

EEN ONDERZOEK NAAR VERTROUWEN TUSSEN POLITIEAGENTEN: INVLOEDRIJKE FACTOREN

STUDYING TRUST AMONG POLICE OFFICERS: INFLUENCING FACTORS

door

Linda Halberstadt

S3207218

Masterscriptie

Master Sociologie: Criminaliteit & Veiligheid

Faculteit Gedrags- en Maatschappijwetenschappen

Rijksuniversiteit Groningen

Begeleider: A.M. Laninga-Wijnen

Referent: J.M.E. Huisman

24-03-2023

Voorwoord

Voor u ligt de masterscriptie “Een onderzoek naar vertrouwen tussen politieagenten; Invloedrijke factoren”. Dit onderzoek is uitgevoerd om te voldoen aan de afstudeereisen voor de masteropleiding Sociologie: Criminaliteit & Veiligheid. In februari 2022 ben ik begonnen aan dit traject en met deze scriptie mag ik nu deze periode afsluiten.

Door dit onderzoek te doen en daarmee een flinke uitdaging aan te gaan heb ik mezelf ontwikkeld tot een betere professional, maar bovenal een mens met meer ervaring. Ik koos deze keer niet voor de makkelijke weg, zoals ik eerder wel vaak deed, maar besloot mezelf uit te dagen. Een moeilijk concept als onderwerp en zelf data te verzamelen bleek nog best lastig in de uitvoering. Het was iets wat ik nog niet eerder op deze schaal had gedaan over zo’n ingewikkeld en gevoelig onderwerp. Ik heb mezelf daarmee uitgedaagd en ben trots dat ik nu deze periode kan afsluiten en kan starten aan mijn professionele loopbaan.

Mijn allergrootste dank gaat uit naar de politieagenten die zo openhartig waren om mee te doen aan dit gevoelige onderzoek. Jullie hebben mij in vertrouwen genomen, mijn dank daarvoor is groot. Mijn begeleiders vanuit de politie wil ik graag bedanken voor hun geduld, het meedenken over het onderwerp van deze scriptie en de kans om eens van dichtbij de politieorganisatie te mogen meemaken. Vanwege privacy redenen zal ik jullie namen niet noemen, maar jullie weten wie jullie zijn. Vanuit de opleiding wil ik Lydia Laninga-Wijnen en Mark Huisman bedanken voor hun begeleiding en ondersteuning. Altijd was er ruimte om vragen te stellen en deze ruimte nam ik dan ook maar al te graag in. Tot slot wil ik natuurlijk mijn vriend Jos, mijn vrienden en familie bedanken. Afgelopen jaar was persoonlijk niet makkelijk voor mij. Zonder jullie was ik deze tijd lastiger doorgekomen, dus bedankt voor jullie steun.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Linda Halberstadt

Groningen, maart 2023

Samenvatting

De politieorganisatie kampt al langere tijd met problemen omtrent sociale veiligheid binnen teams. Mensen durven zich niet altijd uit te spreken en in sommige teams zijn grensoverschrijdende gedragingen niet vreemd. Dit onderzoek focust zich op onderling vertrouwen tussen agenten, omdat dit één van de factoren blijkt die bijdraagt aan sociale veiligheid. Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen welke factoren van invloed kunnen zijn op het onderling werkgerelateerd en persoonlijk vertrouwen tussen agenten op de werkvloer. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *“Welke invloed hebben verbondenheid met het team, waargenomen hiërarchie en vertrouwen in het managementteam op werkgerelateerde en persoonlijke vertrouwensbanden tussen agenten van een basisteam bij de politie en wat is de invloed van tevredenheid over personeelszorg op het vertrouwen in het managementteam?”* Werkgerelateerd vertrouwen bestaat uit de componenten competentie en consistentie en persoonlijk vertrouwen bestaat uit integriteit, loyaliteit en openheid. Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag is een cross-sectioneel kwantitatief onderzoek uitgevoerd onder de (wijk)agenten binnen één basisteam. Van het totaal van 56 agenten hebben uiteindelijk 26 meegedaan aan het onderzoek, waarvan 73,1% man en 26,9% vrouw. Zij zijn gemiddeld bijna 39 jaar oud en 7 jaar werkzaam in dit basisteam. Om te beginnen werd een beschrijvende netwerkanalyse uitgevoerd. Daarna is voor elk vertrouwenscomponent een viertal lineaire regressiemodellen geschat om de effecten van de verschillende factoren te voorspellen. Tot slot zijn voor het effect van tevredenheid over personeelszorg op werkgerelateerd en persoonlijk vertrouwen in managementteam tweemaal twee lineaire regressiemodellen geschat, omdat waargenomen hiërarchie daarin ter controle is opgenomen. Uit de netwerkanalyse naar onderlinge vertrouwensrelaties vallen een aantal zaken op. Over het algemeen bleek dat politieagenten hun mede-agenten eerder vertrouwen op werkgerelateerd dan op persoonlijk vlak. Het meest dichte netwerk bleek die van consistentie, die van loyaliteit het minst. Ook lijken twee personen een centrale rol te vervullen in de vertrouwensnetwerken. Uit de lineaire regressieanalyses bleken verbondenheid voelen met het team en persoonlijk vertrouwen in het managementteam de sterkste positieve invloed te hebben op het geven van vertrouwensnominaties, hoewel deze effecten niet significant waren. Voor het ontvangen van nominaties zijn voor alle factoren kleine niet significante effecten gevonden. Uiteindelijk bleek tevredenheid over personeelszorg niet van invloed op vertrouwen in het managementteam. Opvallend was de sterk negatieve invloed die (de ter extra controle toegevoegde) hiërarchie had op vertrouwen in het managementteam. Een duidelijke beperking van dit onderzoek is de lage respons. Het zorgt ervoor dat de power om significante effecten te vinden kleiner is. Op basis van de resultaten en theorie wordt aanbevolen om meer aandacht te besteden aan medewerkers verbinden met het team. Daarnaast zou werken aan vertrouwen in het managementteam mogelijk kunnen bijdragen aan vertrouwen op de werkvloer. Eventueel vervolgonderzoek kan zich richten op de rol van hiërarchie binnen vertrouwen en de politieorganisatie, omdat uit dit onderzoek nog onvoldoende duidelijk wordt op welke manier hiërarchie invloed heeft op onderling vertrouwen.

Inhoud

1. Inleiding	5
1.1 Maatschappelijke en sociologische relevantie	7
1.2 Wetenschappelijke relevantie	8
1.3 Leeswijzer	8
2. Theorie	9
2.1 Vertrouwen en netwerkstructuur	9
2.2 Verbondenheid met de team als voorspeller van vertrouwen	10
2.3 Waargenomen hiërarchie als voorspeller van vertrouwen	13
2.4 Vertrouwen in het managementteam als voorspeller van vertrouwen	15
2.5 Tevredenheid personeelszorg als voorspeller van vertrouwen in het management	17
3. Methode	19
3.1 Dataverzameling- en opslag	19
3.2 Operationalisaties	20
3.3 Analyse-opzet	23
4. Resultaten	26
4.1 Beschrijvende netwerkanalyse	26
4.2 Beschrijvende analyse lineaire regressie	28
4.3 Bivariate analyse lineaire regressie	29
4.4 Effect verbondenheid op onderling vertrouwen	31
4.5 Effect hiërarchie op onderling vertrouwen	34
4.6 Effect vertrouwen in managementteam op onderling vertrouwen	37
4.7 Effect tevredenheid personeelszorg op vertrouwen in managementteam	38
5. Conclusie, discussie en aanbevelingen	41
5.1 Conclusie en discussie	41
5.2 Limitaties en sterke kanten	45
5.3 Aanbevelingen	46
Referenties	48
Bijlagen	55
I. Toestemmingsformulier	55
II. Vragenlijst	56
III. Netwerken	62
IV. Assumpties, multicollineariteit en uitbijters	67
V. Opmerkingen en gemiddelden stellingen	72
VI. Resultaten genereren	74

1. Inleiding

In 2019 raakte de politie in Nederland in opspraak, omdat er publiekelijk gedeeld werd dat medewerkers zich intern niet veilig voelden en dat sommigen werden gediscrimineerd of geïntimideerd (Het Parool, 2019; NOS, 2020). Bij de medewerkersmonitor die in 2020/2021 binnen de gehele politie is uitgevoerd is onder andere getracht grensoverschrijdend gedrag in kaart te brengen. Medewerkers lieten weten dat ze te maken hadden met pesten (12%), intimidatie (12%), discriminatie (6%) en ongewenste seksuele aandacht (4%; Politie, 2022). De opspraak en verkregen cijfers gaven een nieuwe impuls aan het beleid omtrent diversiteit en inclusie binnen de politie. Eind 2020 is 'Politie voor Iedereen' geïntroduceerd. Dit is een programma gericht op diversiteit en inclusie met vijf pijlers, namelijk (1) veilige en inclusieve teams, (2) diverse instroom, (3) aanpak discriminatie, (4) professioneel controleren en (5) netwerk divers vakmanschap (Rijksoverheid, 2021).

Het huidig onderzoek focust zich op de eerste pijler - veilige en inclusieve teams- binnen één basisteam van politie. De cijfers voor grensoverschrijdend gedrag van het basisteam dat binnen het huidige onderzoek centraal staat, zijn lager dan de landelijke cijfers: 8% van de medewerkers voelt zich wel eens gepest, 5% is wel eens gediscrimineerd, 6% heeft zich wel eens geïntimideerd voelt en 4% heeft wel eens te maken gehad met ongewenste seksuele aandacht (Basisteam politie, 2021)¹. Relatief gezien doet dit basisteam het dus goed. Desondanks is vanuit dit basisteam de sterke wens deze getallen tot nul te reduceren en voor hen ligt voor de hand om te starten met de pijler veilige en inclusieve teams. Deze pijler vormt immers de basis van waaruit gebouwd kan worden aan de andere pijlers. Wanneer mensen zich veilig voelen in een team kan dat leiden tot allerlei positieve uitkomsten op het werk, zoals bevlogenheid en motivatie van individuele medewerkers en een groter leervermogen van gehele teams en organisaties (Edmondson, 1999; Edmondson, 2018; Edmondson, 2019). Veiligheid betekent in deze context dat mensen zich vrij genoeg voelen om zich uit te spreken als ze het ergens niet mee eens zijn zonder daarbij te vrezen voor intimidatie, vernedering of belediging (Edmondson, 2018).

Uit onderzoek is gebleken dat onderlinge vertrouwensrelaties op de werkvloer de basis vormen om open te durven zijn naar anderen en draagt daarmee bij aan sociale veiligheid (Jones & George, 1998; Mishra & Morrissey, 1990). Schindler en Thomas (1993) beschrijven de volgende vijf onderliggende componenten van vertrouwen op de werkvloer: *competentie*, *consistentie*, *integriteit*, *loyaliteit* en *openheid*, waarvan de eerste twee componenten passen bij werkgerelateerd vertrouwen en de laatste drie gaan over persoonlijk vertrouwen. *Competentie* kan worden omschreven als kennis en vaardigheden die nodig zijn om het werk goed uit te voeren. *Consistentie* wordt omschreven als voorspelbaarheid en goed een oordeel kunnen vellen in het omgaan met situaties. Persoonlijk vertrouwen bestaat uit *integriteit*, *loyaliteit* en *openheid*. *Integriteit* is gedefinieerd als eerlijkheid en de waarheid vertellen. *Loyaliteit* wordt omschreven als de bereidheid om een ander en zijn of haar reputatie te beschermen. Tot

¹ Bron afkomstig van een hand-out (niet publiekelijk toegankelijk) van het te onderzoeken politie basisteam

slot wordt *openheid* gezien als de toegankelijkheid en bereidheid om persoonlijke ideeën en informatie vrijuit te delen.

In dit onderzoek zullen allereerst onderlinge vertrouwensrelaties tussen medewerkers descriptief besproken worden, onder andere door te focussen op hoe hecht het netwerk van vertrouwensrelaties is en in hoeverre vertrouwensrelaties wederkerig zijn. Vervolgens wordt nagegaan in hoeverre bepaalde kenmerken voorspellend zijn voor het geven of ontvangen van vertrouwensrelaties. Een mogelijke belangrijke voorspeller voor vertrouwensrelaties betreft de ervaren verbondenheid met het team. Dit houdt in dat iemand een emotionele band heeft met het team, die zo sterk is dat iemand zich identificeert met het team, geniet van onderdeel zijn van het team en betrokken is (Allen & Meyer, 1997). Er is gekozen om verbondenheid als voorspeller mee te nemen in dit onderzoek, omdat dit waardevol is voor eventuele verdere implementatie van interventies. Een andere mogelijke voorspeller is hoe hiërarchisch het team ervaren wordt. Hiërarchie is binnen de politie noodzakelijk, omdat niet alle mensen in (werk)gemeenschappen evenveel geneigd zijn om intrinsieke morele regels te volgen en evenredig bij te dragen aan het gemeenschappelijke doel (Voortman, 2012). Eerder onderzoek laat echter zien dat hiërarchie soms ten koste kan gaan van vertrouwen en daarmee mogelijk ook ten koste van sociale veiligheid (Cohen, & Prusak, 2001). Het is dus belangrijk na te gaan in hoeverre de waarneming van hiërarchie binnen een politieteam voorspellend is voor onderlinge vertrouwensrelaties. Een derde mogelijke factor die voorspellend is voor het onderling vertrouwen betreft vertrouwen in het managementteam. Vertrouwen in het managementteam wordt net als het onderlinge vertrouwen opgesplitst in twee categorieën: werkgerelateerd en persoonlijk vertrouwen (in het managementteam). Leidinggevendenden kunnen door hun formeel hogere positie een grote rol spelen in de vertrouwenscultuur binnen een team. Een vertrouwensband tussen agenten en leidinggevendenden kan zorgen voor een ‘spillover-effect’ (Sherony & Green, 2002; Sparrowe & Liden, 1997): het vertrouwen dat men heeft in leidinggevendenden is als het ware besmettelijk voor vertrouwen richting collega’s. Daarmee kan vertrouwen in het managementteam bijdragen aan onderling vertrouwen tussen agenten (Pugh, 2001; Barsade 2002).

Tot slot wordt gekeken naar een factor die mogelijk voorspellend is voor vertrouwen in het managementteam: tevredenheid over de personeelszorg. Personeelszorg omvat zaken als contact behouden met de zieke medewerkers, het introduceren van nieuwe collega’s, debriefings na heftige gebeurtenissen, waardering uitspreken en feedback geven. Deze taken dienen over het algemeen uitgevoerd te worden door leden van het managementteam. Uit voorgaand longitudinaal onderzoek uit het bankwezen komt naar voren dat tevredenheid over de personeelszorg invloed heeft op vertrouwen in het managementteam, omdat individuen die het gevoel hebben dat hun leider zorg en aandacht heeft of zal tonen, vaker wenselijk gedrag laten zien, waaronder het geven van vertrouwen (Dirks & Skarlicki, 2004). In het huidige onderzoek zal worden nagegaan in hoeverre de tevredenheid over personeelszorg voorspellend is voor het vertrouwen in het managementteam.

Om inzicht te krijgen in (onderlinge) vertrouwensrelaties binnen het basisteam en mogelijke invloedrijke factoren hierop is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

“Welke invloed hebben verbondenheid met het team, waargenomen hiërarchie en vertrouwen in het managementteam op werkgerelateerde en persoonlijke vertrouwensbanden tussen agenten van een basisteam bij de politie en wat is de invloed van tevredenheid over personeelszorg op het vertrouwen in het managementteam?”

Om een antwoord te formuleren op deze vraag zijn onderstaande subvragen opgesteld:

1. Hoe zijn werkgerelateerde en persoonlijke vertrouwensbanden binnen het team gestructureerd qua dichtheid en wederkerigheid?
2. In hoeverre voorspelt verbondenheid met het team de frequentie van *ontvangen* en *gegeven* werkgerelateerde en persoonlijke vertrouwensbanden?
3. In hoeverre voorspelt waargenomen hiërarchie de frequentie van *gegeven* werkgerelateerde en persoonlijke vertrouwensbanden?
4. In hoeverre voorspelt vertrouwen in het managementteam de frequentie van *ontvangen* en *gegeven* werkgerelateerde en persoonlijke vertrouwensbanden?
5. In hoeverre is de tevredenheid over personeelszorg voorspellend voor werkgerelateerd en persoonlijk vertrouwen in het managementteam?

1.1 Maatschappelijke en sociologische relevantie

Vertrouwen is nodig om teams te laten functioneren, want vertrouwen vermindert onzekerheden, geeft de ruimte aan autonomie en bevordert leren, motivatie en innovatie (Willem & Lucidarme, 2013). Politiewerk is bij uitstek een vakgebied waarbij vertrouwen een belangrijke rol speelt. Agenten kunnen -door blootstelling aan heftige situaties- belanden in psychische of in fysieke moeilijkheden. Om dit te kunnen verwerken is een persoonlijke vertrouwensband met collega's wenselijk en zelfs noodzakelijk. Meer persoonlijk vertrouwen tussen medewerkers zal ervoor zorgen dat mensen zich gehoord en gezien voelen binnen de organisatie. Dit werkt betere samenwerking in de hand, waardoor prestaties verbeteren (Brown, Gray, McHardy & Taylor, 2015). Als agenten onderling minder werkgerelateerd vertrouwen hebben kan dat ook uitwerking hebben op het werk richting de burgers. Veel tijd en energie wordt dan door werknemers besteed om zichzelf te beschermen en inspanningen van collega's worden niet als volwaardig gezien (Schmidt & Posner, 1982). Dit maakt dat ze onzekerder worden in hun handelen. Wanneer werknemers elkaar wél vertrouwen, wordt hun effectiviteit en werktevredenheid versterkt (Kegan & Rubenstein, 1973; Driscoll, 1978; Tyler, 1998). Voor leidinggevendens zijn de uitkomsten van dit onderzoek interessant, omdat het ze vertelt of ze (extra) moeten investeren in het opbouwen van persoonlijke en werkgerelateerde vertrouwensrelaties binnen hun team om tot een veiligere omgeving en betere prestaties te komen. Wanneer andere teamleden kennisnemen van de uitkomsten, kan het een aanleiding zijn om met nieuwe inzichten met elkaar in gesprek te gaan over vertrouwen op de werkvloer.

Naast maatschappelijk relevant is dit onderzoek ook sociologisch relevant. In de sociologie draait het om de wisselwerking tussen individuen en de samenleving of een groepering. Sociologen proberen de samenleving inzichtelijk te maken, sociale fenomenen te verklaren of sociale problemen te duiden. Huidig onderzoek over vertrouwen gaat in op het sociale probleem van grensoverschrijdend gedrag. Grensoverschrijdend gedrag binnen politieteams beïnvloedt niet alleen relaties binnen het team, maar ook de manier waarop de politie functioneert en hoe de samenleving deze instelling ziet en vertrouwt. Door dit onderzoek uit te voeren wordt getracht inzichtelijk te maken welke factoren van belang kunnen zijn om onderling vertrouwen te vergroten met als uiteindelijke doel grensoverschrijdende gedragingen terug te dringen. Dit kan leiden tot verbeterde relaties binnen de politie, meer vertrouwen van de samenleving in de politie en uiteindelijk tot een veiligere en betere samenleving als geheel.

1.2 Wetenschappelijke relevantie

In het huidig onderzoek zal vertrouwen niet alleen als ‘kenmerk’ van een individu, maar ook als netwerk beschouwd en bekeken worden: personen kunnen aan elkaar verbonden zijn door vertrouwensrelaties. Netwerkanalyse maakt de afgelopen decennia een opmars in de wetenschappelijke literatuur. Er worden nieuwe analysetechnieken gebruikt om netwerken in kaart te brengen en men ziet meer het nut ervan in. Bepaalde netwerken zijn al vaker onderzocht. Klassen en organisaties zijn daar voorbeelden van. Deze groepen zijn relatief makkelijk te onderzoeken vanwege de geforceerde afbakening. De focus van deze onderzoeken ligt vaak op vriendschappen, pesten, populariteit, beïnvloeding van leeftijdsgenoten of communicatiestromen (Veenstra & Laninga-Wijnen, 2021). Daarnaast wordt er nu ook steeds meer aandacht besteed aan criminele netwerken, waarbij aandacht wordt besteed aan sociaal en humaan kapitaal en een focus ligt op structuur en functioneren van de netwerken (Morselli, 2009; Morselli, 2014). In dit onderzoek wordt slechts een descriptieve netwerkanalyse van vertrouwen toegepast, maar wel bij een onderzoeksgroep waar het onderwerp vertrouwen nog niet vaak is onderzocht. Wanneer er onderzoek gedaan wordt naar ‘vertrouwen’ en ‘de politie’ gaat het vaak over vertrouwen vanuit de burgers richting de politie (Schaap, 2018). Het thema vertrouwen blijft echter achter in interne onderzoeken bij politiemedewerkers onderling. In dit onderzoek wordt getracht die leemte aan te vullen.

1.3 Leeswijzer

Het vervolg van dit onderzoek is als volgt gestructureerd: in hoofdstuk 2 zal de theoretische achtergrond voor dit onderzoek beschreven worden. Hierin worden centrale begrippen uitgelegd, hypothesen onderbouwd en opgesteld aan de hand van theorie. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de methode beschreven, waarbij onder andere aandacht is voor het dataverzamelingsproces en de analysetechnieken. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het onderzoek besproken. Tot slot staan in hoofdstuk 5 de conclusie, discussie en aanbevelingen voor de praktijk beschreven.

2. Theorie

In dit hoofdstuk zal de theoretische achtergrond worden beschreven van onder andere vertrouwen, verbondenheid voelen met een team, hiërarchie en tevredenheid over personeelszorg. Aan de hand van wetenschappelijke literatuur worden hypothesen geformuleerd.

2.1 Vertrouwen en netwerkstructuur

Interpersoonlijk vertrouwen wordt in verschillende levensfasen anders verkregen (Rotenberg, 2001). Waar baby's en kleine kinderen hun vertrouwen vooral richten op hun ouders of verzorgers, is vertrouwen vanaf de (vroege) volwassenheid gericht op romantische relaties en relaties op het werk met collega's en leidinggevendenden. Vertrouwen is een breed begrip en wordt in verschillende artikelen anders geïnterpreteerd. Volgens Dirks en Ferrin (2001) is vertrouwen een psychologische toestand die weergeeft hoe individuen hun relatie met een ander opvatten in situaties die risico's of kwetsbaarheid behelzen. In dit onderzoek bestaat deze psychologische toestand -het vertrouwen- op de werkvloer uit vijf componenten (Schindler & Thomas, 1993): *competentie*, *consistentie*, *integriteit*, *loyaliteit* en *openheid*. Deze vijf componenten zijn onder te brengen onder twee grotere noemers, te weten werkgerelateerd en persoonlijk vertrouwen. Werkgerelateerd vertrouwen bestaat uit *competentie* en *consistentie*. *Competentie* betekent dat iemand de kennis en vaardigheden heeft die nodig zijn om het werk goed uit te voeren. *Consistentie* kan beschreven worden als voorspelbaar zijn en goed een oordeel kunnen vellen in het omgaan met situaties. Persoonlijk vertrouwen bestaat uit *integriteit*, *loyaliteit* en *openheid*. *Integriteit* draait om eerlijkheid en de waarheid vertellen. *Loyaliteit* gaat over de bereidheid om een ander en zijn of haar reputatie te beschermen. Tot slot wordt *openheid* gezien als de toegankelijkheid en bereidheid om persoonlijke ideeën en informatie vrijuit te delen. In hoeverre mensen deze componenten van vertrouwen anderen toeschrijven, wordt bepaald op basis van eerdere ervaringen en verhalen van anderen over passend gedrag (Voortman, 2012).

Voorgaand onderzoek onderzocht het concept van vertrouwen op de werkvloer voornamelijk als een individueel kenmerk, bijvoorbeeld door na te gaan welke invloed vertrouwen in managers heeft op werkprestaties (Brown, Gray, McHardy, Taylor, 2015). De afgelopen jaren wordt er steeds meer erkend dat vertrouwensbanden een netwerk presenteren wat gekenmerkt wordt door onderlinge afhankelijkheden. Een voorbeeld is onderzoek van Ellwardt, Wittek en Wielers (2013) waar een vertrouwensnetwerk wordt ingezet om de invloed van vertrouwen onderling op roddelen over werkgevers te achterhalen. In huidig onderzoek is een netwerk in kaart gebracht door na te gaan of medewerkers bij de politie hun collega's nomineren voor verscheidene vragen over vertrouwen, zoals "Bij wie heeft u sterk het gevoel dat diegene daadwerkelijk gaat doen wat die ook zegt?". Als vertrouwen op zo'n manier gemeten wordt, kan het gezien worden als een relatie tussen twee of meer personen en kan met alle nominaties tezamen een vertrouwensnetwerk in kaart gebracht worden.

Vertrouwensnetwerken bevatten onderlinge afhankelijkheden, zoals dat vertrouwen iets wederkerigs kan zijn: als persoon A persoon B vertrouwt, is het over het algemeen waarschijnlijker dat persoon B ook persoon A vertrouwt (Gouldner, 1960). Om een beschrijving van vertrouwen te geven is het dan ook belangrijk om een netwerkbenadering te nemen. Volgens Faust (2006) is dichtheid berekenen bijvoorbeeld een goede manier om de samenhang van een netwerk te beschrijven. De dichtheid (D) wordt als volgt berekend: $D = \frac{\text{Aantal connecties}}{\text{Maximaal aantal connecties}}$. Om het maximale aantal connecties te berekenen wordt de volgende formule gebruikt: $\text{Maximaal aantal connecties} = N(N - 1)$. Om na te gaan of de relaties in het netwerk wederkerig zijn, kan ook het percentage van reciprociteit worden berekend. Aan de hand van de volgende formule wordt het percentage reciprociteit (s) berekend (Rao & Bandyopadhyay, 1987): $s = 100 * \frac{s_0 - s_{min}}{s_{max} - s_{min}}$. Daarbij is s een gestandaardiseerd getal van het daadwerkelijke aantal wederkerige paren (s_0). De laatste twee onbekenden (s_{min} en s_{max}) betekenen respectievelijk het minimaal aantal mogelijk wederkerige paren en het maximaal aantal mogelijk wederkerige paren. Verder worden netwerken ook bestudeerd door visuele inspecties te doen (Kilduff & Tsai, 2003). Er zijn dan subgroepen te onderscheiden en bij niet al te grote netwerken kunnen op die wijze centrale posities worden ontdekt. Door middel van de beschreven dichtheids- en wederkerigheidsmaten en structuur van het netwerk wordt geprobeerd antwoord te geven op de eerste deelvraag: *Hoe zijn werkgerelateerde en persoonlijke vertrouwensbanden binnen het team gestructureerd qua dichtheid en wederkerigheid?*

2.2 Verbondenheid met het team als voorspeller van vertrouwen

Een ander doel van het huidig onderzoek is inzicht bieden in voorspellende factoren van onderling vertrouwen tussen agenten. De uitkomstmaat van vertrouwen wordt in kaart gebracht op basis van netwerkvragen, en wel door per component het gemiddeld aantal gegeven en ontvangen vertrouwensnominaties te berekenen. De eerste voorspeller voor onderling vertrouwen is verbondenheid met het team en de bijbehorende deelvraag is: *In hoeverre voorspelt verbondenheid met het team de frequentie van ontvangen en gegeven werkgerelateerde en persoonlijke vertrouwensbanden?*

Eerder onderzoek naar de invloed van verbondenheid op de werkvloer laat zien dat meer verbondenheid voelen met een team of organisatie zou leiden tot een gevoel van gemeenschappelijkheid op de werkvloer, meer empathie richting collega's en minder uitval (Meyer & Allen, 1996; Dirks & Ferrin, 2002). Volgens Meyer en Allen (1997) bestaan er in organisaties drie vormen van verbondenheid, namelijk: affectieve verbondenheid, continuïteit verbondenheid en normatieve verbondenheid. Dit onderscheid is ontstaan, omdat de drie vormen verschillende uitwerkingen hebben van gedrag. Affectieve verbondenheid draait om een emotionele band met de organisatie, die zo sterk is dat iemand zich identificeert met de organisatie, geniet van onderdeel zijn van de organisatie en betrokken is. Deze vorm van verbondenheid zou leiden tot positieve uitkomsten zoals minder absentie, verhoogde productiviteit en meer werktevredenheid (Meyer & Herscovitch, 2001). Continuïteit verbondenheid

houdt in dat iemand vooral vanuit een economisch perspectief bepaalt of diegene bij een organisatie wil blijven. Kosten die stoppen met werken bij de organisatie met zich meebrengen wegen voor deze persoon zwaar. Onder normatieve verbondenheid worden de normen en waarden verstaan die leiden tot bepaald gedrag. Dit onderzoek focust zich op de relatie tussen affectieve verbondenheid met het team en vertrouwen, omdat deze vorm van verbondenheid ervoor kan zorgen dat er onderling meer bereidheid is elkaar te helpen, meer empathie is voor collega's en er een comfortabele omgeving kan ontstaan waardoor mensen zich kwetsbaarder opstellen (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Dit leidt mogelijk tot meer onderling vertrouwen. Eerst zal de relatie beschreven worden tussen verbondenheid en werkgerelateerd vertrouwen (*competentie* en *consistentie*). Vervolgens wordt de relatie tussen verbondenheid en persoonlijk vertrouwen (*loyaliteit*, *openheid* en *integriteit*) uitgewerkt.

