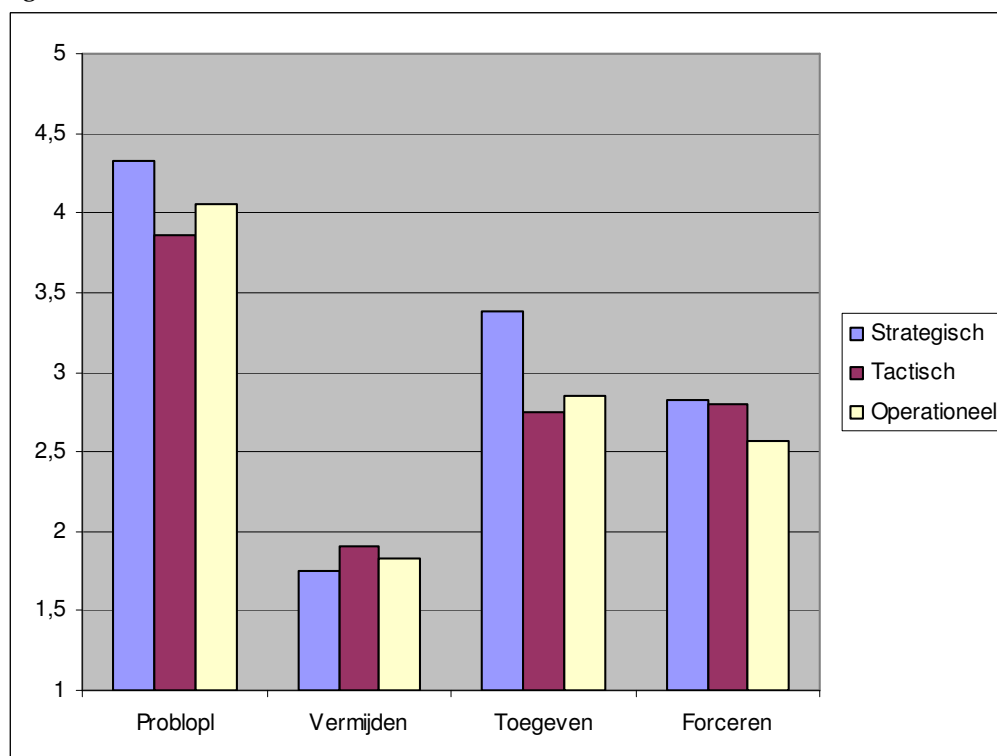


Figuur 11. Vergelijking van gebruikte conflictstrategieën van het korps met andere organisaties.



Uit figuur 12 blijkt dat de verhouding tussen de gebruikte conflictstrategieën voor het hele korps ook gelden voor de verschillende functieniveau's. Een interessante afwijking is dat leidinggevendenden op strategisch niveau (4) naast probleemoplossen ook vrij hoog scoren op toegeven.

Figuur 12. Vergelijking van gebruikte conflictstrategieën tussen verschillende niveaus binnen de organisatie.





H7. Leiderschap

Leiderschap is het gedrag van een persoon die een positie van leider heeft in een groep. De activiteiten van deze groep zijn onder zijn verantwoordelijkheid gericht op het realiseren van een bepaald doel. Ongeacht aan wie leiding wordt gegeven, gaat het om doelbewust, doelgericht en doelmatig handelen. Er bestaan echter verschillende manieren om dergelijk leiderschap in te vullen.

