

**Voorspellers van Psychologische Veiligheid in de context van een
teaminterventie bij de Nationale Politie**

Tahnee Heirbaut BSc.

Psychologie van Conflict, Risico en Veiligheid
Faculteit Behavioral, Management and Social Sciences
Universiteit Twente

Eerste begeleider: Dr. E.G. Ufkes

Tweede begeleider: Dr. ir. P.W. de Vries

25 - 04 - 2016

Abstract

The police in the Netherlands are in the midst of an enormous reorganisation, that is forming the National Police. To create a safer working climate and counter discrimination, bullying and mental stress, the National Police have offered his employees a group intervention. The current study is an evaluation of the effect of this intervention on psychological safety in the police teams, and the role of team identification, cohesion, efficacy beliefs, and perceived organisational support. The survey consists of a pre-intervention questionnaire ($N=227$) and a post-intervention questionnaire ($N=146$). The participants were employees belonging to teams from Lelystad-Zeewolde (Unit Midden Nederland), Nieuw West Noord (Unit Amsterdam), and Hoorn (Unit Noord Holland). Firstly, it was expected that there was an interaction effect of team identification on cohesion and psychological safety. Cohesion in the teams will only have a positive effect on psychological safety if someone can identify with the group. Secondly, it was hypothesized that cohesion had an interaction effect on the relation between efficacy beliefs and psychological safety. Thirdly, it was expected that perceived organisational support has a positive effect on feelings of psychological safety within teams, but also that the effect depends on the position someone has. From the research can be concluded that psychological safety did not increase after the intervention. Team identification increased significantly. Cohesion and team identification are two important, positive predictors of psychological safety within the teams, but no interaction effect was found. Perceived organisational support is a significant positive predictor for psychological safety, and as was expected, the status of position did moderate this effect. For participants with an managerial position, the effect of organisational support on psychological safety turned out to be stronger than for participants with non-managerial positions. One of the most important conclusions is that the difference in psychological safety between pre- and post-testing was larger and more positive when participants held strong self efficacy and collective efficacy beliefs. This emphasizes the importance of efficacy beliefs on the effects of the intervention.

Samenvatting

De politie in Nederland zit midden in een omvangrijke reorganisatie, namelijk het vormen van de Nationale Politie. Om een veiliger werkklimaat te creëren en discriminatie, pesten en mentale stress tegen te gaan, heeft de Nationale Politie een groepsinterventie aangeboden aan zijn werknemers. In de huidige studie wordt het effect van deze interventie op de psychologische veiligheid binnen de politieteams geëvalueerd, en wat de invloed is van teamidentificatie, cohesie, effectiviteitovertuigingen en steun vanuit de organisatie. Het onderzoek bestond uit *survey* onderzoek met een voormeting ($N=227$) en een nameting ($N=146$). De deelnemers zijn afkomstig uit de basisteams Lelystad-Zeewolde (eenheid Midden Nederland), Nieuw West Noord (eenheid Amsterdam) en Hoorn (eenheid Noord Holland). Ten eerste werd verwacht dat er een positief interactie-effect van teamidentificatie op de relatie tussen cohesie en psychologische veiligheid bestaat. Cohesie in het team heeft alleen een positief effect op psychologische veiligheid als iemand zich ook kan identificeren met de groep. Ten tweede werd verwacht dat cohesie een positief interactie-effect heeft op de relatie tussen effectiviteitovertuigingen en psychologische veiligheid. Ten derde werd verwacht dat er een positief effect is van steun vanuit de organisatie op de psychologische veiligheid binnen het team, maar dat dit afhangt van welke functie men bekleedt. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat er geen significant verschil in psychologische veiligheid tussen de voormeting en nameting. Er was wel een significant verschil in teamidentificatie tussen de voormeting en nameting. Teamidentificatie en cohesie blijken twee belangrijke, positieve voorspellers te zijn van psychologische veiligheid binnen het team, maar er is geen interactie-effect gevonden. Organisatorische steun heeft een significant positief hoofdeffect op psychologische veiligheid, en er is een interactie-effect van functie op deze relatie gevonden. Bij deelnemers met een leidinggevende functie is dit effect sterker dan voor mensen met een uitvoerende functie. Een van de belangrijkste conclusies is dat de psychologische veiligheid meer toeneemt als de deelnemers voor aanvang van de interventie positieve zelfeffectiviteit en collectieve effectiviteit hebben. Dit onderstreept het belang van effectiviteitovertuigingen op de effecten van een interventie.