Werkgerelateerd vertrouwen

Agenten die zich sterker verbonden voelen met het team zullen van hun collega's van het basisteam meer vertrouwen krijgen op werkgerelateerd gebied (meer vertrouwensnominaties ontvangen) (*hypothese 1a*). Voor het component *competentie* is de redentatie als volgt. Individuen die zich sterk affectief verbonden voelen met het team willen graag de doelstellingen van het team bewerkstelligen en ondersteunen daarin het team (Allen & Meyer, 1993). Dit leidt ertoe dat diegene meer inzet toont en meer verantwoordelijkheid voelt voor de werktaken. Werktaken bij de politie variëren van individuele opdrachten, zoals het opnemen van aangiftes, tot samenwerkingen tijdens noodhulpdiensten. In beide gevallen moet werk verdeeld worden. Mensen die meer inzet tonen en verantwoordelijkheid voelen, zullen sneller samenwerkingen aangaan en taken willen oppakken (Grant & Parker, 2009). Wanneer iemand dit frequent doet, zal dit anderen opvallen en ertoe leiden dat diegene als *competenter* wordt ingeschat.

Eenzelfde soort redentatie kan gelden voor vertrouwen in termen van *consistentie*. Naarmate mensen zich meer verbonden voelen met het team, en dus graag de doelstellingen van het team willen behalen, zullen ze zich meer inzetten voor het gezamenlijke doel (Bentein, Vandenberghe, Vandenberg & Stinglhamber, 2005). Mensen die zich inzetten voor een gezamenlijk doel zullen veel moeten overleggen om op één lijn met elkaar te zitten. Hoewel iedereen op verschillende wijze communiceert, zal door frequent te willen overleggen en de ander te willen begrijpen meer overeenstemming komen in duiding van betekenissen (Clark, 1996). Er wordt daardoor duidelijker wat er verwacht wordt in verschillende situaties. Hierdoor kan diegene ook doen wat er daadwerkelijk van hem verwacht wordt. Gedrag wordt daarmee voorspelbaar en dus *consistent*.

Persoonlijk vertrouwen

Agenten die zich sterker verbonden voelen met het team zullen hun collega's van het basisteam meer vertrouwen op persoonlijk gebied (meer vertrouwensnominaties geven) (*hypothese 1b*). Met behulp van *social exchange theorie* kan dit verband uitgelegd worden. *Social exchange theorie* stelt dat interpersoonlijke relaties zijn gebaseerd op het principe van wederkerigheid en uitwisseling van diensten en hulpbronnen (Blau, 1964). De theorie suggereert dat mensen sociale relaties aangaan en onderhouden, omdat ze verwachten voordelen te ontvangen die opwegen tegen de kosten en inspanningen die ze moeten leveren. Identificatie met de organisatie, genieten van onderdeel zijn van de organisatie en betrokken, oftewel affectief verbonden zijn, kan gezien worden als positief gedrag. In ruil voor dit gedrag kunnen zij positief gedrag van hun collega's terug verwachten, zoals het bieden van steun, openheid tonen en eerlijk zijn. Wanneer agenten zich sterker verbonden voelen met het team geven ze daarom waarschijnlijk meer collega's een vertrouwensnominatie voor *loyaliteit*, *integriteit* en *openheid*.

Een aanvullende theorie die de hypothese ondersteunt beslaat die van in- en out-groups. Om dit te begrijpen is van belang te weten dat mensen van nature een neiging hebben om bij een groep te willen horen (Baumeister & Leary, 1995). Dit zorgt ervoor dat werknemers graag verbonden willen zijn met hun collega's. Bij een hele sterke verbintenis met het team, zal het basisteam sterker aanvoelen als 'in-group', een groep met dezelfde doelen en een gemeenschappelijk identiteit. Er kan dan sprake zijn van 'in-group favoritism'. Oftewel, gedrag van iemand uit de eigen groep wordt positiever ingeschat dan hetzelfde gedrag van iemand buiten de groep (Braesemann & Stephany, 2020). Mensen schatten hun eigen groep dus beter in dan een andere. Dit doen zij om hun eigen zelfvertrouwen te laten stijgen (Tajfel & Turner, 1979). Mensen van de in-group zullen anderen van de groep ook als 'goed' inschatten en hen daarmee aanmerken als *loyaal*, *integer* en *open*.

De eerder genoemde *social exchange theory* van Blau (1964) is onder andere gebaseerd op wederkerigheid. De verwachting voor agenten die zich sterker verbonden voelen met het team is dan ook dat deze meer nominaties ontvangen voor *loyaliteit* (*hypothese 1c*). Bovendien zal iemand die zich meer verbondenheid voelt het team willen beschermen tegen mensen van buiten de groep (Ellemers, Spears & Doosje, 1997). Dit principe geldt sterk voor de politie, want zij worden vaak geconfronteerd met mensen die hun werkwijze bekritisieren of een incident onevenredig uitvergrooten in de media (Ellemers et al., 1997; Rose & Unnithan, 2015). Dit zorgt voor een sterker onderling verband en de behoefte elkaar te beschermen. Dit leidt er mogelijk toe dat de agenten die zich verbonden voelen met het team meer vertrouwensnominaties ontvangen voor *loyaliteit*.

Agenten die zich sterker verbonden voelen met het team zullen van hun collega's van het basisteam echter minder vertrouwen krijgen in *integriteit* en *openheid* (minder vertrouwensnominaties ontvangen) (*hypothese 1d*). De uitleg is als volgt. Een sterkere verbondenheid kan ervoor zorgen dat iemand de ideeën van het team of management niet zal willen tegenspreken, omdat hij de harmonie niet wil

verstoren (DeChurch, Mesmer-Magnus & Doty, 2013). Kritische feedback zou als bedreigend en afwijkend van de norm ervaren kunnen worden en wordt daarom achterwege gelaten. Het is daardoor onduidelijk voor anderen of deze mensen eerlijk en open zijn. Daarnaast kan sterke groepsverbondenheid ertoe leiden dat de druk om te conformeren sterker is dan het uiten van individuele meningen (Janis, 1982). Dit wordt ook wel ‘*groupthink*’ genoemd. Dit kan er mogelijk toe leiden dat deze mensen niet eerlijk en open zijn. Anderen kunnen dit opmerken, waardoor mensen die sterker verbonden zijn met het team minder vertrouwensnominaties krijgen voor *openheid* en *integriteit*.

2.3 Waargenomen hiërarchie als voorspeller van vertrouwen

In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de volgende deelvraag: *In hoeverre voorspelt waargenomen hiërarchie de frequentie van gegeven werkgerelateerde en persoonlijke vertrouwensbanden?* Hiërarchie wordt gedefinieerd als een verschil in dominantie tussen leden van een groep (Schmid Mast, 2005). De waargenomen hiërarchie die in dit onderzoek centraal staat geeft weer in hoeverre iemand het verschil in dominantie binnen een groep ervaart.

Eén van de kerntaken van de politie is de daadwerkelijke handhaving van de rechtsorde (Politie, 2022). Daarbij kan politiewerk gevaarlijk zijn en vragen om onmiddellijk handelen. Gesprekken voeren over of het betwisten van commando’s zijn op momenten van gevaar onwenselijk. Een hiërarchie zorgt ervoor dat mensen zich eerder voegen naar wat een hoger geplaatste opdraagt op cruciale momenten en dat iedereen binnen het team goed weet wat van ze verwacht wordt (Halevy, Chou & Galinsky, 2011). Hoewel hiërarchie binnen de politie organisatie dus van belang is, heeft diezelfde hiërarchie mogelijk ook invloed op gedrag en daardoor op vertrouwen tussen personen (Anderson, John, Keltner & Kring, 2001; Berger & Conner, 1974; Ridgeway & Walker, 1995).

Werkgerelateerd vertrouwen

Agenten die een sterkere hiërarchie waarnemen binnen hun team zullen hun collega’s van het basisteam mogelijk minder vertrouwen in *competentie* (minder vertrouwensnominaties geven) (*hypothese 2a*). De redenatie daarvoor is als volgt. Binnen een team met meer hiërarchie zijn er mensen die vaker de leiding nemen dan anderen en meer respect en aanzien krijgen dan anderen (Schmid Mast, 2005). Er kan daardoor bij een groot deel van de collega’s een beeld ontstaan dat alleen deze mensen geschikt zijn voor bepaalde taken. Anderen krijgen geen kans om hun kennis en kunde te laten zien. Voor *competentie* zullen daardoor minder vertrouwensnominaties gegeven worden.

Agenten die een sterkere hiërarchie waarnemen binnen hun team zullen hun collega’s van het basisteam meer vertrouwen in *consistentie* (meer vertrouwensnominaties geven) (*hypothese 2b*). Een duidelijke hiërarchie binnen het team betekent dat beslissingen op een hoger niveau genomen worden en vervolgens gecommuniceerd worden naar mensen in lagere posities (Cummings & Worley, 2013). Vaak zijn de mensen in hogere posities degenen met de meeste kennis en expertise, waardoor zij kunnen

zorgen voor *consistentie* in besluitvorming (Cummings & Worley, 2013). Dit creëert vertrouwen in *consistentie* onder collega's, omdat zij van elkaar en leidinggevenden weten wat ze kunnen verwachten. Voorspelbaarheid in gedrag neemt toe, doordat voor iedereen duidelijk is welke taken hij heeft. Agenten zullen anderen dus vaker als *consistent* aanmerken wanneer zij een sterkere hiërarchie binnen het team waarnemen.

Persoonlijk vertrouwen.

Agenten die een sterkere hiërarchie waarnemen zullen hun collega's van het basisteam mogelijk minder persoonlijk vertrouwen (minder vertrouwensnominaties geven) (*hypothese 2c*). Deze hypothese komt voort uit het *balance of power* perspectief. *Balance of power* impliceert dat sterke hiërarchieën een machtsstrijd kunnen oproepen om status en erkenning, aangezien de voordelen die horen bij aanzien en macht ongelijk verdeeld zijn (Garandau, Lee, & Salmivalli, 2014). De mensen in hogere posities zijn kwetsbaar, waardoor ze geen prosociaal gedrag gebruiken om hun positie en de voordelen die daarmee gepaard gaan beschermen. Hoewel het onderzoek van Garandau, Lee en Salmivalli (2014) gericht is op de context van jongeren in de klas, kan dit wel toegepast worden in de politiecontext, omdat een basisteam ook een relatief kleine groep mensen is waar sommige mensen meer invloed en macht hebben dan anderen. Als gevolg van de strijd om status kunnen mensen zich minder *loyaal* voelen naar elkaar toe, omdat zij meer gefocust zijn op hun individuele posities dan op samenwerking. Het gevoel dat collega's meer bezig zijn met het bevorderen van hun eigen belangen dan met samenwerken om gedeelde doelen te bereiken, kan het vertrouwen in *loyaliteit* richting collega's aantasten. Voor *loyaliteit* geldt ook een tweede argument. Werknemers in een sterk hiërarchische structuur kunnen het gevoel hebben dat ze op basis van hun positie worden beoordeeld in plaats van op hun eigen bijdragen en kennis (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998). Dit kan leiden tot een gebrek aan vertrouwen richting collega's, omdat hun waarde door zowel collega's als leidinggevenden niet op de juiste manier wordt gewaardeerd. Het kan dan voelen alsof collega's niet voor deze persoon opkomen en dus zullen agenten die meer hiërarchie ervaren minder nominaties geven voor *loyaliteit*.

Voor *integriteit* onderschrijft het volgende argument de hypothese. Wanneer er een aanzienlijk machtsverschil is tussen werknemers, kunnen degenen met meer autoriteit het gevoel hebben dat ze het recht hebben om hun ondergeschikten uit te buiten voor persoonlijk profijt, bijvoorbeeld door de eer op te strijken voor hun werk of hen moeilijkere taken toe te wijzen (Mazar, Amir & Ariely, 2008; Keltner, Gruenfeld & Anderson, 2003). Mensen kunnen terughoudend worden in eerlijk zijn en de waarheid vertellen, omdat zij vrezen dat dit tegen hen gebruikt kan worden. Mensen in lagere posities vrezen voor uitbuiting door mensen in hogere posities. De mensen in hogere posities vrezen voor het verlies van hun eigen sociale positie. Minder hiërarchie zou daarentegen een cultuur van eerlijkheid en transparantie bespoedigen, omdat werknemers eerder het gevoel hebben dat hun bijdragen gewaardeerd worden en dat ze daadwerkelijk invloed hebben op de gang van zaken. Gevolg is dat agenten minder collega's

vertrouwensnominaties voor *integriteit* geven, wanneer zij werken in een omgeving met een sterke hiërarchische structuur.

Tot slot kan de redenatie voor *openheid* als volgt worden uitgelegd. Sterke hiërarchie kan zorgen voor een dynamiek waarin leiders altijd de uiteindelijke beslissingen nemen en aan de belangrijke touwtjes trekken. Zij kunnen ervoor zorgen dat werknemers andere taken krijgen toebedeeld of bijvoorbeeld een promotie kunnen maken. Dit kan er mogelijk toe leiden dat werknemers zich inhouden om hun ideeën uit te spreken, omdat ze bang zijn voor represailles van mensen in hogere posities (Milliken, Morrison & Hewlin, 2003). Bovendien kan het bestaan van een sterk hiërarchische structuur leiden tot een conformiteitscultuur, waarin van individuen wordt verwacht dat zij zich houden aan de normen en verwachtingen die door leidinggevenden zijn opgesteld (Anderson & Brown, 2010). Dit kan werknemers ontmoedigen om afwijkende meningen te uiten of alternatieve oplossingen voor te stellen, omdat ze kunnen worden gezien als een bedreiging voor het gezag van hun leidinggevenden. Wanneer mensen dus meer hiërarchie waarnemen binnen een team, zullen zij minder collega's als *open* nomineren.

2.4 Vertrouwen in het managementteam als voorspeller van vertrouwen

In deze paragraaf ligt de focus op het effect van vertrouwen in het managementteam op onderling vertrouwen tussen agenten. De bijbehorende deelvraag hiervoor is: *In hoeverre voorspelt vertrouwen in het managementteam de frequentie van ontvangen en gegeven werkgerelateerde en persoonlijke vertrouwensbanden?* Volgens de literatuur zijn gemeenschappelijke kenmerken van betrouwbare leiders hoge integriteit, bezorgdheid en gedragsconsistentie (Mayer et al., 1995; Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998). In dit onderzoek wordt vertrouwen in het managementteam, net als het vertrouwen onderling, onderscheiden in twee categorieën: werkgerelateerd en persoonlijk vertrouwen. Werkgerelateerd vertrouwen in het managementteam geeft de mate weer waarin het managementteam gezien wordt als geschikt voor hun werk, er vertrouwen is in capaciteiten van het managementteam en of het managementteam specifieke vaardigheden bezit die de organisatie zouden kunnen verbeteren. Oftewel: kan het managementteam de taken aan die zij moet doen? Persoonlijk vertrouwen in het managementteam geeft de mate weer waarin het managementteam zich aan hun woord houdt, de agenten steunt, open staat voor kritiek en luistert naar alles wat de agenten aandragen. Over het algemeen geldt dat meer vertrouwen hebben in het managementteam zou leiden tot meer vertrouwen onderling tussen agenten, omdat medewerkers door het zogenaamde spillover-effect eerder geneigd zijn hun collega's ook als betrouwbaar te zien (Sherony & Green, 2002; Sparrowe & Liden, 1997). Het vertrouwen dat men heeft in leidinggevenden is als het ware besmettelijk voor vertrouwen richting collega's. Hoe dit precies tot uiting komt is hieronder beschreven.

Werkgerelateerd vertrouwen

Agenten die meer werkgerelateerd vertrouwen hebben in het managementteam zullen hun collega's van het basisteam meer vertrouwen op werkgerelateerd gebied (meer vertrouwensnominaties geven) (*hypothese 3a*). Voor *competentie* kan dit als volgt worden verklaard. Wanneer agenten hun managementteam vertrouwen op werkgerelateerd gebied, geloven ze dat de leidinggevenden competent en consistent zijn en daarmee onder andere de taak van nieuwe collega's werven goed aankunnen. Werknemers kunnen er dan op vertrouwen dat het managementteam daarin weloverwogen beslissingen maakt en de juiste mensen aanstelt (McAllister, 1995). Dit kan leiden tot de beleving dat collega's *competent* zijn en dus zullen agenten meer collega's nomineren als *competent* wanneer zij meer werkgerelateerd vertrouwen in het managementteam hebben.

Voor *consistentie* kan de hypothese met behulp van *social learning theorie* worden beredeneerd. *Social learning theorie* stelt dat mensen leren door middel van observeren en het imiteren van anderen om hen heen (Bandura, 1977). Het gezegde 'goed voorbeeld, doet goed volgen' is op deze situatie van toepassing. Leiders kunnen gezien worden als rolmodellen voor de werknemers. Wanneer er consequent gehandeld wordt is de kans groter dat werknemers dit gedrag nadoen (Kane-Urrabazo, 2006). Dit maakt de kans op het geven van vertrouwen in *consistentie* onderling groter, wanneer leiders werkgerelateerd te vertrouwen zijn. Daarnaast zorgt meer werkgerelateerd vertrouwen in het managementteam voor minder onrust onder agenten over taken en verantwoordelijkheden, omdat het managementteam duidelijk is in de communicatie en zich houdt aan hun woord. Dit leidt mogelijk tot betere samenwerkingen en goede afstemming, waardoor collega's onderling ook sneller vertrouwd worden op *consistentie*.

Persoonlijk vertrouwen

Agenten die meer persoonlijk vertrouwen hebben in het managementteam zullen hun collega's van het basisteam meer vertrouwen op persoonlijk gebied (meer vertrouwensnominaties geven en ontvangen) (*hypothese 3b*). Voor de drie componenten *loyaliteit*, *integriteit* en *openheid* kan dit binnen de context van *social learning* en *social exchange* theorie worden uitgelegd. Zoals eerder beschreven leren mensen gedrag aan door observatie en imitatie van anderen (Bandura, 1977). Wanneer werknemers erop kunnen vertrouwen dat hun leidinggevenden eerlijk en open zijn, zullen zij zich ook meer open durven stellen naar collega's. Onderzoek van Dirks en Ferrin (2002) en Petrella (2013) wijst daarnaast uit dat vertrouwen van werknemers in hun managers in onder andere openheid en eerlijkheid mogelijk leidt tot (ongeschreven) gewenst gedrag binnen organisaties zoals het helpen van collega's, initiatief tonen en zelfontplooiing (Organ, 1988). Ook het eerlijk delen van persoonlijke ideeën en je loyaal opstellen ten opzichte van collega's hoort bij deze gedragingen (Mayer et al, 1995). Zij zullen dit gedrag vertonen, omdat ze zich niet (meer) bedreigd voelen door hun managers, omdat er open en eerlijk gecommuniceerd wordt (Dirks & Ferrin, 2002). Jones en Kavanagh (1996) onderzochten het tegenovergestelde en dat

bleek bevestigd. Wanneer managers oneerlijk zijn is het te verwachten dat werknemers dit overnemen. Als leiders niet eerlijk zijn, voelen werknemers ook sterk minder de behoefte dat te zijn. Ze voelen ook minder de spanning daarvoor gestraft te kunnen worden. Wanneer een agent meer persoonlijk vertrouwen in het managementteam heeft leidt dit dus mogelijk tot meer nominaties van collega's als *loyaal, integer en open*.

Na de imitatie van het gedrag van hun leidinggevenden kan op basis van *sociale exchange theorie* verwacht worden dat dit gedrag 'uitgeruild' wordt met collega's, omdat ze verwachten voordelen te ontvangen die ze meer brengen dan kosten (Blau, 1964). Onderzoek van Mayer, David en Schoorman (1995) bevestigt deze aanname en liet zien dat mensen die ongeschreven gewenst gedrag laten zien, bijvoorbeeld door steun te geven (*loyaliteit*), eerlijk te zijn (*integriteit*) en ideeën te delen (*openheid*) anderen kunnen inspireren hetzelfde gedrag te vertonen. Dit kan leiden tot een algehele toename van persoonlijk vertrouwen onder collega's van het basisteam. Dit versterkt het idee dat agenten die meer persoonlijk vertrouwen in het managementteam hebben hun collega's ook meer vertrouwensnominaties geven op persoonlijk gebied.

2.5 Tevredenheid personeelszorg als voorspeller van vertrouwen in het management

Om een completer beeld te krijgen van vertrouwen op de werkvloer is er ook aandacht gegaan naar een aspect dat invloed heeft op vertrouwen richting het managementteam. De volgende subvraag is daarvoor gesteld: *In hoeverre is de tevredenheid over personeelszorg voorspellend voor werkgerelateerd en persoonlijk vertrouwen in het managementteam?* Uit eerder onderzoek komt naar voren dat tevredenheid over de personeelszorg invloed heeft op vertrouwen in het managementteam, omdat individuen die het gevoel hebben dat hun leider zorg en aandacht heeft of zal tonen, vaker wenselijk gedrag laten zien, waaronder het geven van vertrouwen (Dirks & Skarlicki, 2004). Personeelszorg omvat zaken als contact behouden met de zieke medewerkers, het introduceren van nieuwe collega's, debriefings na heftige gebeurtenissen, waardering uitspreken en feedback geven. Sommige leden van het managementteam zijn belast met deze taken. In gesprek met verschillende leden van het team is naar voren gekomen dat de personeelszorg niet bij iedereen altijd voldoet aan hun wensen. Sommigen zijn teleurgesteld in hun verwachtingen of hebben niet genoeg aandacht ervaren (agent, persoonlijke communicatie, 3 maart 2022; agent, persoonlijke communicatie, 21 maart 2022).

Werkgerelateerd vertrouwen in het managementteam

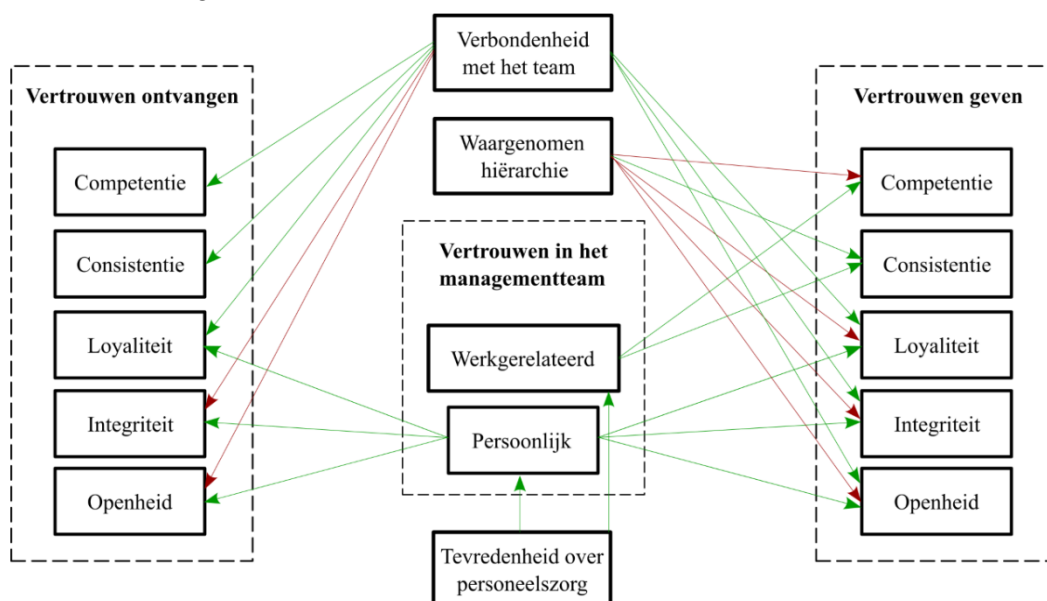
De verwachting is dat agenten die meer tevreden zijn over de personeelszorg meer werkgerelateerd vertrouwen in het managementteam hebben (*hypothese 4a*). Aandacht en zorgen voor personeel wordt als één van de belangrijkste aspecten gezien voor een gezonde relatie tussen werknemer en -gever (Yammarino & Dubinsky, 1992). Een personeelschef binnen de politie wordt geacht deze taak, aandacht en zorg bieden, op zich te nemen voor zijn eigen toegewezen groep mensen (p-groep). Zodra werknemers minder aandacht c.q. zorg ervaren leidt dat mogelijk tot personeel dat zich niet gewaardeerd

voelt en het gevoel krijgt dat ze er niet toe doen. Een studie van Tyler en Blader (2003) toont aan dat de ervaringen van individuen met autoriteitsfiguren, zoals managers en leidinggevenden, invloed hebben op hoe zij denken over die groep als geheel. Dit wordt ook wel het *group representativeness effect* genoemd. Wanneer een personeelschef dus tekortschiet in zijn competentie en consistente zal deze tekortkoming afstralen op het werkgerelateerd vertrouwen in het gehele managementteam.

Persoonlijk vertrouwen in het managementteam

Agenten zijn door de heftige gebeurtenissen tijdens het werk extra kwetsbaar voor het ontwikkelen van een slechte mentale gezondheid (Loriol, 2016). Om mentaal gezond te blijven is een supportsysteem van cruciaal belang. Een supportsysteem bestaat vaak naast vrienden en familie uit collega's en leidinggevenden op het werk. Hoewel politieagenten aan de ene kant terecht zouden moeten kunnen bij hun personeelschef om ernstige gebeurtenissen te bespreken, worden ze aan de andere kant aangemoedigd zich moedig te gedragen en met lef op te treden. Vertellen over zwakke punten van jezelf is daardoor binnen de politie lastig, wat ertoe leidt dat agenten zich niet makkelijk tegenover elkaar of hun leidinggevende uiten (Bell & Eski, 2016). De verwachting is dat agenten die meer tevreden zijn over de personeelszorg meer persoonlijk vertrouwen in het managementteam hebben (*hypothese 4b*). Bij een personeelschef zou een agent wel de ruimte moeten voelen zich kwetsbaar op te stellen. Wanneer dit niet gevoeld wordt, zal tevredenheid over de personeelszorg dalen. Niet open kunnen zijn tegen een personeelschef (p-chef), die in het managementteam zit, schetst wederom door het *group representativeness effect* een slecht beeld over het gehele managementteam wat betreft het persoonlijk vertrouwen.

In Figuur 1 staat het conceptueel model uitgewerkt op basis van de hierboven beschreven theoretische verklaringen. De groene pijlen staan in het figuur voor een verwacht positief effect. De rode pijlen veronderstellen een negatief effect.



Figuur 1. Conceptueel model

3. Methode

Voor dit onderzoek is gekozen om een cross-sectioneel kwantitatief onderzoek uit te voeren om antwoord te geven op de vraag hoe het netwerk van agenten in het basisteam sociaal is gestructureerd op basis van vertrouwen en hoe inzicht hierin kan bijdragen aan beter functioneren van het team. Onder de agenten van het basisteam is hiervoor een vragenlijst afgenomen (zie Bijlage I en II). Het voorblad van deze vragenlijst is bedoeld als toestemmingsformulier om de gegevens te gebruiken voor het onderzoek. In de vragenlijst wordt de naam van het onderzochte team genoemd. In verband met privacy is deze naam niet opgenomen in de uitgewerkte vragenlijst in de bijlage van dit onderzoek. Om tot een valide vragenlijst te komen zijn verschillende bronnen geraadpleegd. Grotendeels zijn de vragen gebaseerd op wetenschappelijke literatuur. De focus van het onderzoek is bepaald aan de hand van persoonlijke communicatie met medewerkers en leidinggevenden van het team.

3.1 Dataverzameling en -opslag

Het netwerk dat onderzocht wordt, bestaat uit 56 personen. Dit omvat agenten, hoofdagenten en wijkagenten van het te onderzoeken basisteam. Mensen met andere functies binnen het basisteam zijn niet gevraagd om aan dit onderzoek deel te nemen. Twee personen uit het netwerk zijn niet benaderd vanwege vakantie, ziekte en/of bijzonder verlof. De ontwikkelde vragenlijst is persoonlijk door de onderzoeker uitgedeeld bij 47 van de overgebleven 54 personen met een begeleidende uitleg over het doel van het onderzoek in de periode 18 oktober tot en met 2 december 2022. Het verzoek was daarbij om de vragenlijst zo snel mogelijk in te leveren bij de onderzoeker zelf of in het daarvoor bestemde afgeschermd postvakje. Bij de overige respondenten is de vragenlijst per mail toegestuurd, omdat deze personen niet op locatie aanwezig waren ten tijde van het uitdelen van de vragenlijst. Op 5 december 2022 is er een mail verstuurd naar alle respondenten met een laatste verzoek tot inlevering van de vragenlijsten. Van alle uitgedeelde vragenlijsten, zijn er 26 ingeleverd. Dit houdt in dat afgerond 46% van het totaal mee heeft gedaan aan het onderzoek. In de steekproef was 26,9% vrouw en 73,1% man. Dit komt neer op een totaal van 7 vrouwen en 19 mannen. Gemiddeld zijn zij bijna 39 jaar oud. Verdeeld over de drie clusters zitten in deze steekproef 12 mensen uit cluster 1, 5 mensen uit cluster 2 en 9 mensen uit cluster 3. De gemiddelde tijd die ze bij de politie in dienst zijn bedraagt 13,15 jaar met een standaarddeviatie van 9,46. Daarin is redelijk veel spreiding te zien. Gemiddeld genomen werken de respondenten ongeveer 7 jaar in dienst van hun huidige basisteam.