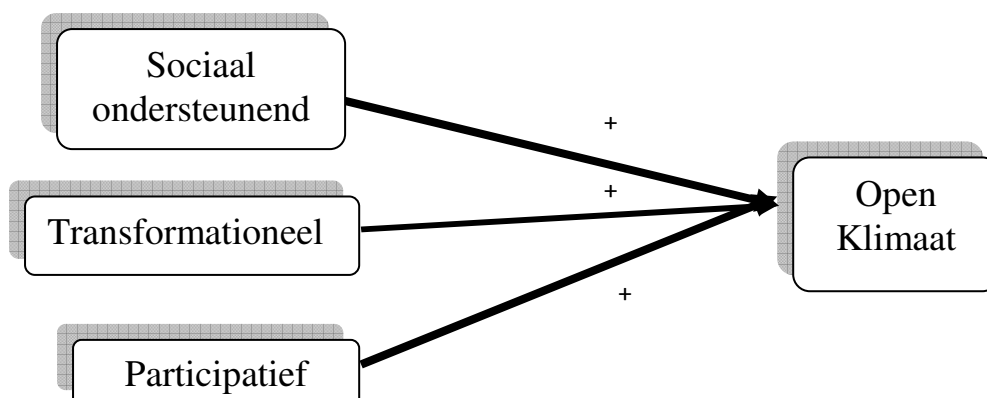
We hebben ons in dit onderzoek gericht op de leiderschapsstijlen waaronder men functioneert. Er is onderscheid gemaakt tussen de volgende leiderschapsstijlen:

- Transformationeel leiderschap
Een inspirerende en motiverende stijl van leidinggeven, waarbij de leidinggevende zijn visie overdraagt om medewerkers te enthousiasmeren voor hun werk en mee te krijgen in veranderingen.
- Participatief leiderschap
Een stijl van leidinggeven waarbij medewerkers actief worden betrokken in het proces van besluitvorming en in de genomen besluiten.
- Sociaal-ondersteunend leiderschap
Een stijl van leidinggeven, waarin mensen en de algemene sfeer in het team centraal staan. De leidinggevende ondersteunt door de aandacht te richten op de tevredenheid en het welzijn van de medewerkers.

7.1. Relatie tussen leiderschap met open klimaat en diversiteitsattitudes

Uit dit onderzoek blijkt dat in dit korps de sociaal ondersteunende ($r = .46$), transformationele ($r = .44$) en participatieve ($r = .33$) leiderschapsstijl positief samenhangen met een open klimaat (zie figuur 13). Dit betekent dat hoge scores op de leiderschapsstijlen samengaan met een meer open klimaat.

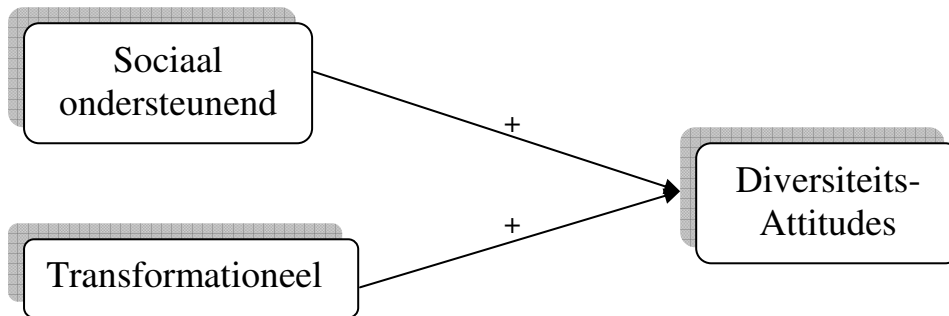
Figuur 13. Samenhang leiderschapsstijl en open klimaat.



Verder hangen de sociaal ondersteunende ($r = .23$) en transformationele ($r = .21$) leiderschapsstijl samen met attitudes ten opzichte van diversiteit (zie figuur 14).



