

# De kracht van verbinding

*Een onderzoek naar de invloed van leiderschap op sociale cohesie  
binnen verdeelde teams*



Erasmus Universiteit Rotterdam  
Masterscriptie Governance en Management van Complexe Systemen  
Datum: 26 juni 2020

Lamyae Khallouk | 453954  
Aantal woorden: 18981  
Eerste lezer: Dr. Wouter Spekkink  
Tweede lezer: Dr. Rebecca Moody

## Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis “De kracht van verbinding”. Het onderzoek van deze thesis is gericht op de vraag in hoeverre leiderschapsstijl binnen de Brigade Recherche van invloed is op sociale cohesie, zodat de gefragmenteerde context waarbinnen het team opereert, beheerst kan worden. Deze thesis is geschreven in het kader van mijn afstuderen van de masteropleiding Governance en Management van Complexe Systemen aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Voor de totstandkoming van deze thesis wil ik een aantal personen in het bijzonder bedanken. Allereerst mijn scriptiebegeleider, dr. Wouter Spekkink, die gedurende mijn gehele scriptietraject zijn hulp aanbood waar gepast was. Hij leverde continue feedback op mijn tussenproducten, wat heeft bijgedragen aan dit eindproduct. Ik wil mijn begeleider bedanken voor de prettige en leerzame begeleiding en zijn bijdrage aan mijn afstuderen. U heeft mij enorm geholpen bij mijn afstuderen. Mijn dank daarvoor.

Ook bedank ik de heer F.E. Vijgen en brigadecommandant J.S.A. Wezemer. Beiden hebben mij geholpen om mijn afstudeeropdracht vorm te geven en respondenten binnen de organisatie te verzamelen, zodat ik kon voldoen aan de voorwaarden die vanuit de universiteit zijn gesteld. Ik dank u beiden zeer.

Tot slot wil ik in het bijzonder mijn ouders bedanken. Zij stonden gedurende het gehele traject voor me klaar. Op de momenten dat ik het zelf niet meer zag zitten, boden zij het steuntje in de rug die ik nodig had om door te pakken. Ik wil jullie bedanken voor jullie positiviteit en inspiratie.

Ik wens u veel leesplezier.

Lamyae Khallouk  
Augustus 2020

## Abstract

In dit onderzoek is de invloed van leiderschapsstijl op sociale cohesie binnen de gefragmenteerde context van de Brigade Recherche onderzocht. Hierbij zijn transactioneel, transformatieel, dienend, gedeeld en LMX-leiderschap meegenomen. Sociale cohesie is gemeten in termen van de kracht van relaties, de aanwezigheid van brokering en structurele leegten, en de netwerkgrootten en aanwezigheid van centrale personen. Om de fragmentatie binnen de Brigade Recherche te kunnen vatten, zijn twee vormen van fragmentatie geïncorporeerd in dit onderzoek, namelijk geografische en culturele fragmentatie. Dit onderzoek concludeert dat de gehanteerde leiderschapsstijl(en) van invloed is op de mate waarin sociale cohesie binnen verdeelde teams bevorderd kan worden. De belangrijkste bevinding uit dit onderzoek is dat de combinatie van transformatieel en dienend leiderschap de beste potentie heeft om culturele fragmentatie te beheersen. Middels het afstemmen van de waarden en visies tussen de subgroepen, kan sociale cohesie bevorderd worden in verdeelde teams.

# Inhoudsopgave

Formatted: Font: Not Bold, Font color: Auto

## **VOORWOORD** 1

Field Code Changed

## **ABSTRACT** 2

## **INLEIDING** 5

### *AANLEIDING* 5

### *PROBLEEMSTELLING* 6

### *DOELSTELLING* 7

### *VRAAGSTELLING* 7

### *WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE* 8

### *MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE* 8

### *LEESWIJZER* 9

## **THEORETISCH KADER** 10

### *GROEPSCOHESIE* 10

### *FRAGMENTATIE* 13

### *LEIDERSCHAPSSTIJL* 15

### *CONCEPTUEEL MODEL* 19

## **METHODOLOGIE** 22

## **RESULTATEN EN ANALYSE** 30

### *CASUSBESCHRIJVING* 30

### *EMPIRISCHE BEVINDINGEN* 31

### *FRAGMENTATIE* 31

### *GEOGRAFISCHE FRAGMENTATIE* 31

### *CULTURELE FRAGMENTATIE* 33

### *SOCIALE COHESIE* 37

### *DE KRACHT VAN RELATIES* 37

### *BROKERAGE EN STRUCTURELE LEEGTEN* 41

### *NETWERKGROOTTE EN CENTRALISATIE* 41

### *SOCIALE COHESIE IN EEN GEFRAGMENTEERDE CONTEXT* 42

### *LEIDERSCHAPSSTIJL* 44

### *TRANSACTIONEEL LEIDERSCHAP* 44

### *TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP* 46

### *DIENEND LEIDERSCHAP* 49

### *GEDEELD LEIDERSCHAP* 49

### *LMX-LEIDERSCHAP* 50

## **CONCLUSIE EN DISCUSSIE** 53

### *CONCLUSIE* 53

<i>DISCUSSIE</i>	57
<b>AANBEVELINGEN</b>	58
<b>LITERATUURLIJST</b>	60
<b>BIJLAGE I - INTERVIEWGUIDE</b>	63

|

## Inleiding

### *Aanleiding*

De maatschappij is aan vele veranderingen onderhevig. De vraag naar nieuwe manieren van denken, ontwikkelen en organiseren [binnen](#) de publieke sector neemt toe (Haagse Beek organisatieadvies, 2019). De Koninklijke Marechaussee is een publieke organisatie [die](#) de vormgeving van [haar organisatie heeft](#) veranderd [vanwege de toenemende complexiteit vanuit de maatschappij](#). De Koninklijke Marechaussee is een militaire organisatie, verantwoordelijk voor het bewaken van de veiligheid binnen de Nederlandse staat, maar ook ver hierbuiten (Koninklijke Marechaussee, z.d.). Een belangrijke taak van de organisatie betreft [het](#) projectmatig opsporen en [vervolgen](#) van criminelen [die de nationale veiligheid in het geding brengen](#). Om deze kerntaak van de organisatie naar behoren uit te kunnen oefenen, heeft de Koninklijke Marechaussee in 2018 een reorganisatie uitgevoerd. De voornaamste aanleiding hiertoe was dat de realisering van gelijkwaardige kwalitatieve opsporingswerkzaamheden een grote uitdaging is gebleken. De organisatie bestond voorheen uit verscheidene Brigaden verspreid over Nederland, die elk [een eigen takenpakket aan werkzaamheden hadden](#). De Koninklijke Marechaussee [ontwikkelde](#) echter [een behoefte om uniformiteit te brengen naar de organisatie](#). [De reorganisatie heeft ertoe geleid dat de onderzoeksteams gefuseerd zijn tot de Brigade Recherche](#). [De reorganisatie heeft ertoe geleid dat de onderzoeksteams gefuseerd zijn tot de Brigade Recherche](#). Deze onderzoeksteams bestonden voorheen uit kleine groepjes van vier tot vijf personen, die Deze onderzoeksteams bestonden voorheen uit kleine groepjes van vier tot vijf personen, die Deze onderzoeksteams bestonden voorheen uit kleine groepjes van vier tot vijf personen, die onderzoek deden naar thema's die relevant waren voor de specifieke Brigade.

### *Probleemstelling*

De reorganisatie [in](#) 2018 heeft verschillende implicaties gehad voor de manier waarop medewerkers hun werk uitvoerden en zich tot elkaar opstelden. Eén van de implicaties is de afname van sociale cohesie binnen de nieuwe Brigade Recherche (KMar, 2019). De term sociale cohesie wordt gebruikt om de algemene aantrekkingskracht of band tussen groepsleden te beschrijven (Wellen & Neale, 2006). Een belangrijk element van sociale cohesie is de sociale relaties binnen een groep (Landis, 2016). De kracht van de relaties, vertrouwen en brokerage zijn belangrijke elementen die de mate van sociale cohesie bepalen (Lezin & Cross, 2004). Brokerage

duidt op activiteiten met als doel personen binnen de organisatie die niet direct aan elkaar verbonden zijn, aan elkaar verbinden (Lezin & Cross, 2004). Hoewel sociale cohesie in essentie betrekking heeft tot maatschappijen hebben eerdere onderzoekers deze theorie ook toegepast binnen organisaties (Severt & Estrada, 2015). Het is daarom relevant om deze theorie toe te passen op de Koninklijke Marechaussee als organisatie. Een reorganisatie heeft immers invloed op de manier waarop collega's zich tot elkaar verhouden. De [ervaring leert dat de medewerkers](#) die voorheen deel uitmaakten van de kleinere onderzoeksteams, moeite hadden met het leggen van verbindingen met hun nieuwe collega's. Er wordt namelijk nog steeds de verbinding gezocht met de oude collega's die over nieuwe teams verdeeld zijn.

Hoewel er nu één Brigade Recherche is, is het team vooralsnog gefragmenteerd. Er zijn verschillende vormen van fragmentatie, waar sprake van is binnen de Brigade Recherche. Niet alleen zijn er meerdere subgroepen en werklocaties binnen het team, ook worden niet dezelfde waarden uitgedragen. Bovendien houden medewerkers van het team zich op de verschillende werklocaties bezig met andere problematieken en vraagstukken. Derhalve is het van belang om te onderzoeken op welke manier verschillende vormen van fragmentatie van invloed kunnen zijn op sociale cohesie binnen de Brigade Recherche.

Binnen de Brigade Recherche ontbreekt een sterk eenheidsgevoel binnen het team, wat van invloed kan zijn [op de kwaliteit van samenwerken](#). Het is daarom van groot belang dat sociale cohesie binnen de Brigade bevorderd wordt, opdat de werkzaamheden waarmee de Brigade belast is beter en gemakkelijker uitgevoerd kunnen worden. De leidinggevende is in grote mate verantwoordelijk om toe te zien op verbondenheid binnen het team (Yukl, 2006). De literatuur beschrijft verschillende vormen van leiderschap, die elk een andere uitwerking hebben op sociale cohesie. Wellicht is er vraag naar een leiderschapsstijl die zowel de oude relaties als de nieuwe situatie respecteert en daarin creatieve combinaties probeert te maken. Het is daarom interessant om te bezien wat de invloed van verschillende typen leiderschapsstijlen op sociale cohesie is, rekening houdend met de gefragmenteerde context van het team.

### *Doelstelling*

Dit onderzoek tracht een bijdrage te leveren aan de bestaande literatuur omtrent de relatie tussen leiderschapsstijl en sociale cohesie binnen verdeelde teams. De inzichten verkregen uit dit onderzoek kunnen vervolgens gebruikt worden om aanbevelingen of interventies met betrekking tot leiderschap te formuleren die sociale cohesie binnen verdeelde teams als de Brigade Recherche te bevorderen. [Om dit te bereiken, zullen vijftien diepte-interviews worden afgenomen met](#)

[leidinggevend en niet-leidinggevend medewerkers. Op deze wijze kan er inzicht worden verkregen in de relatie tussen](#) gehanteerde [leiderschapsstijl en sociale cohesie binnen de gefragmenteerde organisatie om](#) handvatten te bieden om sociale cohesie binnen de Brigade Recherche te bevorderen.

#### *Vraagstelling:*

Wat is de invloed van leiderschapsstijlen, gehanteerd binnen de Brigade Recherche van de Koninklijke Marechaussee op sociale cohesie, gegeven de gefragmenteerde context waarin de Brigade Recherche opereert?

Om bovenstaande vraagstuk te onderzoeken, zijn er een aantal deelvragen opgesteld:

1. Op welke manier uit fragmentatie zich binnen de Brigade Recherche?
2. In welke mate is er sprake van sociale cohesie binnen de Brigade Recherche?
3. Welke leiderschapsstijlen worden gebruikt binnen de Brigade Recherche?
4. Wat is de invloed van gehanteerde leiderschapsstijlen op sociale cohesie binnen de Brigade Recherche?
5. Wat is de invloed van fragmentatie op de relatie tussen gehanteerde leiderschapsstijlen en sociale cohesie binnen de Brigade Recherche?

#### *Wetenschappelijke relevantie*

[Dit onderzoek poogt wetenschappelijke meerwaarde te creëren door bestaande literatuur te vergelijken met de praktijk.](#) Hierbij wordt onderzocht wat de invloed van een gehanteerde leiderschapsstijl is op sociale cohesie in een gefragmenteerde context. In het geval van verdeelde teams zijn leiderschapsstijlen die vaak terugkomen in de literatuur dienend of gedeeld leiderschap. Er is daarmee een gebrek aan literatuur die de relatie tussen overige leiderschapsstijlen en sociale cohesie aantoont. Verder is met betrekking tot de relatie tussen verdeelde teams en sociale cohesie beperkt wetenschappelijk onderzoek beschikbaar. De inzichten uit dit onderzoek fungeren [derhalve](#) als aanvulling op de bestaande wetenschap.

#### *Maatschappelijke relevantie*

[De Brigade Recherche richt zich op incidentele en projectmatige onderzoeken die bijdragen aan de veiligheid in Nederland.](#) Een hogere mate van sociale cohesie leidt tot een prettige werksfeer,



waarbinnen medewerkers zichzelf kunnen ontwikkelen. Hiermee neemt de kwaliteit van werkzaamheden die medewerkers uitvoeren, toe. Indien de kwaliteit van de werkzaamheden verbetert, betekent dit dat er publieke waarde wordt gecreëerd voor de samenleving op het gebied van veiligheid. [Om dit te bereiken](#), [is het van belang dat de](#) sociale cohesie binnen de Brigade van de Koninklijke Marechaussee bevorderd wordt, zodat de kwaliteit van de werkzaamheden die medewerkers uitvoeren, toeneemt. |

Commented [U1]: Ik zou de alinea hiermee beginnen.

### Leeswijzer

In het volgende gedeelte zal een uiteenzetting volgen van de gebruikte theorie in dit onderzoek. Er zal toegelicht worden waarom deze theorie wordt gebruikt en wat beperkingen van deze theorie zijn.

[In hoofdstuk 3 worden de methodologie en methodologische verantwoording van dit onderzoek belicht.](#)

De gebruikte onderzoeksmethoden zullen worden beschreven en verantwoord aan de hand van de betrouwbaarheid, validiteit en legitimiteit van het onderzoek. Bovendien zullen de beweegredenen om gekozen respondenten te interviewen, worden toegelicht. Hierna zullen in hoofdstuk 4 de resultaten van het onderzoek worden gepresenteerd en geanalyseerd. Hoofdstuk 5 is het laatste hoofdstuk, waarin de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek besproken zullen worden. Hierin wordt antwoord gegeven op de deelvragen en hoofdvraag en wordt beoordeeld of de doelstelling van het onderzoek is behaald. De afsluiting van dit hoofdstuk zal bestaan uit een reflectie op en discussie over de gebruikte theorie en wat in vervolgonderzoek aandachtspunten kunnen zijn.

## Theoretisch kader

*In dit hoofdstuk worden de belangrijkste theorieën en sociaalwetenschappelijke inzichten [gepresenteerd](#) die relevant zijn voor de geformuleerde probleemstelling.*

*Het betreft de theorieën over sociale cohesie, fragmentatie en leiderschapstijlen. Deze variabelen worden uiteengezet, waarbij de onderlinge relaties tussen de variabelen onderbouwd worden. Dit zal zich uitmonden in het conceptueel model. Het hoofdstuk sluit af met een operationalisering van de belangrijkste concepten.*

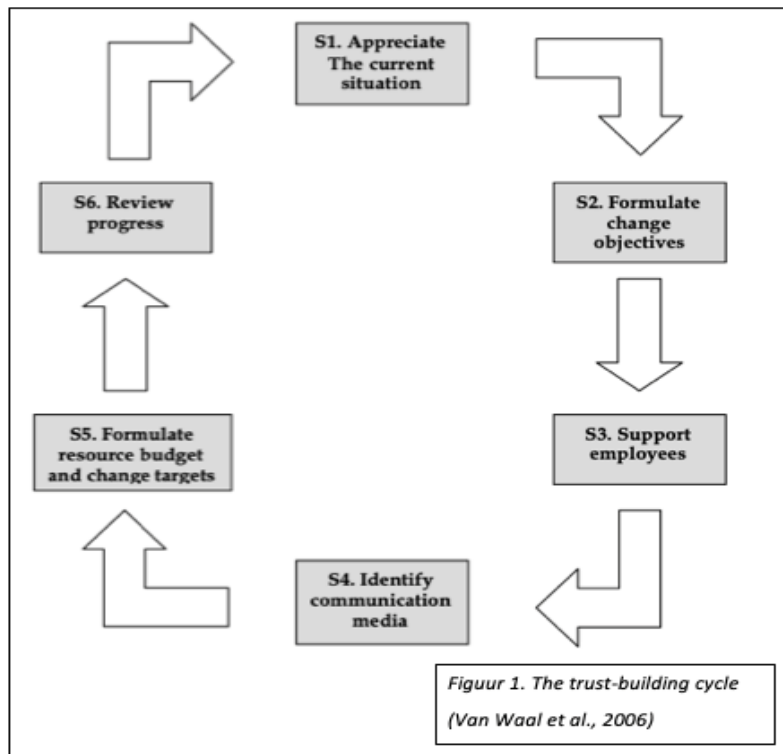
### *Groepscohesie*

In dit onderzoek wordt het concept van groepscohesie gebruikt om sociale cohesie te beschrijven. Sociale cohesie wordt in dit geval op groepsniveau onderzocht. De term groepscohesie wordt gebruikt om de algemene aantrekkingskracht of band tussen groepsleden te beschrijven (Wellen & Neale, 2006). Volgens Wellen et al. (2006) is sociale cohesie hier onderdeel van. Een belangrijk onderdeel van sociale cohesie bestaat uit sociale relaties. Deze sociale relaties kunnen gedefinieerd worden in de mate waarin banden tussen groepsleden sterk worden geacht (Wellen et al., 2006). Granovetter (1973) omschrijft dit als de kracht van relaties. Landis (2006) benoemt verder nog twee andere dimensies van sociale cohesie. De ene dimensie betreft brokerage en structurele leegten. De andere dimensie betreft netwerk grootte en centralisatie. Een vierde element van sociale cohesie die in dit onderzoek wordt uiteengezet, is vertrouwen (Lezin & Cross, 2004).

### *Sociale cohesie*

Sociale cohesie is volgens de definitie van Wellen et al. (2006) met name afhankelijk van sociale relaties binnen een groep. De mate waarin sociale relaties bestaan tussen groepsleden kan onderverdeeld worden in drie domeinen, waarvan de kracht van relaties de meeste aandacht geniet in dit onderzoek (Landis, 2016).

Een belangrijk onderdeel van sociale cohesie die door Landis (2016) benoemd wordt, betreft de kracht van relaties. Volgens Granovetter (1973) is de kracht van een relatie een (waarschijnlijk lineaire) combinatie van tijd, emotionele intensiteit en intimiteit, en de wederkerigheid die een relatie kenmerken. Lezin & Cross (2004) stellen bovendien dat vertrouwen ook een zeer belangrijk element is. Deze onderdelen van tijd, emotionele intensiteit, intimiteit, wederkerigheid en vertrouwen zijn in zekere mate onafhankelijk van elkaar, maar kunnen wel door elkaar versterkt worden. De Waal en Nhemachena (2006) bespreken in hun onderzoek de *trust-building cycle*. Dit is een theoretisch model dat illustreert op welke manier vertrouwen tussen een leidinggevende en medewerker zich ontwikkelt (zie Figuur 1). De belangrijkste boodschap die de wetenschappers met hun onderzoeken meegeven, is dat vertrouwen middels communicatie en over de tijd heen ontwikkeld wordt. Gedurende elk van de stappen die in de afbeelding worden getoond, dienen de leidinggevende en medewerker(s) met elkaar in contact te blijven. Het zoeken van de interacties met elkaar zorgt er volgens Van Waal et al. (2006) namelijk voor dat het vertrouwen wordt versterkt. Vertrouwen is immers van belang voor de mate van sociale cohesie (Lezin et al., 2004).



Volgens Lezin et al. (2004) is de aanwezigheid van vertrouwen van belang, omdat op deze manier belangrijke informatie uitgewisseld kan worden. Zij onderscheiden daarom twee vormen van vertrouwen, namelijk goedwillend vertrouwen en competentie-gebaseerd vertrouwen. Goedwillend vertrouwen gaat uit van de bereidheid van collega's om informatie te delen. Deze vorm van vertrouwen stelt personen in staat om te leren, waardoor kenniszoekers in de toekomst ook bereid zullen zijn om te vragen om hulp. Volgens Lezin et al. (2004) wordt goedwillend vertrouwen voornamelijk getoond in sterke relaties. Een tweede vorm van vertrouwen betreft competentie-gebaseerde vertrouwen. Hierbij zijn informatiezoekers eerder geneigd om informatie te accepteren van personen die zij als competent beschouwen, omdat dit het ervaren nut van de ontvangen kennis bevordert. Competentie-gebaseerd vertrouwen draagt bij aan het ontwikkelen van sterke relaties, omdat individuen in samenwerkingen goed van elkaar weten wat hun daadwerkelijke vaardigheden en expertise zijn. Hier wordt ook het leerproces bevordert, omdat individuen over elkaars expertises en vaardigheden leren. Competentie-gebaseerd vertrouwen draagt daarmee dus bij aan sterke relaties, omdat het aantal interacties tussen collega's toeneemt. Personen in sterke relaties hebben bovendien de neiging om gemeenschappelijke gedachtepatronen, manieren van communicatie en

doelen te ontwikkelen, wat volgens Tsai en Ghoshal (1998 in Lezin et al., 2004) wordt geassocieerd met meer vertrouwen. Naar verwachting heeft de kracht van relaties een positieve invloed op sociale cohesie, d.w.z. hoe sterker de relaties tussen medewerkers en tussen leidinggevenden en medewerkers, hoe sterker de sociale cohesie binnen de groep.