Van de 26 respondenten die de vragenlijst hebben ingeleverd zijn er twee personen geweest die geen namen hebben ingevuld, was er één persoon die zijn/haar eigen naam niet heeft ingevuld en twee personen die de vragenlijst na de inleverdatum nog hebben ingeleverd. Deze vijf personen zijn niet meegenomen in de netwerkresultaten, maar wel in de regressieanalyse. De reden hiervoor is dat de personen al in nummers waren omgezet ten tijde van inleveren of dat door het ontbreken van namen anderen niet genomineerd konden worden. Er zijn tijdens het onderzoek zogenoemde persoonsgegevens

verzameld en daarmee valt het onderzoek onder de AVG (Algemene Verordening Gegevensverwerking). De gevraagde gegevens van de respondenten zijn gebruikt om dit onderzoek uit te voeren. De meeste respondenten hebben de vragenlijst op papier ingevuld. De mensen die de mail hebben ontvangen konden de vragenlijst en toestemmingsformulier in een word-document invullen en terugmailen naar de onderzoeker. De onderzoeker heeft ervoor gezorgd dat de gegevens binnen twee weken na invulling op de beveiligde server van de Rijksuniversiteit Groningen in het programma SPSS en Excel stonden. De namen zijn daarbij vervangen door nummers. Het papierwerk en de e-mails zijn hierna verwijderd. De twee begeleiders vanuit de Rijksuniversiteit Groningen, A.M. Laninga-Wijnen en J.M.E. Huisman, zullen gedurende het project de gegevens in kunnen zien ten behoeve van ondersteuning aan de onderzoeker. Na afronding en goedkeuring van de scriptie zullen de gegevens worden verwijderd. Deze informatie is mondeling toegelicht tijdens het uitdelen van de vragenlijsten en is tevens opgenomen op het toestemmingsformulier.

3.2 Operationalisaties

Vertrouwen. Op elk van de vragen met betrekking tot vertrouwen dienden namen te worden ingevuld, zodat later een netwerk gevormd kon worden op basis van de antwoorden. Hierbij lag de focus op de basispolitiezorg. Wanneer mensen genoemd zijn die andere functies vervullen, bijvoorbeeld leidinggevenden, zijn deze niet meegerekend. Het concept (werkgerelateerd en persoonlijk) vertrouwen is geoperationaliseerd door aan de hand van de verschillende componenten onder andere de volgende vragen aan de respondenten voor te leggen (Rusu, 2021; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995; Colquitt, Scott, LePine, 2007): Wie heeft er veel kennis over het werk dat hij/zij moet doen (*competentie*)? Van wie vindt u dat die goed reageert op onvoorspelbare situaties (*consistentie*)? Wie zou het voor u opnemen als u bekritiseerd wordt (*loyaliteit*)? Bij wie hoeft u nooit te twijfelen of diegene zich aan zijn/haar woord houdt (*integriteit*)? Aan wie in het team durft u een persoonlijk geheim te vertellen (*openheid*)? (zie Bijlage II voor de volledige vragenlijst). De vragen zijn afgeleid uit literatuur en persoonlijke suggesties om de definities van componenten te complementeren. Per component zijn twee of drie vragen gesteld om vast te stellen of er een vertrouwensband is van persoon A naar persoon B. Wanneer iemand tenminste bij de helft van de vragen genoemd werd per component telde dit als een vertrouwensnominatie om het netwerk vorm te geven. Een nominatie voor vertrouwen van *competentie*, *loyaliteit* en *openheid* werd dus gegeven wanneer iemand op twee van de drie vragen genoemd werd. Voor *consistentie* en *integriteit* gold dat iemand op één van de twee vragen genoemd diende te zijn om als een nominatie te gelden.

Voor de multipale lineaire regressies die zijn uitgevoerd, werd gerekend met de in- en outdegree. De outdegree is het aantal personen dat door een participant genoemd wordt per item (gegeven nominaties). De indegree is het aantal keer dat een participant wordt genoemd door anderen per item (ontvangen nominaties). Voor de analyse werd per component een gemiddelde uitgerekend van zowel de gegeven

als ontvangen nominaties. De groep respondenten die heeft deelgenomen aan dit onderzoek is een dermate kleine groep dat bij missende waarden mensen niet direct verwijderd werden uit de dataset. Er is gekozen om data te imputeren. Een voorbeeld waardoor missende data ontstond in de vertrouwensnominaties was dat niet iedereen consequent alleen namen genoemd heeft op de vragenlijst. Sommigen antwoordden met ‘vele collega’s’ of ‘bijna iedereen’. In dergelijke gevallen hebben deze participanten op de outdegree een vervangende waarde gekregen, te berekenen als de gemiddelde outdegree plus de waarde van één standaarddeviatie. Wanneer het gemiddelde en één standaarddeviatie samen meer dan het maximum zijn, wordt het maximum ingevuld. Voor gegeven nominaties is dat 55. Wanneer iemand een antwoord gaf in de trant van ‘geen idee’ werd het gemiddelde ingevuld (afgerond op een heel getal). Voor de twee respondenten die zelf geen namen invulden werd het gemiddelde van een item voor gegeven vertrouwen genoteerd. De respondent die de eigen naam niet invulde kreeg bij de ontvangen nominaties gemiddelden per item ingevuld. Deze getallen zijn wederom afgerond op hele getallen.

Verbondenheid met het team. Om verklaringen te vinden voor wie vertrouwd wordt en wie anderen vertrouwt is ingegaan op de verbondenheid met het team. Dit is uitgevraagd door de volgende zes stellingen voor te leggen, afgeleid uit onderzoek van Meyer, Allen en Smith (1993): (1) Ik zou heel graag de rest van mijn carrière bij dit team willen doorbrengen, (2) Ik heb echt het gevoel dat de problemen van dit team de mijne zijn, (3) Ik heb geen sterk gevoel van ‘behoren’ tot mijn team, (4) Ik voel me ‘emotioneel gehecht’ aan dit team, (5) Ik voel me geen ‘deel van de familie’ bij mijn team, (6) Dit team heeft veel persoonlijke betekenis voor mij. De stellingen werden beoordeeld door de respondenten op een 5-puntsschaal met 1 = Helemaal mee oneens tot en met 5 = Helemaal mee eens. Stelling 3 en 5 zijn in tegengestelde richting van de schaal uitgevraagd. In de uitwerking zijn deze gehercodeerd tot de goede richting (zie Bijlage VI). Vervolgens werd een gemiddelde berekend over de zes stellingen, waardoor één getal verbondenheid met het team uitdrukt. Hoe hoger de score, hoe meer verbonden diegene zich voelt met het team. Aangezien deze stellingen uit een bestaand onderzoek voortkomen, wordt verwacht dat de samenvoeging van de stellingen geen validiteitsprobleem oplevert (Meyer, Allen & Smith, 1993). Om betrouwbaarheid na te gaan is de Cronbach’s alpha berekend. Deze bedraagt 0.54 voor dit construct. Normaliter wordt een grens van 0.70 gehanteerd om items samen te voegen. De waarde van 0.54 valt hier onder, maar is niet extreem laag. Uit de analyse blijkt dat verwijdering van stelling 3 en 5 een lichte verbetering van Cronbach’s alpha oplevert, maar dat de waarde nog altijd onder 0.70 blijft (zie Bijlage VI). Wegens gebrek aan mogelijkheid om extra vragen te stellen aan de respondenten of een nieuwe versie te maken van de vragenlijst is gekozen toch deze items samen als één construct op te nemen in de modellen.

Waargenomen hiërarchie. De continue variabele waargenomen hiërarchie is gemeten door de volgende drie stellingen, afgeleid uit onderzoek van Schmid Mast (2005), voor te leggen aan de respondenten: (1) Als mensen samen aan een taak werken zijn het vaak dezelfde personen die de leiding nemen, (2) In

ons team hebben sommige mensen meer macht of autoriteit dan anderen en (3) In ons team krijgen sommige mensen meer respect of aanzien dan anderen. De respondenten konden antwoorden op een 5-punts Likertschaal met antwoordmogelijkheden: (1) helemaal mee oneens, (2) mee oneens, (3) neutraal, (4) mee eens, (5) helemaal mee eens. Een gemiddelde werd berekend over de drie stellingen en dit gemiddelde representeert de waargenomen hiërarchie. Een hogere score betekent dat een participant een hogere mate van hiërarchie ervaart in het team. De Cronbach's alpha van dit construct is 0.32. Deze waarde is erg laag. Verwijdering van items uit de schaal levert geen verbetering van alpha op (zie Bijlage VI). Een mogelijke oorzaak voor de lage waarde kan liggen in de kleine steekproef. Omdat de schaal is ontstaan vanuit een ander onderzoek en er geen mogelijkheid is extra vragen te stellen om het construct beter te meten, zal in de resultaten voorzichtig gekeken moeten worden naar de uitkomsten met betrekking tot waargenomen hiërarchie.

Vertrouwen in het managementteam. Om vertrouwen in het managementteam te meten zijn de vragen die gebruikt zijn om onderling vertrouwen te meten omschreven tot stellingen, waarbij ervoor is gekozen een aantal vragen weg te laten in verband met de lengte van de vragenlijst. Werkgerelateerd vertrouwen in het managementteam is een continue variabele en werd gemeten door onder andere de volgende stelling voor te leggen: "Ik heb veel vertrouwen in de capaciteiten van het managementteam". De respondenten konden antwoorden op een 5-punts Likertschaal met antwoordmogelijkheden: (1) helemaal mee oneens, (2) mee oneens, (3) neutraal, (4) mee eens, (5) helemaal mee eens. Persoonlijk vertrouwen in het managementteam is een continue variabele die onder andere gemeten is aan de hand van de volgende stelling: "Het managementteam geeft mij het gevoel dat ik alles tegen hen kan zeggen". De respondenten konden wederom antwoorden op een 5-punts Likertschaal met antwoordmogelijkheden: (1) helemaal mee oneens, (2) mee oneens, (3) neutraal, (4) mee eens, (5) helemaal mee eens. In Bijlage II staat de gehele vragenlijst weergegeven. Bij vraag 29 en 32 van de vragenlijst worden in de dataverwerking de scores omgedraaid, omdat die stellingen in tegengestelde richting zijn uitgevraagd. Voor beide maten van vertrouwen geldt dat een Cronbach's alpha berekend wordt om betrouwbaarheid van de constructen na te gaan. Voor het werkgerelateerde vertrouwen in het managementteam geldt een Cronbach's alpha van 0.60 en voor het persoonlijke vertrouwen in het managementteam 0.80. Hoewel bleek dat verwijdering van de derde stelling (het managementteam heeft specifieke vaardigheden die de prestaties van de organisatie kunnen verhogen) voor werkgerelateerd vertrouwen in het managementteam de Cronbach's alpha liet stijgen tot 0.84, is gekozen het item te behouden in de schaal omwille van de theoretische waarde (zie Bijlage VI). De waarden zijn dermate hoog dat de constructen als betrouwbaar gezien kunnen worden.

Tevredenheid over de personeelszorg. Tevredenheid over de personeelszorg is een continue variabele die uitgevraagd is door de volgende stellingen voor te leggen aan de respondenten: (1) Ik vind dat mijn p-chef mij te weinig aandacht geeft, (2) Mijn p-chef is benaderbaar en (3) Wanneer ik vragen heb over verlof/ziekte/andere regelingen kan ik altijd bij mijn p-chef terecht. De respondenten konden

antwoorden op een 5-punts Likertschaal met antwoordmogelijkheden: (1) helemaal mee oneens, (2) mee oneens, (3) neutraal, (4) mee eens, (5) helemaal mee eens. Vervolgens zijn de scores van de eerste stelling omgedraaid om alle antwoorden in dezelfde richting te krijgen. Een gemiddelde werd berekend over de drie stellingen en dit gemiddelde representeert tevredenheid over personeelszorg, waarbij een hogere score meer tevredenheid betekent. De schaal is tot stand gekomen door bij verschillende agenten te vragen wat personeelszorg inhoudt en wat de verwachtingen zijn van hun p-chef. Daarnaast is de functieomschrijving van Operationeel Experts nagegaan om informatie te vinden over de functie van p-chef. De schaal voor tevredenheid in personeelszorg is betrouwbaar, Cronbach's alpha voor de drie items is 0.84. De volledige vragenlijst en de totstandkoming van samenvoeging van constructen zijn bijgevoegd in Bijlage II en VI van dit document.

3.3 Analyse-opzet

De analyse begon met een beschrijving van het onderzochte netwerk. Om de dichtheid en wederkerigheid binnen de verscheidene vertrouwensnetwerken te kunnen berekenen werd de data via een matrix ingevoerd in het programma UCINet. Hiermee kon de eerste deelvraag "*Hoe zijn werkgerelateerde en persoonlijke vertrouwensbanden binnen het team gestructureerd qua dichtheid en wederkerigheid?*" worden beantwoord. Dichtheid werd berekend door het werkelijke aantal nominaties te delen door het maximale aantal mogelijke nominaties van alle personen in het netwerk. Wederkerigheid werd berekend door te kijken welke proportie van alle gevonden paren de personen elkaar nomineren, oftewel wederkerig zijn. Dit kon door de daadwerkelijk gevonden wederkerige paren te delen door alle gevonden paren. Voordat lineaire regressiemodellen geschat werden, werd eerst een beschrijvende analyse gedaan naar de univariate en bivariate verdelingen van de variabelen. Er werd gekeken naar gemiddeldes, standaarddeviaties, verdelingen van factoren en samenhang tussen variabelen.

Om de tweede, derde en vierde deelvraag te kunnen beantwoorden werden voor zowel de componenten gegeven als voor de componenten ontvangen vertrouwensnominaties lineaire regressiemodellen geschat. Voor elk component (*competentie, consistentie, integriteit, loyaliteit en openheid*; gegeven en ontvangen) zijn vier modellen geschat. In het eerste model is verbondenheid met het team gebruikt als voorspeller. In het tweede model is daar waargenomen hiërarchie aan toegevoegd. In het derde model is werkgerelateerd vertrouwen in het managementteam opgenomen in het model en tot slot werd in het vierde model persoonlijk vertrouwen in het managementteam toegevoegd. Na elke toevoeging in het model, is naast regressie parameters (b) van de effecten ook gekeken naar de hoeveelheid verklaarde variantie binnen het model (R^2) en het verschil ten opzichte van het vorige model (ΔR^2). De laatste geeft weer in hoeverre de variabele een toevoeging is voor het model in termen van een betere voorspelling doen over de vertrouwensnominaties. In dit onderzoek staan echter verschillende latente verschijnselen zoals vertrouwen en verbondenheid centraal. Dit zijn constructen die lastig meetbaar zijn, waardoor lage

waarden van R^2 niet onverwacht zijn. Vuistregels bedacht door psycholoog en statisticus Jacob Cohen (1988) voor R^2 waarden zijn dat een waarde van 0.01 laag is, rondom 0.09 is het redelijk en rondom 0.25 hoog. Deze waarden corresponderen met een correlatie van respectievelijk 0.10, 0.30 en 0.50.

Om de hypothesen te toetsen die in verband staan met de tweede deelvraag werd voor elk component (gegeven en ontvangen vertrouwensnominaties) gekeken het effect van verbondenheid met het team in het vierde model. Daarnaast is gekeken naar de verklaarde variantie in het eerste model.

De derde deelvraag is beantwoord door in de geschatte modellen voor de componenten van gegeven nominaties telkens te kijken bij het vierde model naar de effecten van hiërarchie. Hier werd gekeken naar een eventuele toename in verklaarde variantie in model 2 om te kijken of het model verbetert. Aan de componenten van ontvangen nominaties is minder aandacht besteed, omdat daar vanuit de theorie geen hypothesen voor zijn opgesteld.

Om de vierde deelvraag te beantwoorden is gekeken naar de parameterschattingen van de effecten van werkgerelateerd vertrouwen in het managementteam op de gegeven vertrouwensnominaties voor werkgerelateerde componenten (*competentie* en *consistentie*). Voor de effecten van persoonlijk vertrouwen in het managementteam op de verschillende componenten is gekeken naar de parameterschattingen voor gegeven en ontvangen componenten voor persoonlijk vertrouwen (*loyaliteit*, *integriteit* en *openheid*). Ook deze zijn te vinden in het vierde model bij elk component. De eventuele toename in verklaarde variantie in model 3 en 4 is hierbij gebruikt om na te gaan of de modellen verbeteren door respectievelijk werkgerelateerd vertrouwen in het managementteam en persoonlijk vertrouwen in het managementteam.

Om de vijfde en laatste deelvraag te beantwoorden zijn tot slot tweemaal nieuwe modellen geschat. Hierbij is tevredenheid over de personeelszorg gebruikt als voorspeller voor werkgerelateerd vertrouwen. In een tweede model konden mogelijk ter extra controle onafhankelijke variabelen toegevoegd worden waarvan uit de correlaties bleek dat deze sterk samenhangen met werkgerelateerd vertrouwen. Op dezelfde wijze werden modellen geschat voor persoonlijk vertrouwen in het managementteam.

Verder is gekeken in hoeverre alle bovengenoemde modellen voldoen aan de assumpties voor lineaire regressie. De assumpties zijn (1) dat de waarnemingen in de data onafhankelijk van elkaar zijn, (2) dat de relatie tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen lineair is, (3) dat de residuen normaal verdeeld zijn en (4) dat er homoscedasticiteit is. Aangezien huidig onderzoek draait om één netwerk van de politie, is in ieder geval één van de assumpties voor lineaire regressiemodellen (onafhankelijke waarnemingen) geschonden. De analyse naar de overige assumpties en mogelijke uitbijters is weergegeven in Bijlage IV van dit onderzoek.

Tot slot is er een aanpassing gedaan aan het gangbare significantieniveau ($\alpha = 0.05$). In dit onderzoek worden veel modellen geschat, waardoor kanskapitalisatie een rol zou kunnen spelen. Om hier rekening mee te houden wordt de Bonferroni-correctie toegepast (Agresti & Finlay, 2009). Er wordt gekeken naar de toetsing van vier modellen. Om tot een nieuwe grenswaarde voor significantie te komen, wordt α gedeeld door het aantal modellen. In dit onderzoek geldt dus dat voor de toetsing van de hypothesen een significantieniveau geldt van $\alpha = 0.0125$.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten beschreven worden van de gedane analyses. Om te beginnen zal een beschrijvende netwerkanalyse gedaan worden. Er worden daar verschillende netwerkmaten berekend. Tevens zullen de netwerken op basis van visuele inspectie besproken worden. Vervolgens wordt de overstap gemaakt naar de beschrijvende analyse van de lineaire regressie over alle variabelen die in dit onderzoek zijn opgenomen. Daarna wordt de bivariate analyse beschreven tussen alle variabelen. Tot slot wordt in vier opeenvolgende paragrafen ingegaan op de hoofdeffecten van dit onderzoek die aan de hand van lineaire regressies zijn uitgewerkt.

4.1 Beschrijvende netwerkanalyse

In dit onderzoek is er onderscheid gemaakt tussen vijf componenten van vertrouwen. Van al deze componenten is een netwerk geconstrueerd op basis van de verkregen data. In Tabel 1 zijn de berekende proporties van dichtheid en wederkerigheid voor de netwerken gegeven. Er zijn twee dichtheidsmaten berekend: één voor alleen het netwerk van respondenten en één voor het netwerk inclusief de personen die niet hebben gedaan aan het onderzoek. Met de dichtheid wordt gekeken naar onderlinge verbondenheid binnen een netwerk. Algemeen gezien zijn de getallen voor dichtheid allemaal niet uitzonderlijk hoog en liggen rond 15%. De getallen die het meest opvallen zijn de dichtheid van consistentie en loyaliteit, waarbij consistentie een uitschieter is naar boven en loyaliteit naar beneden. Bij consistentie is in het netwerk van 21 personen te zien dat van alle mogelijke connecties er 26,4% aanwezig is binnen dit netwerk. Voor loyaliteit geldt dit slechts voor 1,7% van de connecties.

Wederkerigheid drukt uit hoeveel van de gegeven nominaties er wederkerig zijn. Wanneer het getal voor wederkerigheid de dichtheid benadert of erboven ligt lijkt er een specifieke neiging tot wederkerigheid te zijn. Er is dan waarschijnlijk een factor die ervoor zorgt dat mensen eerder geneigd zijn de nominatie ook terug te geven. Het netwerk met de meeste nominaties, consistentie, bevat een redelijk deel wederkerige relaties. De 111 uitgaande nominaties vormen in totaal 98 paren. Van deze paren zijn er 13 wederkerig (13,3%). Voor netwerken met weinig nominaties kan een toevoeging van één paar al zorgen voor het snel oplopen van wederkerigheid, zoals te zien is bij loyaliteit. Daar is 16,7% van de paren wederkerig, maar in werkelijkheid gaat het hier om slechts één paar binnen het gehele netwerk.

Tabel 1: *Beschrijvende statistieken van de netwerken*

	Dichtheid ^a	Wederkerigheid ^a	Dichtheid ^b
Competentie	0.134 (57/420)	0.056 (3/54)	0.043 (133/3080)
Consistentie	0.264 (111/420)	0.133 (13/98)	0.093 (285/3080)
Integriteit	0.143 (60/420)	0.091 (5/55)	0.051 (157/3080)
Loyaliteit	0.017 (7/420)	0.167 (1/6)	0.008 (25/3080)
Openheid	0.171 (72/420)	0.091 (6/66)	0.062 (190/3080)

^aN = 21; ^bN = 56

Wanneer wordt gekeken naar de netwerkvisualisaties (zie Bijlage III: Figuur 2, 3, 4, 5 en 6) zien we de cijfers van dichtheid en wederkerigheid daarin terug. Bij het netwerk van consistentie zijn de meeste lijnen waarneembaar en bij loyaliteit het minst. Wat verder opvalt in alle netwerken is dat er in elk netwerk mensen zijn die iedereen nomineren, met uitzondering van het netwerk van loyaliteit. Om overzicht te creëren zijn dezelfde netwerken ook gegenereerd zonder de personen die iedereen nomineren (zie Bijlage III: Figuur 2b, 3b, 5b en 6b). Een grote kanttekening bij het zien van de netwerken is dat alleen personen tot en met nummer 21 de vragenlijst hebben ingevuld. De andere vijf personen die wel de vragen hebben ingevuld konden om verschillende redenen niet geïnccludeerd worden in dit deel van de analyse, namelijk door het niet invullen van de eigen naam of geen namen van collega's invullen. Deze vijf personen en de overige personen in het netwerk die de vragenlijst niet hebben ingevuld kunnen dus wel genomineerd worden, maar van hen zullen geen uitgaande nominaties komen.

Het werkgerelateerde vertrouwen bestaat uit competentie en consistentie. In het netwerk van competentie zijn redelijk wat lijnen te zien en lijkt het netwerk zich rondom een aantal mensen te centrereren (Figuur 2b en 3b). Personen 1, 3, 11, 21, 34, 37 en 48 zijn drie keer of vaker genomineerd door anderen en vallen daarmee positief op. Bij het netwerk over consistentie zijn, net zoals de dichtheid aangeeft, de meeste connecties te zien. Er zijn ook minder eenlingen (mensen die niemand nomineren, maar ook niet genomineerd worden) te zien dan in het netwerk van competentie. Op een enkeling na zijn de eenlingen allemaal mensen die niet mee hebben gedaan aan het onderzoek. Wel zijn in het netwerk van consistentie minder mensen die vaak (drie of meer) benoemd zijn. Het gaat om personen 3, 21, 39 en 48. Het lijkt dus minder om specifieke personen te gaan en het vertrouwen omtrent consistentie lijkt meer door het hele netwerk verspreid.

Het persoonlijke vertrouwen bestaat uit loyaliteit, integriteit en openheid. Wanneer men kijkt naar het netwerk van loyaliteit valt op dat niemand iedereen heeft genomineerd. Er zijn duidelijk kleine subgroepjes zichtbaar, veelal van een aantal centrale personen die anderen als loyaal zien. Er is weinig tot geen wederkerigheid. Daarnaast wordt duidelijk dat mensen niet vaker dan één keer benoemd zijn. Dit duidt op meer voorzichtigheid omtrent het noemen van namen in deze categorie. Integriteit lijkt qua vorm op het netwerk van consistentie met redelijk wat verbindingen door het hele netwerk heen, waarbij personen 3, 11, 21, 22, 34 en 39 positief opvallen, omdat zij drie keer of vaker zijn genomineerd door de anderen. In het netwerk van openheid ziet men dat de respondenten maximaal vijf nominaties geven, maar de meesten die hebben meegedaan hebben wel tenminste één persoon genomineerd. Verder is geen duidelijke structuur op te merken. Wel vallen in alle netwerken twee personen in het bijzonder op, namelijk persoon 3 en 21. Zij worden vaak genoemd door anderen op bijna alle componenten. Zij worden door velen als betrouwbaar aangemerkt en spelen dus waarschijnlijk een belangrijke rol in het netwerk.

Concluderend kan gesteld worden dat er over het algemeen meer connecties zijn als het gaat over het werkgerelateerde vertrouwen. Omtrent het persoonlijke vertrouwen worden er minder nominaties uitgedeeld, maar zelfs bij een precair onderdeel zoals openheid geeft een ruime meerderheid toch minimaal één collega op.

4.2 Beschrijvende analyse lineaire regressie

In Tabel 2 zijn alle beschrijvende statistieken van de te onderzoeken variabelen weergegeven. Gemiddeld nomineren de respondenten 9 van hun collega's wanneer het gaat om competentie. Voor consistentie en integriteit nomineren ze iets meer dan 7 anderen. Zij nomineren 5 anderen voor loyaliteit en 15 voor openheid. Voor het geven van nominaties is een maximum van 55, aangezien alle collega's uit de basispolitiezorg genomineerd konden worden. Voor het ontvangen van nominaties geldt een maximum van 25, aangezien de totale steekproef 26 mensen bevat. De respondenten hebben gemiddeld tussen de 3 en 4 nominaties ontvangen van anderen voor competentie ($M = 3.36$; $SD = 1.88$). Voor consistentie, integriteit, loyaliteit en openheid zijn de gemiddelden respectievelijk 2.58, 2.98, 1.32 en 5.56. Gemiddeld gezien ontvangen mensen de meeste nominaties voor openheid. Dit gemiddelde is echter wellicht vertekend door vraag 18 uit de vragenlijst (*Bij wie voelt u zich vrij genoeg om kritiek te bespreken over een werkgerelateerd onderwerp?*) waarbij 14 van de 26 respondenten iedereen heeft genomineerd. Zonder vraag 18 zijn de gemiddelden voor respectievelijk gegeven en ontvangen openheidsnominaties 6.25 en 2.40.

Tabel 2: *Beschrijvende statistieken vertrouwen (N = 26)*

Afhankelijke variabelen	Gemiddelde	Standaarddeviatie	Onafhankelijke variabelen	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Competentie ¹	9.03	12.06	Verbondenheid met het team	3.35	0.47
Consistentie ¹	7.21	8.56	Waargenomen hiërarchie	3.63	0.47
Integriteit ¹	7.11	11.05	Vertrouwen in managementteam		
			Werkgerelateerd	3.11	0.53
			Persoonlijk	3.32	0.61
Loyaliteit ¹	5.05	6.48	Tevredenheid over personeelszorg	4.10	0.68
Openheid ¹	15.09	13.00			
Competentie ²	3.36	1.88			
Consistentie ²	2.58	1.52			
Integriteit ²	2.98	0.81			
Loyaliteit ²	1.32	0.51			
Openheid ²	5.56	0.58			

¹Gegeven; ²Ontvangen

Verbondenheid met het team heeft een gemiddelde van 3.35 met een standaarddeviatie van 0.47. Gemiddeld gezien voelen de respondenten zich dus redelijk verbonden met het team, maar niet extreem sterk. Het gemiddelde voor de waargenomen hiërarchie is 3.63 en heeft ook een standaarddeviatie 0.47.

De respondenten geven hiermee aan dat er best veel hiërarchie wordt waargenomen binnen het team. Wat betreft het vertrouwen in het managementteam lijken de gemiddelden bijna overeen te komen van het werkgerelateerde vertrouwen en het persoonlijke vertrouwen, respectievelijk gaat het om 3.11 en 3.32. Ze neigen dus eerder positief dan negatief gestemd te zijn over het vertrouwen richting het managementteam. De uitschieter qua gemiddelde is het gemiddelde voor de tevredenheid over personeelszorg. Respondenten scoorden hier gemiddeld een 4.10 op. In Tabel 16 (zie Bijlage V) staan de gemiddelden weergegeven per vraag voordat de vragen samengevoegd zijn tot constructen.