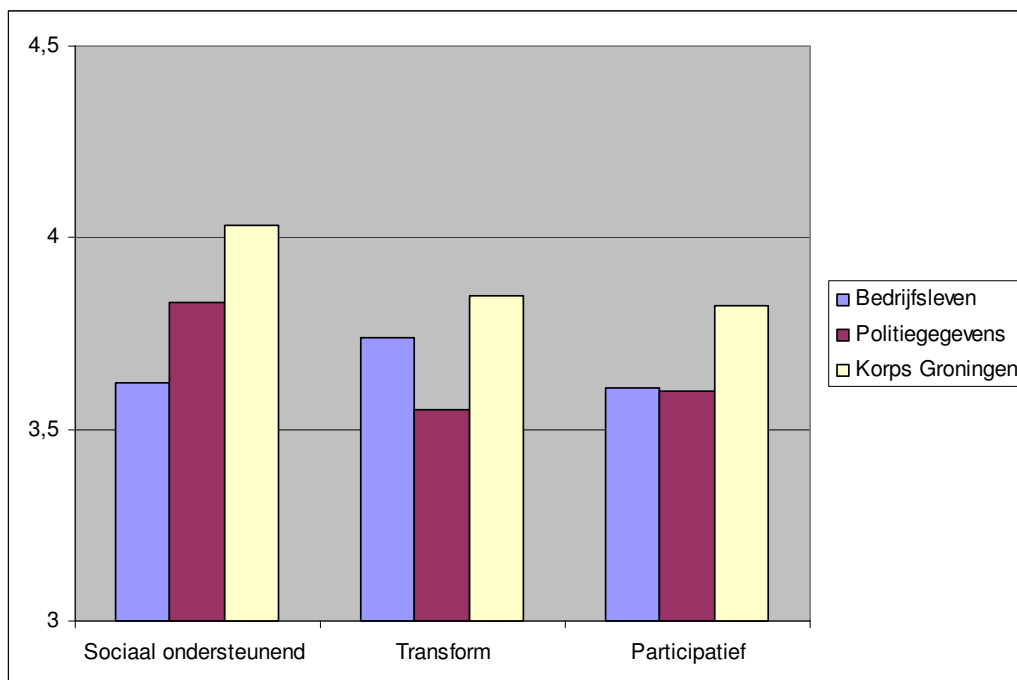
Figuur 14. Samenhang leiderschapsstijl en diversiteitsattitudes.



7.2. Welke leiderschapsstijlen komen voor in het korps Groningen?

In Figuur 15 zien we dat binnen het korps Groningen vooral de sociaal-ondersteunende leiderschapsstijl gehanteerd wordt en in mindere mate de transformationele en participatieve stijl. Verder valt op te maken dat er binnen het korps Groningen meer gebruik wordt gemaakt van sociaal-ondersteunend en participatief leiderschap dan binnen commerciële organisaties. Ten slotte zien we ook dat alle drie de leiderschapsstijlen significant meer worden gehanteerd binnen het korps Groningen, als we deze vergelijken met onze database aan politiegegevens.

Figuur 15. Vergelijking leiderschapsstijl van het korps met andere organisaties.

