



ISW  
Instituut voor integratie  
en sociale weerbaarheid



# Rapport

# Klimaatonderzoek

## Regiopolitie Brabant Zuid-Oost

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 Brabant Zuid-Oost

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

Telefoon (050) 3636917  
Email [isw@rug.nl](mailto:isw@rug.nl)  
Website [www.instituutisw.nl](http://www.instituutisw.nl)

## 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. Inclusiviteit en het benutten van verschillen tussen teamleden, is de voorwaarde. Wil de politie een inclusieve organisatie zijn dan stelt dit eisen aan het klimaat, aan openmindness, aan de stijl van leidinggeven en vergt dit 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 & 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 en 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, 19 februari 2010

## **Inhoudsopgave**

<b>Achtergrond van het onderzoek</b>	<b>6</b>
<b>Eerste resultaten</b>	<b>9</b>
<b>Diversiteitsbevorderend klimaat</b>	<b>10</b>
<b>Diversiteitsattitudes</b>	<b>11</b>
<b>Leiderschap</b>	<b>15</b>
<b>Conflict</b>	<b>19</b>
<b>Conflictstrategie</b>	<b>22</b>
<b>Interculturele competenties</b>	<b>25</b>
<b>Conclusies</b>	<b>30</b>

## 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 Brabant Zuid-Oost.

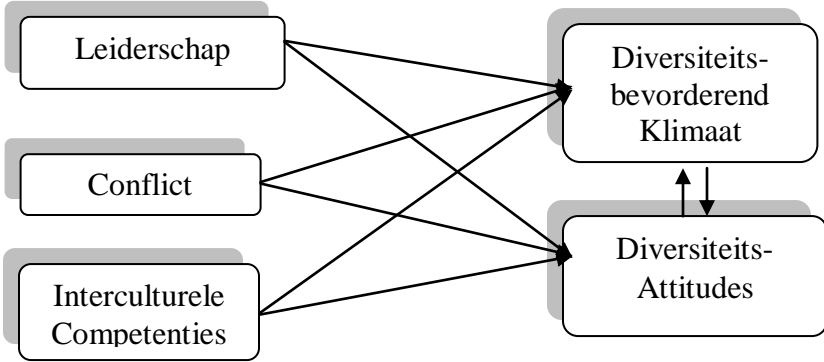
Voor dit onderzoek is een vragenlijst ontwikkeld. De vragenlijst bestond uit een aantal aspecten die van invloed kunnen zijn op een diversiteitbevorderend klimaat binnen de organisatie, namelijk:

- Leiderschapstijl
- 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.

Leiderschapstijl, 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.*



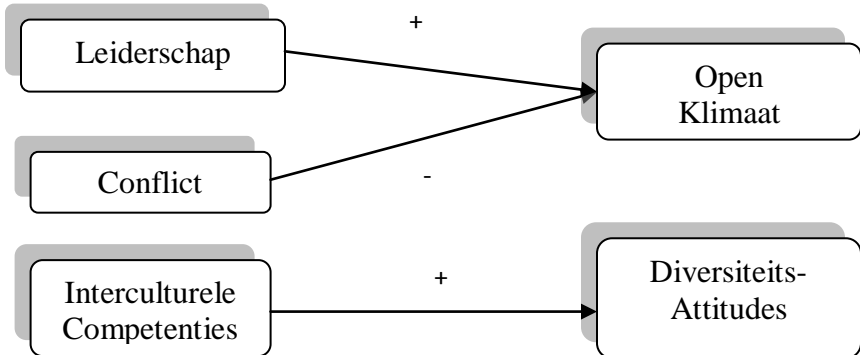
De doelgroep waar dit onderzoek zich op richt zijn leidinggevendenden binnen de politieorganisatie. Daarom hebben we de vragenlijst afgenomen bij de Korpsleiding, de Korps managementteams, de Afdelingschefs en de Operationele chefs. De kennis uit het onderzoek geeft inzicht in het organisatieklimaat 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 opener klimaat binnen het korps.