4.3 Bivariate analyse lineaire regressie

In Tabel 3 worden de correlaties tussen de variabelen uit het onderzoeksmodel weergegeven. Er wordt hier gekeken naar de relatie tussen de afhankelijke variabelen (de componenten van vertrouwen, gegeven dan wel ontvangen) en de onafhankelijke variabelen (verbondenheid, hiërarchie, vertrouwen in managementteam). Wat in eerste instantie opvalt is dat er tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen geen enkele significante correlatie is. Dit betekent echter niet dat er helemaal geen samenhang is tussen de variabelen. Per component verschilt de sterkte en soms ook de richting van samenhang. Een negatieve samenhang betekent dat lage waarden op de ene schaal samenhangen met hogere waarden op de andere schaal. Positieve samenhang betekent samenhang tussen hogere waarden op beide schalen

De relatie tussen verbondenheid en de gegeven nominaties variëren van 0.01 tot 0.22. Waar de relatie tussen verbondenheid en openheid bijna nihil is ($r = .01$), wordt er een iets sterkere positieve samenhang gevonden bij competentie ($r = .10$), integriteit ($r = .13$), loyaliteit ($r = .21$) en consistentie ($r = .22$). Tussen de ontvangen nominaties en verbondenheid is eigenlijk alleen bij openheid nog een licht negatieve samenhang te ontdekken ($r = -.11$). De andere componenten blijven achter en hebben slechts minieme samenhang met verbondenheid met het team variërend van -0.05 tot 0.02.

Waargenomen hiërarchie en vertrouwen zijn minder stabiel in hun samenhang dan verbondenheid en vertrouwen. Zo zijn correlaties voor gegeven nominaties voor competentie en consistentie beide licht negatief ($r = -.20$ en $r = -.12$), maar voor integriteit behoorlijk positief ($r = .39$). Bij loyaliteit en openheid is wederom bijna geen samenhang te zien ($r = .01$ en $r = -.02$). Voor de ontvangen nominaties en waargenomen hiërarchie geldt dat de correlatie voor de componenten tussen 0.10 en 0.15 liggen, afgezien van loyaliteit ($r = .35$). Alle vijf zijn het positieve verbanden, dus hogere waarden van hiërarchie hangen samen met hogere waarden van ontvangen nominaties.

De samenhang tussen werkgerelateerd vertrouwen in het managementteam en de gegeven nominaties op de verschillende componenten variëren tussen 0.04 en 0.13. Dit zijn positieve, maar zwakke verbanden. Alleen competentie heeft een sterkere samenhang met werkgerelateerd vertrouwen in het managementteam ($r = .35$). Ook de ontvangen nominaties op de componenten en werkgerelateerd vertrouwen in het managementteam hangen positief met elkaar samen, variërend tussen 0.06 en 0.16.

Alleen ontvangen nominaties op integriteit geeft een redelijk negatief verband ($r = -.20$). Het persoonlijke vertrouwen in het managementteam is qua correlaties gelijkend aan het werkgerelateerde vertrouwen in het managementteam en de onafhankelijke variabelen. Eén verschil is er wel, namelijk dat het verband tussen persoonlijk vertrouwen in het managementteam en gegeven integriteitsnominaties sterker is dan bij werkgerelateerd vertrouwen in het managementteam, respectievelijk 0.23 en 0.04. Alle hierboven beschreven verbanden zijn niet significant, wat betekent dat de uitkomsten ook op toeval zouden kunnen berusten.

Tussen personeelszorg en respectievelijk werkgerelateerd en persoonlijk vertrouwen in het managementteam is er een minimale samenhang. ($r = -.08$; $r = .05$). Waargenomen hiërarchie lijkt daarentegen wel invloed te hebben op zowel werkgerelateerd als persoonlijk vertrouwen in het managementteam. De correlatie tussen hiërarchie en werkgerelateerd vertrouwen in het managementteam en hiërarchie en persoonlijk vertrouwen in het managementteam zijn beide sterk negatief met een waarde van $r = -0.53$ ($p = .005$) en $r = -0.52$ ($p = .007$). Dit betekent dat hogere scores op hiërarchie samenhangen met lage waarden van werkgerelateerd en persoonlijk vertrouwen in het managementteam. Andersom geldt hetzelfde, dus hogere waarden van vertrouwen in het managementteam hangen samen met lage waarden van waargenomen hiërarchie.

Tabel 3: *Samenhang tussen alle variabelen in het onderzoeksmodel (N = 26)*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Vertrouwen ¹ (competentie)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Vertrouwen ¹ (consistentie)	** .60	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Vertrouwen ¹ (integriteit)	* .39	.20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Vertrouwen ¹ (loyaliteit)	.34	.22	.16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Vertrouwen ¹ (openheid)	* .43	** .55	.22	** .55	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6. Vertrouwen ² (competentie)	-.20	-.11	-.11	.03	.08	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7. Vertrouwen ² (consistentie)	-.14	-.11	-.03	.06	.10	** .96	-	-	-	-	-	-	-	-
8. Vertrouwen ² (integriteit)	-.21	-.09	-.25	-.01	.03	** .79	** .81	-	-	-	-	-	-	-
9. Vertrouwen ² (loyaliteit)	.27	-.09	* .42	-.02	.09	.29	.37	.39	-	-	-	-	-	-
10. Vertrouwen ² (openheid)	.01	-.38	.04	-.08	-.32	** .55	** .52	.37	** .61	-	-	-	-	-
11. Verbondenheid	.10	.22	.13	.21	.01	.02	-.01	.01	-.05	-.11	-	-	-	-
12. Waargenomen hiërarchie	-.20	-.12	.39	.01	-.02	.10	.13	.15	.35	.11	.20	-	-	-
13. Vertrouwen MT (werk)	.32	.07	.04	.13	.11	.07	.06	-.20	.07	.16	-.16	** .53	-	-
14. Vertrouwen MT (persoonlijk)	.30	.14	.23	.15	.26	.14	.09	-.15	.02	.08	-.25	** .52	** .78	-
15. Tevredenheid personeelszorg	-.31	.17	-.05	.01	.12	.25	.21	.31	-.21	-.09	.11	.03	-.08	.05

* Tweezijdige $p < .05$; ** Tweezijdige $p < .01$; ¹gegeven; ²ontvangen

4.4 Effect verbondenheid op onderling vertrouwen

Om de hypothese over verbondenheid en werkgerelateerd vertrouwen (hypothese 1a) te onderzoeken wordt gekeken naar de ontvangen nominaties voor competentie en consistentie. In Tabel 4 en 5 zijn de parameterschattingen weergegeven voor de lineaire regressiemodellen voor ontvangen nominaties voor competentie en consistentie. Voor het ontvangen van nominaties op competentie geldt dat er slechts een klein positief effect gevonden is ($b = 0.20$; $p = .824$). Het verschil tussen het minimum en maximum van verbondenheid zorgt voor slechts één extra ontvangen nominatie, wanneer de andere variabelen in het model stabiel blijven. Daarnaast is dit effect niet significant, wat onduidelijk maakt of dit kleine gevonden effect een toevalsbevinding is. Wanneer gekeken wordt naar de proportie verklaarde variantie is te zien dat verbondenheid niks significant toevoegt aan het model ($F(1,24) = 0.01$; $p = .906$). Voor consistentie is een nihil negatief effect gevonden ($b = -0.02$; $p = .975$) wat qua verklaarde variantie niks toevoegt aan het model ($F(1,24) = 0.00$; $p = .956$). Door toevoeging van verbondenheid aan het model kunnen de gegeven nominaties niet beter voorspeld worden dan wanneer alleen gebruikt gemaakt wordt van het gemiddelde om de nominaties te schatten. Toevoeging van een variabele leidt bijna altijd tot een toename in verklaarde variantie. De aangepaste R^2 houdt rekening met hoeveel variabelen worden toegevoegd aan het model om tot een schatting van R^2 te komen. In dit geval zijn deze waarden negatief, wat bevestigt dat toevoeging van de variabele niet bijdraagt aan het voorspellen van nominaties. Voor beide componenten is een te verwaarlozen verband gevonden en de effecten die gevonden zijn, zijn niet significant. Er is geen bewijs gevonden dat de hypothese ondersteunt.

Tabel 4: Parameterschattingen voor ontvangen vertrouwensnominaties competentie ($N = 26$).

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		VIF
	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	
Intercept (Competentie ontvangen)	3.03 (2.75)	.281	1.84 (3.74)	.628	-1.62 (6.12)	.793	-3.39 (6.48)	.606	-
Verbondenheid	0.10 (0.81)	.906	0.02 (0.84)	.983	0.06 (0.85)	.944	0.20 (0.87)	.824	1.08
Waargenomen hiërarchie	-	-	0.40 (0.84)	.635	0.77 (0.99)	.444	0.92 (1.01)	.372	1.46
Vertrouwen MT (werkgerelateerd)	-	-	-	-	0.64 (0.89)	.479	-0.11 (1.24)	.933	2.72
Vertrouwen MT (persoonlijk)	-	-	-	-	-	-	0.93 (1.08)	.401	2.74
R^2	0.00		0.01		0.03		0.07		
R^2 change			0.01		0.02		0.03		
R^2 adjusted	-0.04		-0.08		-0.10		-0.11		
(Partiële) F	0.01	.906	0.23	.635	0.52	.479	0.74	.401	

Tabel 5: Parameterschattingen voor ontvangen vertrouwensnominaties consistentie ($N = 26$).

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		VIF
	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	<i>b</i> (SE)	<i>P</i>	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	
Intercept (Consistentie ontvangen)	2.70 (2.23)	.237	1.42 (3.01)	.643	-1.40 (4.92)	.778	-2.24 (5.28)	.675	-
Verbondenheid	-0.04 (0.66)	.956	-0.12 (0.68)	.859	-0.09 (0.69)	.900	-0.02 (0.71)	.975	1.08
Waargenomen hiërarchie	-	-	0.43 (0.67)	.527	0.73 (0.79)	.368	0.80 (0.82)	.340	1.46
Vertrouwen MT (werkgerelateerd)	-	-	-	-	0.52 (0.71)	.473	0.17 (1.01)	.871	2.72
Vertrouwen MT (persoonlijk)	-	-	-	-	-	-	0.44 (0.88)	.622	2.74
R^2	0.00		0.02		0.04		0.05		
R^2 change			0.02		0.02		0.01		
R^2 adjusted	-0.04		-0.07		-0.09		-0.13		
(Partiële) F	0.00		.956		0.41		.527		
			0.41		.527		0.53		
							.473		
							0.25		
							.622		

Hypothese 1b veronderstelt dat agenten die zich meer verbonden voelen met het team meer vertrouwen geven aan hun collega's op persoonlijk gebied. In Tabel 11, 12, 13 staan de parameterschattingen voor de lineaire regressiemodellen voor gegeven nominaties van respectievelijk loyaliteit, integriteit en openheid. Voor het geven van nominaties in integriteit is een redelijk effect gevonden van verbondenheid met het team ($b = 3.81$; $p = .352$). Per punt stijging in verbondenheid worden gemiddeld bijna vier personen extra genomineerd als integer. Gelijkende effecten zijn gevonden voor gegeven nominaties voor loyaliteit en openheid, zoals weergegeven in Tabellen 11 en 13. De toevoeging van verbondenheid leidt bij gegeven nominaties voor integriteit tot 2% verklaarde variantie ($F(1,24) = 0.43$; $p = .413$). Dit is een lage waarde en zorgt ook niet voor een significant beter model. Verder zijn de grote negatieve intercepten opvallend voor met name integriteit. Normaliter vertelt het intercept de geschatte waarde voor de afhankelijke variabele wanneer de onafhankelijke variabelen nul zijn. In dit onderzoek zijn de onafhankelijke variabelen niet zo gecodeerd dat nul een betekenis heeft in de praktijk. Om een voorspelling te doen voor wanneer agenten op verbondenheid, hiërarchie en vertrouwen in het managementteam het laagst scoren, dient een 1 ingevuld te worden in de regressievergelijking. In dit voorbeeld zou de voorspelling dan -65.17 worden. In de praktijk heeft dit geen inhoudelijke betekenis en het geeft eigenlijk weer dat een agent met de laagst mogelijke waarden op alle onafhankelijk variabelen hoogstwaarschijnlijk in de praktijk niet voorkomt. De resultaten liggen in lijn met hypothese 1b. Verbondenheid heeft op gegeven nominaties voor persoonlijk vertrouwen een positief effect. De effecten zijn echter niet significant, wat wederom betekent dat er geen duidelijke uitspraak gedaan kan worden op basis van deze resultaten.

Tabel 6: Parameterschattingen voor ontvangen vertrouwensnominaties loyaliteit ($N = 26$).

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		VIF
	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	
Intercept (Loyaliteit ontvangen)	1.48 (0.75)	.059	0.28 (0.95)	.772	-1.58 (1.49)	.300	-1.63 (1.60)	.320	-
Verbondenheid	-0.05 (0.22)	.828	-0.13 (0.21)	.554	-0.11 (0.21)	.616	-0.10 (0.22)	.643	1.08
Waargenomen hiërarchie	-	-	0.41 (0.21)	.069	0.60 (0.24)	.020	0.61 (0.25)	.024	1.46
Vertrouwen MT (werkgerelateerd)	-	-	-	-	0.34 (0.22)	.126	0.32 (0.31)	.310	2.72
Vertrouwen MT (persoonlijk)	-	-	-	-	-	-	0.03 (0.27)	.917	2.74
R^2	0.00		0.14		0.23		0.23		
R^2 change			0.14		0.09		0.00		
R^2 adjusted	-0.04		0.06		0.12		0.08		
(Partiële) F	0.05		3.65		2.53		0.01		.917

Tabel 7: Parameterschattingen voor ontvangen vertrouwensnominaties integriteit ($N = 26$).

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		VIF
	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	
Intercept (Integriteit ontvangen)	2.93 (1.18)	.021	2.17 (1.59)	.186	3.59 (2.61)	.182	3.54 (2.81)	.222	-
Verbondenheid	0.02 (0.35)	.962	-0.03 (0.36)	.927	-0.05 (0.36)	.890	-0.05 (0.38)	.903	1.08
Waargenomen hiërarchie	-	-	0.25 (0.36)	.483	0.10 (0.42)	.808	0.11 (0.44)	.807	1.46
Vertrouwen MT (werkgerelateerd)	-	-	-	-	-0.26 (0.38)	.495	-0.28 (0.54)	.605	2.72
Vertrouwen MT (persoonlijk)	-	-	-	-	-	-	0.03 (0.47)	.955	2.74
R^2	0.00		0.02		0.04		0.04		
R^2 change			0.02		0.02		0.00		
R^2 adjusted	-0.04		-0.06		-0.09		-0.14		
(Partiële) F	0.00		0.51		0.48		0.00		.955

Tabel 8: Parameterschattingen voor ontvangen vertrouwensnominaties openheid ($N = 26$).

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		VIF
	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	
Intercept (Openheid ontvangen)	6.04 (0.84)	< .001	5.54 (1.14)	< .001	3.76 (1.82)	.051	3.95 (1.96)	.057	-
Verbondenheid	-0.14 (0.25)	.578	-0.17 (0.26)	.507	-0.15 (0.25)	.559	-0.17 (0.26)	.537	1.08
Waargenomen hiërarchie	-	-	0.17 (0.26)	.522	0.35 (0.29)	.241	0.34 (0.30)	.280	1.46
Vertrouwen MT (werkgerelateerd)	-	-	-	-	0.33 (0.26)	.227	0.41 (0.38)	.290	2.72
Vertrouwen MT (persoonlijk)	-	-	-	-	-	-	-0.10 (0.33)	.763	2.74
R^2	0.01		0.03		0.10		0.10		
R^2 change			0.02		0.06		0.00		
R^2 adjusted	-0.03		-0.05		-0.03		-0.07		
(Partiële) F	0.32		0.42		1.55		0.09		.763

Hypothese 1c veronderstelt dat meer verbondenheid met het team leidt tot meer nominaties ontvangen voor loyaliteit. Toevoeging van verbondenheid levert geen toename in verklaarde variantie op ($R^2 = 0.00$; $F(1,24) = 0.05$; $p = .828$). Voor ontvangen nominaties voor loyaliteit is een klein negatief effect gevonden ($b = -0.10$; $p = .643$). Dit houdt in dat mensen minder nominaties zouden ontvangen wanneer iemand zich meer verbonden voelt met het team. Dit is tegengesteld aan de verwachting. Het effect is echter erg klein en niet significant, waardoor onduidelijk blijft wat dit betekent voor de populatie.

Hypothese 1d veronderstelt dat meer verbondenheid met het team leidt tot minder nominaties ontvangen voor integriteit en openheid. Voor respectievelijk integriteit en openheid zijn verwaarloosbare negatieve effecten gevonden ($b = -0.05$; $p = .903$; $b = -0.17$; $p = .537$). Voor ontvangen nominaties voor integriteit is de verklaarde variantie nihil ($R^2 = 0.00$; $F(1,24) = 0.00$; $p = .962$). Voor openheid is het percentage vergelijkbaar (zie Tabel 8). De effecten op de drie componenten zijn verwaarloosbaar klein en niet significant, waardoor onduidelijk blijft wat de impact is van verbondenheid op het krijgen van vertrouwensnominaties op persoonlijk gebied. Hypothese 1c en 1d worden niet ondersteund.

4.5 Effect waargenomen hiërarchie op onderling vertrouwen

Hypothese 2a veronderstelt dat hoe meer hiërarchie iemand waarneemt in het team, des te minder nominaties voor competentie iemand geeft. In Tabel 9 zijn de resultaten van de regressiemodellen van gegeven nominaties voor competentie weergegeven. Er is inderdaad een klein negatief effect gevonden ($b = -1.17$; $p = .852$). Toevoeging van waargenomen hiërarchie aan gegeven nominaties voor competentie leidt tot een toename in R^2 van 0.05 ($F(1,23) = 1.22$; $p = .280$). Dit is een kleine toename en het maakt het model niet significant beter dan het vorige model. De resultaten lijken wel in lijn met de vooropgestelde verwachting, maar niet significante effecten geven geen duidelijkheid omtrent effecten in de populatie.

Tabel 9: Parameterschattingen voor gegeven vertrouwensnominaties competentie ($N = 26$).

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		VIF
	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	
Intercept (Competentie gegeven)	0.88 (17.57)	.960	18.05 (23.39)	.448	-20.29 (37.21)	.591	-26.80 (39.93)	.509	-
Verbondenheid	2.43 (5.19)	.644	3.57 (5.27)	.505	4.04 (5.20)	.445	4.54 (5.38)	.408	1.08
Waargenomen hiërarchie	-	-	-5.78 (5.22)	.280	-1.72 (6.00)	.777	-1.17 (6.20)	.852	1.46
Vertrouwen MT (werkgerelateerd)	-	-	-	-	7.07 (5.39)	.203	4.34 (7.66)	.577	2.72
Vertrouwen MT (persoonlijk)	-	-	-	-	-	-	3.42 (6.67)	.614	2.74
R^2	0.01		0.06		0.13		0.14		
R^2 change			0.05		0.07		0.01		
R^2 adjusted	-0.03		-0.02		0.01		-0.03		
(Partiële) <i>F</i>	0.22	.644	1.22	.280	1.72	.203	0.26	.614	

In hypothese 2b wordt gesteld dat waarneming van een sterkere hiërarchie binnen het team ervoor zorgt dat agenten hun collega's meer vertrouwen geven in consistentie. In Tabel 10 staan hiervoor de resultaten weergegeven. De resultaten lijken de hypothese tegen te spreken. Agenten lijken minder nominaties aan collega's te geven wanneer zij meer hiërarchie ervaren binnen het team ($b = -2.29$; $p = .615$). Het effect is niet bijzonder sterk, maar ook niet te verwaarlozen. Wanneer hiërarchie wordt toegevoegd aan het model voor gegeven nominaties van consistentie, wordt een kleine toename gevonden in R^2 van 3% ($F(1,23) = 0.72$; $p = .402$). De resultaten zijn niet in lijn met de verwachting, maar de effecten zijn ook niet significant, waardoor onduidelijkheid blijft bestaan over de effecten in de populatie en of de effecten berusten op toeval.

Tabel 10: Parameterschattingen voor gegeven vertrouwensnominaties consistentie ($N = 26$).

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		VIF
	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	
Intercept (Consistentie gegeven)	-6.31 (12.21)	.610	3.01 (16.43)	.856	0.98 (27.14)	.972	-6.50 (28.84)	.824	-
Verbondenheid	4.03 (3.61)	.275	4.65 (3.70)	.221	4.68 (3.79)	.231	5.25 (3.89)	.191	1.08
Waargenomen hiërarchie	-	-	-3.14 (3.67)	.402	-2.92 (4.38)	.512	-2.29 (4.48)	.615	1.46
Vertrouwen MT (werkgerelateerd)	-	-	-	-	0.38 (3.93)	.925	-2.77 (5.53)	.622	2.72
Vertrouwen MT (persoonlijk)	-	-	-	-	-	-	3.93 (4.82)	.424	2.74
R^2	0.05		0.08		0.08		0.11		
R^2 change			0.03		0.00		0.03		
R^2 adjusted	0.01		-0.01		-0.05		-0.06		
(Partiële) <i>F</i>	1.25	.275	0.73	.402	0.01	.925	0.67	.424	

Voor hypothese 2c wordt gekeken naar de resultaten in Tabel 11, 12 en 13. De verwachting is dat hoe meer hiërarchie mensen waarnemen, des te minder nominaties voor persoonlijk vertrouwen (integriteit, loyaliteit en openheid) ze geven. Het effect blijkt in de steekproef voor integriteit, loyaliteit en openheid tegenovergesteld. Wanneer mensen meer hiërarchie waarnemen, nomineren ze meer mensen als integer ($b = 15.03$; $p = .004$). Het effect is groot en bovendien significant. In Bijlage IV zijn de modellen opnieuw berekend zonder de meest invloedrijke punten in de data. Ook daar blijft de grootte en significantie van het effect overeind. Voor loyaliteit en openheid worden ook positieve effecten gevonden. Deze zijn echter minder groot en tevens niet significant ($b = 1.45$; $p = .676$ en $b = 2.94$; $p = .670$). Toevoeging van hiërarchie aan de modellen leveren voor respectievelijk integriteit, loyaliteit en openheid de volgende toename in R^2 -waarden op: $R^2 = 0.14$ ($F(1,23) = 3.70$; $p = .067$), $R^2 = 0.00$ ($F(1,23) = 0.03$; $p = .876$) en $R^2 = 0.00$ ($F(1,23) = 0.01$; $p = .911$). Alleen het effect van waargenomen hiërarchie op integriteit lijkt een sterk en significant effect te hebben. Door toevoeging van hiërarchie kan 14% meer van de variantie verklaard worden. Dat is een flinke toename. Voor loyaliteit en openheid geldt dit niet. Er is geen toename te zien in verklaarde variantie. Voor alle drie de componenten geldt dat de toename niet significant is, waardoor onzekerheid blijft bestaan over de

invloed van hiërarchie op het geven van nominaties voor persoonlijk vertrouwen. De resultaten lijken het tegenovergestelde van de hypothese uit te wijzen, waardoor onduidelijkheid blijft bestaan over de hypothese dat meer waargenomen hiërarchie leidt tot het geven van minder persoonlijk vertrouwen.

Tabel 11: *Parameterschattingen voor gegeven vertrouwensnominaties loyaliteit (N = 26).*

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		VIF
	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	
Intercept (Loyaliteit gegeven)	-4.59 (9.27)	.625	-3.26 (12.66)	.779	-17.32 (20.57)	.409	-22.15 (21.96)	.324	-
Verbondenheid	2.88 (2.74)	.303	2.97 (2.85)	.308	3.15 (2.87)	.286	3.52 (2.96)	.248	1.08
Waargenomen hiërarchie	-	-	-0.45 (2.83)	.876	1.04 (3.32)	.757	1.45 (3.41)	.676	1.46
Vertrouwen MT (werkgerelateerd)	-	-	-	-	2.59 (2.98)	.393	0.56 (4.21)	.895	2.72
Vertrouwen MT (persoonlijk)	-	-	-	-	-	-	2.53 (3.67)	.497	2.74
R^2	0.04		0.05		0.08		0.10		
R^2 change			0.00		0.03		0.02		
R^2 adjusted	0.00		-0.04		-0.05		-0.07		
(Partiële) <i>F</i>	1.11	.303	0.03	.876	0.76	.393	0.48	.497	

Tabel 12: *Parameterschattingen voor gegeven vertrouwensnominaties integriteit (N = 26).*

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		VIF
	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	
Intercept (Integriteit gegeven)	-3.32 (16.02)	.837	-29.29 (20.32)	.163	-68.84 (31.81)	.042	-93.93 (29.72)	.005	-
Verbondenheid	3.11 (4.74)	.517	1.39 (4.58)	.764	1.88 (4.45)	.676	3.81 (4.00)	.352	1.08
Waargenomen hiërarchie	-	-	8.73 (4.54)	.067	12.91 (5.13)	.020	15.03 (4.61)	.004	1.46
Vertrouwen MT (werkgerelateerd)	-	-	-	-	7.30 (4.61)	.128	-3.26 (5.70)	.574	2.72
Vertrouwen MT (persoonlijk)	-	-	-	-	-	-	13.18 (4.97)	.015	2.74
R^2	0.02		0.15		0.24		0.43		
R^2 change			0.14		0.09		0.19		
R^2 adjusted	-0.02		0.08		0.14		0.32		
(Partiële) <i>F</i>	0.43	.517	3.70	.067	2.51	.128	7.05	.015	

Tabel 13: Parameterschattingen voor gegeven vertrouwensnominaties openheid ($N = 26$).

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		VIF
	<i>b</i> (SE)	<i>P</i>	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	
Intercept (Openheid gegeven)	13.91 (19.02)	.472	15.87 (25.98)	.547	-2.00 (42.65)	.963	-22.29 (43.89)	.617	-
Verbondenheid	0.35 (5.62)	.951	0.48 (5.85)	.935	0.70 (5.96)	.907	2.26 (5.91)	.706	1.08
Waargenomen hiërarchie	-	-	-0.66 (5.80)	.911	1.23 (6.88)	.860	2.94 (6.81)	.670	1.46
Vertrouwen MT (werkgerelateerd)	-	-	-	-	3.30 (6.18)	.599	-5.24 (8.42)	.540	2.72
Vertrouwen MT (persoonlijk)	-	-	-	-	-	-	10.66 (7.33)	.161	2.74
R^2	0.00		0.00		0.01		0.10		
R^2 change			0.00		0.01		0.09		
R^2 adjusted	-0.04		-0.09		-0.12		-0.07		
(Partiële) F	0.00	.951	0.01	.911	0.29	.599	2.11	.161	

4.6 Effect vertrouwen in managementteam op onderling vertrouwen

Om na te gaan in hoeverre vertrouwen in het managementteam de frequentie van ontvangen en gegeven werkgerelateerde en persoonlijke vertrouwensbanden voorspelt, wordt gekeken naar Tabel 6 tot en met 13. Hypothese 3a stelt dat meer werkgerelateerd vertrouwen zorgt voor meer nominaties voor gegeven competentie en consistentie. In Tabel 9 en 10 staan hiervoor de resultaten weergegeven. Wanneer werkgerelateerd vertrouwen in met managementteam toeneemt, neemt ook het aantal gegeven nominaties voor competentie toe ($b = 4.34$; $p = .577$). Voor consistentie neemt het aantal nominaties juist af ($b = -2.77$; $p = .622$). Een agent die meer werkgerelateerd vertrouwen heeft in het managementteam, zal gemiddeld gezien meer nominaties voor competentie geven, maar minder voor consistentie. Beide zijn redelijke effecten te noemen, maar significantie ontbreekt. Toevoeging van werkgerelateerd vertrouwen aan het model van competentie levert een toename van 7% in verklaarde variantie op ($F(1,22) = 1.72$; $p = .203$). Voor consistentie geldt geen toename in verklaarde variantie ($F(1,22) = 0.01$; $p = .925$). De resultaten zijn deels in lijn met hypothese 3a, aangezien het effect op competentie positief is, maar sterk bewijs voor dat deel van de hypothese ontbreekt. Werkgerelateerd vertrouwen in het managementteam laat zelfs een negatief effect zien ten opzichte van het geven van consistentienominaties. Dit is tegen de verwachting in. Beide effecten bleken niet significant, waardoor onduidelijk blijft in welke manier werkgerelateerd vertrouwen in het managementteam ontvangen nominaties van de werkgerelateerde componenten kan voorspellen.

Hypothese 3b veronderstelt dat agenten die meer persoonlijk vertrouwen hebben in het managementteam meer collega's vertrouwen en vaker vertrouwd worden op persoonlijk gebied. Om hypothese 3b te bevestigen of te ontkrachten wordt gekeken naar de invloed van persoonlijk vertrouwen in het managementteam op de gegeven en ontvangen nominaties op integriteit, loyaliteit en openheid. Persoonlijk vertrouwen in het managementteam heeft een groot effect op hoeveel integriteitsnominaties gegeven worden ($b = 13.18$; $p = .015$). Het verschil tussen de uiterste scores op persoonlijk vertrouwen

in het managementteam kan een verschil maken van bijna iedereen uit het netwerk een nominatie geven tot bijna niemand. Door persoonlijk vertrouwen toe te voegen aan het model wordt 19% variantie extra verklaard ($F(1,21) = 7.05$; $p = .015$). Dat is een hoog percentage, maar het zorgt niet voor een significante verbetering van het model. Op ontvangen nominaties voor integriteit blijkt persoonlijk vertrouwen in het managementteam juist geen effect te hebben en geen verklaarde variantie toe te voegen ($b = 0.03$; $p = .955$ en $R^2 = 0.00$; $F(1,21) = 0.00$; $p = .955$).