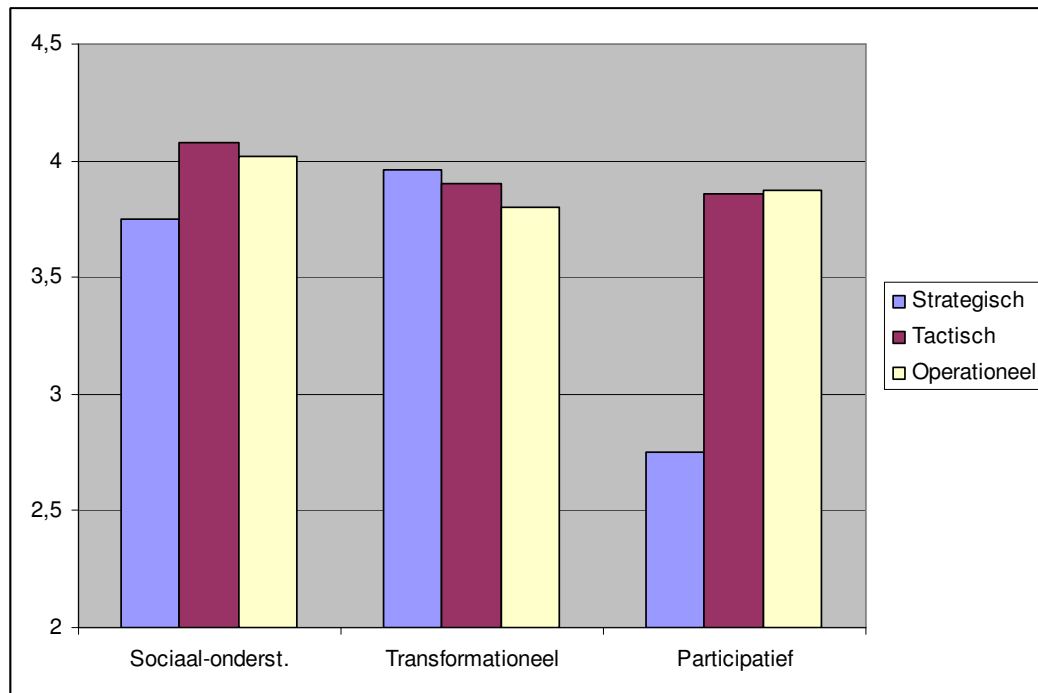


Figuur 16 laat zien dat binnen het korps leidinggevenden op tactisch en operationeel niveau gebruik maken van alle drie de leiderschapsstijlen. Leidinggevenden op strategisch niveau rapporteren vooral een transformationele en sociaal ondersteunende stijl, waarbij de participatieve stijl wat achterblijft. Dit is te verwachten vanuit de notie



dat het op meer uitvoerend niveau eerder gebruikelijk is om mensen mee te laten denken met concretere beslissingen (participatief), maar dat dit minder het geval is bij het nemen van strategische beslissingen op de hogere niveau's.

Figuur 16. Vergelijking leiderschapsstijl tussen verschillende niveaus binnen de organisatie.





H8. Interculturele competenties

Om als leidinggevende goed te kunnen functioneren in een diverse omgeving zijn bepaalde competenties van belang. Deze zijn tevens in te delen in twee categorieën:

- 1) Competenties die beschermen tegen onzekerheid en gevoel van controleverlies;
 - Emotionele stabiliteit
 - Flexibiliteit
- 2) Competenties die helpen kansen rond diversiteit te zien en op te zoeken;
 - Culturele empathie
 - Openmindedness
 - Sociaal initiatief

Emotioneel stabiele personen zijn geneigd kalm te blijven in stressvolle situaties. Als leidinggevende in een pluriforme omgeving is het belangrijk om goed te kunnen omgaan met psychologisch en emotioneel ongemak. Dat zaken niet gaan zoals ze “normaal” gaan kan leiden tot spanning, frustratie, onzekerheid en interpersoonlijke conflicten. Emotioneel stabiele personen kunnen goed tegen onzekerheid en hebben geen sterke behoefte aan controle. Het spreekt voor zich dat dit belangrijk is voor politieleiders die regelmatig te maken krijgen met stressvolle situaties rond diversiteit binnen en buiten de organisatie.

Flexibiliteit heeft betrekking op het vermogen van personen om hun gedrag aan te passen aan nieuwe en onbekende situaties. Als leidinggevende in een pluriforme omgeving is het van belang om van strategie te kunnen veranderen omdat bekende en vertrouwde handwijzen niet altijd meer werken. Bij de politie geldt dat zowel op straat als binnen de organisatie. Flexibele personen zien nieuwe en onbekende situaties als een uitdaging. Zij zijn in staat om hun gedragspatronen aan te passen in reactie op veranderde of beperkende omstandigheden. Minder flexibele personen zien nieuwe en onbekende situaties sneller als een bedreiging. Bovendien zijn zij geneigd om vast te houden aan vertrouwde gedragspatronen. Daardoor zijn ze minder goed in staat om het gedragspatroon aan te passen in reactie op veranderde of beperktere omstandigheden.

Empathie verwijst naar het vermogen om zich in te leven in de gevoelens, gedachten en gedragingen van individuen met een andere culturele achtergrond. Het verwijst in feite naar het kunnen lezen van de “blauwdruk” van verschillende achtergronden. Empathie is essentieel om als leider zorg te kunnen dragen voor positieve verbindingen tussen mensen met verschillende achtergronden op de werkvloer, en om als leider het eigen gedrag goed te kunnen afstemmen op verschillen tussen medewerkers.