## Eerste resultaten

93 werknemers (54%) hebben de vragenlijst ingevuld. Deze groep bestond uit 9 vrouwen en 84 mannen. Zoals eerder vermeld, is het onderzoek uitgevoerd op verschillende leiderschapniveaus, namelijk de korpsleiding (3), de KMT's (8), de afdelingschefs (13) en operationele chefs (62).

Hieronder wordt het algemene model weergegeven met de verbanden die gevonden zijn binnen uw korps. Uit het model valt op te maken dat met name leiderschap en conflict van invloed waren op een open organisatieklimaat, en dat interculturele competenties vooral bepalend zijn voor diversiteitsattitudes. In de volgende hoofdstukken zullen we dieper ingaan op deze verbanden.

*Figuur 2. Organisatie specifiek model.*



## Diversiteitsbevorderend klimaat

Een diversiteitsbevorderend klimaat wordt gekenmerkt door de mate waarin de medewerkers zich gewaardeerd en geaccepteerd voelen binnen de organisatie (Cox, 2001)<sup>1</sup>.

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.

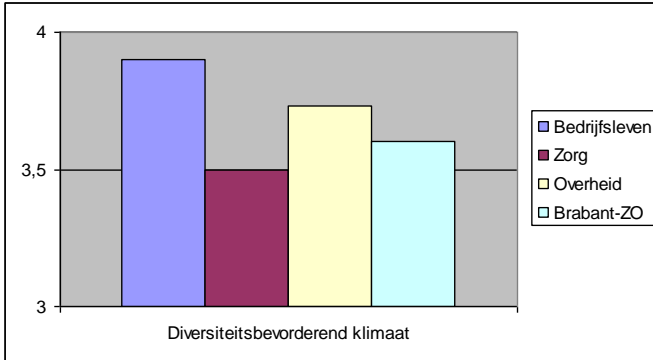
Uit eerder onderzoek blijkt dat een open klimaat samenhangt met een hogere mate van werktevredenheid onder zowel minderheids- als meerderheidsleden binnen de organisatie (Hofhuis, van der Zee & Otten, 2008)<sup>2</sup>.

De leidinggevenden van het korps scoorde gemiddeld een 3.6 (SD =.71) 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 organisatie redelijk open vinden. Als we echter deze scores vergelijken met gegevens uit eerder onderzoek binnen andere organisaties, zien we dat de openheid binnen het Korps Brabant Zuid-Oost wat achterblijft bij leidinggevenden uit het bedrijfsleven en andere overheidsinstanties.

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

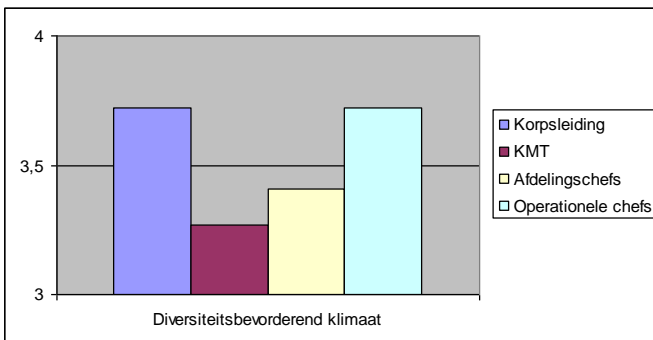
<sup>2</sup> Hofhuis, J., van der Zee, K.I. & Otten, S. (2008). *Onderzoeksverslag Uitstroom van allochtonen bij de Rijksoverheid*. Rijksuniversiteit Groningen, A+O Fonds.

**Figuur 3. Vergelijking openheid van klimaat van de politie met andere organisaties.**



Als we kijken naar hoe leidinggevenden op verschillende niveaus binnen het korps de openheid van hun organisatie beoordelen, vinden we dat de korpsleiding en de uitvoerend leidinggevenden de organisatie het meest open ervaren (zie figuur 4). Opvallend is dat de ervaren openheid onder het KMT en de afdelingschefs lager ligt.