De grootte van een netwerk en centralisatie ervan is ook van belang voor sociale relaties. Mensen hebben netwerken van verschillende grootten. Echter, personen hebben een maximale grens van het aantal sociale banden die ze tegelijkertijd kunnen onderhouden. In het geval dat personen een groot aantal contacten heeft binnen een netwerk, wordt deze persoon beschouwd als een centraal persoon (Landis, 2016). Het aantal relaties dat personen binnen een organisatie hebben, is van belangrijke invloed op sociale cohesie. Door het aantal relaties met verschillende personen te vergroten, groeit sociale cohesie binnen een team naar verwachting. Het is overigens niet realistisch dat iedereen in een groot team sterke banden met elkaar kan onderhouden. Volgens Landis (2016) hebben individuen doorgaans 4 tot 5 sterke relaties die zij gelijktijdig kunnen onderhouden. Deze bovengrens aan relaties leiden ertoe dat er structurele leegten ontstaan tussen personen binnen een team. Om deze leegten op te vullen, kunnen medewerkers de rol van een broker op zich nemen.

Brokerage en structurele leegten worden door Landis (2016) ook als belangrijk onderdeel van sociale relaties aangedragen. *Brokerage* is de positie in een netwerk dat mogelijkheden biedt om informatie, ideeën of advies te verspreiden in structurele leegten tussen mensen die niet direct met elkaar verbonden zijn (Landis, 2016). *Brokerage* gaat dus om het interacteren met personen in verschillende sociale groepen binnen een organisatie. Hierbij worden personen of groepen die normaal gesproken niet in direct contact tot elkaar staan, met elkaar verbonden. Zoals eerder aangegeven, kunnen individuen namelijk slechts een beperkt aantal relaties onderhouden. Het bestaan van veel brokers kan gezien worden als enerzijds positief voor sociale cohesie, en anderzijds negatief voor sociale cohesie. Het bestaan van veel brokers die structurele leegten opvullen, kunnen bevorderend werken voor sociale cohesie omdat personen die niet interacteren met elkaar dankzij brokers aan elkaar verbonden worden. Tegelijkertijd kan de aanwezigheid van veel brokers duiden op een gebrek aan verbinding tussen collega's, wat betekent dat er een lage mate van sociale cohesie is. De verwachting is desondanks dat hoe meer mensen met een broker-functie in een organisatie geïdentificeerd worden, hoe groter de onderlinge sociale cohesie omdat mensen die geen directe relatie met elkaar hebben toch met elkaar verbonden kunnen worden.

### *Fragmentatie*

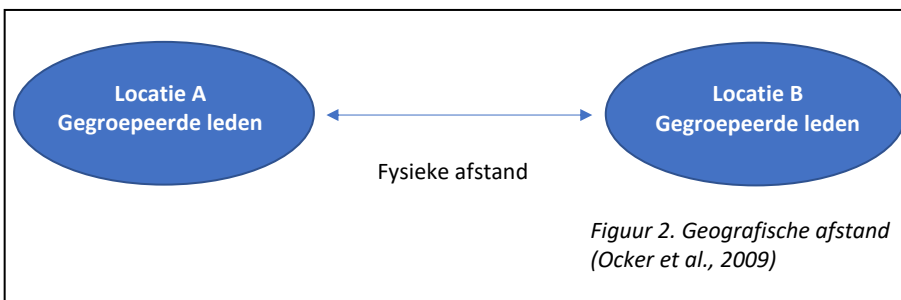
Verdeelde teams hebben te maken met verschillende vormen van fragmentatie of afstand. Ocker et al. (2009) bespreken drie vormen van afstand, namelijk geografische afstand, culturele afstand en tijd-gerelateerde afstand. In dit onderzoek zullen enkel de eerste twee vormen van fragmentatie

worden meegenomen, omdat deze het meest relevant zijn voor de huidige casus. Fragmentatie wordt als contextuele variabele behandeld, omdat de overige twee variabelen – sociale cohesie en leiderschapsstijl – onlosmakelijk verbonden zijn met de gefragmenteerde context van de Brigade Recherche.

#### *Geografische fragmentatie*

Met geografische fragmentatie wordt bedoeld op de fysieke scheiding binnen een verdeeld team, waarbij een gedeelte van het team op een of meerdere andere locaties werkt. Dat betekent dat kleine groepen van de teamleden op verschillende locaties van elkaar werken, waardoor er subgroepen ontstaan. Leden binnen een bepaalde subgroep zijn fysiek samengebracht en communiceren daarom voornamelijk face-to-face. Doordat deze subgroepen van het team binnen verschillende contexten werken, worden zij door een andere organisatiecultuur, middelen en werkprocessen beïnvloed. Het persoonlijke contact van samengevoegde leden vergroot de kans dat leden van een bepaalde subgroep een gedeelde identiteit met elkaar ontwikkelen. Deze gedeelde identiteit kan per subgroep verschillen (Ocker et al., 2009). Figuur 1 laat zien hoe een twee-subgroep team eruitziet.

De geografische afstand binnen teamleden is een van de kenmerken die leden van een groep verdeelt. Enkele andere kenmerken die leden van een groep kunnen verdelen, zijn bijvoorbeeld leeftijd, geslacht of etniciteit (Lau & Murnighan, 1998). Hoe meer kenmerken typerend zijn voor een subgroep, hoe sterker het resulterende onderscheid met andere subgroepen vanwege een andere cultuur. Verdeelde teams missen een gedeelde context, waarin zij op dezelfde locatie werken. Dit gebrek aan context kan aanzienlijke negatieve effecten hebben op teamprocessen en prestaties.



Bovendien hebben de subgroepen weinig tot geen persoonlijke interactie, waardoor deze situatie verder compliceert. Het team heeft namelijk niet de mogelijkheid om een gezamenlijke cultuur te creëren. Verschillen in demografische kenmerken en een gebrek aan persoonlijke interactie tussen leden van verschillende subgroepen, zijn inherent aan verdeelde teams en zorgen voor vertraging in de vorming van een gedeelde identiteit op teamniveau en een gebrek aan verbondenheid (Ocker et

al., 2009). Hiermee kan gesteld worden dat geografische fragmentatie een negatieve invloed heeft op sociale cohesie.

#### *Culturele fragmentatie*

In zekere zin kan gesteld worden dat geografische fragmentatie kan leiden tot culturele fragmentatie. Volgens Ocker et al. (2009) is cultuur de collectieve gedachtegang van mensen in een omgeving die de manier waarop groepen mensen met elkaar omgaan, beïnvloedt. Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat culturele verschillen effectieve communicatie binnen teams belemmeren en schadelijk zijn voor teamcoördinatie (Kayworth & Leidner, 2000 in Ocker et al., 2009). In de context van culturele fragmentatie binnen verdeelde teams, heeft de organisatie waarin teamleden werken een eigen cultuur. Deze organisatiecultuur heeft ongetwijfeld invloed op de manier waarop subgroepen met elkaar interacteren (Ocker et al., 2009).

De organisatiecultuur kan vanuit drie perspectieven geïnterpreteerd worden, namelijk een geïntegreerde, gedifferentieerde of gefragmenteerde cultuur (Martins, 2003 in Ocker et al., 2009). Een organisatie met een geïntegreerde cultuur heeft een sterk gedeelde consensus over waarden, aannames en gedragingen. Hierdoor ontstaan solidariteit en een gedeelde identiteit onder organisatieleden. Vaak kunnen teamleden het ook goed met elkaar vinden. In gevallen van conflict kan dit toegeschreven worden aan de inconsistentie van bijvoorbeeld een nieuw initiatief met de waarden en veronderstellingen van de organisatiecultuur. In het geval van een gedifferentieerde cultuur is er sprake van een verzameling van subculturen, waarbij enkel binnen de eigen groep een homogene cultuur bestaat. Conflicten ontstaan hier vanwege tegenstrijdige en onverenigbare belangen van verschillende groepen. Een gefragmenteerde cultuur is een cultuur die bestaat uit tegenstrijdigheden tussen en binnen groepen. In dit geval zijn dubbelzinnige en tegenstrijdige symbolen en gedragingen onderdeel van de cultuur (Martin, 2003 in Ocker et al., 2009). Binnen een dergelijke organisatiecultuur kunnen brokers bijvoorbeeld een rol vervullen om richting een geïntegreerde organisatiecultuur te werken, omdat zij in staat zijn personen met elkaar te vinden.

De verwachting is dat sociale cohesie afneemt, naarmate de organisatiecultuur van een geïntegreerde naar een gefragmenteerde cultuur beweegt. Hierbij heeft een geïntegreerde organisatiecultuur een positief effect op sociale cohesie. Een gedifferentieerde organisatiecultuur heeft naar verwachting wel een positief effect op sociale cohesie binnen de subgroepen, maar een negatief effect op sociale cohesie binnen het team als geheel. Sociale cohesie zal waarschijnlijk negatief beïnvloed worden door een gefragmenteerde cultuur; zowel binnen de subgroepen als binnen het team als geheel. Binnen dit onderzoek wordt dus verwacht dat naarmate de differentiatie in de organisatiecultuur toeneemt, de sociale cohesie afneemt.

## Leiderschapsstijl

Met leiderschap wordt vaak bedoeld op het vermogen van één persoon om anderen te sturen en motiveren om doelen te behalen (Rainey, 1979). Volgens Yukl (2006) kan leiderschap gezien worden als een beïnvloedingsproces, waarbij anderen leren begrijpen wat er gedaan moet worden, op welke manier dit gedaan moet worden en het hiermee eens zijn. Het omvat bovendien het proces waarbij individuen gefaciliteerd worden en collectieve pogingen doen om gedeelde doelen te bereiken. In bestaande literatuur zijn veel leiderschapsstijlen te onderscheiden. In dit onderzoek worden transactionele, transformationele, dienende, gedeelde en LMX-leiderschapsstijlen meegenomen en getoetst aan sociale cohesie binnen een gefragmenteerde context. De keuze voor deze selecte groep leiderschapsstijlen wordt in de methodologische verantwoording toegelicht. In tabel 1 wordt een overzicht gegeven van de uitgewerkte leiderschapsstijlen.

### *Transactioneel leiderschap*

Transactioneel leiderschap is één van de bekendste vormen van leiderschap die toegepast werd tijdens de opkomst van de industriële sector. Het heeft zijn oorsprong in de *full range* theorie van Bass (1985). Het proces van transactioneel leiderschap bouwt voort op uitwisseling tussen de leider en volger. De leidinggevende prikkelt medewerkers om gewenst gedrag te tonen of resultaten te boeken middels beloning en bestraffing (Zagorsek, Dimovski & Skerlavaj, 2008). Hoewel deze vorm van leiderschap effectief is om medewerking van volgers te inspireren, is het niet aannemelijk dat medewerkers geënthousiasmeerd raken of toegewijd zijn om hun taakdoelen te bereiken. De hoofdtaken van een leidinggevende zijn volgens deze benadering het analyseren en controleren van specifieke transacties met de volgers middels regels, sturingen en prikkels (Zagorsek et al., 2008). Het gedrag van transactionele leiders kan in drie onderdelen worden verdeeld (Rainey 2014). Allereerst wordt er gesproken over *contingent reward*. Dit houdt in dat de leidinggevende het werk dat nodig is om beloningen te ontvangen, verduidelijkt en ervoor zorgt dat de beloningen afhankelijk zijn van passend gedrag. Verder is *passive management by exception* een van de gedragingen van transactionele leiders. Dit is gericht op het bestraffen van medewerkers die overduidelijk afwijken van de aanvaardbare normen. *Active management by exception* gaat een stap verder; hierbij is de leidinggevende actief op zoek naar fouten en legt deze nieuwe regels op om fouten in de toekomst te voorkomen (Rainey, 2014).



### *Transformationeel leiderschap*

Transformationeel leiderschap onderstreept het belang van het motiveren van medewerkers door niet te focussen op het eigenbelang van de volger, maar juist het organisatiebelang te benadrukken (Rainey, 2020). Bass (1985 in Rainey, 2020) stelt ook dat transformationele leiders hun volgers motiveren door hen te laten zien dat hun eigenbelang wordt vervuld door deze te koppelen aan het belang van de organisatie. Transformationele leiders kunnen onderscheiden worden middels vier kenmerkende gedragingen, namelijk ideële invloed, intellectuele stimulatie, individuele betrokkenheid en inspirerende motivatie. Ideële invloed duidt op het vermogen van de leider om de volger zich met hem of haar te laten identificeren. Intellectuele stimulatie richt zich op het uitdagen van de medewerkers en deze vragen mee te denken over uitdagingen waar de organisatie mee te maken heeft vanuit nieuwe perspectieven. Individuele betrokkenheid uit zich in de mate waarin de leidinggevende empathisch is jegens de medewerker en deze motiveert en coacht. Inspirerende motivatie gaat over het creëren van een gedeelde en aantrekkelijke visie en doelstellingen en deze aansluit op de waarden en doelstellingen van de medewerkers (Rainey, 2020). Volgens Wong en Berntzen (2019) is transformationeel leiderschap een effectieve vorm van leidinggeven aan gefragmenteerde teams, omdat het een actieve en relatie-georiënteerde benadering is. Bovendien zal transformationeel leiderschap ook een positief effect hebben op sociale cohesie, omdat de leider invloed uitoefent op de medewerker door deze te inspireren om zich te richten op het team en de teamleden.

### *Dienend leiderschap*

Dienend leiderschap is gebaseerd op het basisidee dat de leidinggevende geprivilegieerd is, omdat hij zijn medewerkers kan dienen (Van Wart, 2017). Daar de meeste leiderschapstheorieën zich focussen op wat medewerkers kunnen doen om de leider goed te dienen, ligt binnen dienend leiderschap de focus op de eigenschappen en capaciteiten van leiders om diens medewerkers te empoweren en doen ontwikkelen (Van Dierendonck, 2011). Dienende leiders dragen bezorgdheid voor hun volgers door de creatie van condities die de welgesteldheid en functioneren van medewerkers doet bevorderen, opdat gedeelde visies gerealiseerd worden. Zij vertrouwen erop dat medewerkers doen wat nodig is om de organisatie vooruit te helpen. Greenleaf (2008) stelt daarom dat er gesproken kan worden van dienend leiderschap in het geval dat de leider in de eerste plaats de intentie heeft om de allerbelangrijkste behoeften van anderen te vervullen. Op de tweede plaats heeft de leider de wil om zelf te gaan leiden, vanuit diezelfde intentie. Van Wart (2017) stelt dat er gesproken kan worden van dienend leiderschap, indien de leider eerlijk, betrouwbaar, rechtvaardig en nederig is. Bovendien worden medewerkers ertoe aangezet om een groepsidentiteit te creëren. Hierbij kan het

gedrag van leidinggevendens ertoe leiden dat individuen binnen de organisatie hun oriëntatie op het eigen belang kunnen verschuiven naar het belang van de organisatie (Zhang, Kwan & Everett, 2015).

#### *Gedeeld leiderschap*

Al-Ani, Horspool en Bligh (2011) stellen dat gedeeld leiderschap gedefinieerd kan worden als een dynamisch en interactief proces van beïnvloeding tussen individuele groepsleden met als doel elkaar te sturen naar gedeelde team- en/of organisatiedoelen. Een belangrijk onderscheid tussen gedeeld leiderschap en traditionelere vormen van leiderschap – zoals transactioneel leiderschap – is dat het niet noodzakelijk eenzijdige, hiërarchische beïnvloedingsprocessen betreft. Bij gedeeld leiderschap gaat het er met name om groepsgenoten die elkaar sturen en beïnvloeden, waarbij verticale hiërarchie wordt doorbroken door horizontale interacties. Van Wart (2017) meent dat gedeeld leiderschap enkel duurzaam kan zijn, indien ondergeschikten aan zelfmanagement doen. Met zelfmanagement wordt bedoeld op de mate waarin individuele medewerkers autonomie benutten door bijvoorbeeld groepstaken onderling te verdelen (Kuipers, 2005). De taak aan de leidinggevende is hierbij het ontwikkelen van groepsinteracties en socialisatie binnen het team (Ensley, Pearson & Pearce, 2003). Van medewerkers wordt verwacht dat zij zelfmanagement vertonen, omdat de leidinggevende niet altijd aanwezig is om zijn taak- en socio-emotionele functie te vervullen. Hierdoor worden subgroepen in staat gesteld om een gedeelde groepsidentiteit te vormen (Al-Ani et al., 2011).

#### *Leader-Member Exchange*

De leader-member exchange (LMX) theorie richt zich met name op de tweeledige relatie tussen een leidinggevende en diens volgers. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen lage uitwisselingsrelaties en hoge uitwisselingsrelaties. In het geval van een lage uitwisselingsrelatie tussen leidinggevende en volger is er weinig wederzijdse invloed tussen beide personen. In de praktijk uitendergelijke relaties zich in medewerkers die zich houden aan hun formele taakbeschrijvingen. Hoge uitwisselingsrelaties vinden plaats tussen een leidinggevende en vaak slechts enkele volgers, met wie zij een wederzijds beïnvloedbare relatie hebben. In de praktijk uitendese relaties zich in medewerkers die meer taakrollen krijgen of op zich nemen en onderhandelingen over diens verantwoordelijkheden (Rainey, 2020). Een dergelijke vorm van leiderschap is volgens Wong et al. (2019) gewenst binnen gefragmenteerde teams, omdat het een positief effect heeft op performance. Echter, stelt de onderzoeker dat LMX tegelijkertijd een betwistbaar effect kan hebben op sociale cohesie binnen verdeelde teams. Om tussen leidinggevende en volger hoge uitwisselingsrelaties en vertrouwen op te bouwen, is het van belang dat zij voldoende interactie met elkaar hebben. Binnen

verdeelde teams hebben leidinggevendenden minder dagelijkse invloed op hun volgers en kunnen zij hun voortgang dus ook niet dagelijks monitoren. Hierdoor bestaat het risico dat leidinggevendenden en volgers geen hoge uitwisselingsrelaties kunnen ontwikkelen, wat een negatief effect heeft op sociale cohesie binnen de groep.

Leiderschapsstijl	Definitie	Kernkwaliteiten	Uitdagingen
Transactioneel	Het proces van transactioneel leiderschap bouwt voort op uitwisseling tussen de leider en volger (Zagorsek et al., 2008).	De leidinggevende prikkelt medewerkers om gewenst gedrag te tonen of resultaten te boeken middels beloning en bestraffing (Zagorsek et al., 2008).	Medewerkers raken niet geënthousiasmeerd en zijn niet toegewijd om hun taakdoelen te bereiken (Zagorsek et al., 2008).
Transformationeel	Transformationele leiders motiveren medewerkers om het organisatiebelang te dienen, middels ideële invloed, intellectuele stimulatie, individuele betrokkenheid en inspirerende motivatie (Rainey, 2020)	Een directe vorm van leidinggeven, waarbij medewerkers gemotiveerd worden om het organisatiebelang, de visie en doelstellingen te vervullen (Rainey, 2020).	Niet alle medewerkers zijn vatbaar voor een transformationele leider.
Dienend	Dienend leiderschap is gebaseerd op het basisidee dat de leidinggevende geprivilegieerd is, omdat hij zijn medewerkers kan dienen (Van Wart, 2017).	Medewerkers worden ertoe aangezet om een groepsidentiteit te creëren (Zhang et al., 2015). Eigen belang van medewerkers verschuift naar het belang van de organisatie (Steijn, 2008). Medewerkers worden empowered en in staat gesteld om zich te ontwikkelen (Van Dierendonck, 2011).	De focus ligt op de maakbaarheid van interacties tussen groepsleden, terwijl dit niet altijd kan.
Gedeeld	Gedeeld leiderschap is een dynamisch en interactief proces van beïnvloeding tussen individuele groepsleden met als doel elkaar te sturen naar gedeelde team- en/of organisatie doelen (Al-Ani et al., 2011).	De leidinggevende ontwikkelt groepsinteracties en socialisatie binnen het team, opdat een gedeelde identiteit gevormd wordt (Ensley et al., 2003; Al-Ani et al., 2011). Medewerkers worden in staat gesteld om zelfmanagement uit te oefenen, waardoor zij over meer autonomie beschikken (Kuipers, 2005).	Het is onduidelijk wie verantwoordelijk is, indien er iets misgaat.
Leader Member Exchange	De leader-member exchange (LMX) theorie richt zich met name op de	Medewerkers in hoge uitwisselingsrelaties worden continu uitgedaagd door te	Met slechts een kleine groep volgers kan een hoge uitwisselingsrelatie

	tweeledige relatie tussen een leidinggevende en diens volgers. Hierbij is vertrouwen van belang (Rainey, 2020).	onderhandelen over hun taakrollen en dus verschillende verantwoordelijkheden te krijgen (Rainey, 2020)	worden bewerkstelligd. Met het grootste gedeelte van het team is er dus sprake van een lage uitwisselingsrelatie (Rainey, 2020).
--	---	--	--

*Tabel 1. Overzicht leiderschapsstijlen*

### *Conceptueel model*

In bestaande literatuur worden verscheidene leiderschapsstijlen onderscheiden die elk een effect hebben op sociale cohesie. Binnen dit onderzoek worden de volgende leiderschapsstijlen meegenomen: transactioneel, transformatieel, dienend, gedeeld en LMX leiderschap. Naar verwachting zullen enkele leiderschapsstijlen geprefereerd worden boven andere leiderschapsstijlen om sociale cohesie in een gefragmenteerde context te bevorderen.