1. Introductie

De Nederlandse politie is met de omvangrijke reorganisatie in 2013 aan zijn meest uitdagende hoofdstuk begonnen: het vormen van de Nationale Politie. De 26 regionale korpsen zijn opgegaan in 10 regionale eenheden van de Nationale Politie welke bestaan uit 168 basisteams. De reorganisatie verloopt moeizaam en kent een aantal problemen, waaronder financiële tekortkomingen, ICT problemen, gedemotiveerde agenten en een hoog ziekteverzuim, blijkt uit een kritisch rapport van het Ministerie van Veiligheid en Justitie (Inspectie Veiligheid en Justitie, 2015). Tachtig procent van de agenten geeft aan minder gemotiveerd te zijn om bij de Politie te werken door de consequenties van de reorganisatie, en ruim zeventig procent geeft aan dat het collegiaal vertrouwen is afgenomen (Nederlandse Politie Bond, 2015). Veertig procent van de politiemedewerkers geeft in onderzoek van Terpstra en Schaap (2011) aan dat als een collega de vuile was buiten hangt, dit het ergste is wat kan gebeuren. Dit geeft aan dat er een taboesfeer bestaat binnen de organisatie. Bovendien zou er binnen de Nationale Politie sprake zijn van discriminatie van burgers en collega-agenten (Mutsaers, Simpson & Karpiak, 2015), wat aangeeft dat er een onveilige werksfeer ervaren kan worden voor iedereen die afwijkt van de heersende norm. Dit heeft grote invloed op het imago van de Nationale Politie en op het werkklimaat van de agenten. De politie wil een veilig werkklimaat creëren voor zijn werknemers waarbij stappen genomen worden om discriminatie, pesten en mentale stress te vermijden. Met andere woorden, de psychologische veiligheid binnen de teams zou vergroot moeten worden. In de huidige studie wordt onderzocht wat het effect is van een groepsinterventie die gericht is op het vergroten van de veiligheid, betrokkenheid en verbinding, op de psychologische veiligheid binnen de politieteams, en wat de invloed is van teamidentificatie, cohesie, effectiviteitovertuigingen en organisatorische steun op psychologische veiligheid.

1.1 Psychologische veiligheid

Psychologische veiligheid is een gedeelde overtuiging dat een team een veilige omgeving is om sociale risico's te nemen (Edmondson, 1999), bijvoorbeeld door ideeën aan te dragen om werkprocessen te verbeteren, feedback te vragen en geven, of misstanden aan te kaarten zonder bang te zijn voor negatieve consequenties. In een psychologisch veilig team voelen teamleden zich

geaccepteerd en gerespecteerd. Psychologische veiligheid leidt ertoe dat werknemers zich minder snel belemmerd voelen om zich uit te spreken en dat men zich gemotiveerder voelt om zijn team of organisatie te helpen verbeteren (Detert & Trevino, 2008). Bovendien zorgt een psychologisch veilig team ervoor dat werknemers zich meer betrokken voelen en dat men beter leert van gemaakte fouten (Edmondson, 2004).