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



## Diversiteitsattitudes

Naast het hebben van een open klimaat is de houding van leidinggevenden binnen de politie tegenover diversiteitsbevorderend beleid ook van belang. Waar het diversiteitsbevorderend klimaat vooral de perceptie van de openheid van de organisatie betreft, gaat het bij diversiteitsattitudes om de *persoonlijke houding* van de leidinggevenden tegenover diversiteit. Deze attitudes zijn vastgesteld aan de hand van diversiteitsgevoelige dilemma's, waarin men een mate van voorkeur moest aangeven voor een diversiteitsbevorderende dan wel een diversiteitsremmende oplossing.

**Tabel 1. Gemiddelde score op diversiteitsattitudes.**

	Gemiddelde	Range
Voorkeur externe kandidaten	4.10	1-5
Extra inwerken tbv diversiteit	3.93	1-5
Stoppen met last-in-first-out	3.92	1-5
Nut van actief diversiteitsbeleid	3.90	1-5
Inzetten op diversiteit als competentie	4.13	1-5

De persoonlijke houding van de leidinggevenden binnen het korps tegenover diversiteit is vrij positief te noemen (zie tabel 1). Er is echter een verschil in houding te zien tussen de niveaus (zie tabel 2).

**Tabel 2. Gemiddelde score op diversiteitsattitudes per functieniveau.**

	Korps leiding	KMT	Afdelings chefs	Operationele chefs
Voorkeur externe kandidaten	4.33	4.00	4.31	4.06
Extra inwerken tbv diversiteit	3.33	4.12	4.00	3.92
Stoppen met last-in-first-out	3.67	4.12	3.92	3.91
Nut van actief diversiteitsbeleid	4.67	4.00	4.00	3.83
Inzetten op diversiteit als competentie	4.67	4.00	4.46	4.06

Als we naar de dilemma's kijken, is er een verschil te zien tussen dilemma's op beleidsniveau (voorkeur voor externe kandidaten) en dilemma's op de werkvloer (extra tijd besteden aan het inwerken van nieuwe kandidaten). Dit onderscheid is terug te vinden voor de verschillende niveaus. De korpsleiding heeft een sterkere voorkeur voor diversiteit op beleidsniveau vergeleken met de andere niveaus, maar staat minder positief tegenover de gevolgen van diversiteit op de werkvloer vergeleken met de andere niveaus.

Kort samengevat hebben de leidinggevenden binnen Brabant Zuid-Oost over het algemeen een positieve houding tegenover diversiteitsbevorderend beleid. Als we echter kijken naar het daadwerkelijke organisatieklimaat en deze vergelijken met andere sectoren, dan blijft de openheid voor diversiteit wat achter. Dus de wil om iets met diversiteit te doen is aanwezig binnen het korps BZO,

maar er valt nog een slag te slaan wat betreft het creëren van een open organisatieklimaat.

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

## Leiderschap

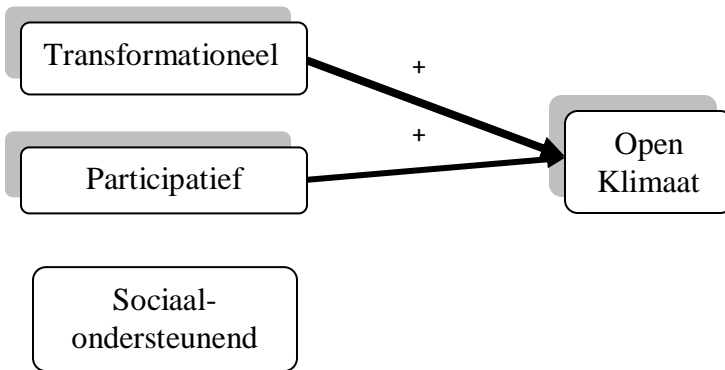
Leiderschap is het gedrag van een persoon die een positie van leider heeft in een groep. De activiteiten van deze groep zijn onder zijn verantwoordelijkheid gericht op het realiseren van een bepaald doel. Onverschillig aan welke activiteit leiding wordt gegeven, gaat het om doelbewust, doelgericht en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

We hebben ons in dit onderzoek gericht op de 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.