Openmindedness verwijst naar het onbevooroordeeld kunnen reageren op afwijkende waarden en normen en het open tegemoet treden van personen buiten de eigen culturele groep. Dit vermogen is belangrijk om te midden van onbekende regels en waarden in een pluriforme omgeving effectief te reageren. Een leider die openminded is zal minder snel botsingen ervaren met vertolkers van andere invalshoeken, en zal beter in staat zijn om nieuwe perspectieven in te zetten om werkresultaten te verbeteren. Gebrek aan openmindedness uit zich in een vooringenomen houding en een neiging tot veroordeling



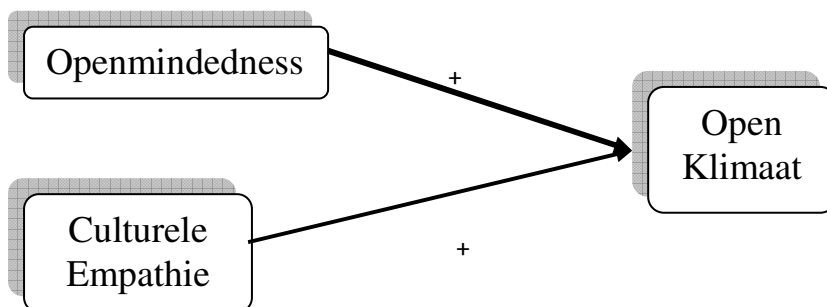
en stereotypering van andere groepen. Iemand die weinig openminded is, zal snel ergens iets van vinden en sluit zich daarmee af voor nieuwe invalshoeken.

Sociaal initiatief heeft betrekking op de neiging van personen om sociale situaties actief te benaderen en initiatieven te nemen. Personen met veel sociaal initiatief hebben de neiging om zich in sociale situaties actief op te stellen en zelf initiatieven te nemen. Ze zullen geneigd zijn naar buiten te treden, ook in interactie met mensen met een andere achtergrond. Mensen met weinig sociaal initiatief houden zich liever op de achtergrond. De politie is een sterk actiegerichte organisatie. Een succesvol leider neemt niet alleen initiatief in de bekende richting, maar verkent ook nieuwe actiewegen en betreft daarin mensen met afwijkende achtergronden, ook al leidt dat tot meer onzekerheid.

8.1. Relatie tussen interculturele competenties met open klimaat en diversiteitsattitudes

De resultaten (zie figuur 17) laten een positieve samenhang zien tussen de interculturele competenties openmindedness ($r = .33$) en culturele empathie ($r = .21$) en een ervaren diversiteitsbevorderend klimaat. Het blijkt dus dat met name competenties die te maken hebben met het zien van de kansen van diversiteit samengaan een open klimaat.