Volgens Stashvesky en Koslowsky (2006) zal transactioneel leiderschap een negatief verband hebben tot sociale cohesie, omdat medewerkers enkel beloond of gestraft worden op basis van hun handelen. De leidinggevende voelt zich hierbij niet geroepen om teamleden aan te zetten tot het creëren van een gedeelde identiteit. Hierdoor is het onwaarschijnlijk dat transactioneel leiderschap een positief effect zal op sociale cohesie. Ook binnen een gefragmenteerde context is transactioneel leiderschap niet geschikt om sociale cohesie te bevorderen. De nadruk binnen deze leiderschapsstijl ligt te veel op het enkel behalen van de eigen taakdoelen. Er wordt geen gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid of identiteit gecreëerd.

Transformatieel leiderschap is volgens Rainey (2020) de meest geschikte manier van leiderschap om te sturen op sociale cohesie in een gefragmenteerde context. Transformatieel leiderschap is namelijk een directe vorm van leidinggeven, waarbij medewerkers gemotiveerd worden om het organisatiebelang, de visie en doelstellingen te vervullen. Deze directe leiderschapsstijl is daarom zeer nuttig in een gefragmenteerde context, vanwege de actieve en relatie-georiënteerde benadering van leidinggevers (Wong et al., 2019).

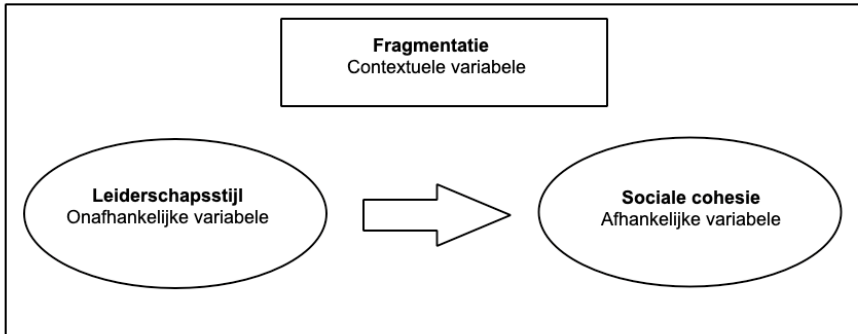
Dienend leiderschap heeft volgens de bestaande wetenschappelijke literatuur ook een positieve invloed op sociale cohesie. Volgens Zhang, Kwan, Everrett en Jian (2015) heeft dienend leiderschap een positief effect op sociale cohesie, omdat medewerkers ertoe aangezet worden om een groepsidentiteit te creëren. Hierbij kan het gedrag van leidinggevers ertoe leiden dat individuen binnen de organisatie hun oriëntatie op het eigen belang kunnen verschuiven naar het belang van de organisatie. Met name binnen een gefragmenteerde context is het van belang om deze groepsidentiteit te benadrukken, opdat teamdoelen bereikt kunnen worden (Steijn, 2008). Dienend en gedeeld leiderschap richt zich beiden op het ontwikkelen van een gezamenlijke identiteit. Waarin dienend leiderschap zich het meest onderscheidt van gedeeld leiderschap, is het

belang van het vergroten van interacties op teamniveau. De nadruk ligt binnen gedeeld leiderschap namelijk voor op het doen toenemen van interacties tussen groepsleden op individueel niveau.

Gedeeld leiderschap heeft een positief verband tot sociale cohesie, vanwege de inherente bijdrage van gedeeld leiderschap aan de ontwikkeling van groepsinteracties en socialisatie binnen het team (Ensley, Pearson & Pearce, 2003). Waarin gedeeld leiderschap zich het meest onderscheidt van dienend leiderschap, is het belang van het vergroten van interacties tussen teamleden. Dit is binnen het dienend leiderschap niet zozeer van belang. In gefragmenteerde teams is het met name van belang dat medewerkers zelfmanagement vertonen, omdat de leidinggevende niet altijd aanwezig is om zijn taak- en socio-emotionele functie te vervullen. Al-Ani, Horspool en Bligh (2011) hebben bovendien aangetoond dat gedeeld leiderschap in gefragmenteerde teams het beste werkt. Gedeeld leiderschap leidt er immers toe dat medewerkers binnen teams zich voortdurend richten op het wederzijds beïnvloeden van elkaar, opdat volledig ontwikkelde empowerment wordt bereikt (Pearce, 2004, in Al-Ani et al., 2011). Hierdoor worden subgroepen in staat gesteld om een gedeelde groepsidentiteit te vormen (Al-Ani et al., 2011). Vanwege het belang van het vormen van een gedeelde groepsidentiteit, ontstaat er ruimte voor het ontwikkelen of aanstellen van brokers. Deze brokers worden in staat gesteld om verbindingen te leggen tussen subgroepen, waardoor de interacties tussen groepsleden toenemen. De leidinggevende of andere personen die zelfmanagement vertonen, kunnen deze rol van de broker op zich nemen.

De laatste vorm van leidinggevendens betreft LMX. Deze vorm van leidinggeven is volgens Wong et al. (2019) positief van invloed op sociale cohesie in een gefragmenteerde context, omdat LMX binnen gedifferentieerde teams een positieve invloed heeft op performance. Hierbij is het overigens van belang om te stellen dat LMX enkel bevorderend is voor sociale cohesie in het geval dat er een sterke vertrouwensband bestaat tussen leidinggevende en volger. In het geval van een lage uitwisselingsrelatie, kan LMX een negatieve invloed hebben op sociale cohesie.

Uit het bovenstaande blijkt dat transactioneel leiderschap het minst geschikt is om sociale cohesie binnen een gefragmenteerde context te doen bevorderen. Transformationeel, dienend en gedeeld leiderschap zijn de meest geschikte vormen om sociale cohesie binnen een gefragmenteerde context te bevorderen. Alle drie de leiderschapsstijlen richten zich overigens op andere aspecten van sociale cohesie. LMX kan bevorderend zijn voor sociale cohesie binnen een gefragmenteerde context. Voorwaarde hierbij is echter dat er een sterke vertrouwensband bestaat tussen de leidinggevende en medewerker, terwijl hier niet altijd sprake van is.



*Figuur 3. Conceptueel model*

## Methodologie

*In dit hoofdstuk wordt de operationalisatie van de concepten weergegeven. Bovendien worden de gehanteerde onderzoeksmethoden voor het beantwoorden van de probleemstelling nader toegelicht. De doeltreffendheid van deze methoden zullen beoordeeld worden. Bovendien worden de betrouwbaarheid, validiteit en legitimiteit van de onderzoeksmethoden beoordeeld. Het hoofdstuk sluit af met de operationalisatie van de belangrijkste concepten.*

### Onderzoeksdesign

[Het doel van dit onderzoek is](#) om de invloed van leiderschapsstijl op sociale cohesie binnen de Brigade Recherche van de Koninklijke Marechaussee te bepalen, waarbij de gefragmenteerde context waarin het team opereert, is meegenomen. Hiermee volgt dit onderzoek het ontwerp van een combinatie van een inductieve en deductieve casestudy, waarbij er gekozen is voor kwalitatieve dataverzameling en -analyse. Om de relatie tussen de bovengenoemde concepten te onderzoeken, is besloten om gebruik te maken van interviews als onderzoeksmethode. Semigestructureerde interviews bieden immers de mogelijkheid aan respondenten om zelf invulling te geven aan de gestelde vragen, waardoor er meer diepgang ontstond in de interviews.

[Dit geeft de onderzoeker de mogelijkheid achterliggende beweegredenen van respondenten te begrijpen](#) (Plochg, Juttman, Klazinga, & Mackenbach, 2006). Dat is voor dit onderzoek van belang, omdat een stukje begrip mist over waarom bepaalde leiderschapsstijlen beter presteren binnen gefragmenteerde teams dan andere. Voornamelijk met het oog op sociale cohesie is het belangrijk voor de onderzoeker om te begrijpen hoe medewerkers bepaalde leiderschapsstijlen ervaren.

### Operationalisatie

[Op basis](#) van bestaande literatuur [zijn](#) drie variabelen meegenomen in het onderzoek, die een onderlinge relatie tot elkaar hebben. Allereerst bestaat de contextuele variabele uit fragmentatie. Deze variabele is van belang, omdat de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele hierdoor bepaald worden. De onafhankelijke variabele is leiderschapsstijl en de afhankelijke variabele is sociale cohesie. In dit onderdeel zullen elk van de variabelen geoperationaliseerd worden, opdat de manier waarop zij zijn gemeten duidelijk wordt en dit binnen ieder interview consistent toegepast kan worden. Op basis van de concepten worden vervolgens indicatoren geformuleerd die de onderzoeker in staat stellen om variabelen meetbaar te maken.

### Fragmentatie

In de literatuur worden twee vormen van fragmentatie onderscheiden, namelijk geografische fragmentatie en culturele fragmentatie. In zekere zin kan gesteld worden dat geografische fragmentatie leidt tot culturele fragmentatie. Om het onderscheid tussen beide helder te weergeven, zullen de verschillende kenmerken van beide vormen hieronder worden beschreven. Ook de bijbehorende indicatoren zullen hierbij geschetst worden.

Concept	Categorieën	Operationele waarden
<b>Fragmentatie</b>  <i>De mate waarin er een zekere afstand bestaat tussen leden van een groep (Ocker et al., 2009).</i>	Geografische fragmentatie <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fysieke scheiding binnen het team</li> <li>- Aantal werklocaties binnen het team</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantal verschillende locaties binnen een subgroep</li> <li>- Aantal verschillende werklocaties binnen de Brigade Recherche</li> </ul>
	Culturele fragmentatie <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geïntegreerde cultuur</li> <li>- Gedifferentieerde cultuur</li> <li>- Gefragmenteerde cultuur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerkers kunnen zich vinden in de waarden die vanuit hun subgroep en de Brigade Recherche worden uitgedragen</li> <li>- Medewerkers kunnen zich vinden in de waarden die vanuit de subgroep worden uitgedragen, maar niet de waarden vanuit de Brigade Recherche</li> <li>- Medewerkers kunnen zich niet vinden in de waarden die vanuit de subgroep en de Brigade Recherche worden uitgedragen</li> </ul>

### Sociale cohesie

Sociale cohesie is een veelbesproken variabele in bestaande literatuur. In dit onderzoek worden vier kenmerken van sociale cohesie besproken, die van belang worden geacht voor de relaties die worden getoetst. De kracht van relaties, brokerage en structurele leegten, netwerk grootte en centralisatie, en vertrouwen worden hieronder schematisch afgebakend in indicatoren.



Concept	Categorieën	Operationele waarden
<p><b>Sociale cohesie</b></p> <p><i>De mate waarin sterke sociale banden bestaan tussen leden van een gemeenschap (Boarini et al., 2018).</i></p>	<p>Sterkte van relaties</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tijd/duur van de relatie</li> <li>- Delen van emoties</li> <li>- Intimiteit van de relatie</li> <li>- Wederkerigheid van interacties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantal jaar contact met collega's</li> <li>- Bereidheid om persoonlijk situatie met elkaar te delen</li> <li>- Openlijk kunnen uiten van de gevoelend met collega's</li> <li>- Kwantiteit van de interacties; face-to-face of per mail/telefonisch</li> </ul>
	<p>Brokerage en structurele leegten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informatie, ideeën en adviezen verspreiden</li> <li>- Personen die niet direct met elkaar verbonden zijn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interacties tussen verschillende werklocaties binnen subgroep stimuleren</li> <li>- Interacties tussen verschillende subgroepen stimuleren</li> <li>- Erop toezien dat contacten worden onderhouden</li> <li>- Belangrijke informatie door de Brigade Recherche heen verspreiden</li> </ul>
	<p>Netwerkgrootte en centralisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantal sociale banden binnen de organisatie</li> <li>- Grootte van het eigen netwerk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantal collega's waarmee een sterke relatie is</li> <li>- Aantal collega's binnen de subgroep waarmee goed contact is</li> <li>- Aantal collega's in andere subgroepen waarmee goed contact is</li> </ul>
	<p>Vertrouwen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competentie-gebaseerd vertrouwen</li> <li>- Goedwillend vertrouwen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerkers/collega's taken toevertrouwen, omdat je vindt dat zij voldoende taakvolwassen zijn</li> <li>- Medewerkers/collega's taken toevertrouwen omdat je het ze gunt</li> </ul>

Formatted Table

## Leiderschapsstijl

Net als sociale cohesie is leiderschapsstijl een veelbesproken concept in bestaande literatuur. Met het oog op de uitvoerbaarheid van dit onderzoek is ervoor gekozen om vijf leiderschapsstijlen mee te nemen. Deze specifieke leiderschapsstijlen zijn uitgekozen, omdat deze vormen het meest toepasbaar leken voor de huidige casus. Transformationeel en dienend leiderschap zijn de twee leiderschapsstijlen die vanuit de Brigade Recherche worden aanbevolen om te hanteren; beschikbare trainingen in leiderschap zijn dan ook gericht op deze twee vormen. Transactioneel leiderschap is meegenomen, omdat deze vorm van leiderschap vaak gehanteerd wordt in militaire organisaties. De overige twee vormen zijn geselecteerd vanwege de observaties van de onderzoeker binnen de Brigade Recherche. Hieronder volgt wederom een schematische weergave van de variabele, concepten en indicatoren.

Concept	Categorieën	Operationele waarden
<b>Leiderschapsstijl</b>  Het vermogen van één persoon om anderen te sturen en motiveren om doelen te behalen (Rainey, 1979). Een beïnvloedingsproces, waarbij anderen leren begrijpen wat er gedaan moet worden, op welke manier dit gedaan moet worden en het hiermee eens zijn (Yukl, 2006).	Transactioneel leiderschap <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beloning en bestraffing</li> <li>- Focus op taakdoelen behalen</li> <li>- Hiërarchische/top-down relatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De medewerker wordt middels beloning en bestraffing gestimuleerd om taakdoelen te behalen</li> <li>- De leidinggevende bepaalt welke werkzaamheden de medewerker uitvoert</li> <li>- Er is geen tot weinig ruimte voor het maken van fouten</li> </ul>
	Transformationeel leiderschap <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ideële invloed</li> <li>- Intellectuele stimulatie</li> <li>- Individuele betrokkenheid</li> <li>- Inspirerende motivatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerkers raken gemotiveerd en geïnspireerd door de leidinggevende om hun taken zo goed mogelijk te volbrengen</li> <li>- Medewerkers denken mee over uitdagingen waar zij of de organisatie mee te maken hebben</li> <li>- De leidinggevende heeft begrip voor de privésituatie van de medewerker</li> <li>- De leidinggevende heeft een duidelijke</li> </ul>

		visie/doel voor ogen voor zijn subgroep
	<p>Dienend leiderschap</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creëren van een groepsidentiteit</li> <li>- Organisatiebelang voorop</li> <li>- Trainingsmogelijkheden</li> <li>- Wegnemen van barrières in het werk van volgers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leidinggevende stuurt op het creëren van een gevoel van verbondenheid tussen groepsleden</li> <li>- Leidinggevende stuurt op het ontwikkelen van dezelfde visies tussen groepsleden</li> <li>- Leidinggevende biedt opleidingen/cursussen aan</li> <li>- Leidinggevende faciliteert de medewerker door randzaken in hun werk af te handelen; middelen regelen</li> </ul>
	<p>Gedeeld leiderschap</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creëren van een groepsidentiteit</li> <li>- Meerdere "leidinggevers"</li> <li>- Autonomie van volgers</li> <li>- Interacties tussen individuele groepsleden nemen toe</li> <li>- Zelfmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerkers nemen initiatief in het organiseren van taakgerichte activiteiten; medewerkers nemen verantwoordelijkheid voor het behalen van de teamdoelen van de subgroep</li> <li>- Er zijn meerdere ook niet-aangewezen leidinggevers</li> </ul>
	<p>Leader-Member Exchange</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wederzijdse beïnvloeding</li> <li>- Onderhandelingen over taakrollen</li> <li>- Meer verantwoordelijkheid dan formeel afgesproken</li> <li>- Vertrouwen</li> <li>- Individuele én organisatiebelang voorop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leidinggevende formuleert nieuwe taken voor de medewerker; medewerker neemt zelf initiatief om andere/meer taken op zich te nemen</li> <li>- Hoge mate van vertrouwen tussen leidinggevende en medewerker</li> </ul>

### *Situering onderzoek*

In dit onderzoek staat de Brigade Recherche van de Koninklijke Marechaussee centraal. Dit team bestaat uit ongeveer 459 medewerkers, die vanuit verschillende locaties in Nederland in kleine groepen opereren. Hun werkzaamheden bestaan met name uit opsporings- en politietaken, die bijdragen aan het waarborgen van de nationale veiligheid in Nederland. De Brigade Recherche blijkt een interessante casus voor dit onderzoek, vanwege de gefragmenteerde context waarin het opereert. De ambitie voor het team is namelijk dat de sociale cohesie tussen de verschillende subgroepen groeit, omdat dit positieve effecten kan hebben op de effectiviteit van de werkzaamheden (Ocker et al., 2009). Om sociale cohesie in een gefragmenteerde context te versterken, wordt in dit onderzoek de link gelegd met de gehanteerde en geprefereerde leiderschapsstijlen.

### *Dataverzameling*

Dit onderzoek is uitgevoerd door semi-gestructureerde interviews af te nemen met 15 respondenten. Voorafgaand aan de interviews zijn enkele vragen geformuleerd, waardoor de onderzoeker in staat was om gericht data te verzamelen dat nuttig was voor het onderzoek (Cresswel, 2014).

Leiderschapsstijl is een van de drie concepten die in dit onderzoek is meegenomen. Aangezien leiderschap door de leidinggevende anders ervaren kan worden dan de personen die onder de leidinggevende vallen, is ervoor gekozen om zowel leidinggevendenden als niet-leidinggevendenden te interviewen. Er is gesproken met zes leidinggevendenden; deze leidinggevendenden zaten in de functie van coördinator, waarnemend teamleider of teamleider. De overige interviews zijn afgenomen met medewerkers. Van iedere leidinggevendenden zijn één of twee collega's die onder de leidinggevende vallen geïnterviewd. Het contact met deze collega's is gelegd middels *snowballing* als steekproefstrategie (Cresswel, 2018). Hierbij hebben de leidinggevendenden twee collega's uitgekozen die volgens hen het meest interessant waren om mee te spreken over de thema's leiderschap en sociale cohesie, vanwege hun ervaringen. Dit is de meest gemakkelijke strategie gebleken om voldoende respondenten te verzamelen, aangezien het verzoek voor deelname bij hun leidinggevende vandaan kwam. Bij het bepalen van de leidinggevendenden is er gebruikgemaakt van de *stratified purposeful*-strategie. Er is immers gesproken met een leidinggevende van iedere subgroep, waardoor het mogelijk was om de subgroepen met elkaar te vergelijken (Cresswell, 2018).

### *Data-analyse strategie*

Voor de interviews is vooraf een interviewgide opgesteld (Bijlage I). De interviews zijn volledig getranscribeerd. Een uitwerking van de interviews is vervolgens opgestuurd naar respondenten, opdat zij de mogelijkheid hadden om te controleren of de uitwerking de juiste weergave bood van het gesprek. In de literatuur staat dit bekend als de “*member check*” (Boeije, 2014). Om de interviews te structureren en overzichtelijk te maken, zijn alle interviews gecodeerd in Atlas.ti. Dit biedt namelijk de mogelijkheid om alle verzamelde data te analyseren en vervolgens het conceptueel model te toetsen. Dit is gedaan op basis van de concepten die in de theorie naar voren zijn gekomen. Het proces van coderen start met open coderen. Hierbij zijn verschillende stukken tekst gelabeld op basis van hun inhoud. Daarna volgde axiaal coderen, waarbij de transcripten opnieuw bekeken zijn. De labels die tijdens het open coderen zijn toegekend aan verschillende stukken tekst, zijn met elkaar vergeleken waarna er een aantal hoofdthema’s onderscheiden werden. Deze hoofdthema’s waren gelijk als de indicatoren uit de operationalisatie. De laatste stap is selectief coderen. In deze stap zijn er verbanden gelegd tussen de thema’s uit de vorige stap, waarna de belangrijkste codes gecategoriseerd zijn. Dit proces van coderen heeft ten slotte geleid tot een codeboom, die bestaat uit hoofd- en subcodes (Cresswel & Poth, 2017).