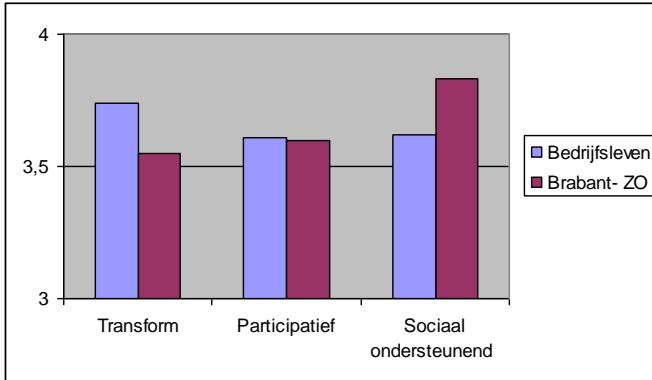
Uit dit onderzoek blijkt dat in dit korps zowel een transformationele ( $r=.28$ ) als een participatieve ( $r=.26$ ) leiderschapsstijl bepalend zijn voor het hebben van een open klimaat (zie figuur 5). Dit betekent dat een inspirerende en motiverende stijl, waarbij de visie van de leidinggevende wordt overgedragen aan de medewerkers en het actief betrekken van de medewerkers bij het besluitvormingsproces, positief bijdragen aan een open klimaat. Sociaal-ondersteunend leiderschap lijkt in geringe mate bij te dragen aan een open klimaat.

*Figuur 5. Samenhang leiderschapsstijl en open klimaat.*



In figuur 6 zien we dat er verschil is tussen het korps Brabant Zuid-Oost en commerciële organisaties in de mate waarin gebruik wordt gemaakt van transformationeel en sociaal-ondersteunend leiderschap. Binnen het korps Brabant Zuid-Oost wordt vooral de sociaal-ondersteunend leiderschapsstijl gehanteerd en in veel mindere mate de transformationele stijl. Dit is een interessante bevinding aangezien juist de transformationele stijl van belang lijkt voor het creëren van een open klimaat.

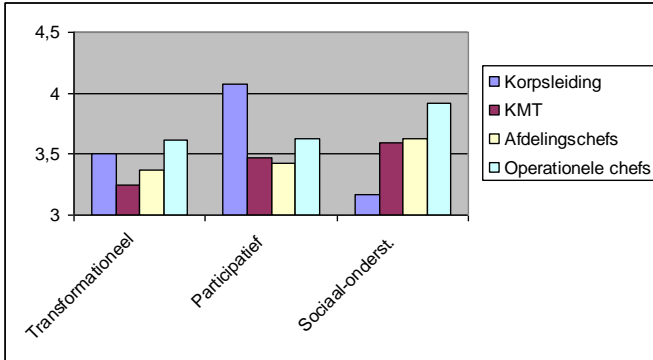
**Figuur 6. Vergelijking leiderschapsstijl van de politie met het bedrijfsleven.**



Eerder hebben we gezien dat mensen in het bedrijfsleven hun organisatie opener vonden dan de medewerkers van het politiekorps. Als we deze informatie combineren met de bevindingen ten aanzien van de leiderschapsstijlen, dan zou een mogelijke verklaring voor het achterblijven van de openheid van het organisatieklimaat kunnen zijn dat bij het korps BZO in mindere mate transformationeel en participatief leiderschap ingezet wordt.