Persoonlijk vertrouwen in het managementteam heeft ook een redelijk effect op het geven van nominaties op loyaliteit, hoewel het effect kleiner is dan bij integriteit ($b = 2.53$; $p = .497$). Ook de toename in verklaarde variantie blijft daardoor achter met slechts een toename van 2% ($F(1,21) = 0.48$; $p = .497$). Toch zorgt elke stijging op persoonlijk vertrouwen in integriteit voor ongeveer twee en een half extra nominaties. Verder geldt dat het effect op de ontvangen nominaties wederom achterblijft. Het effect is zelfs nihil, evenals de toename in verklaarde variantie ($b = 0.03$; $p = .917$ en $R^2 = 0.00$; $F(1,21) = 0.01$; $p = .917$).

Het effect van persoonlijk vertrouwen in het managementteam blijkt ook een groot effect te hebben op hoeveel nominaties iemand geeft voor openheid ($b = 10.66$; $p = .161$). Eén score hoger op persoonlijk vertrouwen in het managementteam betekent een gemiddelde toename in nominaties van ongeveer 10 personen, wanneer andere factoren stabiel blijven. Een toename van verklaarde variantie van 9% is dan ook niet vreemd en redelijk te noemen ($F(1,21) = 2.11$; $p = .161$). In Bijlage IV is deze analyse opnieuw gedaan zonder de meest invloedrijke punten in de data. Het effect verzwakte iets, maar bleef redelijk sterk positief ($b = 6.20$; $p = .418$). De effecten zijn echter in beide analyses niet significant, waardoor onduidelijk blijft wat een goede schatting voor de populatie zou kunnen zijn. Wederom geldt dat persoonlijk vertrouwen in het managementteam geen effect lijkt te hebben op het ontvangen van nominaties, in dit geval voor openheid ($b = -0.10$; $p = .763$ en $R^2 = 0.00$; $F(1,21) = 0.09$; $p = .763$).

De effecten op gegeven integriteit, loyaliteit en openheid zijn alle drie sterk positief en lijken daarmee hypothese 3b te ondersteunen. De effecten bleken echter niet significant. Voor alle ontvangen persoonlijke nominaties geldt dat persoonlijk vertrouwen in het managementteam geen effect heeft. De geschatte effecten zijn erg klein, er is geen toename in verklaarde variantie en geen enkel effect is significant. Concluderend moet dus wederom gesteld worden dat het onduidelijk blijft in hoeverre deze effecten terug te zien zijn in de populatie.

4.7 Effect tevredenheid personeelszorg op vertrouwen in managementteam

Om de laatste deelvraag en bijbehorende twee hypothesen na te gaan, zijn tweemaal twee modellen geschat. In Tabel 14 staan de parameterschattingen van waargenomen hiërarchie en de tevredenheid over de personeelszorg op werkgerelateerd vertrouwen in het managementteam weergegeven. Uit de tabel wordt duidelijk dat tevredenheid over personeelszorg een te verwaarlozen effect heeft op werkgerelateerd vertrouwen in het managementteam ($b = -0.05$; $p = .731$). Bovendien wordt het model

niet significant beter door toevoeging van tevredenheid over de personeelszorg ($R^2 = 0.00$; $F(1,23) = 0.12$; $p = .731$). R^2 -change laat zelfs een negatieve waarde zien. Hypothese 4a die veronderstelt dat een hogere tevredenheid over de personeelszorg voorspellend is voor meer werkgerelateerd vertrouwen in het managementteam wordt daarmee niet ondersteund.

In Tabel 15 zijn de parameterschattingen van waargenomen hiërarchie en de tevredenheid over de personeelszorg op persoonlijk vertrouwen in het managementteam weergegeven. Hypothese 4b veronderstelt dat naarmate agenten meer tevreden zijn over de personeelszorg, des te meer persoonlijk vertrouwen zij hebben in het managementteam. Uit de resultaten blijkt dat de tevredenheid over de personeelszorg slechts een miniem effect heeft op persoonlijk vertrouwen in het managementteam ($b = 0.06$; $p = .731$). Daarnaast heeft de toevoeging van tevredenheid over personeelszorg niet geleid tot een toename in verklaarde variantie ($R^2 = 0.00$; $F(1,23) = 0.12$; $p = .731$). De hypothese lijkt hierdoor niet ondersteund te worden.

Tabel 14: Parameterschattingen voor werkgerelateerd vertrouwen in het managementteam ($N = 26$).

	Model 1		Model 2		VIF
	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	<i>b</i> (SE)	<i>p</i>	
Intercept (Vertrouwen MT (werk))	3.36 (0.66)	< .001	5.43 (0.90)	< .001	-
Tevredenheid personeelszorg	-0.06 (0.16)	.705	-0.05 (0.14)	.731	1.00
Waargenomen hiërarchie	-	-	-0.58 (0.20)	.007	1.00
R^2	0.01		0.28		
R^2 change			0.28		
R^2 adjusted	-0.04		0.22		
(Partiële) F	0.15	.705	8.95	.007	

Waargenomen hiërarchie lijkt in tegenstelling tot tevredenheid over de personeelszorg wel een belangrijke rol te spelen in het vertrouwen in het managementteam. Uit de resultaten blijkt dat mensen die meer hiërarchie ervaren op de werkvloer, minder werkgerelateerd vertrouwen in het managementteam hebben dan mensen die minder hiërarchie waarnemen ($b = -0.58$; $p = .007$). Het effect op persoonlijk vertrouwen in het managementteam is eveneens groot en negatief ($b = -0.66$; $p = .008$). Het verschil tussen mensen die heel weinig hiërarchie ervaren en mensen die veel hiërarchie ervaren kan al snel oplopen tot een gemiddeld verschil van bijna drie punten op een schaal van vijf. Het kan dus een verschil maken tussen positief of negatief gestemd zijn over het vertrouwen in het managementteam en kan daardoor mogelijk een bepalende factor zijn.

Tabel 15: Parameterschattingen voor persoonlijk vertrouwen in het managementteam ($N = 26$).

	Model 1		Model 2		VIF
	b (SE)	p	b (SE)	p	
Intercept (Vertrouwen MT (persoonlijk))	3.16 (0.76)	< .001	5.50 (1.04)	< .001	-
Tevredenheid personeelszorg	0.04 (0.18)	.824	0.06 (0.16)	.731	1.00
Waargenomen hiërarchie	-	-	-0.66 (0.23)	.008	1.00
R^2	0.00		0.27		
R^2 change			0.27		
R^2 adjusted	-0.04		0.21		
(Partiële) F	0.05	.824	8.47	.008	

5. Conclusie, discussie en aanbevelingen

Het huidig onderzoek had als doel vertrouwensnetwerken inzichtelijk te maken, evenals de invloed na te gaan van verbondenheid met het team, waargenomen hiërarchie en vertrouwen in het managementteam op het onderling vertrouwen tussen agenten. Daarom is gezocht naar een antwoord op de volgende vraag: *“Welke invloed hebben verbondenheid met het team, waargenomen hiërarchie en vertrouwen in het managementteam op werkgerelateerde en persoonlijke vertrouwensbanden tussen agenten van een basisteam bij de politie en wat is de invloed van tevredenheid over personeelszorg op het vertrouwen in het managementteam?”* Hiervoor is een kwantitatief cross-sectioneel onderzoek uitgevoerd naar factoren die invloed hebben op onderlinge vertrouwensrelaties tussen agenten in een basisteam van de politie.

5.1 Conclusie en discussie

De resultaten hebben laten zien dat agenten elkaar meer vertrouwen op werkgerelateerd dan op persoonlijk gebied en dat er een aantal sleutelfiguren zijn binnen de vertrouwensnetwerken. Hoewel er geen bewijs voor gevonden is, leken verbondenheid met het team en het vertrouwen, zowel werkgerelateerd als persoonlijk, in het managementteam sterke invloed te hebben op onderling vertrouwen. De rol van hiërarchie bleef onduidelijk. De mate van tevredenheid van agenten over de personeelszorg bleek niet van invloed op vertrouwen in het managementteam.

Structuur van werkgerelateerde en persoonlijke vertrouwensnetwerken

Uit de beschrijvende netwerkresultaten bleek dat er meer werkgerelateerd dan persoonlijk vertrouwen is tussen de agenten. Een reden voor dit verschil kan liggen in de context van dit onderzoek. Politie mensen moeten van elkaar op aan kunnen om hun werk goed uit te kunnen voeren, hierbij zijn competentie en consistentie van groot belang. Het persoonlijke aspect is daarbij minder van belang. Verder vielen er verscheidene dingen in de separate netwerken op. De netwerkvisualisaties lieten zien dat er in het netwerk van consistentie relatief weinig individuen zonder bindingen met anderen te ontdekken waren. Dit zou erop kunnen duiden dat nominaties voor consistentie minder selectief gegeven zijn en veel collega's als consistent ervaren worden. In het loyaliteitsnetwerk was duidelijke groepsvorming te zien, bepaald door een aantal centrale mensen. Dit zou erop kunnen duiden dat loyaliteit sterker afhankelijk is van persoonlijke relaties. Teamleden die elkaar al langer kennen of samen iets heftigs hebben meegemaakt worden wellicht sneller gezien als loyaal. Het integriteits- en openheidsnetwerk hadden een vergelijkbare dichtheid. Voor het precaire component openheid hebben bijna alle deelnemers van het onderzoek tenminste één collega aangewezen als open. Dit betekent dat iedereen in het team daarmee een zekere openheid ervaart. Daarnaast is er een tweetal agenten opgevallen, omdat zij veel nominaties van collega's hebben ontvangen op alle componenten van vertrouwen. Deze mensen lijken daarom een belangrijke rol te vervullen in de vertrouwensnetwerken.

Binnen de groep agenten is het blijkbaar zo dat er een aantal sleutelfiguren zijn als het aankomt op vertrouwen. Deze sleutelfiguren passen in de sociaal kapitaal theorie van Putnam (1995) die stelt dat mensen in een netwerk kunnen ‘bonden’ en ‘bridgen’. Bonding verwijst naar de sterke banden tussen individuen die vaak dezelfde achtergrond of interesses delen. Bridging verwijst naar zwakkere banden tussen individuen die verschillende groepen vertegenwoordigen en die kunnen bijdragen aan het opbouwen van (vertrouwens)relaties. De sleutelfiguren in het politienetwerk zouden een bridging rol kunnen vervullen. Enerzijds kan dit goed zijn, omdat zij relaties van vertrouwen binnen de groep kunnen onderhouden en opbouwen. Anderzijds kan afhankelijkheid van deze personen voor vertrouwen nadelig zijn, omdat het wegvallen van een dergelijk persoon kan leiden tot onzekerheid en een vermindering van vertrouwen binnen de groep.

De rol van verbondenheid met het team in werkgerelateerd en persoonlijk vertrouwen tussen agenten

De eerste hypothese stelde dat agenten die zich sterker verbonden voelen met het team meer vertrouwen van hun collega's krijgen op werkgerelateerd gebied. De resultaten van dit onderzoek ondersteunen deze hypothese niet. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat politieagenten binnen een basisteam geen goed zicht hebben op wie welke taken oppakt vanwege de grootte van het team en het werken op verschillende locaties. Voor agenten kan het daardoor onduidelijk zijn wie wat doet. Daarnaast is de veronderstelling vanuit onderzoek van Clark (1996) dat mensen die zich voor een gezamenlijk doel inzetten veel moeten overleggen wellicht niet van toepassing binnen de politiecontext. Voor verschillende werktaken, zoals bijvoorbeeld aangiftes opnemen, ligt een voorbeeld of protocol klaar, waardoor voor uitvoering van taken minder overleg met collega's nodig is.

De hypothese dat agenten die zich sterker verbonden voelen met het team hun collega's van het basisteam meer vertrouwen op persoonlijk gebied is niet geheel ontkracht. Hoewel er geen bewijs gevonden is om de hypothesen omtrent verbondenheid te ondersteunen, suggereren de resultaten wel dat verbondenheid een mogelijk belangrijke factor is voor het geven van persoonlijk vertrouwen. De effecten waren dermate groot dat gesteld wordt dat deze in de lijn der verwachting liggen. De social exchange theorie van Blau (1964) suggereerde dat relaties tussen personen zijn gebaseerd op het principe van wederkerigheid en uitwisseling van diensten en hulpbronnen. De agenten die zich verbonden voelen krijgen in ruil voor hun positieve gedrag steun, eerlijkheid en openheid terug van hun collega's, waardoor ze hun op die componenten vertrouwensnominaties geven. De sterke verbondenheid met de groep kan daarnaast duiden op het voelen behoren tot de in-group (het basisteam). Ze schatten de mensen uit hun team daarom in als beter dan mensen uit andere groepen (Braesemann & Stephany, 2020).

De hypothese waarin gesteld wordt dat agenten die zich sterker verbonden voelen met het team meer worden vertrouwd op loyaliteit wordt niet ondersteund door de resultaten. Het feit dat voor het ontvangen van loyaliteit slechts minieme (niet-significante) effecten zijn gevonden kan erop duiden dat

in deze context sociaal kapitaal niet als doorslaggevend wordt gezien voor vertrouwen. Het positieve gedrag dat verbondenheid met zich meebrengt leidt bij collega's tot meer loyaliteit, integriteit en openheid. Dit gedrag wordt echter niet opnieuw door de agenten die zich verbonden voelen met het team vertoond. De kosten om dit gedrag te vertonen wegen wellicht te zwaar op tegen extra baten voor deze agenten.

Tot slot wordt de laatste hypothese rondom verbondenheid ook niet ondersteund. Agenten die zich sterker verbonden voelen met het team krijgen niet per se minder vertrouwen in integriteit en openheid. Een mogelijke verklaring is dat collega's het onderliggende mechanisme niet doorhebben. De reden voor niks zeggen binnen een groep of conformeren aan de norm is niet in elke context even duidelijk. Het lezen van lichaamstaal in een werkcontext schijnt lastiger te zijn dan in persoonlijke context, omdat mensen meer gefocust zijn op hun eigen lichaamstaal en de indruk die zij op anderen maken (Elfenbein & Ambady, 2002).

De rol van waargenomen hiërarchie in werkgerelateerd en persoonlijk vertrouwen tussen agenten

Hoewel de resultaten niet significant waren, bleek dat agenten hun collega's iets minder vertrouwen op werkgebied wanneer zij een sterkere hiërarchie waarnemen binnen het team. Dit komt overeen met de verwachting voor competentie, maar niet voor consistentie. Door hiërarchie is er slechts een beperkt aantal mensen dat hun kennis en kunde kan laten zien en daardoor meer aanzien genieten dan anderen (Schmid Mast, 2005). De competentie van een groot deel van de collega's wordt daardoor gemist. Het effect van hiërarchie op consistentie bleek tegen de verwachting in negatief. Cummings en Worley (2013) gingen er in hun onderzoek vanuit dat mensen in hogere posities vaak degenen zijn met de meeste expertise en dat hogergeplaatsten hun beslissingen communiceren naar mensen in lagere posities. Hierdoor zou voor iedereen in de organisatie een consistent beeld zijn over genomen beslissingen en de gang van zaken, wat leidt tot anderen meer vertrouwen in consistentie. Een mogelijke verklaring voor het uitblijven hiervan ligt bij het machtsverschil dat bij mensen in lagere posities ervoor kan zorgen zich minder uit te spreken over waargenomen inconsistenties (Kozlowski & Ilgen, 2006). Miscommunicatie en inconsistentie liggen hierdoor op de loer.

Verder bleek waargenomen hiërarchie tegen de verwachting in een positief effect te hebben op hoeveel persoonlijke vertrouwensnominaties de agenten aan elkaar gaven. Voor integriteit gold zelfs een significant positief effect. In de theorie wordt aangehaald dat het verschil in status (lees: hiërarchie) zou leiden tot een negatief effect op persoonlijk vertrouwen. Een mogelijke reden dat het veronderstelde effect uitgebleven is, is dat het onderzoek gaat over vertrouwen in collega's van de basispolitiezorg. Wellicht zien zij hun collega's als mensen die in dezelfde 'rang' zitten. De social exchange theorie van Blau (1964) vormt de basis van waaruit deze relaties worden aangegaan. De voordelen van wederzijds persoonlijk vertrouwen wegen op tegen de kosten van loyaal, integer en open zijn.

De rol van vertrouwen in het managementteam in werkgerelateerd en persoonlijk vertrouwen tussen agenten

Hoewel voor de effecten van werkgerelateerd vertrouwen in het managementteam geen significant bewijs gevonden is, zijn de effecten dermate groot dat werkgerelateerd vertrouwen mogelijk toch een belangrijke voorspeller voor werkgerelateerd vertrouwen onderling is. Werkgerelateerd vertrouwen in het managementteam had een positief effect op het geven van nominaties op competentie, maar een negatief effect heeft op consistentie. Voor beide componenten was een positief effect verwacht, dus de resultaten zijn niet geheel in lijn met de hypothese. Wanneer agenten hun werkgevers werkgerelateerd vertrouwen, oftewel ze zijn competent en consistent, zullen zij meer collega's als competent aanmerken, omdat ze erop kunnen vertrouwen dat het managementteam competente mensen aanneemt (McAllister, 1995). Een mogelijke verklaring voor het negatieve effect op consistentie is dat medewerkers zich eerder richten op het volgen van instructies van leidinggevendenden wanneer zij vertrouwen in hun competentie en consistentie (Van Knippenberg & Sleebos, 2006). Er is hierdoor mogelijk minder afstemming met collega's, waardoor vertrouwen in consistentie kan verminderen.

Agenten die meer persoonlijk vertrouwen in het managementteam hebben, bleken hun collega's over het algemeen meer persoonlijke vertrouwensnominaties te geven dan agenten die minder persoonlijk vertrouwen in het managementteam hebben. Hoewel wederom niet bewezen, verraadt de grootte van het effect toch enig belang in onderling vertrouwen. De redenatie die gevolgd wordt vanuit het theoretisch kader lijkt echter niet meer van toepassing, aangezien voor de eerste stap geen ondersteuning gevonden is. Voor het ontvangen van persoonlijke vertrouwensnominaties was namelijk een positief verband verondersteld van persoonlijk vertrouwen in het managementteam. Dit verband kwam echter niet duidelijk naar voren uit de analyses. Mogelijke andere factoren die van invloed waren zijn bijvoorbeeld de manier waarop medewerkers met elkaar omgaan of hoeveel ervaring de agenten hebben met samenwerken.

De rol van tevredenheid over personeelszorg in werkgerelateerd en persoonlijk vertrouwen in het managementteam

Tevredenheid over de personeelszorg bleek geen goede voorspeller voor vertrouwen in het managementteam te zijn. Er zijn verwaarloosbaar kleine effecten gevonden, die tevens niet significant waren. Een reden voor het uitblijven van effect kan liggen in sterkere effecten van andere factoren, zoals bijvoorbeeld de mate van communicatie of rechtvaardigheid in het nemen van beslissingen (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001).

Een opvallend resultaat is de samenhang tussen waargenomen hiërarchie en vertrouwen in het managementteam. In het conceptuele model werd verondersteld dat waargenomen hiërarchie direct invloed op vertrouwen onderling tussen agenten zou hebben. Dit effect zou in werkelijkheid wellicht (deels) via vertrouwen in het managementteam kunnen lopen. Een onderzoek van Ambrose, Schminke

en Cropanzano (2000) toonde aan dat werknemers minder geneigd zijn hun leidinggevenden te vertrouwen wanneer er sprake is van een sterk hiërarchische structuur, omdat hiërarchie vaak wordt geassocieerd met gebrek aan inspraak en communicatie. Dit kan leiden tot gevoelens van ontevredenheid en wantrouwen onder werknemers. Dit verband nader onderzoeken zou nuttig kunnen zijn in de ontdekking naar factoren die onderling vertrouwen tussen politieagenten zouden kunnen verklaren.

Concluderend kan gesteld worden dat uit dit onderzoek geen bewijs is gevonden die duidelijk de hypothesen ondersteunen. De resultaten laten wel zien dat in de steekproef blijkt dat de mate waarin agenten tevreden zijn met de personeelszorg geen effect heeft op vertrouwen in het managementteam. Daarnaast is gebleken dat de mate waarin agenten zich verbonden voelen met het team, hiërarchie waarnemen binnen het team en in hoeverre zij werkgerelateerd dan wel persoonlijk vertrouwen in het managementteam met name invloed hebben op de hoeveelheid nominaties die agenten aan hun collega's geven. Duidelijke effecten op het ontvangen van nominaties bleven uit.

5.2 Limitaties en sterke kanten

Voor dit onderzoek is een vragenlijst opgesteld aan de hand van verschillende wetenschappelijke bronnen, maar voor enkele variabelen is ook input vanuit agenten of leidinggevenden meegewogen. Vertrouwen is een lastig te meten construct, maar door vragen uit andere onderzoeken te gebruiken is getracht een valide instrument te ontwikkelen. Om aan de definities van de componenten van vertrouwen te voldoen zijn bij sommige componenten aanvullende vragen ontwikkeld. Na een testronde bij twee leidinggevenden van de politie zijn er een aantal vragen uit de vragenlijst verwijderd. De belangrijkste reden om dit te doen was de overtuiging bij de leidinggevenden dat een te lange vragenlijst zou zorgen voor weinig respons. Het kan zijn dat hierdoor een deel informatie verloren is gegaan. Uiteindelijk is in de operationalisatie gekozen om een gemiddelde te nemen van verschillende vragen om het aantal nominaties op een component uit te drukken. Op die wijze is getracht verschillende aspecten van een component te belichten om een hogere mate van inhoudsvaliditeit te behalen. De verschillende Cronbach's alpha's die zijn berekend voor de verschillende onafhankelijke variabelen bedroegen, op waargenomen hiërarchie na, redelijk tot goede waarden. De begripsvaliditeit van de vragenlijst lijkt daardoor redelijk sterk. Tot slot zijn er met name problemen voor de externe validiteit. De kleine steekproef zorgt ervoor dat er lastig conclusies getrokken kunnen worden over de gehele populatie. Bovendien is de reden van non-respons niet onderzocht. Het onderzoek betreft een gevoelig onderwerp, waardoor wellicht degenen die weinig vertrouwen in anderen hebben het onderzoek hebben gemeden. Dit zou een bias opleveren in de resultaten. De onderzoeker heeft geprobeerd dit eventuele effect tegen te gaan door elke respondent persoonlijk aan te spreken en uit te leggen wat de doelen van het onderzoek zijn, wat er met de gedeelde informatie gebeurt en dat de resultaten altijd gaan over de groep als geheel. Tevens was deze informatie opgenomen op het toestemmingsformulier. Daarnaast is voor drie

respondenten een groot deel van de data op simplistische wijze geïmputeerd (vanwege het ontbreken van een deel van de gegevens). Dit heeft mogelijk geleid tot onderschatting van de p-waarden.

De resultaten uit dit onderzoek komen grotendeels overeen met de verwachtingen. Echter bleken de resultaten, op één effect na, allen niet significant. Een aannemelijke verklaring hiervoor is de kleine steekproef. Wanneer weinig mensen meedoen aan een onderzoek, dreigen de standaardfouten groot te worden en de power lager. De kans om significante effecten te vinden wordt daardoor kleiner. De effecten zijn echter wel correct geschat voor deze steekproef, waardoor er toch uitspraken gedaan konden worden over het specifieke politieteam dat onderzocht is.

Het huidige onderzoek is een aanvulling op bestaande literatuur over vertrouwen op de werkvloer. Specifieker vult het onderzoek de niche over vertrouwen op de werkvloer bij de politie aan. Eerdere studies hebben geen duidelijkheid gebracht over onderling vertrouwen tussen agenten. Dit onderzoek kan een startpunt zijn voor verdere verduidelijking van vertrouwen binnen politie basisteams. Dit moet echter voorzichtig gebeuren, omdat er een risico bestaat op vereenvoudiging van de complexiteit van vertrouwen. Op basis van dit onderzoek zou met name aandacht moeten komen voor verbondenheid met het team en het vertrouwen in het managementteam om op die wijze meer vertrouwensbanden te creëren tussen agenten. Echter, daarbij moet wel rekening gehouden worden met de onzekerheid van de huidige resultaten. Wanneer een grotere steekproef getrokken wordt, kunnen de resultaten mogelijk anders zijn.

In de studie was geen ruimte om het gehele basisteam op te nemen, waardoor de kans is gemist een geheel beeld van het team te schetsen in plaats van alleen van de (wijk)agenten. Deze informatie was wellicht interessant geweest, omdat cijfers die uit de medewerkersmonitor uit 2020 die gebruikt zijn om het probleem aan te duiden ook over het team als geheel gingen. Daarnaast kan de invloed van de onderzoeker zelf in dit onderzoek tot een bias leiden. De onderzoeker is vaker aanwezig geweest op locatie A en minder op locatie B, waardoor agenten van locatie A uit een gevoel van wederkerigheid wellicht eerder geneigd waren deel te nemen aan dit onderzoek.

Voor vervolgonderzoek is het advies om een soortgelijk onderzoek groter op te zetten om kleinere foutmarges te realiseren. Er kan daarbij gedacht worden aan een grote gestratificeerde steekproef uit alle basisteams in Nederland. Het is lastig maar essentieel om daarbij oog te houden voor persoonlijk contact met de respondenten om de respons zo hoog en bias zo laag mogelijk te houden.

5.3 Aanbevelingen

De reden om dit onderzoek te starten lag in de wens grensoverschrijdende gedragingen tot nul te reduceren binnen een basisteam van de politie. Vervolgens is de focus van dit onderzoek gericht op factoren die invloed kunnen hebben in het versterken van onderlinge vertrouwensbanden op de werkvloer om grensoverschrijdende gedragingen tegen te gaan. Het onderzoek lijkt uit te wijzen dat met name verbondenheid met het team en persoonlijk vertrouwen in het managementteam enige positieve

invloed hebben op de hoeveelheid nominaties van vertrouwen, maar dat hiervoor geen sterk bewijs gevonden is. De aanbevelingen hieronder beschreven zijn dan ook gebaseerd op de grootte van de effecten en wat gebleken is uit de theorie. Door de lage respons voor het onderzoek is gekozen om persoonlijk kenmerken niet mee te laten wegen in de analyses. In de praktijk kunnen deze factoren natuurlijk wel van invloed zijn.

De eerste aanbeveling is om meer aandacht te besteden aan de verbinding van mensen met het team met als doel het vertrouwen tussen agenten onderling te vergroten. Een aanvullend ontwerp onderzoek waarbij zowel leidinggevendenden als agenten op de werkvloer gehoord worden zou kunnen uitwijzen op welke wijze meer verbinding er in de praktijk uit kan zien. Een dergelijk onderzoek kan zowel intern als extern, door bijvoorbeeld een student, geleid worden.

De tweede aanbeveling is gericht op vertrouwen in het managementteam. Agenten die meer persoonlijk vertrouwen hebben in het managementteam bleken ook meer onderling vertrouwen te geven. Uit de theorie bleek dat met name eerlijkheid en openheid vanuit het managementteam hiertoe van belang is. Zorg ervoor dat taboes niet geschuwd worden en neem de tijd om erover te praten met zowel collega's binnen het managementteam als de agenten op de werkvloer. Dit vergt veel van leden van het managementteam, maar draagt wel aanzienlijk bij aan vertrouwen op de werkvloer. Agenten zullen onderling meer de ruimte voelen opener te mogen zijn. Een voorbeeld om dit aan te pakken zou kunnen zijn om op gezette tijdstippen taboes of andere actuele gevoelige zaken te bespreken. Leiders zetten een voorbeeld neer en medewerkers zullen vaak daarin volgen. Werken aan vertrouwen is het geven van het goede voorbeeld en werken aan de juiste organisatieprocessen door de leiding (Voortman, 2012).

De derde aanbeveling is om vervolgonderzoek te doen naar hiërarchie. Dit onderzoek wijst niet duidelijk uit wat de rol is van hiërarchie binnen vertrouwen. Een vervolgonderzoek kan meer inzicht bieden in hoeverre hiërarchie het vertrouwen in het managementteam belemmert en op welke manier het invloed heeft op vertrouwen op de werkvloer. Hierbij dient rekening gehouden te worden met de complexiteit van het concept vertrouwen, waarbij zowel persoonlijke als situationele kenmerken invloed kunnen hebben op onderling vertrouwen tussen agenten.