### *Validiteit en betrouwbaarheid*

Om de validiteit van het onderzoek te waarborgen, [bestaat de onderzoekspopulatie uit zowel leidinggevend en als niet-leidinggevend](#)

binnen de Brigade Recherche. Hierdoor wordt voorkomen dat er een eenzijdige schets van de werkelijkheid wordt gevormd. Door zowel leidinggevend en niet-leidinggevend te interviewen, neemt de kans op het trekken van correcte conclusies over de gehanteerde leiderschapsstijlen toe. Leidinggevend zijn namelijk geneigd om hun leiderschapsstijlen te verbloemen, terwijl medewerkers hier relatief kritischer over kunnen zijn. Een andere manier om de validiteit van dit onderzoek te bevorderen, is geweest door te controleren of de codes consistent zijn toegepast op dezelfde soort uitspraken. Om hierin te verzekeren, is na het codeerproces gecontroleerd of de zins- of tekstdelen die gecodeerd zijn onder dezelfde code, vergelijkbaar zijn met elkaar. In het enkele geval dat dit niet zo bleek te zijn, is dat tekstgedeelte opnieuw gecodeerd.

De betrouwbaarheid van dit onderzoek is gewaarborgd door de interviewgide in de bijlagen op te nemen en de operationalisatie van de concepten in dit hoofdstuk te presenteren. Dit biedt namelijk de mogelijkheid aan anderen om de stappen die in dit onderzoek zijn genomen, na te volgen. Bovendien is er bewust voor gekozen om verschillende werknemersgroepen te interviewen,

namelijk leidinggevend en medewerkers. Dit draagt bij aan de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek, omdat hiermee een zo volledig mogelijke weergave van de werkelijke situatie geschetst kan worden (Cresswell et al., 2017). Het generaliseren van de resultaten naar de Brigade Recherche is hierdoor mogelijk. Ook kunnen de resultaten voor dit onderzoek gebruikt worden om verwachtingen te formuleren over de relatie tussen de onderzochte variabelen bij andere organisatie, zoals de Koninklijke Marechaussee of een andere militaire organisatie, is hierdoor mogelijk.

## Resultaten en analyse

*In dit hoofdstuk volgt allereerst een concrete casusbeschrijving van de Brigade Recherche en de manier waarop de organisatie is vormgegeven. Vervolgens zullen de resultaten per concept – sociale cohesie, fragmentatie en leiderschapstijl – volgen. Het hoofdstuk sluit af met een analyse van de resultaten, waaruit zal blijken of het conceptueel model van dit onderzoek accuraat is.*

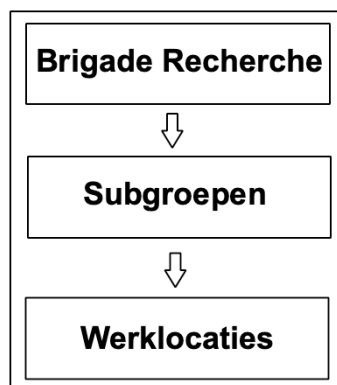
### Casusbeschrijving

De Brigade Recherche heeft in 2018 een reorganisatie [ervaren met verschuivingen in de werkorganisatie als gevolg](#). Er zijn binnen de Brigade Recherche robuuste teams opgericht, die bestaan uit projectmatige en incidentele onderzoeksteams. De medewerkers uit de projectmatige teams houden zich bezig met het genereren van informatie over criminele zaken, waarna zij vervolgens onderzoeken opstarten. De incidentele onderzoeksteams kunnen beschouwd worden als kleine recherchecomponenten die op iedere brigade zitten. Zij houden zich bezig met kleinere incidenten. Voorheen waren deze teams gescheiden, maar om de kwaliteit van de werkzaamheden te waarborgen, zijn ze sinds twee jaar samengevoegd. Voorheen kwamen namelijk wel eens grotere zaken bij de incidentele onderzoeksteams binnen, maar deze pasten niet altijd bij de capaciteit op de brigade. Deze onderzoeken vielen tussen wal en schip, omdat zij officieel niet tot de werkzaamheden van de incidentele onderzoeksteams behoorden. De gedachte was dat het samenvoegen van de projectmatige en incidentele onderzoeksteams ertoe zou leiden dat dergelijke onderzoeken wel weer meegenomen konden worden, omdat de gehele recherchepoot ervoor verantwoordelijk zou zijn, aldus één van de respondenten. De robuuste teams werken verder niet allemaal vanuit dezelfde locatie; de meeste robuuste teams hebben twee of drie werklocaties verspreid over Nederland. Het is belangrijk om hierbij te stellen dat de reorganisatie nog niet volledig voltooid is; enkele projectmatige en incidentele onderzoeksteams moeten nog samengevoegd worden. Naast deze robuuste teams zijn er enkele losse onderzoeksteams die vanuit de locatie Schiphol werken. Deze teams vallen buiten het robuuste gedachtegoed, omdat zij zich met zeer specifieke zaken en onderwerpen bezighouden.

## Empirische bevindingen

### Fragmentatie

Alle respondenten zijn zich bewust van de gefragmenteerde structuur van de Brigade Recherche. Zij geven aan dat er zes robuuste teams zijn, waarbij er binnen ieder team 2 of 3 werklocaties bestaan. Ook zijn er nog enkele onderzoeksteams die verspreid over het land werkzaam zijn. Vanwege de geografische fragmentatie is het gewenst om voorafgaand aan de beschrijving van de resultaten toe te lichten hoe de verschillende lagen genoemd worden. De Brigade Recherche is het team. Onder de Brigade Recherche vallen de robuuste teams en losse onderzoeksteams. Deze worden als subgroep aangemerkt in dit onderzoek. De subgroepen opereren niet allemaal vanuit dezelfde locatie en binnen iedere locatie kunnen andere bevindingen gedaan worden. Daarom zullen de verschillende locaties binnen de subgroepen als werklocaties aangemerkt worden. Met betrekking tot het concept fragmentatie zijn de respondenten met name bevraagd over de mate waarin zij binnen hun werklocatie en binnen hun subgroep dezelfde kijk op normen en waarden hebben. Bovendien zijn zij bevraagd naar de verhouding van de eigen subgroep ten opzichte van andere subgroepen binnen de Brigade Recherche.



Figuur 4. Gelaagdheid BR

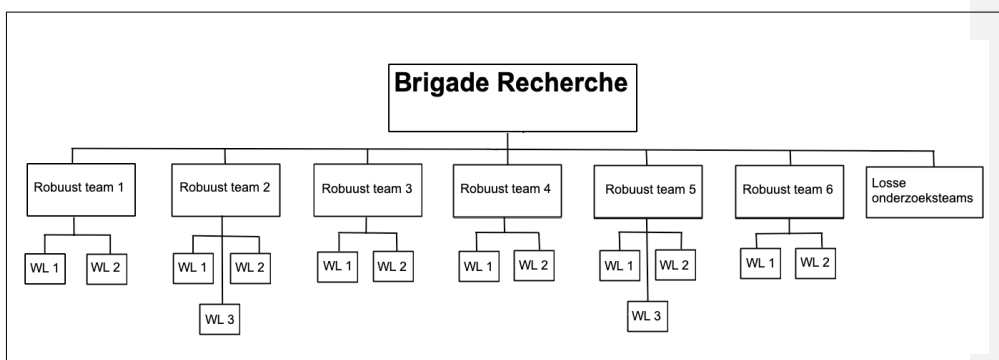
### Geografische fragmentatie

De geografische fragmentatie binnen de Brigade brengt uitdagingen met zich mee voor leidinggevenden en medewerkers. De respondenten geven allen aan dat de geografische fragmentatie zorgt voor een grotere afstand tussen medewerkers en hun eigen leidinggevenden, andere subgroepen en tot de leiding van de Brigade Recherche. Met name de respondenten in leidinggevende posities uitten zich kritisch over de gefragmenteerde context van het team. "Er is



destijds voor gekozen [vanuit het management van de Brigade Recherche] om te centraliseren, maar hiermee ontstaat wel meteen een grotere afstand tussen de [robuuste] teams”, aldus respondent 8.

De geografische verdeling van een subgroep biedt veel uitdagingen aan de teamleider ervan. De zes robuuste teams van de Brigade Recherche hebben elk twee tot drie verschillende werklocaties. Hoewel er een reorganisatie in 2018 heeft plaatsgevonden, zijn de meeste brigades van vóór de reorganisatie op dezelfde locatie blijven bestaan. Het idee van het creëren van robuuste teams was namelijk om van gebiedsgebonden optreden te evolueren naar informatiegestuurd optreden. Alle respondenten gaven aan dat deze geografische fragmentatie het minder gemakkelijk maakt om het werk goed uit te kunnen voeren, maar dat zij het inmiddels gewend zijn dat de organisatiestructuur op deze manier is vormgegeven. Zij zien het daarom niet noodzakelijk als een struikelblok, maar wel als beperking. Een van de respondenten stelt ook het volgende: “We zijn geografisch gewoon verspreid, dus je bent niet een brigade zoals we dat kennen binnen de eigen werklocatie. Zo witten wij gewoon als organisatie in elkaar, dus je moet er wel naar streven om die binding te zoeken met de Brigade Recherche. Maar ik denk niet dat je het als mislukken moet zien als het niet lukt”. De losse onderzoeksteams, zoals het Finec-team (financieel-economisch), hebben wellicht de grootste uitdaging met betrekking tot afstand. Het Finec-team valt buiten het robuuste gedachtegoed en bestaat uit vijf medewerkers, die zich afhankelijk van het toegewezen onderzoek aansluiten bij één van de tactische teams. Hierdoor werken de medewerkers vaak op verschillende locaties, zonder hun teamleden. Een van de respondenten gaf aan dat dit de gewoonlijke werkwijze is, omdat er continu onderzoeken lopen waarin Finec-specialisten ondersteunen. Bovendien werken zij individueel op de onderzoeken, opdat de beperkt beschikbare capaciteit aan financiële rechercheurs optimaal benut kan worden. Figuur 5 weergeeft de fragmentatie binnen het team goed weer, waarbij “WL” de afkorting is voor werklocatie.



Figuur 5. Verspreiding Brigade Recherche

### Culturele fragmentatie

Met betrekking tot culturele fragmentatie lopen de opvattingen van de respondenten enigszins uiteen. Echter, kan op basis van hun opvattingen gesteld worden dat er een gedifferentieerde organisatiecultuur heerst binnen de Brigade Recherche. Van de in totaal 15 bevroegde respondenten valt van 11 namelijk de opvattingen en beweegredenen te scharen onder een gedifferentieerde organisatiecultuur. Twee respondenten beschreven een geïntegreerde organisatiecultuur, terwijl slechts één persoon een gefragmenteerde organisatiecultuur beschreef. Hieronder zullen de bevindingen per organisatiecultuur besproken worden.

#### Gedifferentieerde organisatiecultuur

In het geval van een gedifferentieerde organisatiecultuur staat het onderscheid tussen de subgroepen centraal. Binnen de subgroep bestaat dan een sterke gedeelde identiteit en consensus over belangrijke waarden. Deze identiteit en waarden beperken zich echter tot de subgroep en kunnen vaak tussen de subgroepen van elkaar verschillen. Elk van de 11 respondenten wiens ervaringen en belevingen geschaard kan worden onder een gedifferentieerde organisatiecultuur, hebben een sterk gevoel van solidariteit tot de groepsleden van hun eigen subgroep. Dat wil zeggen dat er binnen de robuuste teams collega's voor elkaar klaarstaan en bereid zijn om elkaar te helpen waar en wanneer dat nodig is. Volgens hen heeft dit te maken met de boodschap die vanuit hun leidinggevende wordt uitgedragen. In de meeste subgroepen vinden de leidinggevenden het namelijk wel belangrijk om binnen de subgroep de waarden met elkaar af te stemmen, maar staan ze niet stil bij de waarden die in andere subgroepen centraal staan of vanuit de Brigade-leiding worden uitgedragen. Bovendien leidt de aard van de werkzaamheden er vaak ook toe dat verschillende subgroepen andere waarden benadrukken. Zo zijn er robuuste teams die zich voornamelijk bezighouden met projectmatige onderzoeken. Belangrijke waarden die in dergelijke teams centraal zijn, zijn bijvoorbeeld orde, structuur en samenwerken. Andere robuuste teams zijn met name verantwoordelijk voor incidentele onderzoeken. Dit zijn onderzoeken die zich ineens kunnen voordoen en waar snel op gereageerd dient te worden. Hierbij is het belangrijk om juist goed te kunnen schakelen tussen verschillende werkzaamheden om de hectiek te kunnen beheersen. Dit verschil in werkwijze leidt ertoe dat er onbegrip kan ontstaan tussen medewerkers in verschillende subgroepen.

Hoewel er sprake is van een gedifferentieerde organisatiecultuur binnen de subgroepen, is het belangrijk om te begrijpen dat er tussen de werklocaties binnen een subgroep wel nog een verschil zit in de mate waarin collega's een gedeelde identiteit ervaren. De respondenten ervaren namelijk wel een gedeelde identiteit op het niveau van het robuuste team, maar dit gevoel is sterker binnen de eigen werklocatie. Ook hiervoor is de redenering deels terug te vinden in de geografische

fragmentatie, die ertoe leidt dat medewerkers het gemakkelijker vinden om contact te leggen met collega's waarmee zij op de locatie werken. Vanwege de fysieke afstand tussen de werklocaties en subgroepen, ervaren medewerkers ook een afstand in identiteit.

*“Ja, dat is lastig, omdat wij als brigade toch wel heel apart zijn opgebouwd natuurlijk. Natuurlijk weten ze dat ze van de brigade zijn, maar vaak worden ze toch op de eigen locatie ingezet. En er is wel een Brigade dag, [...] maar als je echt vraagt met wie heb je binding, dan denk ik wel met het robuuste team. Daar moet je echt wel een soort balans in zien te vinden binnen wat mogelijk is.”*

*- Respondent 5, leidinggevende*

#### Geïntegreerde organisatiecultuur

Een geïntegreerde organisatiecultuur wordt gekenmerkt door een consensus in waarden en een gedeelde identiteit binnen en tussen de subgroepen. Er wordt in dat geval vanuit een centrale leiding duidelijk uitgedragen welke waarden cruciaal zijn binnen de organisatie. Binnen dit onderzoek kan bij drie van de respondenten gesteld worden dat de manier waarop zij hun ervaringen en belevingen met betrekking tot waarden en gedeelde identiteit beschrijven, onder een geïntegreerde organisatiecultuur valt. Zij zijn te spreken over de culturele afstemming binnen de Brigade Recherche en delen hun identiteit op het niveau van de Brigade Recherche. Zij ervaren dus dat zij daadwerkelijk onderdeel uitmaken van de Brigade Recherche als geheel en vinden dat er overeenstemming is tussen hetgeen vanuit de Brigade-leiding wordt uitgedragen en vanuit hun eigen teamleider. De respondenten geven namelijk aan dat zij niet alleen binnen de eigen subgroep allemaal met de neuzen dezelfde kant op staan, maar dat dit ook het geval is in relatie tot andere subgroepen. Hoewel de geïnterviewden overeenstemming ervaren tussen de waarden die vanuit de Brigade-leiding en teamleiding wordt uitgedragen en de gedeelde identiteit die daaruit voortkomt, stellen zij wel dat de manier waarop zij zich identificeren verschilt per niveau. De identificatie op het niveau van het eigen robuuste team is volgens hen namelijk op een meer persoonlijk niveau, terwijl zij zich met de Brigade Recherche identificeren op een meer overstijgend niveau. De identificatie met de Brigade recherche “dekt de lading meer”, aldus respondent 9. De respondenten die een geïntegreerde organisatiecultuur ervaren zijn zich bewust van hun verbondenheid met de Brigade Recherche, van waaruit zij een bepaalde warmte voelen.

*“Ik denk dat je over de hele linie kunt zeggen dat wij stuk voor stuk – uitzonderingen daar gelaten – er staan op momenten dat het nodig is. Op het moment dat iemand aan de bel trekt, of je nou bent ingepland of niet, zal 99 van de 100 zeggen: “ik ben daar”. En ik denk dat die vorm van solidariteit en met*

*elkaar de kastanjes uit het vuur willen halen één van de belangrijkste waarden is. En dat is ook het mooie aan de Marechaussee, dat we er staan wanneer het moet [...] Wanneer puntje bij paaltje komt, dan gebeurt het wel allemaal. En dat zijn de dingen waarvan ik zeg, dat hoort wel bij de KMar thuis.”*

*-Respondent 1, leidinggevende*

Bovendien ervaren de respondenten een sterke solidariteit tussen leden binnen de organisatie. Zij geven aan dat deze solidariteit uniek is voor de Brigade Recherche, omdat dit zich in andere organisaties niet voordoet. Als verklaring hiervoor geven zij dat vanuit de opleiding tot militair een sterke nadruk ligt op dat gevoel van solidariteit en verantwoordelijkheid nemen met en voor elkaar.

#### Gefragmenteerde organisatiecultuur

Hoewel slechts 1 van de gesproken medewerkers een gefragmenteerde organisatiecultuur ervaart, is het belangrijk om diens ervaringen en belevingen te beschrijven om nuance te brengen in de al uiteengezette bevindingen. De respondent geeft namelijk aan dat deze geen enkele vorm van gedeelde identiteit of waarden voelt met betrekking tot de Brigade Recherche én het eigen team. Dit gevoel ontbreekt zelfs met de collega's binnen dezelfde werklocatie. De respondent benoemt als belangrijk onderliggende reden voor deze gefragmenteerde cultuur, de fysieke afstand die er tussen groepsleden en subgroepen bestaat binnen de Brigade Recherche. Er kan dus gesteld worden dat dit overeenkomt met bestaande theorie omtrent fragmentatie. Uit het uiteengezette theoretische kader van dit onderzoek blijkt immers dat culturele fragmentatie voortkomt uit geografische fragmentatie. Bovendien is er ook binnen de eigen werklocatie geen gedeelde consensus over belangrijke waarden, omdat hetgeen de teamleider belangrijk acht niet in overeenstemming is met de visie van de medewerkers. Hier hebben tegenstrijdige waarden onder teamleden ervoor gezorgd dat een enkeling zelfs het team of de organisatie hebben verlaten. Echter, de respondent stelde hierbij wel dat de onenigheid bestond tussen personen met dominante persoonlijkheden, die elk hun visie of standpunt wilde opleggen aan de rest van de groep.

	<b>Samenvatting bevindingen</b>
<b>Geografische fragmentatie</b>	
Verschillende subgroepen binnen BR	De Brigade Recherche kent 6 robuuste teams en enkele losse onderzoeksteams, die vanuit verschillende locaties in het opereren.
Verschillende werklocaties binnen subgroep	Binnen de robuuste teams en onderzoeksteams zijn er verschillende werklocaties. Per robuuste team varieert dit van twee tot drie. De leden van de onderzoeksteams sluiten zich individueel

	aan bij een robuust team. Zij hebben dus geen vaste werklocatie.
<b>Culturele fragmentatie</b>	
Geïntegreerde organisatiecultuur	De waarden die vanuit de Brigade-leiding worden uitgedragen, komen overeen met de waarden die binnen de eigen subgroep centraal staan. 3 van de 15 respondenten ervaren deze organisatiecultuur.
Gedifferentieerde organisatiecultuur	Binnen de subgroep bestaat er consensus over de belangrijkste waarden en is er sprake van een gedeelde groepsidentiteit. Deze gedeelde identiteit en consensus in waarden beperkt zich tot de eigen subgroep en wordt niet gevoeld tussen de subgroepen of i.r.t. de Brigade-leiding. 11 van de 15 respondenten ervaren deze organisatiecultuur.
Gefragmenteerde organisatiecultuur	Zowel binnen de eigen subgroep, als tussen de subgroepen is er geen gedeelde identiteit en is er geen consensus over de belangrijkste waarden. Dit leidt vaak tot onenigheid en conflict. Slechts 1 van de 15 respondenten ervaart een dergelijke organisatiecultuur.

*Tabel 2. Samenvatting bevindingen: fragmentatie*

Fragmentatie is een belangrijk concept om te begrijpen, omdat het leidend is voor de manier waarop collega's met elkaar interacteren. Geografische en culturele fragmentatie staan daarmee niet op zichzelf en bieden unieke uitdagingen voor het behouden en bevorderen van sociale cohesie. Figuur 5 vat de bevindingen van dit onderzoek omtrent fragmentatie kort samen. In het volgende onderdeel worden de ervaringen van de respondenten beschreven met betrekking tot sociale cohesie. Hierbij wordt al rekening gehouden met de gefragmenteerde context van de Brigade Recherche. Na de uiteenzetting van de bevindingen omtrent sociale cohesie in relatie tot fragmentatie, volgt een analyse van de invloed van fragmentatie als contextuele variabele op sociale cohesie.