Figuur 7 laat zien dat binnen het korps de operationele chefs vooral de sociaal-ondersteunende stijl hanteert, de korpsleiding vooral participatief leiderschap laat zien en dat transformationeel leiderschap het minst wordt gerapporteerd. Hieruit blijkt dat het korps eerder gebruik maakt van het handhaven van een positieve sfeer binnen het team dan het inspireren, motiveren en betrekken bij het besluitnemingsproces.

**Figuur 7. Vergelijking leiderschapsstijl tussen verschillende niveaus binnen de organisatie.**



Verder is het opvallend dat de korpsleiding minder gebruik maakt van sociaal ondersteunend leiderschap en meer van een participatief of transformatieel leiderschap.

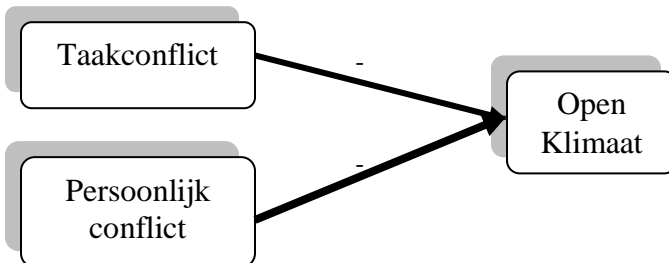
## Conflict

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.

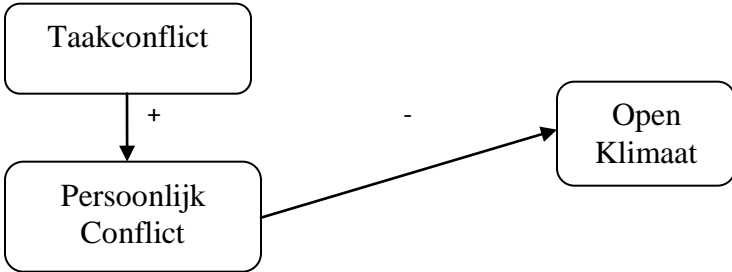
Zowel taakconflict ( $r = -.21$ ) als persoonlijk conflict ( $r = -.34$ ) dragen negatief bij aan een open klimaat (zie figuur 8). Dit betekent dat zowel conflicten over werkgerelateerde zaken als conflicten rondom de samenwerking juist voor meer gedragsvoorschriften, minder onzekerheidstolerantie en voor minder waardering voor verschillen zorgen, wat de openheid van het klimaat niet ten goede komt.

*Figuur 8. Samenhang van ervaren conflict en open klimaat.*



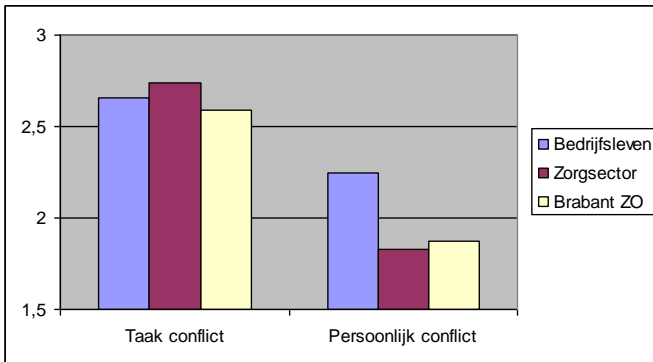
Op zichzelf hoeft onenigheid over taken niet slecht te zijn. Figuur 9 laat echter zien dat taakconflict negatief van invloed is op het klimaat omdat het ook persoonlijk conflict op roept.