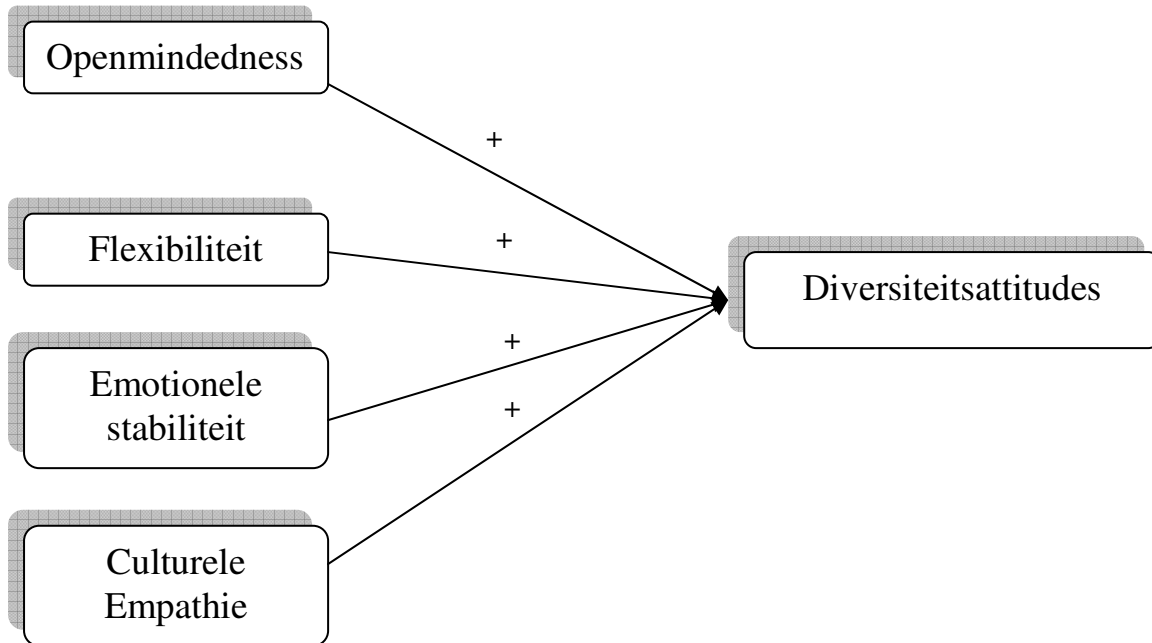
Figuur 17. Samenhang van Interculturele competenties en open klimaat.



Figuur 18 laat een positieve samenhang zien tussen openmindedness ($r = .48$), flexibiliteit ($r = .30$), emotionele stabiliteit ($r = .25$) en culturele empathie ($r = .22$) en attitudes ten opzichte van diversiteit. Concluderend kan gesteld worden dat de interculturele competenties meer samenhangen met attitudes dan met de perceptie van een open klimaat. Dat lijkt ook logisch omdat de persoonlijke houding tegenover diversiteit sterker ingegeven is door persoonlijkheidstrekken dan het algemene klimaat.



Figuur 18. Samenhang van Interculturele competenties en diversiteitsattitudes.



8.2. Welke interculturele competenties zijn binnen het korps Groningen te vinden?

Om een correct beeld te schetsen van de interculturele competenties binnen het korps hebben we normscores berekend aan de hand van een referentiegroep werknemers uit Nederlandse bedrijven. Hierbij hebben we naar de scores van eerdere onderzoeken gekeken en deze in percentielen verdeeld. Deze schaal hebben we als een baseline gebruikt om de scores van het korps tegen af te zetten. De uiteindelijke scores worden uitgedrukt in een rapportcijfer van 1-10.

Uit tabel 3 valt op te maken dat binnen het korps Groningen hoog gescoord wordt op emotionele stabiliteit en sociaal initiatief. Echter, op culturele empathie en openmindedness, de competenties die het meest belangrijk zijn voor positieve diversiteitsattitudes en een open klimaat zijn, scoort het korps relatief laag. Daarnaast valt op dat de scores op de interculturele competenties bij het korps Groningen over het algemeen in overeenstemming zijn met onze politiegegevens tot nu toe. Deze resultaten komen verder ook overeen met breder onderzoek onder leidinggevendenden binnen de politie.

Tabel 3. Scores interculturele competenties van het korps Groningen en de aanwezige politiegegevens.

	Korps Groningen	Politiegegevens
Emotionele stabiliteit	9	10
Flexibiliteit	6	6
Culturele Empathie	5	6
Openmindedness	5	5
Sociaal initiatief	8	8



Uit tabel 4 blijkt dat op alle niveau's vrij laag op openmindedness gescoord wordt, maar voor culturele empathie is dit vooral het geval voor operationeel leidinggevenden.

Tabel 4. Scores interculturele competenties van het korps Groningen per functieniveau.

	Strategisch	Tactisch	Operationeel
Emotionele stabiliteit	10	9	9
Flexibiliteit	6	6	6
Culturele Empathie	7	6	5
Openmindedness	5	4	5
Sociaal initiatief	7	7	8



H9. Conclusies

Samenvattend laat het onderzoek zien dat leidinggevenden binnen het korps Groningen over het algemeen een positieve houding hebben ten aanzien van diversiteitsbevorderend beleid. Echter, als we kijken naar het daadwerkelijke organisatieklimaat en deze vergelijken met eerder onderzoek binnen andere sectoren, dan blijft de openheid voor diversiteit wat achter vergeleken met het bedrijfsleven.