### Sociale cohesie

Het is belangrijk om vooraf aan te geven dat sociale cohesie zich afspeelt binnen de gefragmenteerde context van de Brigade Recherche. Uit de interviews is dan ook gebleken dat beide concepten onlosmakelijk aan elkaar verbonden zijn. De resultaten omtrent sociale cohesie zullen per onderdeel besproken worden, namelijk de kracht van relaties, *brokerage* en structurele leegten, en netwerkgrootte en centralisatie.

### De kracht van relaties

De kracht van relaties duidt de mate waarin medewerkers onderling sterke banden ontwikkelen. Dit kan aangeduid worden in de mate waarin medewerkers emotionele intensiteit en intimiteit ervaren. Bovendien zijn tijd en wederkerigheid van interacties van invloed hierop. Verder is ook vertrouwen bepalend voor de mate waarin medewerkers krachtige relaties kunnen ontwikkelen.

### Tijd

Uit de interviews is gebleken dat tijd een belangrijk element is van het ontwikkelen van sterke relaties. De gesprekken met de medewerkers van de Brigade Recherche tonen namelijk aan dat medewerkers die elkaar al langere tijd kennen, zich sterker tot elkaar verbonden voelen. Een sprekend voorbeeld hiervan is één van de robuuste teams, waarbinnen de collega's elkaar al ruim een decennium kennen en samenwerken. De leidinggevende gaf aan dat de waarden binnen dit team dusdanig in beton zijn gegoten, dat nieuwe medewerkers die zich aan het robuuste team voegen er geen vinger tussen kunnen krijgen. Zo stelt één van de respondenten hierover het volgende: *“Zo'n groep die staat al jaren. En dan heb je het niet over drie of vier jaar, maar dat gaat zeker twaalf jaar terug. Dat is gewoon een bolwerk” (respondent 2)*. Tijd is bovendien bepalend voor de mate waarin wederkerigheid van interacties, emotionele intensiteit en intimiteit, en vertrouwen zich voordoen binnen de Brigade Recherche.

### Wederkerigheid van interacties

Een ander belangrijk onderdeel van krachtige relaties is de mate waarin medewerkers herhaalde interacties met elkaar hebben. Dit onderdeel van krachtige relaties is bovendien een mooie verklaring voor waarom er binnen werklocaties een sterkere band is tussen medewerkers dan binnen de subgroepen én tussen de subgroepen.

Medewerkers binnen dezelfde werklocatie zien elkaar dagelijks. Hierdoor treden zij logischerwijs vaker met elkaar in gesprek dan medewerkers die elkaar niet dagelijks zien of spreken. Hoewel er binnen werklocaties zich sterkere relaties voordoen vanwege herhaaldelijke interacties, proberen leidinggevendenden ook meer interacties teweeg te brengen tussen de werklocaties van de eigen subgroep. Dit wordt gedaan door teamdagen te organiseren, waarbij de verschillende locaties van een robuust team samenkomen om teambuilding activiteiten te doen. Deze teamdagen vinden onder normale omstandigheden tweemaal per jaar plaats. Met uitzondering van één persoon geven alle geïnterviewde respondenten aan dat zij dergelijke dagen als positief ervaren en de toegevoegde waarde hiervan inzien. Bovendien stellen zij ook dat deze teamdagen weldegelijk bevorderend werken voor het algehele teamgevoel. In een enkel geval zijn de onderlinge relaties tussen

medewerkers dusdanig sterk, dat zij zelfs buiten in hun vrije tijd met elkaar afspreken. In dergelijke gevallen gebeurt dat met slechts enkele personen en niet alle medewerkers binnen de werklocatie. Wat betreft de interacties tussen subgroepen zijn de relaties nog verder verwaterd. Dat komt omdat contacten tussen subgroepen doorgaans verlopen via de coördinatoren of teamleiders.

*“In principe denk ik dat ze elkaar wel kunnen vinden, maar het liefst heb ik eigenlijk wel dat het via de coördinator gaat om het overzicht niet kwijt te raken en zodat je ook de problematiek in beeld hebt.  
- Respondent 5, leidinggevende*

In de weinige gevallen waarin medewerkers direct contact opnemen met iemand van een andere subgroep, is dit vaak strikt werk-gerelateerd en is de uitwisseling dus ook puur zakelijk. Dergelijke interacties vinden ook zelden plaats, waardoor medewerkers van verschillende subgroepen niet de gelegenheid hebben om sterke relaties te ontwikkelen.

Het effect van de wederkerigheid van interacties wordt versterkt naarmate collega's elkaar langer kennen (tijd). Binnen dit onderzoek is namelijk opgemerkt dat werklocaties die relatief kortgeleden gevormd zijn minder sterke relaties hebben ontwikkeld dan werklocaties waar collega's al meerdere jaren samenwerken. Dat komt omdat collega's die al lang samenwerken meer contactmomenten met elkaar hebben gehad dan collega's die slechts kort met elkaar samenwerken. Ook zijn de relaties binnen werklocaties sterker dan de relaties tussen werklocaties of subgroepen, vanwege deze reden.

#### Emotionele intensiteit en intimiteit

Emotionele intensiteit en intimiteit leiden volgens de bevindingen tot sterkere relaties tussen medewerkers. Zij delen belangrijke zaken uit hun privéleven en persoonlijke zaken met elkaar, omdat zij elkaar vertrouwen en zich op hun gemak voelen om hun emoties en persoonlijke levens met elkaar te delen. Dit gebeurt ook in de gevallen dat collega's niet buiten werktijden met elkaar omgaan. Een heel duidelijk voorbeeld van dergelijke sterke relaties vanwege emotionele intensiteit en intimiteit deelt respondent 7. Binnen diens subgroep zijn toen collega's uitgenodigd om de bruiloft bij te wonen.

*“Maar ik heb ook met een collega uit het team wel eens samen in onze vrije tijd een hardlooptwedstrijd gedaan en vorig jaar ben ik getrouwd en heb ik het team ook uitgenodigd, dus ook om aan te geven dat je veel met elkaar optrekt. Dus ook bij de persoonlijke gebeurtenissen.”*

*– Respondent 7, medewerker*

Hierbij geldt dat emotionele intensiteit en intimiteit met name voorkomen bij collega's binnen dezelfde werklocatie. Ook collega's die nu vanuit andere werklocaties opereren, maar het contact met elkaar hebben onderhouden omdat zij voorheen directe collega's waren, ervaren deze mate van emotionele intensiteit en intimiteit. De respondenten geven aan dat zij na verloop van tijd een sterkere band hebben ontwikkeld met elkaar, waarbij zij automatisch persoonlijke zaken uit hun privéleven met elkaar zijn gaan delen. Hieruit blijkt dus dat emotionele intensiteit en intimiteit pas ontwikkeld (kunnen) worden, wanneer er sprake is van de dimensies tijd en wederkerigheid van interacties. Dit kan uitgelegd worden aan de hand van de theorie omtrent de *trust building cycle*. In essentie legt deze theorie uit dat naarmate tijd verstrekt, vertrouwen wordt opgebouwd. Wanneer het vertrouwen voldoende is opgebouwd, zullen medewerkers meer privé-zaken met elkaar delen.

#### Vertrouwen

Vertrouwen is een belangrijk concept in de context van krachtige relaties. Met name competentie-gebaseerd vertrouwen werd belangrijk geacht. Zo stelde respondent 1 het volgende:

*“Dat is op zich heel goed, maar op het moment dat iemand taakvolwassen is en zijn werk goed kan, dan vind ik dat je diegene de ruimte moet geven om dat zelf allemaal te doen. En ik vind de rol van de teamleider dat je overzicht moet hebben, die moet wel meegenomen worden in de teambesluiten in de besluitvorming van joh we willen dit.”*

*– Respondent 1, leidinggevende*

Bij competentie-gebaseerd vertrouwen wordt uitgegaan van het vermogen van de ander om bepaalde taken of verantwoordelijkheden goed uit te kunnen dragen. Dat betekent ook dat wanneer samenwerkingen net van start gaan, het competentie-gebaseerde vertrouwen nog laag is. Naarmate personen vaker met elkaar samenwerken en zien wat ieders kwaliteiten zijn, zal dit toenemen in het geval dat de andere persoon inderdaad voldoende kwaliteiten bezit om het werk aan te kunnen. Aangaande goedwillend vertrouwen, kwam dit ook naar voren tijdens de gesprekken met de medewerkers. Goedwillend vertrouwen komt voort uit de bereidheid van medewerkers om nuttige informatie met elkaar te delen, waarbij leren centraal staat. De respondenten stelden allen dat er binnen de Brigade Recherche geen competitie heerst onder en tussen de medewerkers en dat iedereen elkaar graag helpt. Niet alleen binnen subgroepen, maar ook hiertussen is er een grote bereidheid om informatie en kennis met elkaar te delen. Dit wordt juist gestimuleerd. Zo is er binnen de Brigade Recherche een pagina, waarin iedere medewerker contactgegevens kan terugvinden van andere collega's binnen de operatie. Hiermee wordt het laagdrempeliger om contact op te nemen



met anderen om hulp te vragen. In het enkele geval dat medewerkers zich niet comfortabel voelen om zelf contact op te nemen met een collega die zij niet kennen, verloopt dit via de coördinatoren of teamleiders.

*Ja, heel makkelijk, ik ben heel makkelijk benaderbaar dat zegt men ook over mij, dus als ik iemand ken in bijvoorbeeld Maastricht, die nemen gewoon hun telefoon op. Onze telefoonnummers staan ook op het intranet. Financieel rechercheren is steeds booming business mensen gaan daar steeds meer naar kijken en wij hebben natuurlijk ook een hele hoop incidenten waarbij ze bellen en vragen om advies.*

– Respondent 8

Uit bovenstaande bevindingen omtrent sociale cohesie blijkt dat tijd, emotionele intensiteit, intimiteit en wederkerigheid van interacties in combinatie inderdaad krachtige relaties tot gevolg hebben. De geïnterviewden geven namelijk aan dat collega's op dezelfde werklocatie, die al geruime tijd samenwerken een veel hechtere band onderling hebben dan op werklocaties waar collega's een jaar of minder samenwerken. Ook binnen het Finec team is de sociale cohesie een stuk minder, omdat collega's elkaar minder vaak spreken. Dit is het element van wederkerigheid van interacties dat bepalend is voor de mate waarin medewerkers een zekere aantrekkingskracht of band met elkaar voelen. Dit vinden zij ook belangrijk, omdat het de samenwerking ten goede komt. *"Dus het is groeiende van formeel en om optimale samenwerking en groepsverband te krijgen zal het naar mijns inziens verder dan formeel moeten gaan"*, aldus respondent 9. De elementen van tijd en wederkerigheid van interacties zijn overigens de twee onderdelen van krachtige relaties die door de respondenten zelf ook in de meeste gevallen worden aangedragen als reden waarom hechte werklocaties of subgroepen zo hecht zijn.

Emotionele intensiteit en intimiteit in combinatie met tijd en wederkerigheid van interacties leiden dus tot zeer krachtige relaties. Dat verklaart waarom de relaties binnen de werklocaties sterker zijn dan binnen subgroepen en tussen subgroepen, maar ook waarom de relaties binnen subgroepen sterker zijn dan de relaties tussen subgroepen. Ook van vertrouwen is gebleken dat dit van groot belang is om krachtige relaties te onderhouden, waarbij competentie-gebaseerd vertrouwen vaak belangrijker wordt gevonden dan competentie-gebaseerd vertrouwen.

#### Brokerage en structurele leegten

Vanwege de gefragmenteerde structuur van de Brigade Recherche, worden medewerkers bemoeilijkt om contacten te leggen met collega's uit andere subgroepen. Dit werkt het ontstaan van

structurele leegten in de hand. Hierbij ontstaan er “gaten” in de verbindingen die mensen met elkaar kunnen leggen. Gezien de hiërarchische oorsprong van de Brigade Recherche – het team maakt immers onderdeel uit van een militaire organisatie – ligt de verantwoordelijkheid voor het verbinden van verschillende subgroepen bij de leidinggevenden. Dit zijn de teamleiders van elk robuust team en van de losse onderzoeksteams. In de meerderheid van de gevallen nemen de teamleiders deze verantwoordelijkheid ook op zich. Aangezien zij een verbindende rol spelen om personen die niet direct met elkaar in contact staan, met elkaar te verbinden, kan gesteld worden dat zij de rol van een broker op zich nemen. Hoewel het bestaan van een broker sociale cohesie lijkt te bevorderen, blijkt bij de Brigade Recherche dat dit niet het geval is. Doordat de teamleider zelf contact opneemt met de teamleider van de benodigde subgroep, worden de interacties tussen de groepsleden zelf weggenomen. Hierdoor ontstaat er geen mogelijkheid om zelf krachtige relaties te ontwikkelen met groepsleden van andere subgroepen.

#### Netwerkgrootte en centralisatie

Sterke relaties tussen collega’s die vanuit verschillende subgroepen opereren, komen nauwelijks voor. Dergelijke relaties zijn ook lastig te onderhouden, vanwege de maximale hoeveelheid relaties die een persoon kan onderhouden. De geïnterviewden meenden allen dat de onderlinge relaties tussen collega’s binnen dezelfde werklocatie mogelijk waren, vanwege de grootte van de groep. Op de meeste locaties werken namelijk 4-13 mensen, wat de respondenten in de mogelijkheid stelt om met eenieder of in ieder geval de meesten een sterke relatie te ontwikkelen. Zoals hierboven al gesteld is, verloopt het contact tussen subgroepen doorgaans via de teamleiders of coördinatoren. Omdat teamleiders en coördinatoren vaak maandelijks overleggen met elkaar bijwonen, is het gemakkelijker voor hen om contacten te leggen met de verschillende subgroepen. Dat maakt ook dat zij als centrale personen beschouwd kunnen worden. De bevindingen omtrent sociale cohesie worden in tabel 3 samengevat.

	Samenvatting bevindingen
<b>Kracht van relaties</b>	
Tijd	Alle respondenten menen dat zij een sterkere band hebben met collega’s die zij langere tijd kennen in verhouding tot collega’s die zij korter dan een jaar kennen.
Emotionele intensiteit	Emotionele intensiteit vinden de respondenten fijn, maar duidt niet op het bestaan van een sterkere band tussen respondenten

Intimiteit	Intimiteit van de relaties worden prettig geacht, maar duidt niet op het bestaan van een sterke band tussen respondenten.
Wederkerigheid van interacties	Alle respondenten vinden de wederkerigheid van interacties belangrijk om een band om te bouwen met collega's.
Vertrouwen	Goedwillend vertrouwen is volgens alle respondenten aanwezig binnen de Brigade Recherche. Competentie-gebaseerd vertrouwen wordt door 11 van de 15 respondenten ervaren.
<b>Brokerage en structurele leegten</b>	
Interacties binnen subgroepen	Interacties binnen subgroepen verlopen altijd direct tussen collega's.
Interacties tussen subgroepen	Interacties tussen subgroepen verlopen veelal ook direct. Enkele teamleiders hebben een voorkeur om hierbij ingelicht te worden, zodat er overzicht gehouden kan worden. In een enkel geval wordt het netwerk van personen gebruikt.
<b>Netwerkgrootte en centralisatie</b>	
Aantal relaties binnen het netwerk	Respondenten geven aan dat het aantal banden dat zij onderhouden verschilt tussen de 4 en 13 personen.

*Tabel 3. Samenvatting bevindingen: sociale cohesie*

### Sociale cohesie in een gefragmenteerde context

Alle respondenten zijn bevroegd over de mate waarin zij het gevoel hebben dat vanuit de Brigade Recherche belangrijke waarden worden uitgedragen. Het antwoord dat in bijna alle gevallen werd gegeven, was dat het de "standaard" waarden betroffen die door de Brigade Recherche werden uitgedragen. Echter, de antwoorden die de respondenten gaven, verschilden van elkaar. Waar de helft van de respondenten waarden als samenwerken, innovatie en integriteit benoemde, vermeldde de rest zeer uiteenlopende waarden die in enkele gevallen zelfs tegenstrijdig waren met elkaar. Dit is één van de belangrijkste verklaringen voor het zich voordoen van een gefragmenteerde of gedifferentieerde organisatiecultuur; het is voor de medewerkers niet duidelijk welke waarden belangrijk zijn, omdat deze niet voldoende of niet duidelijk genoeg worden uitgedragen. Omdat er vanuit de leiding van de Brigade Recherche dus geen duidelijke waarden worden meegegeven, is het gemakkelijker voor leidinggevenden op teamniveau om hun eigen waarden over te brengen op de subgroep (de robuuste teams). Dit werkt culturele fragmentatie in de hand, omdat de eilandjes die reeds bestaan alleen maar versterkt worden. Deze bevinding is een interessante toevoeging aan de bestaande theorie omtrent culturele fragmentatie. In de bestaande theorie wordt veelal enkel het voordoen van culturele fragmentatie beschreven, maar ontbreekt een verklaring voor waardoor culturele fragmentatie zich voordoet. Uit dit onderzoek blijkt dat in het geval dat in een hiërarchische

organisatie niet vanuit een centraal punt duidelijke waarden worden uitgedragen, dit effect heeft op de manier waarop verschillende subgroepen zich tot elkaar gaan verhouden. De meest voorkomende organisatiecultuur in termen van gedeelde waarden, is de gedifferentieerde organisatiecultuur. Hierbij zijn er wel gedeelde waarden tussen leden van dezelfde subgroep, maar niet hierbuiten. Deze culturele fragmentatie zorgt ervoor dat er wel krachtige relaties zijn tussen leden van dezelfde subgroep, maar niet tussen de verschillende subgroepen. Het is daarom belangrijk dat de teamleiders van de subgroepen in overeenstemming met de Brigade-leiding belangrijke waarden formuleren, opdat er toegewerkt kan worden naar een geïntegreerde organisatiecultuur.

Deze culturele fragmentatie komt bovendien deels voort uit de geografische fragmentatie waarmee de Brigade Recherche te maken heeft. Gegeven de verspreiding van de robuuste teams en losse onderzoeksteams door Nederland in verschillende werklocaties, is het niet alleen lastiger om in contact met elkaar te treden, maar ook met de leiding van de Brigade Recherche. De leiding van de Brigade Recherche is gesitueerd in Utrecht. Enkele werklocaties van verschillende robuuste teams bevinden zich op dezelfde locatie als van waaruit de Brigade-leiding opereert. In overeenstemming met de bestaande literatuur voelen de subgroepen een sterke relatie tot de Brigade-leiding dan subgroepen die zich niet op dezelfde locatie bevinden. Dit kan verklaard worden door de theorie van de kracht van relaties. De subgroepen die dezelfde werklocatie delen als de Brigade-leiding, komen de Brigade-leiding vaak tegen. Aangezien zij vaker in interactie treden met bijvoorbeeld de Brigadecommandant of andere leden van de Brigade-leiding, ontwikkelen zij een sterkere band met hen. De subgroepen die vanuit andere werklocaties opereren, hebben deze interacties eigenlijk nooit met de Brigade-leiding. Omdat zij de Brigade-leiding nooit één-op-één spreken en zelden zien, hebben zij niet de mogelijkheid om krachtige relaties te ontwikkelen met elkaar. Het enige contact dat tussen de Brigade-leiding en de subgroepen of werklocaties plaatsvindt, verloopt hoofdzakelijk via de teamleiders en coördinatoren. Hoewel zij dan in de positie worden gezet van broker, lijkt het erop dat zij deze functie niet voldoende vervullen. In de meerderheid van de gevallen geven leidinggevendenden zelf namelijk aan dat zij het leggen van de verbinding tussen hun subgroep en de Brigade-leiding niet belangrijk genoeg vinden om voldoende aandacht aan te schenken. Dat komt volgens hen omdat dat het gevoel van verbondenheid tot andere robuuste teams of de Brigade Recherche als geheel niet noodzakelijk is om de werkzaamheden uit te voeren. Bovendien is het team te groot om een dergelijk gevoel van verbondenheid te voelen tot elkaar. Individuen kunnen verder slechts een bepaalde hoeveelheid relaties onderhouden. En de personen die centrale figuren zijn binnen hun netwerk, lijken niet de juiste verbindingen te kunnen leggen met andere centrale figuren zodat hun netwerken aan elkaar gekoppeld kunnen worden. Ook hier geldt namelijk dat de afstand tussen deze personen te groot is.

## Leiderschapsstijl

De gehanteerde leiderschapsstijl is van groot belang om sociale cohesie te bevorderen binnen de Brigade Recherche. Met name binnen een gefragmenteerd team als de Brigade is het belangrijk om teams dusdanig te sturen dat zij een verbondenheid tot elkaar ervaren. In dit onderzoek zijn meerdere leiderschapsstijlen meegenomen om te kunnen bepalen welke leiderschapsstijl over het algemeen wordt gehanteerd binnen het team. Het betreft transactioneel, transformationeel, dienend, gedeeld en LMX-leiderschap. De bevindingen per leiderschapsstijl zullen hieronder besproken worden. Er zal meteen een verband worden gelegd met de invloed die de bevonden leiderschapsstijl heeft op sociale cohesie binnen de Brigade Recherche.