**Figuur 9. Beloop van conflict op open klimaat.**



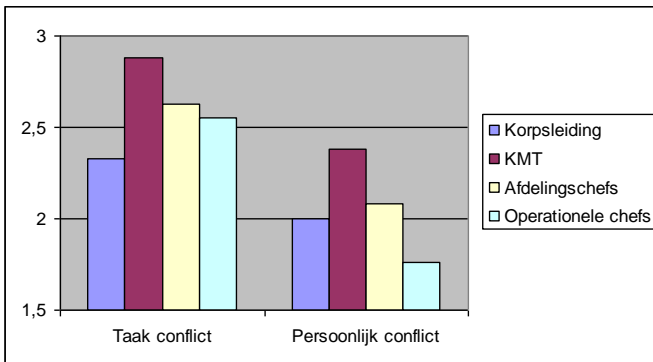
Uit figuur 10 blijkt dat het korps meer taakconflicten rapporteert dan persoonlijk conflicten. Opvallend is echter dat de politie minder taakconflict ervaart vergeleken met andere sectoren.

**Figuur 10. Vergelijking van ervaren conflict van de politie met andere organisaties.**



Als we kijken naar figuur 11, blijkt het dat binnen het korps het KMT de meeste conflicten ervaart, zowel op taak als persoonlijk gebied. Aangezien het ervaren van persoonlijk conflict het minst bevorderlijk is voor een open klimaat, doen de operationele chefs het goed met hun relatief lage score op persoonlijk conflict. Een verklaring hiervoor kan gevonden worden in het functieniveau. Door de hiërarchische structuur van de organisatie dienen de lagere leidinggevenden zich meer aan de procedure vast houden en zich continu kunnen verantwoorden aan de hogere leidinggevenden. Hoe hoger iemand in de organisatie zit, hoe minder vastomlijnd taakomschrijvingen zijn en daardoor ook meer mogelijkheid is tot het ontstaan van misverstanden over de werkinhoud.

***Figuur 11. Vergelijking van ervaren conflict tussen verschillende niveaus binnen de organisatie.***



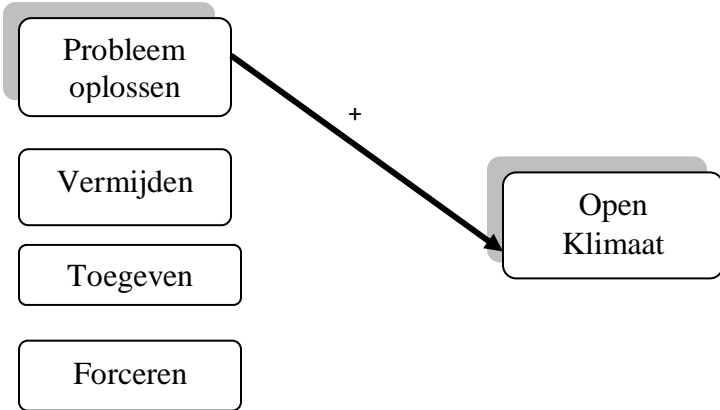
## Conflictstrategie

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

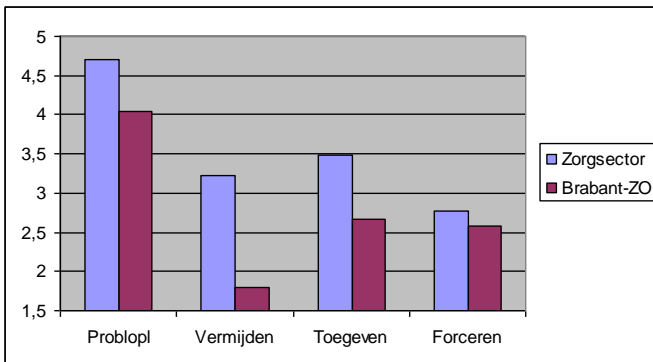
Voor het realiseren van een open klimaat blijkt het gebruik van probleemoplossen ( $r=.21$ ) als gedragsstrategie het meest bevorderlijk (zie figuur 12). Probleem-oplossen is de strategie waarbij men het meest open staat voor andere ideeën/ perspectieven en men door deze verschillende ideeën te integreren tot één oplossing komt. Daarmee past deze strategie het beste bij een open klimaat.