Een lage mate van conflict, zowel op taak als persoonlijk niveau, is bevorderlijk voor een open klimaat. Als we het korps vergelijken met andere sectoren rapporteert het korps minder conflict. Het kan zijn dat de resultaten een onderschatting geven omdat conflict niet als zodanig benoemd wordt. Sociale wenselijkheid kan hier een rol spelen. Er wordt meer taakconflict dan persoonlijk conflict gerapporteerd. Beide vormen van conflict belemmeren een open klimaat. Uit wetenschappelijke studies komen consequent negatieve effecten van persoonlijk conflict naar voren. Taakconflict is op zich niet slecht, maar omdat het vaak gepaard gaat met persoonlijke spanningen zijn de uitkomsten toch vaak negatief.

Om conflict op te lossen en positieve diversiteitsattitudes te ontwikkelen blijkt de probleemoplossende strategie in het omgaan met conflict het meest effectief. Dat is binnen het korps ook de meest gehanteerde strategie. Daarbij moeten twee dingen worden opgemerkt. Het gebruik van probleem-oplossen is nog steeds beduidend lager dan in andere sectoren. Verder maken leidinggevenden op alle niveaus ook regelmatig gebruik van forceren en toegeven, strategieën die niet bevorderlijk zijn voor diversiteitsattitudes.

Naast conflict is de ondervonden leiderschapsstijl een belangrijke determinant voor een open klimaat en voor diversiteitsattitudes. Met name de sociaal-ondersteunende en transformationele leiderschapsstijl zijn bevorderlijk voor diversiteitsattitudes. Naast de sociaal-ondersteunende en transformationele stijlen is ook de participatieve stijl bevorderlijk voor het hebben van een open klimaat. Binnen het korps wordt vooral de sociaal-ondersteunende leiderschapsstijl gehanteerd en in veel mindere mate de transformationele stijl. Leidinggevenden op tactisch en operationeel niveau ondervinden alle drie de leiderschapsstijlen. Echter, leidinggevenden op strategisch niveau ondervinden de transformationele stijl het meest en de participatieve stijl het minst. Op basis van deze bevindingen zou het daarom wenselijk zijn om binnen het korps meer aandacht te besteden aan het gebruiken van sociaal-ondersteunende en participatieve leiderschapsstijlen.

Tenslotte blijken de interculturele competenties culturele empathie en openmindedness met name bepalend te zijn voor de mate van openheid van het organisatie klimaat voor diversiteit (open klimaat). De interculturele competenties openmindedness, flexibiliteit, emotionele stabiliteit en culturele empathie blijken bepalend te zijn voor de persoonlijke houding ten aanzien van diversiteit (diversiteitsattitudes). Vooral de competenties die zowel van belang zijn voor een open klimaat als diversiteitsattitudes, openmindedness en culturele empathie die te maken hebben met het zien van kansen in diversiteit, blijken relatief laag te zijn binnen het korps. Voor culturele empathie is dit vooral het



geval op operationeel niveau. Op basis van deze resultaten zou het wenselijk zijn om in het korps aandacht te besteden aan deze competentie.

De belangrijkste boodschap op basis van dit onderzoek is om vooral in te zetten op het vergroten van de openheid. Dit kan door middel van trainingen, waarbij de focus ligt op de diversiteitsbevorderende determinanten die in dit rapport genoemd worden. Tijdens training kan nadruk gelegd worden op transformationeel en participatief leiderschap. Daarnaast kan openmindedness verhoogd worden via teambuilding, waarbij deelnemers gestimuleerd worden open te staan voor elkaars perspectieven. Deze trainingen zullen mogelijk effectief uitpakken voor leidinggevendenden op alle niveaus van het korps.