## Transactioneel leiderschap

Binnen de Brigade Recherche kan van slechts twee respondenten gesteld worden dat zij transactioneel leiderschap ervaren of uitdragen. Het betrof namelijk een leidinggevende en gewone medewerker uit hetzelfde robuuste team die kenmerken van transactioneel leiderschap beschreven. Binnen deze subgroep is het namelijk van belang om voldoende productief te zijn en efficiënt te werken. De teamleider en zo ook de medewerker menen namelijk dat productiviteit voorop staat en daarna pas aandacht geschonken dient te worden aan andere zaken, zoals het creëren van een groepsidentiteit of verbondenheid met andere subgroepen. Het is overigens belangrijk om hierbij te stellen dat de leidinggevende niet alleen transactionele eigenschappen vertoont, maar ook dienende eigenschappen. Het dienende aspect komt bij deze leidinggevende tot uiting in het aanmoedigen van diens medewerkers om zichzelf te ontwikkelen. Dit doet hij door verschillende opleidingen aan te bieden aan zijn medewerkers. Deze combinatie lijkt zeer onwaarschijnlijk, omdat transactioneel leiderschap met name de focus legt op productiviteit en dienend leiderschap de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers juist heel belangrijk vindt. Dit is waarschijnlijk de reden dat deze vormen van leiderschap volgens de respondenten goed op elkaar aansluiten, omdat de productiegerichte benadering van transactioneel leiderschap wordt aangevuld door de ontwikkelende benadering van dienend leiderschap. Zo stelt respondent 11 in een niet-leidinggevende positie dat *“als je iets doet, doe het dan goed en kom je afspraken. Als je een deadline hebt, moet je die ook gewoon halen”*. Vanuit de leidinggevende volgt eenzelfde soort opvatting. Respondent 1 zegt hier namelijk het volgende over:

*Maar ik ben wel zo van het belangrijkste is: we hebben een taak en als we met zijn allen die taak uitvoeren en er staan wanneer we elkaar nodig hebben, dat vind ik het allerbelangrijkste. En daarna komt voor mij pas het gevoel dat mensen hebben van we zijn 1 team. Want dat is wel het hoogste doel om na te kunnen streven.*

*Alleen we worden natuurlijk afgerekend op onze starten. En als we onze doelen halen en niet het gevoel hebben we zijn een team, dan vind ik het ook prima.*

*– Respondent 1*

Aangezien slechts twee respondenten deze vorm van leiderschap ervaren of uitdragen, kan transactioneel leiderschap niet behandeld worden als de “norm” voor leidinggeven binnen de Brigade Recherche. Zoals eerder gesteld, is transactioneel leiderschap enkel opgemerkt binnen één robuust team. En hoewel transactioneel en dienend leiderschap elkaar goed lijken aan te vullen op het gebied van voldoen aan de productienorm, is deze combinatie niet bevorderend voor sociale cohesie. De leidinggevende en medewerker van deze subgroep geven namelijk aan dat enkel de verbinding met de eigen subgroep van belang is. Het ontwikkelen van relaties met andere subgroepen of de Brigade-leiding vindt deze leidinggevende niet belangrijk, omdat dit niet noodzakelijk is voor het uitvoeren van de werkzaamheden. Bovendien, zo stellen de respondenten, is het onmogelijk om verbondenheid te voelen tot andere subgroepen of de Brigade Recherche als geheel, omdat het team daar te groot voor is. Binnen dit robuuste team neemt de teamleider dus ook geen verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van diens verbindende rol, aangezien dit binnen deze hiërarchische organisatie voor hem is weggelegd.

De respondenten die deze combinatie van transactioneel en dienend leiderschap beschreven, ervaren een gefragmenteerde organisatiecultuur binnen de Brigade Recherche. Vanwege de nadruk op productie en het niet verbinden van verschillende subgroepen met elkaar, ontwikkelt dit robuuste team geen krachtige relaties met andere subgroepen of de Brigade-leiding. Bovendien leidt het gebrek aan interacties met andere subgroepen ertoe dat de teamwaarden van de subgroepen niet op elkaar afgestemd kunnen worden. Ook binnen het eigen robuuste team zijn er geen krachtige relaties tussen de medewerkers, omdat de leidinggevende het niet noodzakelijk vindt om hierin te sturen. Transactioneel leiderschap – al dan niet in combinatie met enkele kenmerken van dienend leiderschap – heeft dus een belemmerend effect op het ontwikkelen van sociale cohesie binnen de Brigade Recherche als geheel, omdat dit niet als belangrijk wordt beschouwd. Dit heeft tot gevolg dat er niet alleen tussen de subgroepen verschillende waarden worden uitgedragen, maar dat er ook binnen de eigen subgroep botsingen zijn tussen collega’s die niet dezelfde waarden belangrijk achten voor het uitvoeren van hun werkzaamheden.

#### Transformationeel leiderschap

De leiderschapsstijl die het vaakst is herkend binnen de Brigade Recherche, is die van transformationeel leiderschap. Ook deze leiderschapsstijl kwam voor in combinatie met dienend leiderschap. De respondenten die deze combinatie benoemden, beschrijven ervaringen en

gebeurtenissen die geschaard kunnen worden onder persoonlijke ontwikkeling, duidelijke teamvisies en -doelen, en ook faciliteren in de werkzaamheden. Het aspect van het aanbieden van opleidingen aan de medewerkers, zodat zij zichzelf op persoonlijk en werkgerelateerd gebied kunnen ontwikkelen, is zeer kenmerkend voor dienend leiderschap. Verder is het aspect van faciliteren een van de kerntaken die een dienende leider belangrijk vindt om uit te voeren. De leidinggevendenden menen namelijk dat zij verantwoordelijk zijn om de medewerkers in staat te stellen om hun werk uit te voeren, zodat zij zich geen zorgen hoeven te maken over randzaken. Indien er dus contact gelegd moet worden met andere subgroepen of afdelingen, of als de medewerker bepaalde middelen nodig heeft om een onderzoek te kunnen voltooien, dan ziet de leidinggevende het als zijn of haar taak om dat te regelen voor de medewerker. Respondent 1 geeft dat als volgt aan: *“Dus de rol van teamleider zie ik meer als de rol van een manager die ervoor zorgt dat de werkvloer nergens last van heeft en zich voor de volle 100% op het werk kan storten. Dus van al het randgebeuren moet ik zorgen dat dat geregeld is. Dus eigenlijk door de coördinatoren in hun kracht te laten en af en toe te toetsen of wat we hebben afgesproken ook op koers ligt, dat vind ik het belangrijkste”*.

In aanvulling op de dienende aspecten van persoonlijke ontwikkeling en faciliteren, benoemen de respondenten ook transformatieele elementen van leiderschap. Het aspect hiervan dat het vaakst ter sprake werd gebracht, was het uitdragen van een duidelijke visie. In de theorie staat dit ook wel bekend als inspirerende motivatie. Niet alleen de leidinggevendenden, maar met name ook de niet-leidinggevendenden menen dat een teamleider duidelijk binnen de subgroep dient uit te dragen wat de koers is. Eén van de leidinggevendenden die zelf deze combinatie van transformatieel en dienend leiderschap uitdraagt, stelt bijvoorbeeld het volgende:

*“Ik ben iemand die vanuit mijn leidinggeven heel verbindend kan zijn en ook heel verbindend probeert te zijn. En ik kan daarin ook wel echt inspirerend zijn, maar mijn uitgangspunt is heel erg vanuit het faciliteren. Ik ben er om hun te helpen hun werk te doen en niet om ze te vertellen wat ze moeten doen en hoe ze het moeten doen, maar vooral ze te helpen om dat te ontdekken en ze te faciliteren om dat dan te kunnen doen. Daarbij probeer ik een voorbeeldfunctie te zijn voor mijn team en iemand om naar op te kijken. Ze weten ook allemaal waar we voor staan als team en dat vind ik wel belangrijk”*

*- Respondent 15, leidinggevende*

Op deze manier weten medewerkers wat er van hen verwacht wordt en waar zij naartoe kunnen werken. Dit biedt een mate van zekerheid, die door de medewerkers zeer gewaardeerd wordt. Een belangrijk onderdeel van transformatieel leiderschap, betreft inspirerende motivatie. Enkele respondenten gaven aan dat er binnen hun subgroep wel een duidelijke visie wordt uitgedragen door de leidinggevende. Hierbij is er namelijk een visiedocument opgesteld, waarin de doelen van het team beschreven en concreet gemaakt worden, zodat alle medewerkers op de

hoogte zijn van de doelen en hieraan kunnen bijdragen. Ook bevat dit document een beschrijving van waar het team voor staat en welke toegevoegde waarde zij willen leveren aan de Brigade Recherche. Door op papier te zetten en te bespreken wat belangrijk is binnen de subgroep, weten medewerkers wat er van het verwacht wordt.

*Niet alleen het benoemen van die waarden, maar ook een plan uitstippelen om daarnaar te handelen is minstens zo belangrijk. Dus je kunt wel zeggen samenwerken, maar hoe ga je daar nou invulling aan geven zodat mensen ook daadwerkelijk samenwerken. Want anders blijft samenwerken ook gewoon een begrip. Ik denk dat dat wel fundamenteel is om over te beschikken en dat zou eigenlijk deel uit moeten maken van ieder team. We zijn bezig met een nieuw visiedocument. En dat soort zachtere kanten, en dan wil ik niet zeggen dat ze minderwaardig zijn, maar het zou er wel moeten zijn. Absoluut.*

- Respondent 4

Verder worden de medewerkers binnen de Brigade Recherche voldoende uitgedaagd en betrokken bij besluitvormingsprocessen. In alle 10 gevallen beweren de respondenten dat deze vorm van intellectuele stimulatie gewaardeerd wordt, omdat dit het werk interessant houdt. De meeste respondenten werken al meerdere jaren binnen de Brigade en geven aan de militaire structuur van de organisatie het mogelijk maakt om continu uitgedaagd te worden. Na een aantal jaar volgt bijna automatisch de mogelijkheid om te promoveren naar een hogere functie. Hieraan gaat uiteraard wel een sollicitatieprocedure vooraf, maar worden wel de militaire rangen aangehouden. Een laatste aspect van transformationeel leiderschap richt zich op de individuele betrokkenheid van de leidinggevende. Alle respondenten gaven aan dat zij de persoonlijke benadering van hun leidinggevende zeer op prijs stellen, omdat zij zich hierdoor gehoord en gewaardeerd voelen.

De combinatie van transformationeel en dienend leiderschap bevat veel potentie om sociale cohesie te bevorderen, mits deze leiderschapsstijlen op de juiste manier worden ingezet. Momenteel focussen de leidinggevenden binnen de Brigade Recherche grotendeels op de sociale cohesie binnen de eigen subgroep. Hoewel het belangrijk is om binnen de eigen subgroep krachtige relaties en een fijne cultuur te ontwikkelen, is het van belang dat dit wordt afgestemd met andere subgroepen. Op deze manier kan de Brigade Recherche daadwerkelijk als team opereren. Op dit moment ervaren van de 10 respondenten namelijk maar liefst 7 respondenten een gedifferentieerde organisatiecultuur binnen de Brigade Recherche. Hiervoor zijn uit dit onderzoek twee mogelijke verklaringen gebleken.

Allereerst leggen de leidinggevenden die deze combinatiestijl hanteren in de meerderheid van de gevallen de nadruk op het ontwikkelen van interacties binnen de eigen subgroep. De elementen van het creëren van krachtige relaties zijn weldegelijk waargenomen binnen deze robuuste teams, maar ze werden enkel op het niveau van het robuuste team ontwikkeld. Wat veel is opgemerkt bij leidinggevenden is namelijk dat zij het liefst zelf interacties tussen subgroepen



coördineren. Hierdoor hebben medewerkers niet de mogelijkheid om contacten aan te gaan met collega's uit andere subgroepen om hiermee sterke relaties te ontwikkelen of eventueel een verbindende rol mee te kunnen vervullen. Door dergelijke interacties weg te nemen, wordt het afstemmen van de waarden bemoeilijkt. Een tweede verklaring voor de gedifferentieerde organisatiecultuur bij deze combinatiestijl is, dat de leidinggevendenden te veel nadruk leggen op de interacties binnen de eigen subgroep. Daar verwacht zou worden dat bij transformationeel leiderschap het organisatiebelang voorop zou worden gesteld, ontbreekt dit een aantal leidinggevendenden. Zo worden er binnen de eigen subgroepen visiedocumenten opgesteld, die niet altijd in overeenstemming zijn met hetgeen vanuit de Brigade Recherche wordt uitgedragen. Dit is van cruciaal belang om als team op één lijn te zitten en als één team te kunnen opereren. In plaats van de eigen visie presenteren aan de subgroep, dienen de teamleiders samen met de Brigade-leiding in gesprek te gaan over de koers die de Brigade Recherche op wil, opdat de verschillende subgroepen hier samen naartoe kunnen werken.

In de drie gevallen waarbij wel een geïntegreerde organisatiecultuur werd ervaren door de medewerkers, benadrukten de teamleiders van die subgroepen het belang van culturele afstemming met de Brigade Recherche. Deze teamleiders zijn vaak met de Brigade-leiding in gesprek geweest, waardoor zij goed op de hoogte zijn van hetgeen de Brigade-leiding wil uitdragen naar de rest van het team. Hierdoor geven deze teamleiders waarden door aan hun team, die in overeenstemming zijn met de waarden die vanuit de Brigade Recherche belangrijk worden gevonden. Bovendien proberen deze leidinggevendenden zoveel mogelijk de interacties met andere subgroepen te bevorderen, omdat zij het belang hiervan inzien. Zo laten de teamleiders het aan hun medewerkers over om contact op te nemen met medewerkers van andere subgroepen. Hiermee kunnen goede zakelijke relaties opgebouwd worden tussen de subgroepen, opdat informatie-uitwisseling tussen de groepen ontwikkeld kan worden. Ook hierbij geldt namelijk dat naarmate wederkerige interacties zich voordoen, krachtige relaties ontwikkeld worden.

#### Dienend leiderschap

Dienend leiderschap is de leiderschapsstijl die uit ieder interview naar voren kwam. En hoewel deze leiderschapsstijl in alle gevallen voorkomt, is er slechts één respondent geweest die enkel deze vorm volledig terug zag komen bij diens teamleider. Het gaat hierbij om een medewerker die deze vorm van leidinggeven herkent bij de teamleider. Twee van de eigenschappen die hij benoemde, hebben te maken met de nadruk op persoonlijke ontwikkeling. Zo stelt de respondent *“maar ook dat hij aangeeft dat mocht er iets zijn of wat dan ook, bel me dan. Ik was bezig met een sollicitatie in het weekend en toen zei hij ook: als het om jouw persoonlijke ontwikkeling gaat of iets anders*

*belangrijks, mag je mij ook in de weekenden storen. Dat voelt wel heel fijn".* Ook bij deze respondent werd een gedifferentieerde organisatiecultuur beschreven. De leidinggevende draagt namelijk wel uit dat de relaties binnen de eigen subgroep van belang zijn om een prettige werksfeer te creëren. Echter, de teamleider voelt niet de noodzaak om ook met andere subgroepen of in verhouding tot de Brigade-leiding de waarden met elkaar af te stemmen. Desondanks worden dienende eigenschappen van de teamleiders door alle respondenten gewaardeerd. Het is namelijk ook van belang om binnen de subgroepen een gevoel van verbondenheid te creëren tussen medewerkers. Dat maakt dat dienend leiderschap een goede basisvorm is als vertrekpunt. Echter, zonder aanvullingen van andere leiderschapsstijlen waarbij juist het ontwikkelen van een gedeelde identiteit op teamniveau centraal staat, werkt dienend leiderschap op zichzelf staand niet goed binnen een gefragmenteerd team. Vanwege de focus op de eigen subgroep wordt het grotere plaatje achterwege gehouden.

#### Gedeeld leiderschap

Binnen dit onderzoek zijn geen aanwijzingen gevonden voor het voordoen van gedeeld leiderschap binnen de Brigade Recherche. Deze bevinding is niet geheel verassend, aangezien de Brigade Recherche onderdeel uitmaakt van een militaire organisatie. Hierbij heeft dit team haar oorsprong in een hiërarchische organisatiestructuur, waarbij tot op heden de militaire rangen worden gerespecteerd. De rangen bepalen wie wel of niet een leidinggevende functie kan bekleden en dit wordt door eenieder binnen het team gerespecteerd. Een belangrijk element van gedeeld leiderschap is namelijk dat er ruimte is voor zelfmanagement van medewerkers. Dit houdt in dat zij over voldoende autonomie beschikken om hun groepsleden sturen en beïnvloeden, zonder dat zij hiertoe de officiële autoriteit hebben. Het gaat er dus met name om dat er horizontale interacties plaatsvinden tussen collega's, die zelf de leidinggevende rol op zich nemen. Hoewel dit op basis van de theorie een goede vorm van leiderschap zou zijn om sociale cohesie binnen een gefragmenteerd team te bevorderen, zou het zeer waarschijnlijk niet werken binnen de Brigade Recherche. De belangrijkste reden hiervoor is, dat binnen het team zo duidelijk is afgestemd wie leidinggevende taken mag en kan vervullen dat medewerkers hier niet vanaf kunnen wijken. Het komt natuurlijk wel voor dat medewerkers zelf initiatief nemen om bepaalde taken uit te voeren, maar nooit in de hoedanigheid dat zij hierbij een leidinggevende rol vervullen. Bovendien gebeurt het op eigen initiatief uitvoeren van taken ook in overeenstemming van de aangewezen leidinggevende.

#### LMX-leiderschap

De combinatie van dienend leiderschap en LMX kwam in drie van gevallen voor binnen de Brigade Recherche. Tweemaal werd deze combinatiestijl beschreven door een leidinggevende en eenmaal

door een medewerker. De teamleiders gaven hierbij aan dat zij het belangrijk vinden dat medewerkers zich niet alleen beperken tot hun formele taakrollen, maar juist meer verantwoordelijkheden op zich nemen. In dit geval is competentie-gebaseerd vertrouwen van groot belang, omdat de teamleiders alleen bereid zijn om meer verantwoordelijkheden te geven aan medewerkers wanneer zij erop vertrouwen dat de medewerkers over voldoende capaciteiten beschikken om nieuwe verantwoordelijkheden te kunnen dragen. Hoewel medewerkers wel de ruimte krijgen om fouten te maken en hiervan te leren, is het ook van belang dat de medewerker voldoende kwaliteiten bezit om de nieuwe taken of verantwoordelijkheden aan te kunnen. Leidinggevendenden geven deze extra verantwoordelijkheden ook met het oog op het algemene belang van het team. Door een medewerker in staat te stellen om uit zijn/haar vertrouwde omgeving te stappen, geeft deze medewerker dat ook door aan andere collega's. Hiermee ontstaat er een werksfeer waarin iedereen elkaar uitdaagt om verder te gaan.

*Nou, ik heb een medewerker die eerste opperwachtmeester is en altijd gewend is om deelopdrachten te krijgen die zo SMART zijn gemaakt dat er ook niet meer aan te tornen viel, waardoor een stukje doordenken weg wordt gehaald. Als hij dan bepaalde acties inzet, draagt hij daar geen verantwoordelijkheid over. Die heb ik toen in positie gebracht door te zeggen dit hoort onder jouw verantwoordelijkheid en regel het maar. Daarbij stel je wel dat hij ook ruimte heeft en krijgt om fouten te kunnen maken. Want van fouten leer je alleen maar uiteraard [...] Het proces heeft ook een paar jaar geduurd, maar nu zie je dat hij een helemaal zelfstandig werkende persoon is, waarvan ik gewoon weet dat het goed komt. Hij krijgt daar alle vrijheid in, maar hij draagt het gedachtegoed ook uit naar de wachtmeesters. Dus dat wat ik hem meegeef, geeft hij ook weer door. Dat zijn dus de dingen die er voor je team staan.*

– Respondent 2

De derde respondent was een gewone medewerker en beschreef de combinatie van dienend leiderschap en LMX met als toevoeging enkele elementen van transformationeel leiderschap. Zo stelde deze respondent dat niet alleen het faciliteren of het uitdragen van een duidelijke visie gewaardeerd wordt, maar dat ook de ruimte voor meer verantwoordelijkheden belangrijk wordt geacht. Ook deze respondent stelt dat dit onderdeel van LMX gepaard gaat met competentie-gebaseerd vertrouwen, omdat het riskant is om een medewerker extra taken en verantwoordelijkheden te geven. Uiteindelijk heeft de leidinggevende namelijk de verantwoordelijkheid voor de prestaties van de subgroep. Het is dus van belang dat deze taken juist worden uitgevoerd.