**Figuur 12. Samenhang van conflictstrategie en open klimaat.**



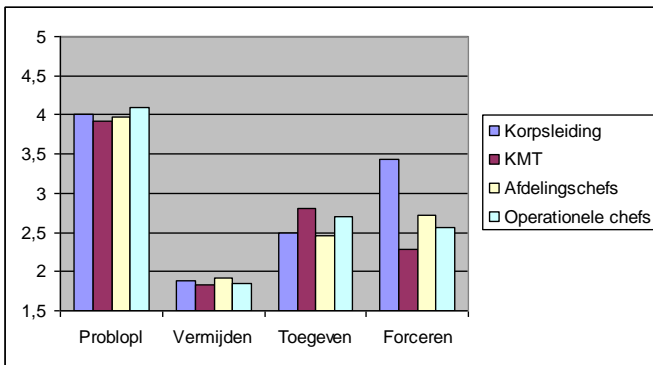
Uit figuur 13 blijkt dat het korps beduidend lager scoort op alle conflictstrategieën in vergelijking met de zorgsector. Maar als we alleen naar de scores van het korps kijken dan blijkt dat de oplossingsgerichte strategie het meest gehanteerd wordt vergeleken met de overige strategieën, wat gunstig is voor een open klimaat.

**Figuur 13. Vergelijking van gebruikte conflictstrategieën van de politie met de zorgsector.**



Uit figuur 14 blijkt dat de verhouding tussen de gebruikte conflictstrategieën voor het hele korps ook gelden voor de verschillende niveaus. Een interessante afwijking is dat de korpsleiding naast de oplossingsgerichte strategie ook vrij hoog scoort op de forcerende stijl, die niet bijdraagt aan een open klimaat.

**Figuur 14. Vergelijking van gebruikte conflictstrategieën tussen verschillende niveaus binnen de organisatie.**



## 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 handelwijzen

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.

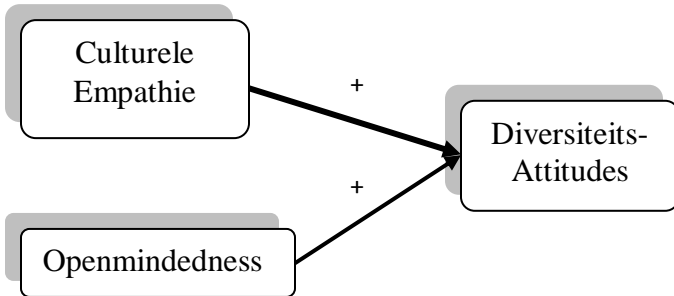
Openmindedness verwijst naar het onbevooroordeeld kunnen reageren op afwijkende waarden en normen en het open tegemoet treden van personen buiten de eigen culturele groep. Dit vermogen is belangrijk om te midden van onbekende regels en waarden in een pluriforme omgeving effectief te reageren. Een leider 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.

De interculturele competenties blijken geen verband te hebben met ervaren diversiteitsbevorderend klimaat, maar wel met de attitude van leidinggevendenden ten aanzien van diversiteit. Als we kijken naar figuur 15 zien we dat er een positieve samenhang bestaat tussen culturele empathie ( $r=.30$ ) en openmindedness ( $r=.27$ ) met attitudes ten opzichte van diversiteitsbevorderend beleid.

**Figuur 15. Samenhang van Interculturele competenties en diversiteitsattitudes.**



De bevinding dat interculturele competenties met name samenhangen met attitudes maar niet met het klimaat, kan verklaard worden door het feit dat attitudes de *persoonlijke* houding ten aanzien van diversiteit betreft, terwijl het klimaat meer de visie op de organisatie weergeeft. De persoonlijke houding naar diversiteit zal dan logischerwijs vooral ingegeven worden door persoonlijkheidstrekken die bevorderend zijn voor het omgaan met interculturele interacties

Om een correct beeld te schetsen van de interculturele competenties binnen het korps hebben we normscores berekend aan de hand van een groot bestand afkomstig uit eerdere onderzoeken. 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. Dit maakte het voor ons mogelijk om het korps een score van 1 tot 10 te geven.