Referenties

- Agresti, A., & Finlay, B. (2009). *Statistical methods for the social sciences*. (4de ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Anderson, C. & Brown, C. E. (2010). The Functions and Disfunctions of Hierarchy. *Research in Organizational Behavior*, 30(4), 55–89. doi: 10.1016/j.riob.2010.08.002
- Anderson, C., John, O.J., Keltner, D. & Krings, A.M. (2001). The origins of status within face-to-face social groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 116-132.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644–675.
- Basisteam politie. (2021). *Medewerkersmonitor 2020/2021* [Hand-out].
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Bell, S., & Eski, Y. (2016). ‘Break a Leg-It’s all in the mind’: Police Officers’ attitudes towards colleagues with mental health issues. *Policing-a Journal of Policy and Practice*, 10(2), 95–101. doi:10.1093/police/pav041
- Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Stinglhamber, F. (2005). The Role of Change in the Relationship Between Commitment and Turnover: A Latent Growth Modeling Approach. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 468–482. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.468>
- Berger, J. & Conner M.L. (1974). Performance expectations and behavior in small groups: A revised formulation J. Berger, M.L. Conner, M.H. Fisek (Eds.), *Expectations states theory: A theoretical research program*, (pp. 85-109). Cambridge, MA: Winthrop.
- Blau, P. M. (1964). Justice in Sociale Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Braesemann, F. & Stephany, F. (2020). Between Bonds and Bridges: Evidence from a Survey on Trust in Groups. *Social Indicators Research*, 153, 111–128. <https://doi.org/10.1007/s11205-020-02471-z>

- Brown, S., Gray, D., McHardy, J. & Taylor, K. (2015). Employee trust and workplace performance, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 116, 361-378, <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2015.05.001>
- Clark, H. (1996). *Using language*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2de ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Harvard Business Press.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2013). *Organization development and change*. Cengage Learning.
- DeChurch, L. A., Mesmer-Magnus, J. R., & Doty, D. (2013). Moving beyond relationship and task conflict: Toward a process-state perspective. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 559–578. <https://doi.org/10.1037/a0032896>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12, 450-467.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Dirks, K. T., & Skarlicki, D. P. (2004). Trust in Leaders: Existing Research and Emerging Issues. In R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 21–40). Russell Sage Foundation.
- Driscoll, J. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academic Management Journal*, 21, 44- 56.
- Edmondson, A. C. (2019). The Role of Psychological Safety in Maximizing Employee Input and Commitment. *Leader to Leader*, 92, 13-19.

- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Elfenbein, H. A. & Ambady, N. (2002). On the universality and cultural specificity of emotion recognition: a meta-analysis. *Psychology Bulletin*, 128(2), 203-35. doi: 10.1037/0033-2909.128.2.203
- Ellemers, N., Spears, R., and Doosje, B. (1997). Sticking together or falling apart: in-group identification as a psychological determinant of group commitment versus individual mobility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 617–626. doi: 10.1037//0022-3514.72.3.617
- Ellwardt, L., Wittek, R. & Wielers, R. (2012). Talking About the Boss: Effects of Generalized and Interpersonal Trust on Workplace Gossip. *Group & Organization Management*, 37(4), 521–549. <https://doi.org/10.1177/1059601112450607>
- Faust, K. (2006). Comparing social networks: Size, density and local structure. *Advances in Methodology and Statistics*, 3(2), 185–216. <https://doi.org/10.51936/sdbv3216>
- Garandeau, C., Lee, I., & Salmivalli, C. (2014). Inequality matters: Classroom status hierarchy and adolescents' bullying. *Journal of Youth and Adolescence*, 43, 1123–1133. <https://doi.org/10.1007/s10964-013-0040-4>
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375. <https://doi.org/10.1080/19416520903047327>
- Halevy, N., Chou, Y. E., & Galinsky, A. (2011). A functional model of hierarchy. *Organizational Psychology Review*, 1, 32–52. <https://doi.org/10.1177/2041386610380991>
- Het Parool. (2019). 'Top politie kijkt weg bij wangedrag en intimidatie'. Geraadpleegd op 21 maart, 2022, van https://www.parool.nl/nederland/top-politie-kijkt-weg-bij-wangedrag-en-intimidatie~ba576f135/?utm_source=link&utm_medium=app&utm_campaign=shared%20content&utm_content=free

- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos*. Boston: Hought
- Jones, G. R. & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *The Academy of Management Review*, 23(3), 531–546. <https://doi.org/10.2307/259293>
- Jones, G. E. & Kavanagh, M. J. (1996). An experimental examination of the effects of individual and situational factors on unethical behavioral intentions in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 15, 511–523.
- Kane-Urrabazo, C. (2006). Management's role in shaping organizational culture. *Journal of Nursing Management*, 14(3), 188–194. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2006.00590.x>
- Kegan, D. & Rubenstein, A. (1973). Trust, effectiveness, and organizational development: A field study in R&D. *Journal of Applied Behavioral Science*, 9, 498-513.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110(2), 265–284. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.110.2.265>
- Kilduff, M. & Tsai, W. (2003). *Social networks and organizations*. Sage.
- Kozlowski, S. W. & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work group and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124.
- Loriol, M. (2016). Collective forms of coping and the social construction of work stress among industrial workers and police officers in France. *Theory & Psychology*, 26(1), 112–129. [doi:10.1177/0959354315616877](https://doi.org/10.1177/0959354315616877)
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709 –734.
- Mazar, N., Amir, O., & Ariely, D. (2008). The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance. *Journal of Marketing Research*, 45(6), 633–644. <https://doi.org/10.1509/jmkr.45.6.633>
- McAllister, D.J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59. <https://doi.org/10.2307/256727>
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276

- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi-org.proxy-ub.rug.nl/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resources Management Review*, 11, 299-326.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Mishra, J. & Morrissey, M. A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-461.
- Morselli, C. (2009). *Inside criminal networks*. New York: Springer.
- Morselli, C. (2014). *Crime and networks*. New York: Routledge.
- NOS. (2020, 30 maart). *Dit werd gezegd in de omstreden appgroep van Rotterdamse agenten*. Geraadpleegd op 21 maart 2022, van <https://nos.nl/artikel/2374750-dit-werd-gezegd-in-de-omstreden-appgroep-van-rotterdamse-agenten>
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Petrella, M.V. (2013). *The Effects of Trust on Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis*. [Masterthesis, Eastern Kentucky University]. Online Theses and Dissertations. Geraadpleegd op 28 februari 2023, van <https://encompass.eku.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1197&context=etd>
- Politie. (2022). *Grensoverschrijdend gedrag op teams onacceptabel*. Geraadpleegd op 30 april 2022, van <https://www.politie.nl/nieuws/2022/maart/21/00-grensoverschrijdend-gedrag-op-teams.html>
- Politie. (2022). *Kerntaken politie*. Geraadpleegd op 7 oktober 2022, van <https://www.politie.nl/informatie/kerntaken-politie.html>
- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44, 1018 –1027

- Putnam, R. D. (1995). Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65–78.
- Rao, A. R. & Bandyopadhyay, S. (1987). Measures of Reciprocity in a Social Network. *Sankhyā: The Indian Journal of Statistics, Series A (1961-2002)*, 49(2), 141–188.
- Ridgeway, C. & Walker, H. (1995). Status Structures. K. Cook, G. Fine, J. House (Eds.), *Sociological perspectives on social psychology*, (pp. 281-310). New York: Allyn and Bacon
- Rijksoverheid. (2021). *Politie voor Iedereen: Samenvatting realisatieplan*. Geraadpleegd op 14 maart 2022, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/06/04/tk-bijlage-5-samenvatting-realisatieplan-politie-voor-iedereen>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Introduction to Special Topic Forum: Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust. *The Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Rose, T. & Unnithan, P. (2015), "In or out of the group? Police subculture and occupational stress", *Policing: An International Journal*, 38(2), 279-294. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-10-2014-0111>
- Rotenberg, K. J. (2001). Interpersonal Trust across the Lifespan. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 7866-7868. <https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/01774-5>
- Rusu, R. (2021). Organizational Trust and Leadership. *International conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*, 27(2) 193-197. <https://doi.org/10.2478/kbo-2021-0072>
- Schaap, D. (2018). *The police, the public, and the pursuit of trust: A Cross-National, Dynamic Study of Trust in the Police and Police Trust-Building Strategies*. Eleven International Publishing.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Cropanzano, R. S. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 294–304. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.294>
- Sherony, K. M. & Green, S. G. (2002). Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 87, 542–548.
- Schindler, P. L. & Thomas, C. C. (1993). The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace. *Psychological Reports*, 73(2), 563–573. <https://doi.org/10.2466/pr0.1993.73.2.563>
- Schmid Mast, M. (2005). Interpersonal Hierarchy Expectation: Introduction of a New Construct. *Journal of Personality Assessment*, 84(3), 287-295 doi: 10.1207/s15327752jpa8403_08

- Schmidt, W. H. & Posner, B.Z. (1982). Determining managerial strategies in the public sector: What kind of people enter the public and private sectors? An updated comparison of perceptions, stereotypes and values. *Human Resource Management*, 21(3), 35.
- Sparrowe, R. T. & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader–member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522–552.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of inter-group conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of inter-group relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tyler, T. R. (1998). Trust and Democratic Governance. In V. Braithwaite & M. Levi (Eds.). *Trust and Governance* (pp. 269–295). New York: Russell Sage.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349–361. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704_07
- Van Knippenberg, D. & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571-584.
- Veenstra, R. & Laninga-Wijnen, L. (2021). Peer similarity in adolescent social networks: Types of selection and influence, and factors contributing to openness to peer influence. In B. Halpern-Felsher (Ed.), *Encyclopedia of Child and Adolescent Health* Elsevier.
- Voortman, P. M. (2012). *Vertrouwen werkt: Over werken aan vertrouwen in organisaties*. Trustworks. Geraadpleegd op 6 april 2022, van <https://repub.eur.nl/pub/32464/>
- Willem, A. & Lucidarme, S. (2013). Pitfalls and Challenges for Trust and Effectiveness in Collaborative Networks. *Public Management Review*. doi: 10.1080/14719037.2012.744426
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23, 513–530.
- Yammarino, F. J. & Dubinsky, A. J. (1992). Superior-Subordinate Relationships: A Multiple Levels of Analysis Approach. *Human Relations*, 45(6), 575–600. <https://doi.org/10.1177/001872679204500603>

Bijlage I - Toestemmingsformulier

Beste medewerker van basisteam ... ,

Deze vragenlijst is opgesteld voor mijn afstudeeronderzoek voor de master Sociologie: Criminaliteit & Veiligheid aan de Rijksuniversiteit Groningen. In het kader van mijn afstuderen doe ik in opdracht van jullie basisteam onderzoek naar de factoren die van belang zijn bij onderling vertrouwen tussen agenten en vertrouwen in het managementteam. Meedoen is niet verplicht. Het eerste doel is om meer inzicht te krijgen in welke mate verschillende factoren invloed hebben op onderling vertrouwen. Het tweede doel van dit onderzoek is nagaan hoe tevredenheid over personeelszorg invloed heeft op het vertrouwen in het managementteam. Daarbij is het doel om inzichtelijk te maken waar de sterke en zwakke punten liggen van leidinggevendenden, zodat verbeteringspunten meegegeven kunnen worden. De ingevulde vragenlijsten worden na het invullen binnen twee weken verwerkt op de beveiligde Y-schijf van de Rijksuniversiteit Groningen en worden vertrouwelijk behandeld. Ze zullen hierop beschikbaar blijven tot het afstudeeronderzoek met succes is afgerond. Voor begeleidende doeleinden zijn deze gegevens ook beschikbaar voor de begeleidende docenten A.M. Laninga-Wijnen en J.M.E. Huisman. Mocht u na het invullen zich bedenken en toch niet willen dat uw gegevens gebruikt worden, kunt u dit aangeven bij Linda Halberstadt (l.halberstadt@student.rug.nl). Uw gegevens zullen dan worden verwijderd uit de data en de analyse. Het rapport wordt na afronding gedeeld per e-mail. De vragenlijst bevat 39 vragen en het invullen ervan duurt ongeveer 15 à 20 minuten.

- Ik heb bovenstaande informatie voor de respondent gelezen. Ik kon aanvullende vragen stellen. Mijn vragen zijn genoeg beantwoord. Ik had genoeg tijd om te beslissen of ik meedoe.
- Ik weet dat meedoen helemaal vrijwillig is. Ik weet dat ik op ieder moment kan beslissen om toch niet mee te doen of te stoppen. Daarvoor hoef ik geen reden te geven.
- Mijn gegevens worden zo verwerkt dat deze niet terug te herleiden zijn naar mij.
- Ik geef toestemming om mijn gegevens te gebruiken, voor de doelen die in de informatie beschreven staan.
- De terugkoppeling van de resultaten gaat nooit over individuen, maar altijd over de groep als geheel.

Ik geef toestemming om mijn gegevens voor dit onderzoek te verwerken.

Naam respondent:

Handtekening:

Datum : ____ / ____ / ____

Bijlage II - Vragenlijst

Om te beginnen een aantal opmerkingen om mee te nemen tijdens het beantwoorden van de vragen:

- Er zijn geen foute antwoorden. Bij sommige vragen wordt gevraagd namen in te vullen. Sommige mensen zullen daarbij veel namen invullen, sommige weinig of zelfs geen. Hier wordt geen waardeoordeel over geveld.
- U mag vragen overslaan.
- Ik hoop dat u de vragenlijst naar waarheid invult, zodat de uitkomsten van dit onderzoek ook daadwerkelijk ingezet kunnen worden ter verbetering van jullie basisteam.

Persoonlijke kenmerken

1. Wat is uw naam?

.....

2. Wat is uw leeftijd?

..... jaar

3. Wat is uw geslacht?

Vrouw Man Anders

4. In welk cluster opereert u het meest?

1 2 3

5. Hoeveel jaar bent u in dienst van de politie (inclusief opleiding)?

Afgerond op halve jaren: jaar

6. Hoelang bent u in dienst van basisteam *naam basisteam* (inclusief opleiding)?

Afgerond op halve jaren: jaar

De volgende vragen gaan over vertrouwen. Het is de bedoeling dat u hier de voorletter(s) en achternaam/namen van collega's van het basisteam invult. Het is mogelijk meerdere namen in te vullen, maar een vak mag ook leeggelaten worden.

7. Wie vindt u heel erg geschikt voor zijn/haar werk?

--

8. Wie voert zijn/haar taken die hij/zij moet ondernemen met succes uit?

9. Wie heeft er veel kennis over het werk dat hij/zij moet doen?

10. Bij wie heeft u sterk het gevoel dat diegene daadwerkelijk gaat doen wat die ook zegt?

11. Van wie vindt u dat die goed reageert op onvoorspelbare situaties?

12. Bij wie hoeft u nooit te twijfelen of diegene zich aan zijn/haar woord houdt?

13. Wie doet erg zijn/haar best om eerlijk te zijn naar collega's?

14. Wie zou het voor u opnemen als u bekritiseerd wordt?

15. Wie geeft aan u steun als er een probleem is?

16. Wie zou nooit achter uw rug om slecht over u praten?

17. Met wie zou u open uw persoonlijke problemen kunnen bespreken?

18. Bij wie voelt u zich vrij genoeg om kritiek te bespreken over een werkgerelateerd onderwerp?

19. Wie geeft aan u het gevoel dat u alles tegen deze persoon kan zeggen?

De volgende vragen gaan over *verbondenheid met het team, vertrouwen in het managementteam, tevredenheid over personeelszorg en waargenomen hiërarchie*. Graag omcirkelen welk antwoord het meest op u van toepassing is.

Verbondenheid met het team

20. Ik zou heel graag de rest van mijn carrière bij dit team willen doorbrengen

Helemaal mee oneens Mee oneens Neutraal Mee eens Helemaal mee eens

21. Ik heb echt het gevoel dat de problemen van dit team de mijne zijn

Helemaal mee oneens Mee oneens Neutraal Mee eens Helemaal mee eens

22. Ik heb geen sterk gevoel van ‘behoren’ tot mijn team

Helemaal mee oneens Mee oneens Neutraal Mee eens Helemaal mee eens

23. Ik voel me ‘emotioneel gehecht’ aan dit team

Helemaal mee oneens Mee oneens Neutraal Mee eens Helemaal mee eens

24. Ik voel me geen ‘deel van de familie’ bij mijn team

Helemaal mee oneens Mee oneens Neutraal Mee eens Helemaal mee eens

25. Dit team heeft veel persoonlijke betekenis voor mij.

Helemaal mee oneens Mee oneens Neutraal Mee eens Helemaal mee eens

Vertrouwen in het managementteam

26. Het managementteam is erg geschikt voor hun werk.

Helemaal mee oneens Mee oneens Neutraal Mee eens Helemaal mee eens

27. Ik heb veel vertrouwen in de capaciteiten van het managementteam.

Helemaal mee oneens Mee oneens Neutraal Mee eens Helemaal mee eens

28. Het managementteam heeft specifieke vaardigheden die de prestaties van de organisatie kunnen verhogen.

Helemaal mee oneens Mee oneens Neutraal Mee eens Helemaal mee eens

29. Bij het managementteam twijfel ik altijd of ze zich aan hun woord houden.

Helemaal mee oneens Mee oneens Neutraal Mee eens Helemaal mee eens

30. Het managementteam steunt mij als er een probleem is.

Helemaal mee oneens Mee oneens Neutraal Mee eens Helemaal mee eens

31. Het management team zou nooit achter mijn rug om slecht over mij praten.

Helemaal mee oneens Mee oneens Neutraal Mee eens Helemaal mee eens

32. Ik voel me niet vrij genoeg om kritiek te geven op een werkgerelateerd onderwerp tegenover het managementteam.

Helemaal mee oneens Mee oneens Neutraal Mee eens Helemaal mee eens

33. Het managementteam geeft mij het gevoel dat ik alles tegen hen kan zeggen.

Helemaal mee oneens Mee oneens Neutraal Mee eens Helemaal mee eens

Tevredenheid over personeelszorg

34. Ik vind dat mijn p-chef mij te weinig aandacht geeft.

Helemaal mee oneens Mee oneens Neutraal Mee eens Helemaal mee eens

35. Mijn p-chef is benaderbaar.

Helemaal mee oneens Mee oneens Neutraal Mee eens Helemaal mee eens

36. Wanneer ik vragen heb over verlof/ziekte/andere regelingen kan ik altijd bij mijn p-chef terecht.

Helemaal mee oneens Mee oneens Neutraal Mee eens Helemaal mee eens

Waargenomen hiërarchie

37. Als mensen samen aan een taak werken zijn het vaak dezelfde personen die de leiding nemen.

Helemaal mee oneens Mee oneens Neutraal Mee eens Helemaal mee eens

38. In ons team hebben sommige mensen meer macht of autoriteit dan anderen.

Helemaal mee oneens Mee oneens Neutraal Mee eens Helemaal mee eens

39. In ons team krijgen sommige mensen meer respect of aanzien dan anderen.

Helemaal mee oneens Mee oneens Neutraal Mee eens Helemaal mee eens

Heeft u nog aanvullingen of opmerkingen over de vragenlijst, dan kunt u deze hieronder beschrijven:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

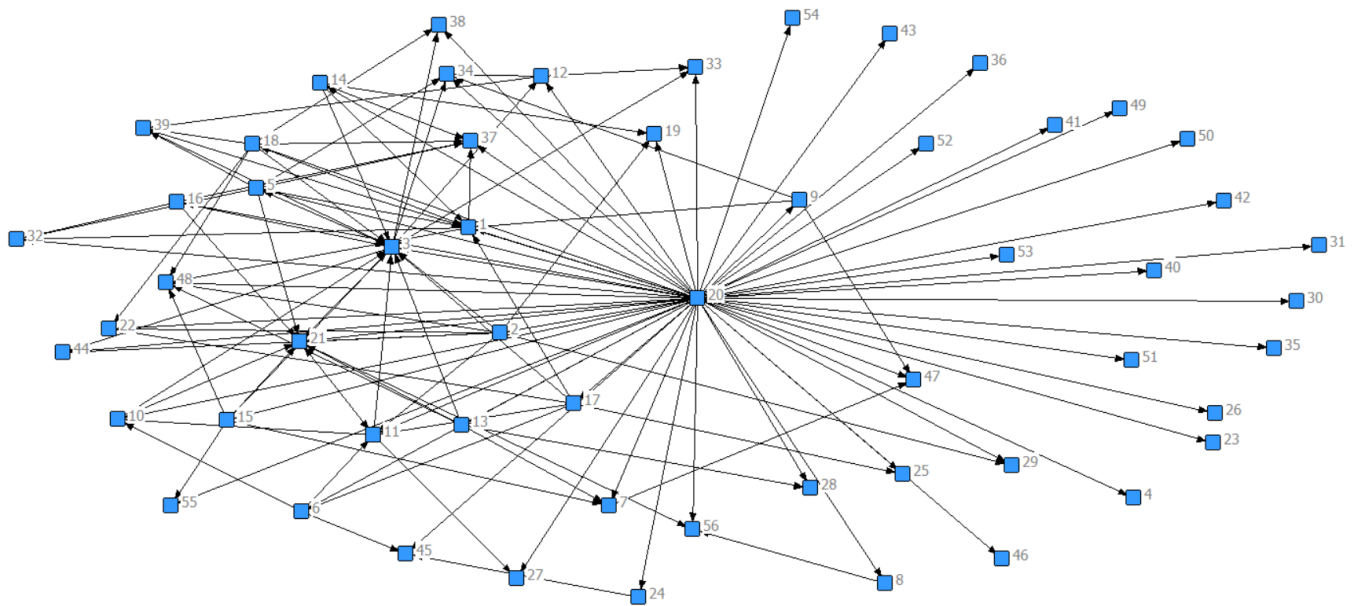
.....

.....

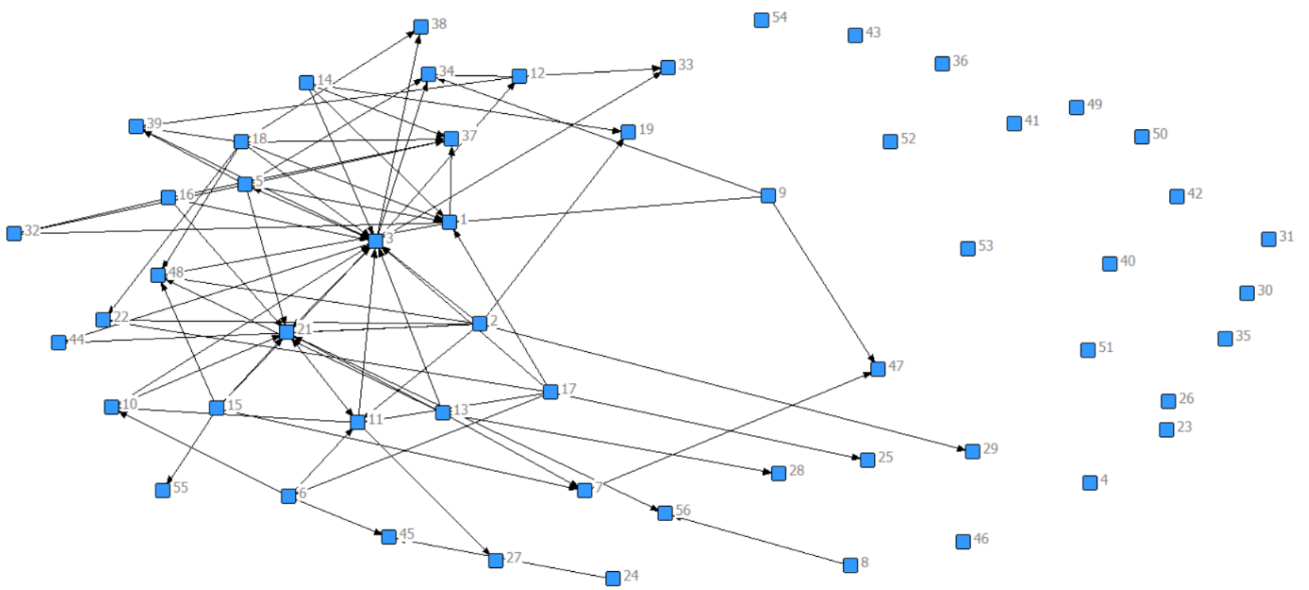
.....

Bedankt voor uw medewerking!

Bijlage III - Netwerken

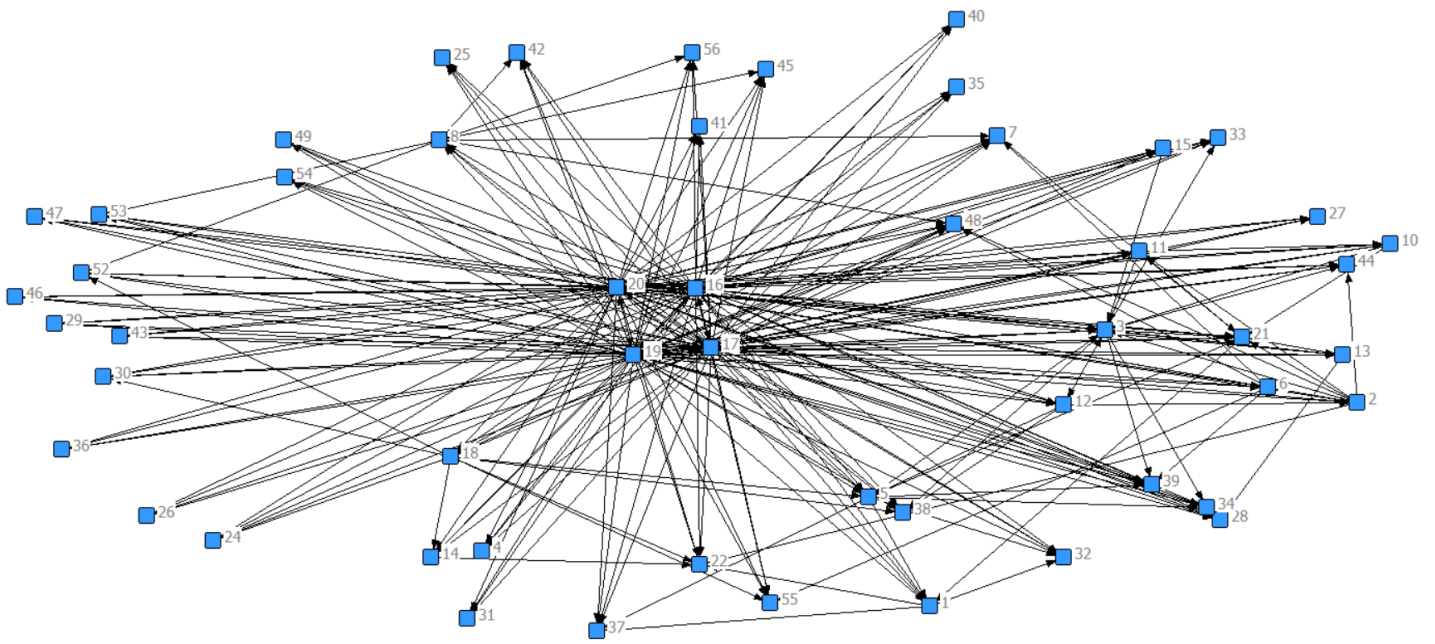


(a)

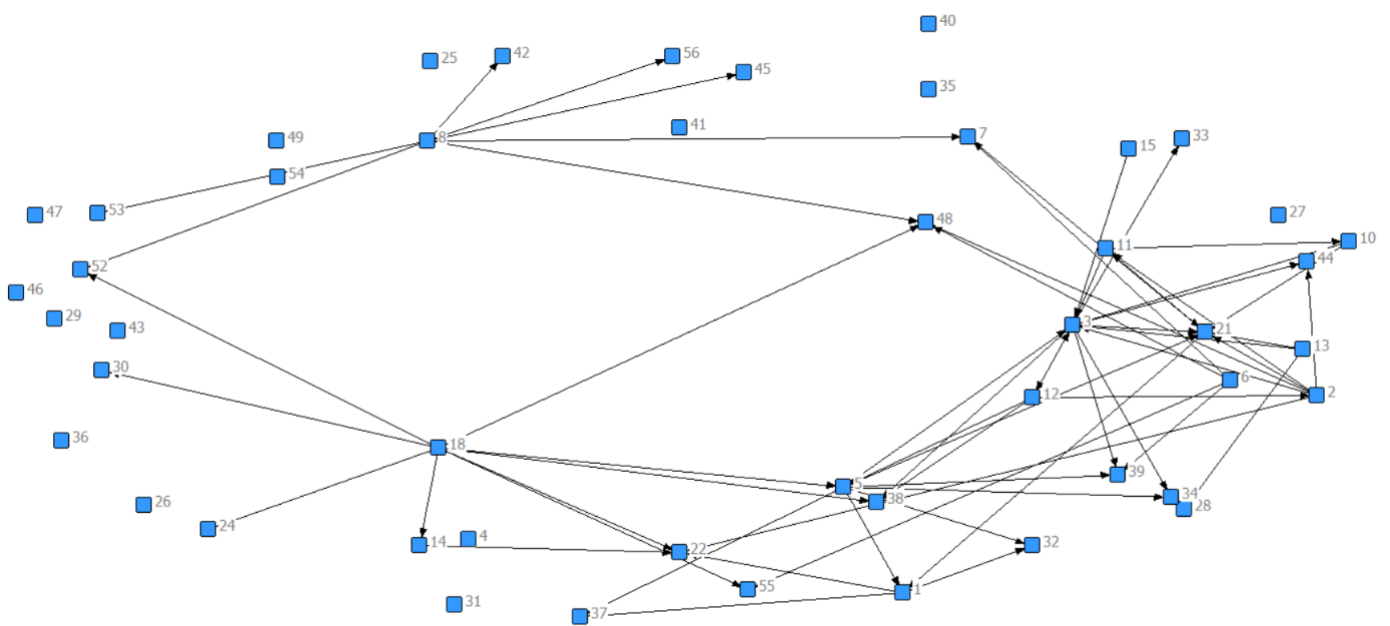


(b)