De combinatie van dienend leiderschap en LMX stelt medewerkers in staat om nieuwe kwaliteiten te ontwikkelen. Deze vorm van leiderschap is ook aan te raden, omdat de leidinggevende en medewerker een hoge uitwisselingsrelatie met elkaar ontwikkelen. Hoewel de leidinggevende dergelijke relaties met slechts één of twee medewerkers tegelijkertijd kan onderhouden, hebben

zulke relaties een soort kettingreactie tot gevolg. De leidinggevende geeft zelf namelijk aan dat het investeren van tijd in de medewerker, zodat deze meer verantwoordelijkheid op zich neemt en zichzelf daarmee ontwikkelt, tot gevolg heeft dat hij weer andere medewerkers aanzet om hun taakrollen uit te breiden. Volgens de respondenten is er ook een geïntegreerde organisatiecultuur, maar dit lijkt niet direct het gevolg te zijn van de gehanteerde leiderschapsstijl. Het robuuste team, waarin deze combinatiestijl zich voordoet, bevindt zich namelijk op dezelfde werklocatie als de Brigade-leiding. Alle drie de respondenten geven ook aan dat zij leden van de Brigade-leiding regelmatig tegenkomen en spreken. Er kan daarom gesteld worden dat de herhaalde interacties die de medewerkers van dit robuuste team hebben met de Brigade-leiding ertoe leiden dat de waarden van de subgroep afgestemd zijn op de waarden die vanuit de leiding belangrijk worden gevonden. De reden dat de combinatiestijl niet van invloed is op deze geïntegreerde organisatiecultuur, is namelijk dat LMX juist de nadruk legt op het individuele belang. Het individuele belang kan vervolgens afgestemd worden op het organisatiebelang, maar daar is in dit geval geen sprake van. De respondent stelt in het interview namelijk dat de persoonlijke groei van de medewerker het belangrijkste is, omdat het organisatiebelang *“toch wel gediend wordt”*.

Uit de bovenstaande bevindingen blijkt dat de combinatiestijl van dienend en transformationeel leiderschap het meest gehanteerd wordt door de teamleiders van de Brigade Recherche. De verklaring hiervoor is dat dienend en transformationeel leiderschap vanuit de opleiding al wordt uitgedragen aan (toekomstige) leidinggevers als geprefereerde leiderschapsstijlen. Doordat zij deze vormen aangeleerd krijgen, uiten zij dit logischerwijs ook naar hun medewerkers. Deze combinatievorm van leiderschap heeft ook de meeste potentie om sociale cohesie binnen een gefragmenteerd team te bevorderen, mits het op de juiste manier wordt ingezet. Binnen dit onderzoek zijn er namelijk drie respondenten geweest die een geïntegreerde organisatiecultuur omschreven. Diens leidinggevers hanteerden allen de combinatiestijl van dienend en transformationeel leiderschap. Deze leiderschapsstijl heeft een geïntegreerde organisatiecultuur tot gevolg, omdat de leidinggevers van deze respondenten het belang inzien van culturele afstemming met de Brigade Recherche als geheel. De waarden die zij binnen hun eigen subgroep hanteren, komen immers overeen met hetgeen vanuit de Brigade-leiding wordt uitgedragen. Bovendien bieden de leidinggevers de mogelijkheid aan hun medewerkers om zelf contacten te leggen met medewerkers uit andere subgroepen. Indien er een vraag uitgezet moet worden bij een ander robuust team of losse onderzoeksteam, laten de leidinggevers dit normaliter over aan de medewerkers zelf. Enkel in de gevallen dat er geen contactgegevens beschikbaar zijn, treedt de leidinggevende op. Door de medewerkers zelf contact op te laten nemen met de andere subgroepen,

kunnen zakelijke relaties ontwikkeld worden, die naarmate de tijd verstrekt en de contacten blijven bestaan sterker worden.

|

## Conclusie en discussie

### *Conclusie*

In 2018 heeft er binnen de Brigade Recherche een reorganisatie plaatsgevonden, waarin en verschuivingen zijn geweest binnen de werkorganisatie. Subgroepen werden opnieuw samengesteld, waardoor medewerkers nieuwe collega's kregen en collega's verloren. Deze reorganisatie heeft ertoe geleid dat de sociale cohesie binnen de Brigade is aangetast. In het kader van dit onderzoek is er gekeken naar de invloed van leiderschapsstijl op sociale cohesie. Hierbij is de geografische en culturele fragmentatie binnen de Brigade Recherche in overweging genomen als contextuele variabele. Derhalve wordt in dit hoofdstuk getracht de volgende hoofdvraag te beantwoorden:

*“Wat is de invloed van leiderschapsstijlen gehanteerd binnen de Brigade Recherche van de Koninklijke Marechaussee op sociale cohesie, gegeven de gefragmenteerde context waarin de Brigade Recherche opereert?”*

Er zijn meerdere leiderschapsstijlen en combinaties van leiderschapsstijlen opgemerkt binnen de Brigade Recherche. Hieruit is gebleken dat enkele vormen van leiderschap van invloed zijn op de mate waarin sociale cohesie binnen de Brigade Recherche zich voordoet. Om deze verbanden nader toe te lichten, is het van belang om de belangrijkste conclusies omtrent de variabelen fragmentatie en sociale cohesie te bespreken.

Culturele en geografische fragmentatie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, net als dat fragmentatie een invloed heeft op sociale cohesie. Uit dit onderzoek is namelijk gebleken dat een fysieke afstand tussen subgroepen binnen een team ertoe leidt dat er tussen subgroepen beperkte interacties plaatsvinden. Vanwege deze beperkte interacties, zijn medewerkers van verschillende subgroepen niet in staat om krachtige relaties met elkaar te ontwikkelen. Immers geldt dat wederkerigheid van interacties noodzakelijk is om sterke relaties te ontwikkelen, waar na verloop van tijd ook persoonlijke zaken met elkaar gedeeld te kunnen worden en waarden met elkaar afgestemd kunnen worden. Echter, omdat deze interacties tussen subgroepen en met de Brigade-leiding ontbreken, worden de reeds bestaande eilandjes binnen het team alsmaar versterkt. De verschillende subgroepen hebben namelijk geen contact met elkaar of met de Brigade-leiding, waardoor interactiemomenten waarin belangrijke waarden op elkaar afgestemd kunnen worden. Door juist te voorzien in dergelijke contactmomenten, kan er binnen de Brigade Recherche toegewerkt worden naar een geïntegreerde organisatiecultuur, daar momenteel een gedifferentieerde organisatiecultuur heerst. Om in dergelijke interacties te voorzien, is het van belang dat de leiderschapsstijl hierop wordt aangepast. In enkele gevallen is een combinatiestijl

positief van invloed gebleken op het bevorderen van een geïntegreerde organisatiecultuur, waarmee ook sociale cohesie wordt bevorderd. In andere gevallen is er geen duidelijk verband waargenomen tussen gehanteerde leiderschapsstijl en sociale cohesie. Alle waargenomen leiderschapsstijlen zullen hieronder besproken worden.

Allereerst kan gesteld worden dat er binnen de Brigade Recherche weldegelijk sprake is van geografische en culturele fragmentatie. In de meerderheid van de gevallen is door respondenten een gedifferentieerde organisatiecultuur ervaren, wat inhoudt dat medewerkers een verbondenheid voelen tot hun eigen subgroep, maar niet tot andere subgroepen of de Brigade Recherche (Ocker et al., 2009). Dienend leiderschap of belangrijke elementen hiervan, zijn in alle situaties opgemerkt. De reden hiervoor is dat dienend leiderschap vanuit de opleidingen al wordt aangeleerd aan (toekomstige) leidinggevendenden binnen het team. Het is daarom niet verassend dat deze vorm van leiderschap terug te vinden waren bij de teamleiders die in dit onderzoek zijn gesproken en hun medewerkers. Dienend leiderschap is volgens Zhang et al. (2015) positief van invloed op sociale cohesie, omdat de groepsidentiteit door dienende leiders benadrukt werden. Wat in dit onderzoek opviel, was dat de groepsidentiteit inderdaad benadrukt werd, maar dat deze groepsidentiteit zich in de meeste gevallen beperkte tot de werklocatie en de subgroep. Vanwege de grootte van de Brigade Recherche en de fysieke afstanden tussen subgroepen en Brigade-leiding, voelen leidinggevendenden niet altijd de noodzaak om ook hiermee de verbinding te zoeken en culturele afstemming na te streven. Omdat leidinggevendenden niet inzetten op de verbinding met het gehele team, wordt er in de meerderheid van de situatie een gedifferentieerde organisatiecultuur ervaren. Dienend leiderschap is dus wel positief van invloed op sociale cohesie, mits de leidinggevendenden culturele afstemming nastreeft op het juiste teamniveau. Momenteel is dat namelijk op het niveau van de subgroep, maar dat moet zich evolueren naar het niveau van de Brigade Recherche als team. Om dit te kunnen bewerkstelligen, dienen leidinggevendenden combinaties te maken met overige leiderschapsstijlen waar verbondenheid op organisatieniveau wordt nagestreefd.

Een combinatie waarvan deze potentie heeft om sociale cohesie op teamniveau te bevorderen, is de combinatie van dienend en transformationeel leiderschap. Transformationeel leiderschap is namelijk vanwege de directe vorm van leidinggeven zeer geschikt om toe te passen in verdeelde teams (Rainey, 2020). Waarin transformationele eigenschappen van leidinggevendenden een aanvulling bieden aan dienend leiderschap, is de nadruk op het organisatiebelang, de visie en de doelstellingen van de organisatie. Wat bij de meeste dienende leiders binnen de Brigade Recherche is opgemerkt, is dat zij zich richten op de groepsidentiteit. Hoewel het creëren van een groepsidentiteit van groot belang is om een fijne werksfeer in te stellen, is het voor sociale cohesie van belang dat er verder wordt gekeken dan de eigen subgroep. Juist door de verbinding te leggen met andere subgroepen en verbondenheid te creëren tot de Brigade Recherche als geheel, kan een

geïntegreerde cultuur ontstaan waarin sociale cohesie bevorderd wordt. Bovendien worden medewerkers graag uitgedaagd door hun leidinggevend, waardoor zij vaak bij collega's om hulp moeten vragen en worden zij graag betrokken bij het meedenken over uitdagingen waar de Brigade mee te maken heeft. Rainey (2020) benoemt dit als intellectuele stimulatie. Hierdoor neemt het aantal interacties tussen collega's toe, wat onder het element van wederkerigheid van interacties onder sociale cohesie geschaard kan worden (Granovetter, 1973). Echter, blijkt dat voor het bevorderen van sociale cohesie de verantwoordelijkheid niet alleen ligt bij de medewerkers en leidinggevend van de subgroepen van de Brigade Recherche, maar met name bij de leiding hiervan. Om zich verbonden te kunnen voelen tot de Brigade Recherche menen medewerkers dat de leidinggevend zich een stuk prominenter moet opstellen. Juist vanwege de gefragmenteerde structuur van de Brigade Recherche is dit belangrijk. Binnen deze combinatiestijl is gebleken dat er in 3 van de 15 gevallen sprake is van een geïntegreerde organisatiecultuur, omdat de leidinggevend van deze respondenten de interacties tussen subgroepen en de Brigade-leiding proberen te bevorderen. Zo worden medewerkers in staat gesteld om zelf contact op te nemen met andere subgroepen in het geval dat zij informatie van hen nodig hebben. Door deze ruimte te bieden, kunnen herhaalde interactiepatronen ontwikkeld worden, waardoor sterke relaties tussen subgroepen kunnen ontstaan. Een volgende stap is dan om toe te werken naar een gedeelde visie binnen de Brigade Recherche als geheel, opdat gedeelde waarden uitgedragen en nageleefd kunnen worden.

Van de combinatie tussen transactioneel en dienend leiderschap kan geen duidelijke conclusie worden geformuleerd, omdat deze vorm van leiderschap in slechts 2 van de 15 gesprekken is geïdentificeerd. Echter, op basis van de bevindingen is wel gebleken dat de relatie tussen deze combinatiestijl en sociale cohesie overeenkomt met de bestaande literatuur hieromtrent. Bij transactioneel leiderschap ligt de focus namelijk op de productie van de medewerkers. Het ontwikkelen van krachtige relaties met andere subgroepen en de Brigade-leiding wordt niet noodzakelijk geacht om de werkzaamheden goed uit te kunnen voeren. Het sentiment dat binnen dit robuuste team heerst, is namelijk dat iedereen wordt afgerekend op diens verantwoordelijkheden en dat daarom het correct en efficiënt uitvoeren van de werkzaamheden voorrang heeft op het ontwikkelen van sterke relaties met collega's.

De laatste combinatiestijl die binnen de Brigade Recherche is bemerkt, is de combinatie van dienend leiderschap en LMX. Deze combinatiestijl is net als de combinatie van transactioneel en dienend leiderschap is slechts een beperkt aantal interviews naar voren gekomen. LMX kenmerkt zich door de hoge uitwisselingsrelaties tussen leidinggevende en medewerkers, waarbij competentie-gebaseerd vertrouwen een belangrijke bouwsteen is om deze relaties te kunnen ontwikkelen en in stand te houden. De combinatiestijl van dienend leiderschap en LMX is overigens niet de meest



ideale combinatie om sociale cohesie in een gefragmenteerd team te bevorderen. Dat komt namelijk omdat er met slechts één of twee medewerkers tegelijk een hoge uitwisselingsrelatie onderhouden kan worden. Echter, om sociale cohesie te kunnen bevorderen, is het van belang dat er een leiderschapsstijl gehanteerd wordt waarbij meerdere medewerkers tegelijkertijd gestuurd kunnen worden om gewenste resultaten te behalen. De subgroep waarbinnen deze combinatiestijl is opgemerkt, ervaart wel een geïntegreerde organisatiecultuur. Echter, wordt deze organisatiecultuur niet veroorzaakt door de gehanteerde leiderschapsstijl, maar vanwege de geografische plaatsing van de subgroep. Deze subgroep opereert namelijk vanuit dezelfde werklocatie als de Brigade-leiding, waardoor zij herhaalde interacties met elkaar hebben. Deze interacties stellen medewerkers in staat om sterke relaties te ontwikkelen met de leden van de Brigade-leiding en de waarden die zij belangrijk achten ook binnen de eigen subgroep uit te dragen.

Er kan dus met enige voorzichtigheid geconcludeerd worden dat de gehanteerde leiderschapsstijlen binnen de Brigade Recherche ertoe leiden dat sociale cohesie binnen het team niet volledig bevorderd wordt. De mate waarin sociale cohesie zich voordoet binnen de Brigade Recherche wordt beïnvloed door de gefragmenteerde structuur van het team. Hierop dient leiderschap te sturen, opdat herhaalde interactiepatronen tussen groepsleden van verschillende subgroepen ontwikkeld worden. Hiermee kunnen zij hun waarden op elkaar afstemmen, zodat binnen de gehele Brigade Recherche dezelfde visies en doelen worden nagestreefd. Bovendien kunnen centrale figuren in een geïntegreerde organisatiecultuur beter hun functie vervullen, omdat het gemakkelijker blijkt om personen met dezelfde visies en waarden aan elkaar te verbinden dan personen die niet dezelfde visies en waarden delen. Dit draagt bij aan sociale cohesie.

Bovenstaande is een waardevolle toevoeging aan de bestaande literatuur omtrent leiderschap in verdeelde teams, omdat er een gebrek is aan studies die deze relatie onderzoeken. Met name in relatie tot sociale cohesie ontbreken onderzoeken die de onderlinge invloeden van de variabelen in relatie tot elkaar bestuderen. Overigens is ook met betrekking tot sociale cohesie een interessante bevinding gedaan. Landis (2016) meent dat de kracht van relaties een lineaire combinatie van tijd, emotionele intensiteit en intimiteit, en de wederkerigheid van een relatie is. Uit dit onderzoek blijkt echter dat de relatie tussen deze onderdelen niet lineair is. Wanneer onderlinge relaties een langere tijd bestaan, heeft dit herhaalde interacties tot gevolg. Van deze twee concepten is inderdaad gebleken dat zij een lineair verband tot elkaar hebben. Daarentegen doen emotionele intensiteit en intimiteit zich niet voor, wanneer er niet voldaan is aan de voorwaarden van tijd en wederkerigheid van interacties. Bovendien is het belangrijk om ook vertrouwen als belangrijk onderdeel van krachtige relaties mee te nemen, omdat vertrouwen collega's in staat stelt om comfortabel informatie met elkaar te delen en samen te werken. Dit is een interessante toevoeging aan de bestaande literatuur. Vaak wordt vertrouwen namelijk gezien als los concept dat van invloed

is op sociale cohesie, maar uit dit onderzoek is gebleken dat vertrouwen onderdeel uitmaakt van krachtige relaties. Het hebben van vertrouwen is immers onmisbaar om krachtige relaties te kunnen ontwikkelen.

### *Discussie*

Hoewel binnen dit onderzoek pogingen zijn gedaan om de betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen, zijn er een aantal tekortkomingen in de uitvoering van het onderzoek te benoemen. Deze hebben wellicht een invloed gehad op de resultaten van het onderzoek. Allereerst bestaat er scepsis omtrent de gehanteerde steekproefmethode. Er is met alle teamleiders binnen de Brigade Recherche contact opgenomen. Aan hen is vervolgens gevraagd om twee medewerkers naar voren te schuiven, die mee wilden werken aan het onderzoek. Het risico met deze methode is dat de teamleider medewerkers uitkiest, waarvan hij weet dat zij een positieve houding naar hem toe hebben. De kans bestaat dat kritische medewerkers niet gevraagd zijn om deel te nemen aan dit onderzoek, wat ertoe geleid kan hebben dat de resultaten geen juiste weerspiegeling geven van de gehanteerde leiderschapsstijlen. Verder is vanwege de gelimiteerde tijd slechts een kleine selectie aan leiderschapsstijlen meegenomen in dit onderzoek. Het risico dat dit met zich meebrengt, is dat de validiteit van het onderzoek afneemt. Bepaalde concepten of elementen die respondenten benoemen, kunnen onder een leiderschapsstijl geschaard zijn waar ze eigenlijk niet thuishoren.

In dit onderzoek is een poging gedaan om een bijdrage te leveren aan de bestaande literatuur omtrent sociale cohesie in een gefragmenteerde context en de mate waarin leiderschapsstijl daarop van invloed is. Aan deze doelstelling is voldaan, omdat uit dit onderzoek duidelijke conclusies zijn voortgevloeid die de onderlinge relaties tussen de drie variabelen aangeeft. Bovendien is er ook met betrekking tot de variabele sociale cohesie een interessante bevinding gedaan. Met betrekking tot maatschappelijke relevantie heeft dit onderzoek een andere uitwerking gehad dan vooraf geanticipeerd. De resultaten van dit onderzoek leiden namelijk niet direct tot de creatie van publieke waarde op het gebied van veiligheid, omdat de werkzaamheden die reeds uitgevoerd worden van voldoende kwaliteit zijn om hierin te voorzien.

## Aanbevelingen

Naar aanleiding van het uitgevoerde onderzoek kunnen enkele concrete aanbevelingen geformuleerd worden om sociale cohesie binnen een gefragmenteerde context te bevorderen. Er zullen drie aanbevelingen volgen, waarvan de eerste betrekking heeft op het creëren van een geïntegreerde organisatiecultuur, opdat culturele fragmentatie zoveel mogelijk beheerst kan worden. De tweede aanbeveling zal zich richten op de zichtbaarheid van de leiding van de Brigade Recherche. De laatste aanbeveling focust zich op het bevorderen van leiderschapsstijlen die sociale cohesie in een gefragmenteerde context bevorderen. De aanbevelingen kunnen opgevat worden als een stappenplan, waarin de tweede aanbeveling een opvolging is van de eerste, en de derde aanbeveling een opvolging van de tweede.

Om sociale cohesie te kunnen bevorderen, is het allereerst van belang dat er een geïntegreerde organisatiecultuur wordt gevormd. In overweging nemende dat het moeilijk is om een organisatiecultuur te vormen, kunnen er wel stappen ondernomen worden om toe te werken richting een team waarin medewerkers gedeelde waarden en een gedeelde identiteit kunnen ontwikkelen. Uit de interviews is gebleken dat medewerkers een duidelijke visie vanuit de Brigade Recherche missen. Zij weten wel ongeveer waar de leiding voor staat, maar moeten hier zelf invulling aan geven op basis van wat zij denken en ervaren. Het team zal erbij gebaat zijn als vanuit de Brigade Recherche een duidelijke visie wordt neergezet, waarin bijvoorbeeld een top drie van belangrijke waarden wordt uitgedragen. Wat hierin belangrijk is, is dat vanuit de Brigade-leiding zelf een visiedocument volgt. Hierin kunnen zij opnemen welke waarden belangrijk worden geacht en uitgedragen dienen te worden. Dit kan zich praktisch uiten in het formuleren van een motto. Door de drie belangrijkste waarden voor de Brigade Recherche te formuleren en een visiedocument op te stellen over de koers die het team op wil gaan, is het voor leidinggevenden gemakkelijker om deze visie en waarden uit te dragen naar hun eigen team. Hiermee kan een geïntegreerde organisatiecultuur worden gecreëerd, waarvan uit dit onderzoek gebleken is dat het bevorderend is voor sociale cohesie. Echter, deze aanbeveling blijft niet bij enkel het opstellen van een visiedocument en formuleren van een motto. Het is namelijk van essentieel belang dat ze zichtbaar onder de aandacht worden gebracht onder de teamleden. Het is belangrijk dat zij continu bewust worden gemaakt van deze waarden, zodat zij binnen deze waarden verbinding tot elkaar kunnen voelen. In het geval dat er binnen de Brigade Recherche al een visiedocument of motto bestaat, is het dus van belang dat deze beter onder de aandacht van de medewerkers worden gebracht, aangezien geen enkele medewerker kon vertellen welke waarden vanuit de Brigade werden uitgestraald.