**Tabel 3. Scores interculturele competenties van het complete korps en per niveau.**

	Complete korps	Korps leiding	KMT	Afdelings chefs	Operationele chefs
Emotionele stabiliteit	10	9	9	10	10
Flexibiliteit	6	7	7	4	6
Culturele Empathie	6	9	4	8	6
Openmindedness	5	6	5	6	5
Sociaal initiatief	8	10	7	9	8

Uit tabel 3 valt op te maken dat culturele empathie en openmindedness, de competenties die van belang zijn voor positieve diversiteitsattitudes, relatief laag blijken binnen het korps. Voor openmindedness geldt dit over alle niveaus maar voor culturele empathie is dit vooral het geval voor de KMT's. Op basis van deze resultaten zou het wenselijk zijn om in alle lagen van het korps aandacht te besteden aan het inlevingsvermogen en aan het vermogen om anderen onbevooroordeeld te benaderen.

## Conclusies

Samenvattend laat het onderzoek zien dat leidinggevendenden binnen Brabant Zuid-Oost over het algemeen een positieve houding ten aanzien van diversiteitsbevorderend beleid hebben. Echter, als we kijken naar het daadwerkelijke organisatieklimaat en deze vergelijken met andere sectoren, dan blijft de openheid voor diversiteit wat achter. Dus de wil om iets met diversiteit te doen is aanwezig binnen het korps Brabant Zuid-Oost, maar er valt nog winst te behalen wat betreft het creëren van een open organisatieklimaat.

Het onderzoek laat verder zien dat leiderschapstijl, de mate van ervaren conflict en de manier waarop met conflict omgegaan wordt belangrijke determinanten van een diversiteitsbevorderend klimaat zijn. Determinanten van diversiteitsbevorderende attitudes zijn met name de interculturele competenties ‘openmindedness’ en ‘culturele empathie’.

Wat betreft leiderschapstijl, is met name een transformationele en participatieve leiderschapstijl bevorderlijk voor een open klimaat. Echter, binnen het korps wordt vooral de sociaal-ondersteunend leiderschapstijl gehanteerd en in veel mindere mate de transformationele stijl. De korpsleiding maakt in vergelijking met de andere groepen leidinggevendenden minder gebruik van sociaal-ondersteunend leiderschap en meer van participatief of transformationeel leiderschap. Op basis van deze bevindingen zou het daarom wenselijk zijn om binnen het korps meer in te zetten op

transformationele en participatieve leiderschapstijlen, met name in de lagere managementslagen.

Naast leiderschapstijl lijkt ervaren conflict een belangrijke determinant te zijn voor een open klimaat. 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 is de vraag of er daadwerkelijk minder conflict is, of dat conflict niet als zodanig benoemd wordt, uit angst voor escalatie of andere negatieve effecten. Sociale wenselijkheid kan hier ook een rol spelen. Daarnaast wordt er 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 een open klimaat te bevorderen blijkt de probleemoplossende strategie de meest effectieve. 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 maakt de korpsleiding ook regelmatig gebruik van forceren, een strategie die niet bevorderlijk is voor een open klimaat.

Tenslotte blijken de interculturele competenties culturele empathie en openmindedness met name bepalend te zijn voor de persoonlijke houding ten aanzien van diversiteit (diversiteitsattitudes) . Deze competenties blijken relatief

laag te zijn binnen het korps. Voor openmindedness geldt dit over alle niveaus en voor culturele empathie is dit vooral het geval bij de KMT's. Op basis van deze resultaten zou het wenselijk zijn om in alle lagen van het korps aandacht te besteden aan het inlevingsvermogen en aan het vermogen om anderen onbevooroordeeld te benaderen.

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. Het niveau waar deze trainingen mogelijk het meest effectief zullen uitpakken zijn de KMT's en mogelijk ook de afdelingschefs aangezien op deze niveaus de ervaren openheid lager liggen.