Figuur 2. Netwerken competentie (a) met iedereen en (b) zonder persoon 20 (heeft iedereen genomineerd)

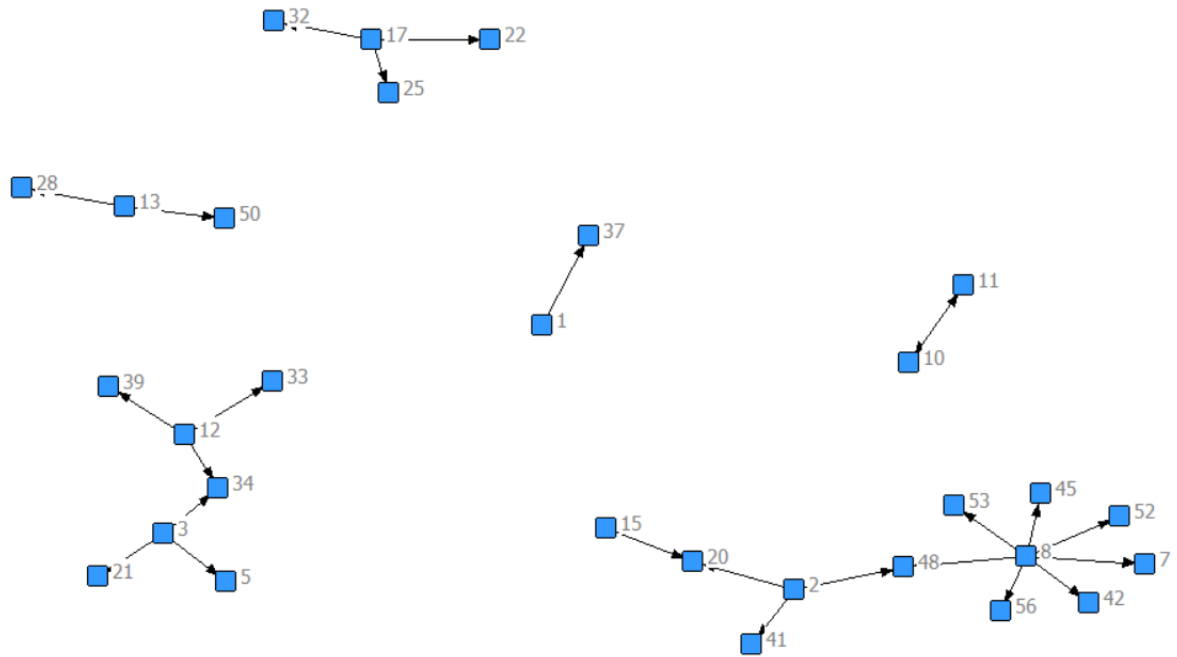


(a)

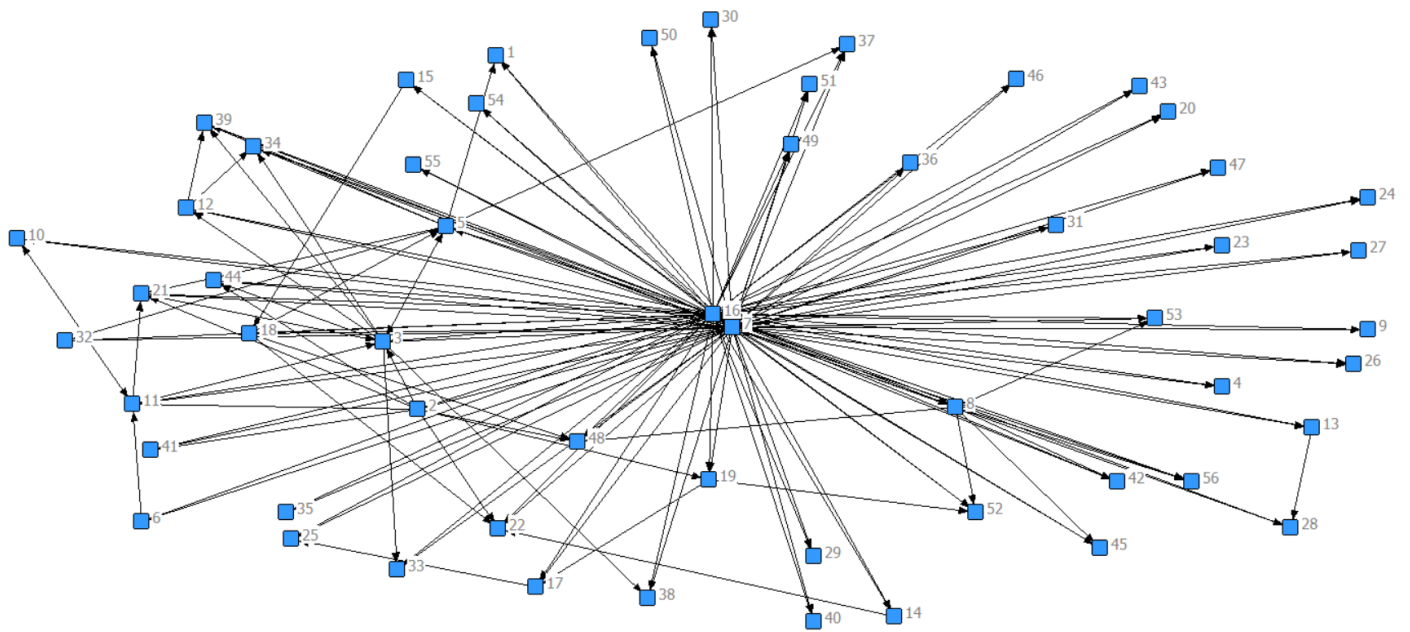


(b)

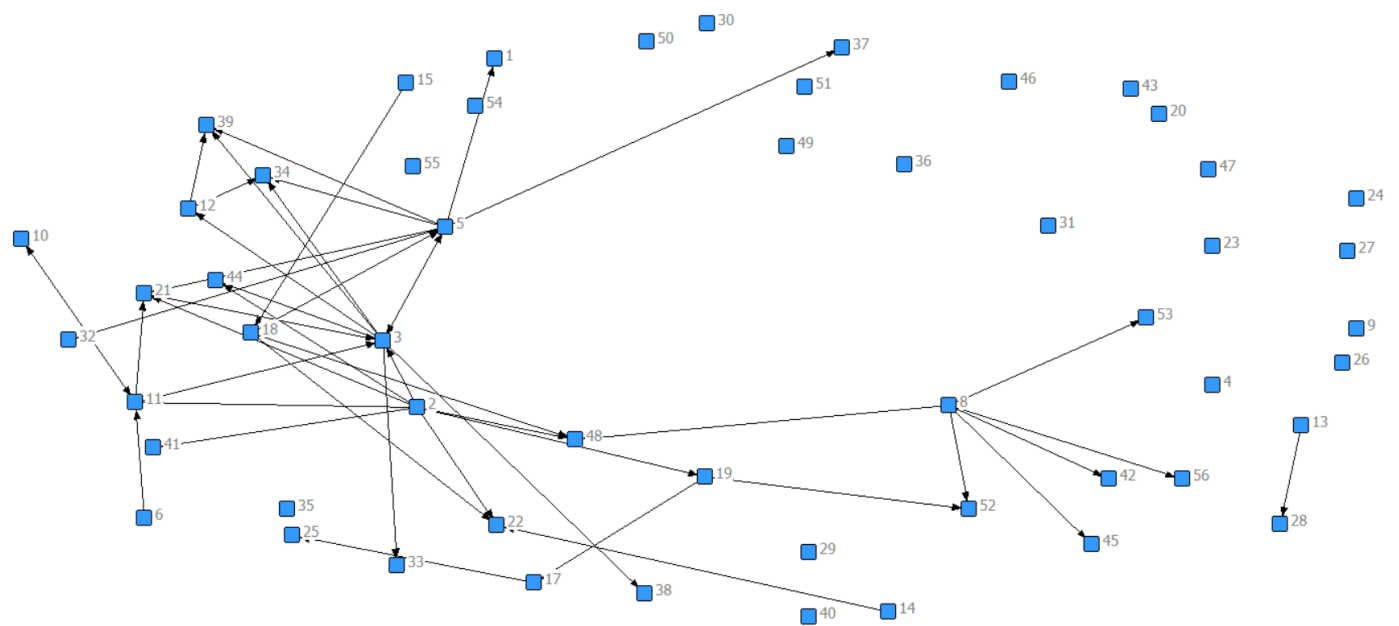
Figuur 3. Netwerken consistentie (a) met iedereen en (b) zonder personen 16,17, 19 en 20 (hebben iedereen genomineerd)



Figuur 4. Netwerk loyaliteit (26 personen die niet zijn genomineerd zijn weggelaten uit dit overzicht)

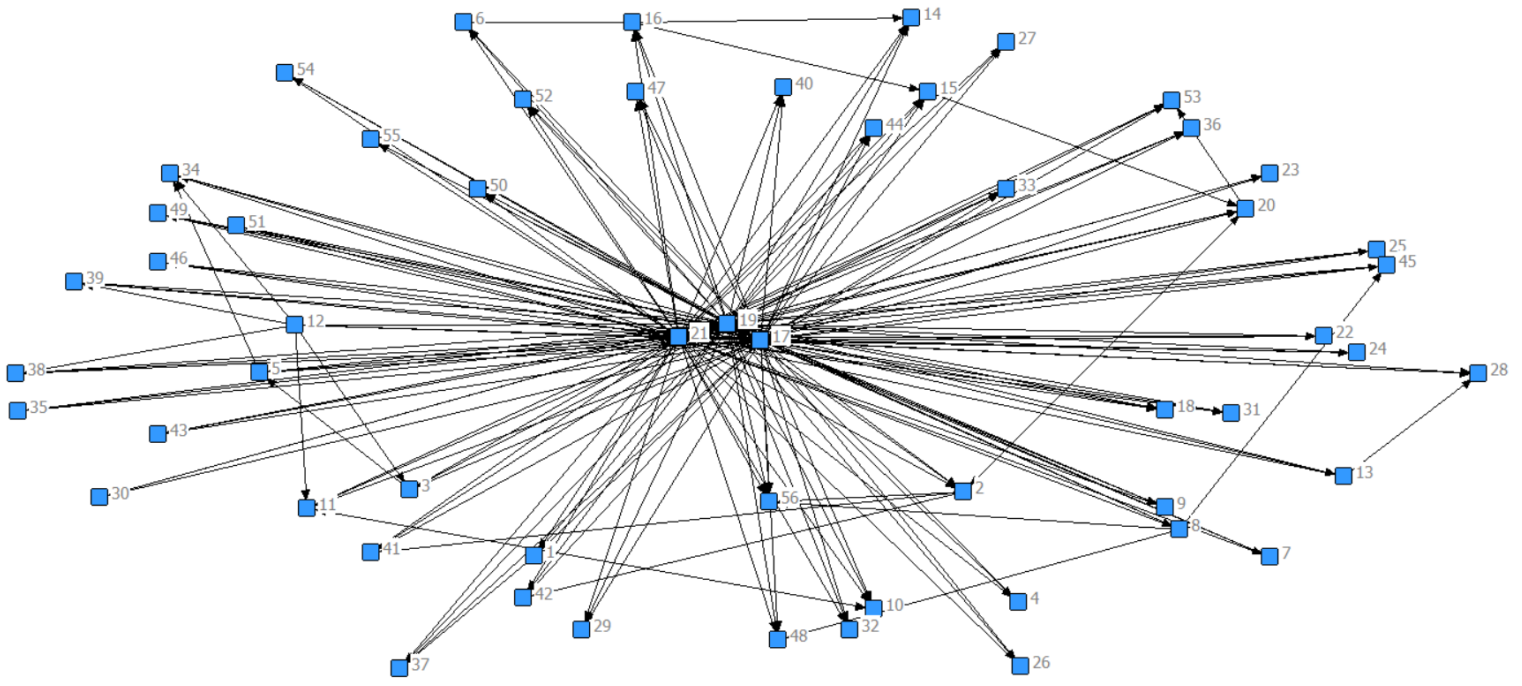


(a)

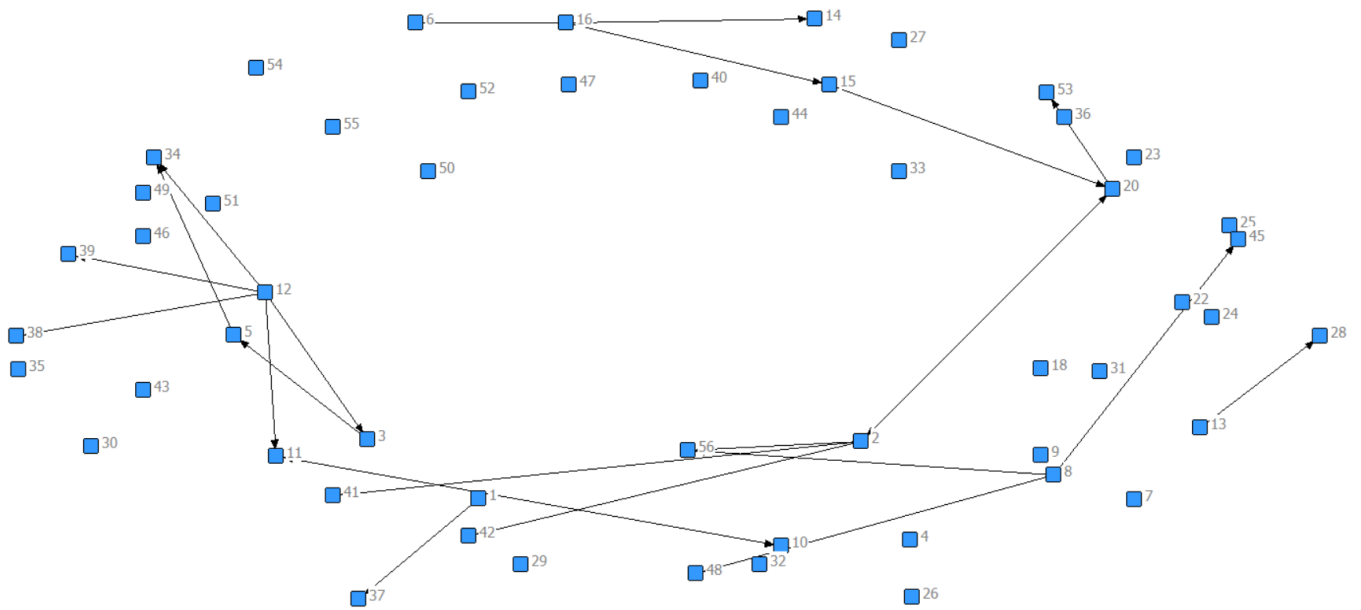


(b)

Figuur 5. Netwerken integriteit (a) met iedereen en (b) zonder personen 7 en 16 (hebben iedereen genomineerd)



(a)



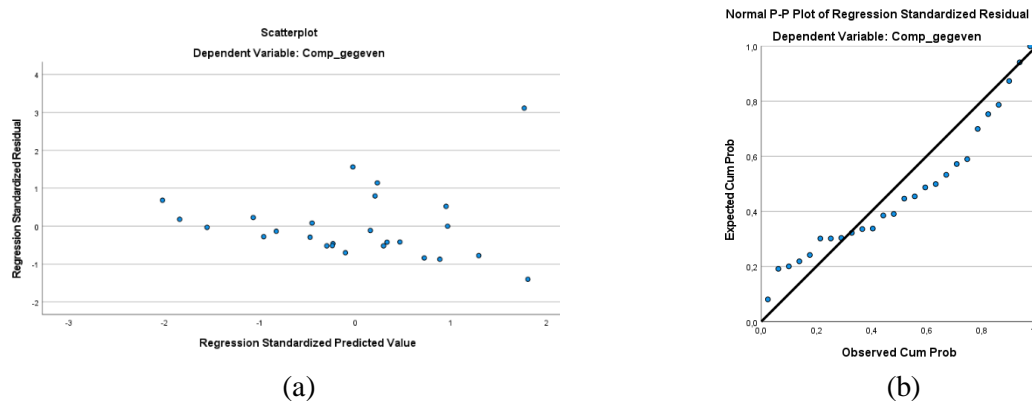
(b)

Figuur 6. Netwerken openheid (a) met iedereen en (b) zonder personen 17, 19 en 21 (hebben iedereen genomineerd)

Bijlage IV – Assumpties, multicollineariteit en uitbijters

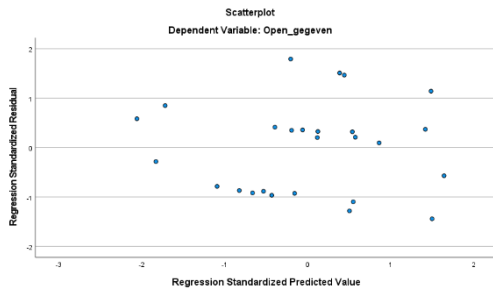
Assumpties. Voor lineaire regressie dient er aan vier assumpties voldaan te worden: (1) onafhankelijke waarnemingen, (2) lineariteit (3) homoscedasticiteit en (4) normaal verdeelde residuen. Aangezien dit onderzoek zich focust op één netwerk, wordt de eerste assumptie van onafhankelijke waarnemingen geschonden. Dit geldt voor alle modellen. Om de overige drie assumpties van lineariteit, homoscedasticiteit en normaal verdeelde residuen na te gaan zijn voor alle 12 modellen het pp-plot en residuen plot uitgewerkt in SPSS. Hieronder staan in Figuren 7, 8 en 9 verschillende pp-plots en residuen plots om te verduidelijken of en hoe de assumpties geschonden zijn.

Uit de analyse wordt duidelijk dat voor elk van de modellen waarin de *gegeven* vertrouwensnominaties worden geschat, de pp-plots en residuen plots er vergelijkbaar uitzien. Hieronder wordt dit besproken aan de hand van plots van de gegeven nominaties op competentie. In Figuur 7a wordt duidelijk dat de assumptie voor homoscedasticiteit geschonden wordt. De conditionele standaarddeviatie is niet voor alle waarden van de voorspelde waarde gelijk. Er geldt hier dat hoe hoger de voorspelde waarde is, des te groter het residu wordt. De schattingen van de parameters in de regressiemodellen worden hierdoor onduidelijker, aangezien gebrek aan homoscedasticiteit invloed heeft op de standaardfouten in de modellen. De assumptie van lineariteit is daarentegen niet geschonden. Voor elk punt op de x-as komt het gemiddelde van de gestandaardiseerde residuen rond de nul uit, wat duidt op een lineair verband. In Figuur 7b is het pp-plot weergegeven waaruit geconcludeerd kan worden dat de residuen rechtsscheef verdeeld zijn en gepiekerd dan een normale verdeling. Hoewel de schending niet grof is, kan niet gesteld worden dat geheel aan deze assumptie voldaan wordt.



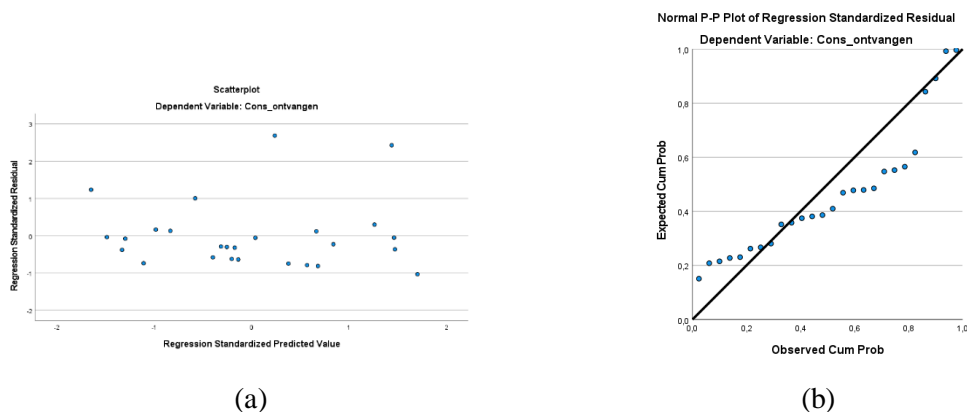
Figuur 7. Residual plot (a) en pp-plot (b) van gegeven vertrouwensnominaties competentie

In Figuur 8 is het residuen plot van gegeven vertrouwensnominaties van openheid weergegeven. Deze wordt uitgelicht, omdat deze opvalt ten opzichte van de andere plots voor gegeven nominaties. In tegenstelling tot de plots voor de andere componenten lijkt homoscedasticiteit voor gegeven openheidsnominaties niet geschonden te zijn.



Figuur 8. Residual plot gegeven vertrouwensnominaties openheid

De residuen plots en pp-plots voor *ontvangen* nominaties zijn voor de vijf componenten vergelijkbaar. Om de effecten ervan te illustreren is hieronder in Figuur 9a en 9b het residuen plot en pp-plot weergegeven van de modellen geschat voor ontvangen nominaties voor consistentie. Het residuen plot laat zien dat er een lineair verband is, aangezien voor elke gestandaardiseerde voorspelde waarde het gemiddelde rond nul ligt. Daarnaast is de bandbreedte voor elke gestandaardiseerde waarde ongeveer even breed. Er kan geconcludeerd worden dat aan de assumpties van lineariteit en homoscedasticiteit wordt voldaan. De residuen zijn voor alle componenten licht rechtsscheef verdeeld en gepiekerd dan een normale verdeling, waardoor aan de laatste assumptie van normaal verdeelde residuen niet geheel voldaan wordt.



Figuur 9. Residual plot (a) en pp-plot (b) ontvangen vertrouwensnominaties consistentie

Multicollineariteit. Als er twee of meer onafhankelijke variabelen te sterk met elkaar samenhangen, wordt dat multicollineariteit genoemd. Die variabelen zullen dan te veel hetzelfde deel verklaren van de afhankelijke variabele. Dit leidt tot een onbetrouwbaarder onderzoek. De VIF-waarde geeft de toename in standaardfouten weer die gebaseerd is op de proportie verklaarde variantie in een onafhankelijke variabele door de andere predictoren in het model. Wanneer de VIF-waarde hoger dan 4 is, kan dat problemen geven voor de betrouwbaarheid en significantie van de parameters. In Tabellen 4 t/m 15 zijn de VIF-waarden gegeven en geen enkele waarde komt uit boven een waarde van 3. Er kan geconcludeerd worden dat er niet een te sterke multicollineariteit is gevonden die de uitkomsten ernstig beïnvloed.

Uitbijters. In dit onderzoek wordt gekeken naar de gestandaardiseerde residuen, leverage, Cook's distance en dffit om te bepalen of er wellicht uitbijters in de data zitten die nader onderzocht dienen te worden, omdat zij op meerdere waarden uitschieters zijn. Om te beginnen wordt gekeken naar de uitbijters in het model voor het schatten van gegeven nominaties voor competentie. Als er gekeken wordt naar de waarden van de gestandaardiseerde residuen om outliers te ontdekken is er één case die een waarde heeft die groter is dan 3.00 of kleiner dan -3.00. Het gaat om case 20 (3.11). De leverage-waarden geven weer in of een case opvalt ten opzichte van de andere cases wanneer gekeken wordt naar de waarden van de onafhankelijke variabelen. Om te bepalen of een case een uitbijter is of niet wordt een vuistregel gebruikt. Deze schrijft voor dat de leverage niet hoger dient te zijn dan $3p/n$, waarbij p het aantal variabelen in het model is plus één en n het aantal respondenten in de dataset. Hieruit volgt dat de leverage-waarde van een case niet hoger zou moeten zijn dan 0.577. Geen enkele case heeft een waarde die groter is dan de grenswaarde voor leverage. Als er vervolgens gekeken wordt naar de Cook's distance geldt de vuistregel dat de case mogelijk een probleem vormt wanneer Cook's distance groter is dan $4/n$. In dit geval dus bij een waarde groter dan 0.154. Bij case 20 (0.557) en 24 (0.420) is dit het geval. Voor de dffit moet rekening gehouden worden met de schaal van het geven van vertrouwensnominaties. De opvallendste waarden van dffit zijn die van cases 24 en 20 met respectievelijk waarden van -11.10 en 8.86 Dit betekent dat dit het verschil is in de voorspelling als deze case niet in het model zou zitten. Op een schaal van 0 tot en met 55 is dit een enorm verschil. Kortom, case 20 en 24 vallen op als uitbijters omdat zij op meerdere waarden boven de grenswaarde scoren. Er is echter geen reden om aan te nemen dat deze respondenten niet opgenomen dienen te worden in de data.

Eenzelfde patroon is te ontdekken in de uitbijters in de modellen voor het schatten van de andere gegeven componenten. Bij de overige vier is geen residu groter dan 3.00 of kleiner dan -3.00 gevonden. Alle leverage-waarden bleven beneden de grenswaarden. De Cook's distance bracht bij elk model twee tot vier opvallende punten. Deze kwamen veelal ook terug als hoge waarden bij de dffit, hoewel de sterkste invloed van personen te zien is bij gegeven nominaties in competentie. Voor respectievelijk consistentie, integriteit, loyaliteit en openheid gaat het om cases 16, 17 en 24, 20 en 21, 24 en 25 en tot slot 17 en 24. De personen zijn uitbijters, omdat zij of vaak 'iedereen' hebben ingevuld als antwoord bij de vertrouwensvragen of helemaal niemand. Wederom geldt dat er geen reden is om aan te nemen dat deze respondenten niet opgenomen dienen te worden in de data.

Voor de modellen voor de componenten van ontvangen nominaties op de verscheidene vertrouwenscomponenten is eenzelfde beeld te schetsen. In geen enkel model blijkt een residu groter dan 3.00 of kleiner dan -3.00 gevonden. Voor leverage is in alle modellen ook geen sprake van waarden boven de grenswaarde. Wanneer gekeken wordt naar Cook's distance en dffit vallen twee personen op; 3 en 21. Met waarden iets lager dan 3 en 21 lijken ook personen 22 en 8 redelijk veel invloed te hebben op de data. Personen 3 en 21 kwamen ook duidelijk naar voren in de netwerkanalyse als mensen die

veel nominaties ontvangen hebben. Zij hebben daardoor veel invloed op de resultaten, maar er is bij hen, net als bij personen 8 en 22, geen reden aan te nemen dat deze mensen uit de data verwijderd dienen te worden. Alleen voor de modellen voor ontvangen openheidsnominaties zijn geen duidelijke uitbijters te constateren. Er zijn daar geen waarden die boven de grenswaarden voor Cook's distance uitkomen en ook de dffit waarden zijn uiterlijk -0.20 of 0.22.

In het resultatenhoofdstuk zijn er een aantal resultaten die eruit springen omdat zij een groot effect weergeven. Deze analyses zijn opnieuw uitgevoerd zonder de meest invloedrijke punten om na te gaan in hoeverre de analyses sensitief waren voor deze punten. Het gaat om de invloed van hiërarchie op gegeven integriteitsnominaties en de invloed van vertrouwen in het managementteam op gegeven integriteits- en openheidsnominaties. In Tabel 16 staat de SPSS output weergegeven, passend bij de modellen van gegeven integriteitsnominaties. De effecten veranderen wanneer respondent 20 en 21 uit de data verwijderd worden. De geschatte effecten van hiërarchie en persoonlijk vertrouwen in het managementteam worden zowaar groter dan met de originele data. Het grote positieve effect van persoonlijk vertrouwen in de integriteitsrelaties verandert zelfs in een significant effect.

Tabel 16: Parameterschattingen voor gegeven vertrouwensnominaties integriteit ($N = 24$).

		Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.900	15,309		-.059	,954	-32,648	30,848		
	Verbondenheid_all	2,206	4,556	,103	,484	,633	-7,244	11,655	1,000	1,000
2	(Constant)	-33,728	18,047		-1,869	,076	-71,259	3,803		
	Verbondenheid_all	-.021	4,088	-.001	-.005	,996	-8,524	8,481	,960	1,041
	Hierarchie_all	11,079	4,057	,520	2,731	,013	2,642	19,516	,960	1,041
3	(Constant)	-71,248	32,085		-2,221	,038	-138,175	-4,321		
	Verbondenheid_all	1,068	4,073	,050	,262	,796	-7,428	9,564	,925	1,081
	Hierarchie_all	14,833	4,788	,696	3,098	,006	4,845	24,822	,659	1,517
	VertMT_werk_all	6,631	4,735	,320	1,400	,177	-3,247	16,508	,637	1,570
4	(Constant)	-94,378	27,475		-3,435	,003	-151,884	-36,872		
	Verbondenheid_all	2,868	3,412	,134	,841	,411	-4,273	10,010	,900	1,111
	Hierarchie_all	16,768	4,002	,787	4,189	<,001	8,391	25,146	,644	1,552
	VertMT_werk_all	-4,180	5,164	-.202	-.809	,428	-14,988	6,629	,366	2,734
	VertMT_pers_all	13,140	4,096	,776	3,208	,005	4,567	21,714	,388	2,579

a. Dependent Variable: Int_gegeven

In Tabel 17 staat een deel van de SPSS output weergegeven voor gegeven openheidsnominaties. De invloedrijke punten verwijderen uit de data heeft als gevolg een minder sterk effect van persoonlijk vertrouwen in het managementteam. Het effect verdwijnt echter niet en er is geen reden aan te nemen dat deze personen niet in de data horen.