De zichtbaarheid van de Brigade Recherche ten opzichte van het team moet verbeteren. Medewerkers geven aan dat zij het van groot belang is dat vanuit de Brigade Recherche geen duidelijke waarden worden gepresenteerd. Ze stellen dat de klassieke waarden, zoals solidariteit, samenwerken en persoonlijke ontwikkeling belangrijk worden geacht, maar dat hier niet op nageleefd wordt. Een relatief laagdrempelige manier om toch zichtbaar te worden binnen het team en tegelijkertijd de teamwaarden van de Brigade uit te dragen, is door een maandelijkse of tweemaandelijkse nieuwsbrief te verspreiden onder het team. Zorg ervoor dat deze nieuwsbrief kort blijft en veel visueel wordt getoond. Op de eerste pagina kan het motto van de Brigade Recherche bijvoorbeeld benoemd worden en in de nieuwsbrief kunnen belangrijke successen van de afgelopen maand of twee maanden gedeeld. Eventueel kunnen belangrijke gebeurtenissen van collega's gedeeld worden. Het is belangrijk dat deze nieuwsbrief positieve en luchtige onderwerpen aankaart. Om ervoor te zorgen dat medewerkers de nieuwsbrief daadwerkelijk lezen, kunnen teamleiders en coördinatoren geïnstrueerd worden om het onder de aandacht van de subgroep te brengen. Een andere manier om als leiding zichtbaar te blijven, is door medewerkers te vragen om input bij bepaalde besluiten. In de gevallen dat medewerkers worden geraadpleegd, is het belangrijk dat er teruggekoppeld wordt wat er met de feedback gedaan wordt. Ongeacht of het idee van de medewerker wordt toegepast, zal deze niet gedemotiveerd raken om een volgende keer weer te reageren aangezien zij het gevoel krijgen dat het voorstel in overweging is genomen.

Uit dit onderzoek is gebleken dat de combinatie van dienend en transformationeel leiderschap het meest bevorderend is voor sociale cohesie in een gefragmenteerde context. Echter, in slechts de helft van de gevallen is deze combinatie van leiderschap geobserveerd. Het is daarom van belang om teamleiders en coördinatoren binnen de Brigade Recherche vanuit opleidingen meer transformationeel leiderschap bij te brengen. De belangrijkste onderdelen hiervan betreffen intellectuele stimulatie, individuele betrokkenheid en inspirerende motivatie. Door deze elementen te integreren in gehanteerde leiderschapsstijlen, kan sociale cohesie bevorderd worden. Een praktische aanbeveling hiervoor is door tijdens de opleiding tot leidinggevende het belang van de bovengenoemde elementen te benadrukken. Niet alleen het benadrukken hiervan is belangrijk, maar ook laten zien hoe deze elementen in de realiteit tot uiting komen, is belangrijk. Daarbij dient hen worden meegegeven dat het belangrijk is om de verbinding met de Brigade Recherche te blijven benadrukken. Hierbij kunnen visiedocumenten dus bijdragen.

## Literatuurlijst

- Al-Ani, B., Horspool, A., & Bligh, M.C. (2011). Collaborating with “virtual strangers’: Towards developing a framework for leadership in distributed teams. *Leadership*, 7(3), pp. 219-249.
- Boarini, R., Causa, O., Fleurbaey, M., Grimalda, G., & Woolard, I. (2018). Reducing inequalities and strengthening social cohesion through inclusive growth: A roadmap for action. In *Economics: The Open-Access, Open-Assessment E- Journal*, 12(63), pp. 1-26.
- Chan, J., To, H., & Chan, E. (2006). Reconsidering social cohesion: developing a definition and analytical framework for empirical research. In *Social Indicators Research*, 75, pp. 273-302.
- Cresswell, J.W., & Poth, C.N. (2017). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. Fourth edition. London: Sage
- Delhey, J., Boehnke, K., Dragolov, G., Ignácz, Z.S., Larsen, M., Lorens, J., & Michael, K. (2018). Social cohesion and its correlates: a comparison of western and asian societies. In *Comparative Sociology*, 17(3/4), pp. 426-455.
- De Waal, A. A., & Nhemachena, W.Z. (2006). Building Employee Trust in Performance Management: The Case of a Mining Company in Zimbabwe. In *International Journal of Organisational Behaviour*, 11(1), pp. 1-19.
- Ensley, M.D., Pearson, A., & Pearce, C.L. (2003). Top Management team process, shared leadership, and new venture performance: a theoretical model and research agenda. *Human Resource Management Review*, 13(2), pp. 329-346.
- Gerrits, L., & Marks, P. (2008). Complex bounded rationality in dyke construction. In *Land Use Policy*, 25(3), pp. 330-337.
- Glanz, K., Rimer, B.K., & Viswanath, K. (2008). *Health Behavior and Health Education: Theory, Research, and Practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Granovetter, M.S. (1973). The strength of weak ties. In *American Journal of Sociology*, 78(6), pp. 1360-1380.
- Greenleaf, R.K. (2008). Who is the servant-leader? *The International Journal of Servant-Leadership*, 29(4), pp. 31-37.
- Haagse Beek organisatieadvies. (2019). *Innovatie*. Verkregen op 3 februari, 2020, van <https://haagsebeek.nl/actuele-themas/innovatie>
- Klijn, E-H., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). Trust in Governance Networks: Its Impacts on Outcomes. In *Administration & Society*, 42(2), pp. 193-221.
- KMar. (2018). *Definitief reorganisatieplan*. Verkregen op 4 maart 2020.
- Koninklijke Marechaussee. (z.d.). *Brigades*. Verkregen op 5 februari, 2020, van <https://www.defensie.nl/organisatie/marechaussee/eenheden/brigades>

- Kuipers, B.S. (2005). *Team Development and Team Performance: Responsibilities, Responsiveness and Results: A Longitudinal Study of Teamwork at Volvo Trucks Umeå* (Proefschrift). Ridderkerk: Labyrint Publications.
- Landis, B. (2016). Personality and social networks in organizations. In *Journal of Organizational Behavior*, 37, pp. S107-S121.
- Lau, D.C., & Murnighan, J.K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. In *Academy of Management*, 23(2), pp. 325-340.
- Lezin, D.Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer. In *Management Science*, 50(11), pp. 1477-1490.
- Ocker, R.J., Huang, H., Benbunan-Fick, R., & Hiltz, S.R. (2009). Leadership Dynamics in Partially Distributed Teams: an Exploratory Study of the Effects of Configuration and Distance. *Group Decis Negot*, 20, pp. 273-292.
- Rainey, H. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations*. Jossey-Bass.
- Schiefer, D., & Van der Noll, J. (2017). The essentials of social cohesion: a literature review. In *Soc Indic Res*, 132, pp. 579-603.
- Severt, J. and Estrada, A. (2015), "On the Function and Structure of Group Cohesion", *Team Cohesion: Advances in Psychological Theory, Methods and Practice (Research on Managing Groups and Teams)*, 17, pp. 3-24.
- Stashevsky, S., & Koslowsky, M. (2006). Leadership team cohesiveness and team performance. *International Journal of Manpower*, 27(1), pp. 63-74.
- Steijn, A.J. (2008). Person-Environment Fit and Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), pp. 13-27.
- Van Dierendonck, D. (2011) Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), pp. 1228-1261.
- Van Wart, M. (2017). *Leadership in Public Organizations. An introduction* (third edition). NY, USA: Armonk N.Y.: M.E. Sharpe.
- Wellen, J.M., & Neale, M. (2006). Deviance, self-typicality, and group cohesion: the corrosive effect of the bad apples on the Barrel. In *Small Group Research*, 37(2), pp. 165-186.
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. In *Public Administration*, 80(1), pp. 103-124.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Zagorsek, H., Dimovski, V., & Skerlavaj, M. (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. *Journal of East European Management Studies*, 14(2), pp. 144-165).
- Zhang, H., Kwan, H.K., Everett, A.M., & Jian, Z. (2012). Servant leadership, organizational

identification, and work-to-family enrichment: the moderating role of work climate for sharing family concerns. *Human Resource Management*, 51(5), pp. 747-768.

## Bijlage I - Interviewguide

### *Introductie: vóór de opname*

- **Achtergrond onderzoeker en onderzoek:** studente aan de Erasmus Universiteit (GMCS) en stagiaire Brigade Recherche. Onderzoek gericht op sociale cohesie dat beïnvloed wordt door leiderschapsstijl
- **Doel van het onderzoek:** doelstelling is om inzicht te krijgen op de leiderschapsstijl die gehanteerd wordt binnen de Brigade Recherche en leiderschapsstijl die geprefereerd wordt om sociale cohesie in een gefragmenteerde context te verbeteren. Uitleggen dat de vragen zullen gaan over hun ervaringen; concepten kort introduceren.
- **Interview:** aangeven dat het gesprek 30-60 minuten zal duren. Aangeven dat de respondent de mogelijkheid heeft om onduidelijkheden aan te stippen of vragen te stellen.
- **Privacy:** toestemming vragen om het gesprek op te nemen en vragen of hij/zij een uitwerking wil ontvangen van het interview. Vragen of citaten verwerkt mogen worden in het onderzoek. Aangeven dat de respondent desgewenst vrij is om deelname aan het onderzoek op ieder moment te stoppen.

### *Algemene introductievragen*

- Wie bent u?
- Wat is uw functie binnen de Brigade Recherche?
- Wat zijn uw taken/werkzaamheden?
- Hoelang doet u het werk al en waarom?

### *Inhoudelijke vragen*

- Kunt u kort toelichten hoe de situatie voor de reorganisatie eruitzag?
  - o Wat was de compositie van het gehele team?
  - o Hoe groot was de groep personen waarmee u samenwerkte?
  - o Met welke werkzaamheden hield u zich bezig?
- Kunt u kort toelichten hoe de huidige situatie eruitziet?
  - o Wat is de samenstelling van het gehele team?
  - o Hoe groot is de groep personen waarmee u samenwerkt?
  - o Met welke werkzaamheden houdt u zich bezig?

### *Sociale cohesie*



- In hoeverre heeft u sterke relaties met uw collega's (binnen de subgroep en binnen het gehele team)?
  - o Hoelang kent u uw collega's al?
  - o Hoe vaak heeft u normaal gesproken contact met hen?
  - o In hoeverre kunt u uw gevoelens delen met uw collega's?
  - o Brengt u buiten werktijden ook tijd door met uw collega's?
  - o Hoe formeel zijn de relaties met collega's? Is het heel zakelijk of juist informeel?
  - o Heeft u het gevoel dat er een gelijke machtsverdeling is binnen het team?
- In hoeverre worden ideeën, informatie en adviezen verspreid binnen het team?
- In hoeverre kunnen personen die niet direct aan elkaar verbonden zijn contact leggen met elkaar?
  - o Via welke weg(en) kan contact worden gelegd met collega's uit andere teams?
- Hoe groot is uw netwerk binnen het team?
  - o Met hoeveel collega's heeft u direct contact?
  - o Met hoeveel collega's uit andere teams heeft u contact?
- In hoeverre heeft u een gevoel van verbondenheid met de Brigade Recherche?
  - o Heeft u het gevoel dat u deel uitmaakt van de Brigade Recherche?
  - o In hoeverre vindt u het belangrijk dat dit gevoel bestaat? Kunnen hierin nog verbeteringen worden aangebracht om het te versterken?

#### *Fragmentatie*

- In hoeverre opereert het team van de Brigade Recherche op dezelfde locatie?
  - o Hoeveel mensen werken op dezelfde locatie?
  - o Bent u allemaal met dezelfde onderwerpen bezig?
  - o In hoeverre voelt u zich een team met de collega's met wie u op dezelfde locatie werkt t.o.v. de collega's die op afstand van u werken?
  - o In hoeverre kent u uw collega's die op andere locaties werken? In hoeverre heeft u interacties met deze collega's?
- In hoeverre is er sprake van een groepsidentiteit binnen uw team?
  - o In hoeverre verwacht u dat uw collega's aan een ieders belang denken bij hun handelingen?
  - o In hoeverre hebben u en uw collega's gedeelde normen en waarden?
    - Maakt dit dat u meer trekt naar collega's die hetzelfde denken over bepaalde dingen dan collega's met wie u het vaker oneens bent?
    - Kunt u het ook vinden met collega's die andere normen of waarden hebben?

- Heeft u het gevoel dat er binnen het team voldoende ruimte is voor medewerkers om verschillende waarden te hebben?
- In hoeverre kunt u zich identificeren met de waarden van de organisatie?
  - Heeft u het gevoel dat de Brigade Recherche voldoende duidelijk maakt wat belangrijke waarden zijn? Welke waarden zijn dit?
  - In hoeverre bent u het eens met de waarden die de organisatie belangrijk vindt?
- In hoeverre is solidariteit en behulpzaamheid belangrijk binnen uw team?
  - Zijn medewerkers bereid om elkaar te helpen? Voelen jullie een zekere verantwoordelijkheid over elkaar?
- In hoeverre worden er gemeenschappelijke activiteiten georganiseerd binnen de Brigade Recherche?
  - Doet u zelf mee aan dergelijke activiteiten? Doen collega's hieraan mee?
- In hoeverre voelt u, deze fragmentatie in overweging nemende, zich verbonden met de Brigade Recherche als team?
  - Hoe zit dit voor de Brigade Recherche als afzonderlijke kleine groepen? Voelt u zich verbonden met de groepen die op andere locaties werken? Waarom wel of niet?

#### *Leiderschapsstijl (medewerkers)*

- Hoe zou u uw leidinggevende beschrijven in enkele zinnen?
- Welke eigenschappen waardeert u aan u leidinggevende?
  - Denk hierbij aan eigenschappen die u belangrijk vindt om terug te zien in een leidinggevende.
- Welke eigenschappen mist uw leidinggevende volgens u?
- Hoe is uw relatie met uw leidinggevende?
  - *Transactioneel leiderschap*
    - Is het een traditionele relatie, waarbij uw leidinggevende prikkels gebruikt om gewenst gedrag uit te lokken?
    - In hoeverre bent u toegewijd om uw taakdoelen te halen? Waarom wilt u uw taakdoelen (wel/niet) behalen?
  - *Transformationeel leiderschap*
    - In hoeverre maakt uw leidinggevende zijn/haar visie voor het team duidelijk?
    - Zou u zeggen dat uw leidinggevende een inspirerende persoon is? Waarom wel of niet?
    - In hoeverre wordt u door uw leidinggevende uitgedaagd?
  - *Dienend leiderschap*

- Heeft u het gevoel dat u gemotiveerd wordt om zich te ontwikkelen op zowel professioneel als persoonlijk vlak?
- In hoeverre zou u zeggen dat de leidinggevende probeert het algemene organisatiebelang te benadrukken? Waarom het werk dat u doet zo belangrijk is voor de organisatie. Of probeert de leidinggevende u juist te motiveren door de nadruk te leggen op uw eigen belang?
- In hoeverre probeert de leidinggevende de connectie met de Brigade Recherche te behouden of verder uit te bouwen?
- *Gedeeld leiderschap*
  - In hoeverre probeert uw leidinggevende ervoor te zorgen dat u en uw directe collega's met elkaar interacteren?
  - In hoeverre probeert uw leidinggevende deze connectie te leggen met andere collega's binnen de Brigade Recherche?
  - In hoeverre stelt uw leidinggevende een gedeelde identiteit met de Brigade Recherche centraal?
  - In hoeverre hebben u en uw collega's de ruimte om eigen keuzes te nemen? (autonomie; zelfmanagement)
- *Leader Member Exchange*
  - In hoeverre bepaalt u in overleg met uw leidinggevende welke taken/verantwoordelijkheden u op zich neemt?
  - In hoeverre heeft u de ruimte om op eigen initiatief bepaalde opdrachten te doen?
  - In hoeverre neemt u meer verantwoordelijkheden dan officieel afgesproken?
  - In hoeverre benadrukt uw leidinggevende het eigen en organisatiebelang?
- In hoeverre heeft u het gevoel dat u de verbondenheid met de andere subgroepen binnen de Brigade Recherche kunt leggen?
  - Hoe denkt u dat de connectie met andere subgroepen verbeterd kan worden? Vindt u dat er hiervoor misschien middelen of personen beschikbaar gesteld moeten worden?
- In hoeverre vindt u het van belang dat de verschillende subgroepen zich voldoende verbonden voelen?
  - Is een groepsidentiteit van de Brigade Recherche als geheel van belang volgens u? Hoe kan dit bereikt worden?

*Leiderschapsstijl (leidinggevende)*

- Hoe zou u zichzelf beschrijven als leidinggevende? Hoe denkt u dat uw team u zou beschrijven als leidinggevende?
- Welke eigenschappen vindt u belangrijk om te hebben als leidinggevende?
- Zijn er eigenschappen die u verder wilt ontwikkelen als leidinggevende?
- Hoe is uw relatie met uw team?
  - o *Transactioneel leiderschap*
    - Is het een traditionele relatie, waarbij u bepaalde prikkels inzet om uw medewerkers zover te krijgen hun werkzaamheden uit te voeren?
    - In hoeverre zijn uw medewerkers bereid om hun taakdoelen te bereiken?
  - o *Dienend leiderschap*
    - In hoeverre probeert u een groepsidentiteit te creëren binnen uw groep?
    - In hoeverre probeert u een groepsidentiteit te creëren met andere groepen binnen de Brigade Recherche?
    - In hoeverre stelt u het belang van de organisatie centraal?
    - In hoeverre stelt u medewerkers in staat om zich te ontwikkelen? (Training)
  - o *Gedeeld leiderschap*
    - In hoeverre probeert u de interacties tussen teamleden te stimuleren?
      - In hoeverre leidt dit er volgens u toe dat er een gedeelde identiteit wordt gevormd?
    - In hoeverre geeft u medewerkers de ruimte om hun eigen keuzes te nemen?
      - In hoeverre geeft u hen de ruimte om zelf de verantwoordelijkheid te nemen voor het verdelen van de teamdoelen?
  - o *Leader Member Exchange*
    - In hoeverre geeft u uw medewerkers de ruimte om zelf initiatief te nemen?
    - In hoeverre kunnen medewerkers hun taken en doelstellingen zelf bepalen (eventueel in overleg/onderhandelingen)?
    - In hoeverre stelt u het individuele en organisatiebelang centraal?
    - In hoeverre vertrouwt u erop dat medewerkers zelf instaan voor het behalen van hun taakdoelen?
- In hoeverre heeft u het gevoel dat u de verbondenheid met de andere subgroepen binnen de Brigade Recherche kunt leggen?
  - o Hoe denkt u dat de connectie met andere subgroepen verbeterd kan worden? Vindt u dat er hiervoor misschien middelen of personen beschikbaar gesteld moeten worden?

- In hoeverre vindt u het van belang dat de verschillende subgroepen zich voldoende verbonden voelen?
  - o Is een groepsidentiteit van de Brigade Recherche als geheel van belang volgens u?  
Hoe kan dit bereikt worden?

## Bijlage II- Codeboom

1. Fragmentatie
  - Vormen van fragmentatie
    - i. Geografische fragmentatie
    - ii. Culturele fragmentatie
  - Oorzaken voor soorten fragmentatie
  - Gevolgen van soorten fragmentatie
2. Sociale cohesie
  - Krachtige relaties
    - i. Tijd; hoelang relaties bestaan
    - ii. Wederkerige interacties
    - iii. Emotionele intensiteit en intimiteit
    - iv. Vertrouwen
  - Informatie-uitwisseling
  - Brokers
  - Netwerkgrootte
  - Invloed van fragmentatie op sociale cohesie
3. Leiderschapsstijl
  - Transactioneel leiderschap
    - i. Productiviteit en efficiëntie
    - ii. Beloning
    - iii. Eigenbelang
  - Transformationeel leiderschap
    - i. Inspiratie
    - ii. Uitdagingen
    - iii. Betrokkenheid bij besluitvorming
    - iv. Duidelijke visie
  - Dienend leiderschap
    - i. Faciliteren in werkzaamheden
    - ii. Groepsidentiteit benadrukken
    - iii. Organisatiebelang voorop
    - iv. Opleidingen/trainingsmogelijkheden
    - v. Persoonlijke ontwikkeling
  - Gedeeld leiderschap
    - i. Zelfmanagement
    - ii. Meerdere leidinggevers
    - iii. Autonomie
    - iv. Interactiepatronen tussen teamleden
  - LMX
    - i. Wederzijdse beïnvloeding leidinggevende en medewerker
    - ii. Extra verantwoordelijkheden
    - iii. Vertrouwen
    - iv. Onderhandelen over taakrollen
  - Invloed van leiderschap op sociale cohesie
  - Invloed van fragmentatie op leiderschapsstijl