Tabel 17: Parameterschattingen voor gegeven vertrouwensnominaties openheid (N = 24).

		Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	18,400	19,094		,964	,346	-21,198	57,998		
	Verbondenheid_all	-1,087	5,723	-,040	-,190	,851	-12,957	10,782	1,000	1,000
2	(Constant)	23,987	25,228		,951	,353	-28,478	76,453		
	Verbondenheid_all	-,236	6,330	-,009	-,037	,971	-13,401	12,929	,851	1,175
	Hierarchie_all	-2,278	6,533	-,082	-,349	,731	-15,864	11,308	,851	1,175
3	(Constant)	-16,836	39,981		-,421	,678	-100,234	66,562		
	Verbondenheid_all	,012	6,231	,000	,002	,998	-12,985	13,010	,851	1,176
	Hierarchie_all	2,018	7,224	,073	,279	,783	-13,052	17,087	,674	1,484
	VertMT_werk_all	7,800	5,989	,321	1,302	,208	-4,692	20,293	,755	1,325
4	(Constant)	-27,578	42,332		-,651	,523	-116,179	61,024		
	Verbondenheid_all	,535	6,312	,020	,085	,933	-12,676	13,746	,842	1,188
	Hierarchie_all	3,469	7,489	,125	,463	,649	-12,206	19,144	,637	1,570
	VertMT_werk_all	2,349	8,929	,097	,263	,795	-16,339	21,038	,345	2,898
	VertMT_pers_all	6,195	7,477	,315	,829	,418	-9,454	21,844	,321	3,118

a. Dependent Variable: Open_gegeven

Bijlage V – Opmerkingen en gemiddelden stellingen

Op de vragenlijst was er de mogelijkheid om een opmerking achter te laten. Hieronder zijn de opmerkingen weergegeven die inhoudelijk van betekenis kunnen zijn:

1 - Het 'management' is heel algemeen. Ik denk dat je hele andere antwoorden krijgt als dit team afzonderlijk van elkaar gezien wordt. Zitten er mensen in het managementteam die daar geen toevoeging geven?

2 - Bij het invullen van dit formulier verbaasde het me dat ik mijn p-chef er niet in genoemd heb. Eigenlijk een zorgelijke constatering vind ik.

3 - Ik heb geen namen benoemd in de vragenlijst. Ik heb er vertrouwen in dat mij gegevens anoniem zijn maar ik lees dat in opdracht van ons team het onderzoek gedaan wordt. Ik lees dat uitslag niet over individu wordt gegeven maar als geheel. De namen die genoemd worden zijn mijns inziens volledig op de persoon en aangezien wij op twee locaties werken geeft het een verkeerd beeld over de individuele personen binnen het team. Er is voor mij onvoldoende zicht op de collega's op bureau (...). Ik heb wel de vragen beantwoord die mijn algehele beeld over het team weergeven.

4 - Ik vind het managementteam 'te rood'.

5 - Op de vraag of het managementteam erg geschikt is heb ik neutraal gereageerd omdat er op dit moment (...) welke ik niet geschikt vind. Ik ben er van overtuigd dat mensen een kans verdienen en dat mensen beter kunnen worden. Echter is de manier van omgang en het 'durven' vervelende beslissingen te maken wel heel belangrijk. Ik vind dat je als chef niet met iedereen vrienden kunt zijn. Dat moet je ook niet willen. Verder wil ik opmerken dat er voor de positieve eigenschappen met name collega's genoemd dienen te worden. Dit had juist eerder andersom gekund. Het grootste gedeelte van de collega's is goed in hun werk en betrouwbaar en positief. De personen in kaart brengen die dat gevoel en positiviteit dan ondermijnen lijkt me juist belangrijker.

In dit onderzoek is gewerkt met constructen bestaande uit verschillende samengevoegde vragen. Wellicht geeft een inzicht in gemiddelde per vraag specifiekere duidelijkheid omtrent één onderwerp. In Tabel 18 staat weergegeven wat de gemiddelde waarden zijn van alle stellingen afzonderlijk.

Tabel 18: *Beschrijvende statistieken losse stellingen (N = 26)*

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ik zou heel graag de rest van mijn carrière bij dit team willen doorbrengen	26	2,0	5,0	3,385	,8521
Ik heb echt het gevoel dat de problemen van dit team de mijne zijn	26	1,0	4,0	2,654	,8458
Ik heb geen sterk gevoel van 'behoren' tot mijn team	26	1,0	5,0	2,346	1,0175
Ik voel met 'emotioneel gehecht' aan dit team	26	2,0	5,0	3,308	,7884
Ik voel me geen 'deel van de familie' bij mijn team	26	1,0	4,0	2,115	,8162
Dit team heeft veel persoonlijke betekenis voor mij	26	1,0	5,0	3,231	,8152
Het managementteam is erg geschikt voor hun werk	26	2,0	4,0	3,096	,6931
Ik heb veel vertrouwen in de capaciteiten van het managementteam	26	2,0	4,0	3,173	,6774
Het managementteam heeft specifieke vaardigheden die de prestaties van de organisatie kunnen verhogen	26	2,0	4,0	3,077	,7442
Bij het managementteam twijfel ik altijd of ze zich aan hun woord houden	26	2,0	5,0	2,846	,9249
Het managementteam steunt mij als er een probleem is	26	1,0	5,0	3,462	,9047
Het managementteam zou nooit achter mijn rug om slecht over mij praten	26	2,0	4,0	2,885	,6528
Ik voel me niet vrij genoeg om kritiek te geven op een werkgerelateerd onderwerp tegenover het managementteam	26	1,0	4,0	2,231	,7104
Het managementteam geeft mij het gevoel dat ik alles tegen hen kan zeggen	26	1,0	4,0	3,346	,8458
Ik vind dat mijn p-chef mij te weinig aandacht geeft	26	1,0	4,0	2,115	,9519
Mijn p-chef is benaderbaar	26	2,0	5,0	4,231	,6516
Wanneer ik vragen heb over verlof/ziekte/andere regelingen kan ik altijd bij mijn p-chef terecht	26	2,0	5,0	4,192	,6939
Als mensen samen aan een taak werken zijn het vaak dezelfde personen die de leiding nemen	26	2,0	5,0	3,827	,5467
In ons team hebben sommige mensen meer macht of autoriteit dan anderen	26	2,0	5,0	3,462	,9047
In ons team krijgen sommige mensen meer respect of aanzien dan anderen	26	2,0	5,0	3,615	,6972
Valid N (listwise)	26				

Bijlage VI – Resultaten genereren

Om tot de resultaten in de resultatensectie te komen, zijn een aantal acties in SPSS uitgevoerd. Hieronder staan de uitwerkingen hiervan weergegeven. Er waren een aantal mensen die geen namen hadden ingevuld of die hun eigen naam niet hadden ingevuld, voor deze mensen is data geïmputeerd. Daarnaast waren er ook mensen die geen specifieke namen noemden, maar antwoorden als ‘geen idee’ of ‘bijna iedereen’. Gemiddelden en standaarddeviaties zijn berekend vóór imputatie van ontbrekende waarden bij de vertrouwensvragen, gegeven en ontvangen.

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=Geschikt_gegeven Succestaken_gegeven Kennis_gegeven Consistent_gegeven
```

```
  Onvoorspelbaresitu_gegeven Woordhouden_gegeven Eerlijk_gegeven Kritiek_gegeven Steun_gegeven
```

```
  Achter_rug_gegeven Pers_probl_gegeven Kritiek_werk_gegeven Alles_zeggen_gegeven
```

```
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=Geschikt_ontvangen Succestaken_ontvangen Kennis_ontvangen
```

```
  Consistent_ontvangen Onvoorspelbaresitu_ontvangen Woordhouden_ontvangen Eerlijk_ontvangen
```

```
  Kritiek_ontvangen Steun_ontvangen Achter_rug_ontvangen Pers_probl_ontvangen Kritiek_werk_ontvangen
```

```
  Alles_zeggen_ontvangen
```

```
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

De gemiddelden en standaarddeviaties die hieruit voortkwamen zijn voor de onderbrekende waarden ingevuld. Vervolgens zijn de vragen over vertrouwen samengevoegd om tot een gemiddeld aantal gegeven en ontvangen nominaties te komen per component.

```
COMPUTE Comp_gegeven=(Geschikt_gegeven + Succestaken_gegeven + Kennis_gegeven) / 3.
```

```
EXECUTE.
```

```
COMPUTE Cons_gegeven=(Consistent_gegeven + Onvoorspelbaresitu_gegeven) / 2.
```

```
EXECUTE.
```

```
COMPUTE Int_gegeven=(Woordhouden_gegeven + Eerlijk_gegeven) / 2.
```

```
EXECUTE.
```

```
COMPUTE Loy_gegeven=(Kritiek_gegeven + Steun_gegeven + Achter_rug_gegeven) / 3.
```

```
EXECUTE.
```

```
COMPUTE Open_gegeven=(Pers_probl_gegeven + Kritiek_werk_gegeven + Alles_zeggen_gegeven) / 3.
```

```
EXECUTE.
```

```
COMPUTE Comp_ontvangen=(Geschikt_ontvangen + Succestaken_ontvangen + Kennis_ontvangen) / 3.
```

```
EXECUTE.
```

```
COMPUTE Cons_ontvangen=(Consistent_ontvangen + Onvoorspelbaresitu_ontvangen) / 2.
```

```
EXECUTE.
```

```
COMPUTE Int_ontvangen=(Woordhouden_ontvangen + Eerlijk_ontvangen) / 2.
```

```
EXECUTE.
```

```
COMPUTE Loy_ontvangen=(Kritiek_ontvangen + Steun_ontvangen + Achter_rug_ontvangen) / 3.
```

```
EXECUTE.
```

```
COMPUTE Open_ontvangen=(Pers_probl_ontvangen + Kritiek_werk_ontvangen + Alles_zeggen_ontvangen) / 3.
```

```
EXECUTE.
```

Een aantal vragen in de vragenlijst zijn tegengesteld aan de gewenste schaalrichting gesteld, waardoor items 22, 24, 29, 32 en 34 gehercodeerd moesten worden tot dezelfde schaal als de rest van de vragen.

```
RECODE Verbonden3 (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1) INTO Verbonden3_reverse.
```

```
VARIABLE LABELS Verbonden3_reverse 'Verbonden3_reverse'.
```

```
EXECUTE.
```

```
RECODE Verbonden5 (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1) INTO Verbonden5_reverse.
```

```
VARIABLE LABELS Verbonden5_reverse 'Verbonden5_reverse'.
```

```
EXECUTE.
```

```
RECODE Vertrouwen_MT4 (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1) INTO Vertrouwen_MT4_reverse.
```

```
VARIABLE LABELS Vertrouwen_MT4_reverse 'Vertrouwen_MT4_reverse'.
```

```
EXECUTE.
```

```
RECODE Vertrouwen_MT7 (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1) INTO Vertrouwen_MT7_reverse.
```

```
VARIABLE LABELS Vertrouwen_MT7_reverse 'Vertrouwen_MT7_reverse'.
```

```
EXECUTE.
```

```
RECODE Tevredenheid_pzorg1 (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1) INTO Tevredenheid_pzorg1_reverse.
```

```
VARIABLE LABELS Tevredenheid_pzorg1_reverse 'Tevredenheid_pzorg1_reverse'.
```

```
EXECUTE.
```

Vervolgens zijn de items samengevoegd tot de constructen *verbondenheid met het team*, *waargenomen hiërarchie*, *werkgerelateerd vertrouwen in het managementteam*, *persoonlijk vertrouwen in het managementteam* en *tevredenheid over de personeelszorg*.

```
COMPUTE Verbondenheid_all=(Verbonden1 + Verbonden2 + Verbonden3_reverse + Verbonden4 +  
Verbonden5_reverse + Verbonden6) / 6.
```

```
EXECUTE.
```

```
COMPUTE VertMT_werk_all=(Vertrouwen_MT1 + Vertrouwen_MT2 + Vertrouwen_MT3) / 3.
```

```
EXECUTE.
```

```
COMPUTE VertMT_pers_all=(Vertrouwen_MT4_reverse + Vertrouwen_MT5 + Vertrouwen_MT6 +  
Vertrouwen_MT7_reverse + Vertrouwen_MT8) / 5.
```

```
EXECUTE.
```

```
COMPUTE Pzorg_all=(Tevredenheid_pzorg1_reverse + Tevredenheid_pzorg2 + Tevredenheid_pzorg3) / 3.
```

```
EXECUTE.
```

```
COMPUTE Hierarchie_all=(Hiërarchie1 + Hiërarchie2 + Hiërarchie3) / 3.
```

EXECUTE.

Om van deze constructen de betrouwbaarheid te bepalen is Cronbach's alpha berekend.

RELIABILITY

/VARIABLES=Hiërarchie1 Hiërarchie2 Hiërarchie3

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

RELIABILITY

/VARIABLES=Verbonden1 Verbonden2 Verbonden3_reverse Verbonden4 Verbonden5_reverse Verbonden6

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

RELIABILITY

/VARIABLES=Vertrouwen_MT1 Vertrouwen_MT2 Vertrouwen_MT3

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

RELIABILITY

/VARIABLES=Vertrouwen_MT4_reverse Vertrouwen_MT5 Vertrouwen_MT6 Vertrouwen_MT7_reverse
Vertrouwen_MT8

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

RELIABILITY

/VARIABLES=Tevredenheid_pzorg1_reverse Tevredenheid_pzorg2 Tevredenheid_pzorg3

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

Voor waargenomen hiërarchie geldt een Cronbach's alpha van 0.321. Dit is een erg lage waarde, maar verwijdering van een item leidt niet tot een betere betrouwbaarheid. Voor de resultaten betekent dit dat er met voorzichtigheid naar conclusies omtrent hiërarchie gekeken moet worden. In nieuw onderzoek is wellicht aan te raden het construct op een andere wijze op te bouwen.

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Als mensen samen aan een taak werken zijn het vaak dezelfde personen die de leiding nemen	7,077	1,514	,169	,276
In ons team hebben sommige mensen meer macht of autoriteit dan anderen	7,442	,807	,256	,053
In ons team krijgen sommige mensen meer respect of aanzien dan anderen	7,288	1,323	,144	,312

Voor verbondenheid met het team had Cronbach's alpha een waarde van 0.538. In onderstaande tabel wordt duidelijk dat verwijdering van item 3 en 5 zou leiden tot een verhoging van alpha, maar aangezien het verschil miniem is, is gekozen alle items voor het construct te behouden om inhoudelijk een completer beeld van verbondenheid te waarborgen.

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ik zou heel graag de rest van mijn carrière bij dit team willen doorbrengen	16,7308	5,725	,386	,441
Ik heb echt het gevoel dat de problemen van dit team de mijne zijn	17,4615	6,178	,269	,499
Verbonden3_reverse	16,4615	6,178	,161	,563
Ik voel met 'emotioneel gehecht' aan dit team	16,8077	5,842	,410	,435
Verbonden5_reverse	16,2308	6,985	,087	,577
Dit team heeft veel persoonlijke betekenis voor mij	16,8846	5,626	,449	,414

Voor werkgerelateerd vertrouwen in het managementteam is Cronbach's alpha 0.602. Verwijdering van de derde stelling zou leiden tot een nieuwe waarde van 0.844. Toch is gekozen het item te behouden in het construct, omdat onderzoek van Rusu (2021) deze stelling als belangrijk onderdeel beschouwd van vertrouwen in competentie van leiders.

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Het managementteam is erg geschikt voor hun werk	6,250	1,065	,664	,098
Ik heb veel vertrouwen in de capaciteiten van het managementteam	6,173	1,299	,478	,407
Het managementteam heeft specifieke vaardigheden die de prestaties van de organisatie kunnen verhogen	6,269	1,625	,167	,844

Cronbach's alpha voor persoonlijk vertrouwen in het managementteam is 0.799. Dit duidt op een intern consistent betrouwbaar construct. Daarnaast leidt geen enkele verwijdering van een item tot een hogere alpha.

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Vertrouwen_MT4_reverse	13,4615	5,938	,535	,780
Het managementteam steunt mij als er een probleem is	13,1538	5,895	,567	,768
Het managementteam zou nooit achter mijn rug om slecht over mij praten	13,7308	6,925	,540	,776
Vertrouwen_MT7_reverse	12,8462	6,695	,546	,773
Het managementteam geeft mij het gevoel dat ik alles tegen hen kan zeggen	13,2692	5,485	,759	,700

Tevredenheid over personeelszorg heeft een hoge waarde voor Cronbach's alpha, namelijk 0.844. Voor de totaliteit van het construct is gekozen om ook item 1 te behouden, ondanks dat verwijdering zou leiden tot een Cronbach's alpha van 0.930.

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Tevredenheid_pzorg1_reverse	8,4231	1,694	,622	,930
Mijn p-chef is benaderbaar	8,0769	2,154	,817	,711
Wanneer ik vragen heb over verlofziekte/andere regelingen kan ik altijd bij mijn p-chef terecht	8,1154	2,106	,771	,736

Om de beschrijvende analyse te doen, zijn in SPSS de gemiddelden, standaarddeviaties, range, minimum en maximum berekend. Tevens is voor elke variabele een histogram gemaakt. Hieronder zijn slechts van twee variabelen het histogram te zien, want deze dienen als voorbeeld voor de andere variabelen.

FREQUENCIES VARIABLES=Comp_gegeven Cons_gegeven Int_gegeven Loy_gegeven Open_gegeven Comp_ontvangen Cons_ontvangen Int_ontvangen Loy_ontvangen Open_ontvangen Verbondenheid_all VertMT_werk_all

VertMT_pers_all Pzorg_all Hierarchie_all

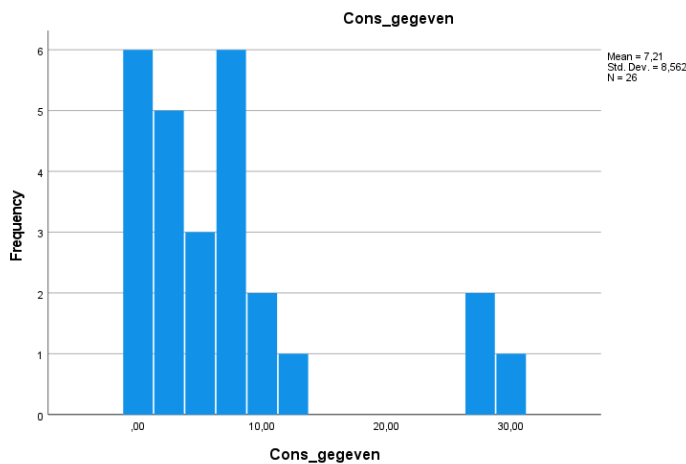
/STATISTICS=STDDEV RANGE MINIMUM MAXIMUM MEAN

/HISTOGRAM

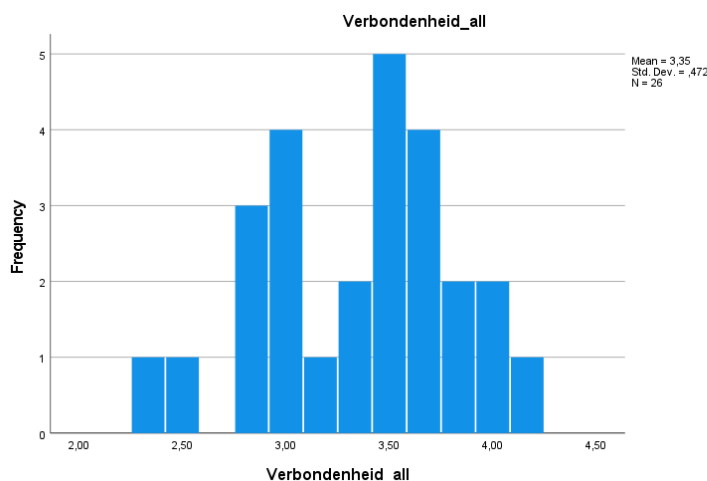
/ORDER=ANALYSIS.

		Statistics														
		Comp_gegeve n	Cons_gegeven	Int_gegeven	Loy_gegeven	Open_gegeven	Comp_onvang en	Cons_onvang en	Int_onvangen	Loy_onvangen	Open_onvang en	Verbondenheid _all	VertMT_werk_a ll	VertMT_pers_a ll	Pzorg_all	Hierarchie_all
N	Valid	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	9,0256	7,2115	7,1154	5,0769	15,0897	3,3590	2,5769	2,9808	1,3205	5,5641	3,3526	3,1154	3,3231	4,1026	3,6346
	Std. Deviation	12,06093	8,56174	11,05017	6,48164	13,00036	1,88072	1,52113	,80599	,51191	,57942	,47217	,52656	,60683	,67836	,47614
	Range	55,00	29,50	31,00	18,33	38,33	8,33	6,00	3,00	1,67	2,00	1,83	2,00	2,40	2,67	2,00
	Minimum	,00	,00	,00	,00	,00	1,33	1,00	2,00	,67	4,67	2,33	2,00	1,60	2,33	2,67
	Maximum	55,00	29,50	31,00	18,33	38,33	9,67	7,00	5,00	2,33	6,67	4,17	4,00	4,00	5,00	4,67

Onderstaand histogram van de verdeling van gegeven nominaties op consistentie lijkt het meest op een rechtsscheve verdeling, waarbij de meeste mensen relatief weinig mensen nomineren en dat er een kleine groep is die veel mensen nomineert. Deze verdeling is vergelijkbaar voor alle componenten van vertrouwen, zowel gegeven als ontvangen.



De onafhankelijke variabelen zijn normaler verdeeld dan de afhankelijke variabelen. Hieronder is de verdeling van verbondenheid te zien. De meeste mensen geven aan neutraal, lichtelijk positief, te zijn over de stellingen omtrent verbondenheid met het team. Minder mensen zijn heel erg verbonden of voelen zich helemaal niet verbonden met het team.



Na de uitwerking van de univariate verdeling, zijn de correlaties tussen alle variabelen berekend.

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=Comp_gegeven Cons_gegeven Int_gegeven Loy_gegeven Open_gegeven Comp_ontvangen
Cons_ontvangen Int_ontvangen Loy_ontvangen Open_ontvangen Verbondenheid_all VertMT_werk_all
VertMT_pers_all Pzorg_all Hierarchie_all
/PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations																
		Comp_gegeven	Cons_gegeven	Int_gegeven	Loy_gegeven	Open_gegeven	Comp_ontvangen	Cons_ontvangen	Int_ontvangen	Loy_ontvangen	Open_ontvangen	Verbondenheid_all	VertMT_werk_all	VertMT_pers_all	Pzorg_all	Hierarchie_all
Comp_gegeven	Pearson Correlation	1	.601**	.394*	.340	.433	-.201	-.144	-.209	.271	.011	.095	.319	.299	-.306	-.201
	Sig. (2-tailed)		.001	.046	.090	.027	.324	.484	.305	.181	.959	.644	.112	.138	.129	.326
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Cons_gegeven	Pearson Correlation	.601**	1	.197	.221	.554**	-.112	-.113	-.089	-.088	-.377	.222	.068	.139	.172	-.124
	Sig. (2-tailed)	.001		.334	.277	.003	.587	.581	.665	.671	.058	.275	.743	.499	.402	.546
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Int_gegeven	Pearson Correlation	.394*	.197	1	.156	.216	-.114	-.033	-.248	.419*	.038	.133	.040	.227	-.045	.388
	Sig. (2-tailed)	.046	.334		.447	.289	.580	.874	.222	.033	.852	.517	.846	.264	.826	.050
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Loy_gegeven	Pearson Correlation	.340	.221	.156	1	.548**	.032	.064	-.014	-.024	-.075	.210	.133	.154	.010	.009
	Sig. (2-tailed)	.090	.277	.447		.004	.877	.758	.947	.908	.717	.303	.516	.452	.960	.963
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Open_gegeven	Pearson Correlation	.433	.554**	.216	.548**	1	.075	.099	.027	.086	-.313	.013	.106	.256	.123	-.021
	Sig. (2-tailed)	.027	.003	.289	.004		.717	.631	.896	.677	.120	.951	.608	.207	.550	.920
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Comp_ontvangen	Pearson Correlation	-.201	-.112	-.114	.032	.075	1	.957**	.788**	.287	.549**	.024	.073	.144	.245	.103
	Sig. (2-tailed)	.324	.587	.580	.877	.717		<.001	<.001	.156	.004	.906	.722	.482	.227	.618
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Cons_ontvangen	Pearson Correlation	-.144	-.113	-.033	.064	.099	.957**	1	.809**	.369	.516**	-.011	.063	.093	.205	.128
	Sig. (2-tailed)	.484	.581	.874	.758	.631	<.001		<.001	.063	.007	.956	.758	.650	.314	.534
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Int_ontvangen	Pearson Correlation	-.209	-.089	-.248	-.014	.027	.788**	.809**	1	.387	.367	.010	-.199	-.150	.309	.146
	Sig. (2-tailed)	.305	.665	.222	.947	.896	<.001	<.001		.051	.065	.962	.330	.463	.125	.477
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Loy_ontvangen	Pearson Correlation	.271	-.088	.419*	-.024	.086	.287	.369	.387	1	.610**	-.045	.072	.022	-.214	.354
	Sig. (2-tailed)	.181	.671	.033	.908	.677	.156	.063	.051		<.001	.828	.728	.913	.295	.076
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Open_ontvangen	Pearson Correlation	.011	-.377	.038	-.075	-.313	.549**	.516**	.367	.610**	1	-.114	.164	.075	-.085	.108
	Sig. (2-tailed)	.959	.058	.852	.717	.120	.004	.007	.065	<.001		.578	.423	.715	.679	.598
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Verbondenheid_all	Pearson Correlation	.095	.222	.133	.210	.013	.024	-.011	.010	-.045	-.114	1	-.161	-.251	.112	.196
	Sig. (2-tailed)	.644	.275	.517	.303	.951	.906	.956	.962	.828	.578		.431	.217	.587	.338
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
VertMT_werk_all	Pearson Correlation	.319	.068	.040	.133	.106	.073	.063	-.199	.072	.164	-.161	1	.780**	-.078	-.530**
	Sig. (2-tailed)	.112	.743	.846	.516	.608	.722	.758	.330	.728	.423	.431		<.001	.705	.005
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
VertMT_pers_all	Pearson Correlation	.299	.139	.227	.154	.256	.144	.093	-.150	.022	.075	-.251	.780**	1	.046	-.516**
	Sig. (2-tailed)	.138	.499	.264	.452	.207	.482	.650	.463	.913	.715	.217	<.001		.824	.007
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Pzorg_all	Pearson Correlation	-.306	.172	-.045	.010	.123	.245	.205	.309	-.214	-.085	.112	-.078	.046	1	.031
	Sig. (2-tailed)	.129	.402	.826	.960	.550	.227	.314	.125	.295	.679	.587	.705	.824		.880
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Hierarchie_all	Pearson Correlation	-.201	-.124	.388	.009	-.021	.103	.128	.146	.254	.108	.196	-.530**	-.516**	.031	1
	Sig. (2-tailed)	.326	.546	.050	.963	.920	.618	.534	.477	.076	.598	.338	.005	.007	.880	
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Om de hypothesen te toetsen zijn meerdere multipale lineaire regressiemodellen geschat. Hieronder staat de syntax weergegeven voor de modellen met als afhankelijke variabele de gegeven competentie nominaties. Op dezelfde wijze zijn voor de andere componenten de modellen geschat. Met de resultaten die voortkwamen uit deze syntax zijn ook de assumpties gecontroleerd en is gezocht naar uitbijters (zie Bijlage II).

REGRESSION

```
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Comp_gegeven
/METHOD=ENTER Verbondenheid_all
```



```
/METHOD=ENTER Hierarchie_all  
/METHOD=ENTER VertMT_werk_all  
/METHOD=ENTER VertMT_pers_all  
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)  
/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)  
/SAVE COOK LEVER ZRESID DFFIT.
```

Voor het effect van tevredenheid over personeelszorg op vertrouwen in het managementteam zijn tweemaal twee lineaire regressiemodellen geschat. Hieronder staat weergegeven welke syntax daarvoor gebruikt is.

REGRESSION

```
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL CHANGE  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT VertMT_werk_all  
/METHOD=ENTER Pzorg_all  
/METHOD=ENTER Hierarchie_all  
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)  
/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)  
/SAVE COOK LEVER ZRESID DFFIT.
```

REGRESSION

```
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL CHANGE  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT VertMT_pers_all  
/METHOD=ENTER Pzorg_all  
/METHOD=ENTER Hierarchie_all  
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)  
/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)  
/SAVE COOK LEVER ZRESID DFFIT.
```