In de huidige studie wordt onderzocht wat het effect is van een groepsinterventie op de psychologische veiligheid binnen werkteams en welke factoren van invloed zijn op de psychologische veiligheid. De verschillen in de effecten van deze interventie op het werkklimaat binnen de teams hangt af van meerdere factoren. Of een groep therapeutisch kan zijn of een groepsinterventie succesvol kan zijn heeft onder andere te maken met identiteit, cohesie en steun (Kivlighan, Miles & Paquin, 2010). Een groepsaanpak heeft invloed op de verbinding tussen mensen, omdat men zich niet realiseert dat iedereen in min of meerdere mate persoonlijke problemen heeft en dat ze er niet alleen voor staan. Maar als men omringd is met mensen die dezelfde soort problemen hebben zal men pas de algemeenheid (universaliteit) van het probleem herkennen (Jordan et.al. 2011). Als gevolg zal men zich beter voelen, meer zelfvertrouwen en een verbeterde stemming hebben (Frible, Platt & Hoey, 1998).

1.2 Teamidentificatie

Als iemand zich identificeert met de groep, definieert diegene zichzelf in termen van gedeelde groepeigenschappen en de overtuiging dat de groep centraal staat bij zijn zelfconcept (Hogg et.al., 1992). Identificatie met de groep speelt ook een belangrijke rol bij verandering in groepen; als er een duidelijke teamidentiteit bestaat zal men gemotiveerder zijn om een bijdrage te leveren aan het welzijn van de groep (Brickson, 2000) en verhoogt dit het welzijn (Leach et.al. 2010). Dit blijkt ook uit een onderzoek van Haslam en Reicher (2006) waarbij een gevangenissituatie werd nagebootst. De deelnemers werden verdeeld in een groep gevangenen of een groep bewakers. De stress die de deelnemers tijdens het experiment ervoeren werd beïnvloed door de mate van identificatie met de eigen groep. Als de identificatie met de groep hoog was, konden ze elkaar beter steunen en betere weerstand bieden aan situationele stressoren en sociale verandering teweegbrengen, terwijl, als de

gedeelde identificatie afnam en de deelnemers faalde om samen te werken als een team, ze elkaar niet goed konden ondersteunen en niet goed met de stress konden omgaan. Een hoge mate van identificatie zorgt voor meer sociale steun, beschermt tegen pestgedrag en burn-out en draagt bij aan lange termijn welzijn en groepsprestaties (Haslam & Reicher, 2006).

Teamidentificatie blijkt bovendien sterk positief gerelateerd te zijn aan vertrouwen (Han en Harms, 2010). Vertrouwen in collega's wordt gedefinieerd als 'de uiting van geloof tussen partijen dat elkaar geen schade word aangedaan of in gevaar brengt door de acties van de andere partij, en de overtuiging dat geen van de partijen de kwetsbaarheid van de anders uitbuit ' (Jones & George, 1998). Dus teamidentificatie kan een positieve invloed hebben op de psychologische veiligheid bij collega's.

Ook heeft teamidentificatie invloed op cohesie. Hogg en collega's (1992) stellen dat cohesie optreedt wanneer individuen zichzelf identificeren als een lid van een bepaalde groep en niet als lid van een andere groep. Deze groepsidentificatie veroorzaakt een gedeïndividualiseerde staat, waarin groepsleden hun houding en gedrag baseren op de prototypische normen die karakteristiek zijn voor de groep. Als er een gebrek aan teamidentiteit is blijken teamleden het moeilijk te vinden om een band met elkaar te krijgen. Medewerkers die zich identificeren met de groep bleken meer positieve houdingen te hebben waardoor verloop van personeel en verzuim afnamen en betrokkenheid en toewijding toenamen (Chattopadhyay 1999; Tsui et al. 1992). Een verhoogd niveau van identificatie met een teamlid of collega zorgt ervoor dat men hetzelfde denkt, voelt en reageert als de ander. Teamidentificatie leidt dus tot meer betrokkenheid en eenheid binnen het team, en vergroot de cohesie en onderling vertrouwen en beschermt tegen pestgedrag en burn-out.

1.3 Cohesie

Festinger (1950) definieert cohesie als het totale veld van krachten dat van invloed is op mensen om bij een groep te horen. Dit is afhankelijk van de aantrekkelijkheid van de groep en of men elkaar graag mag (Hogg, 1992). Hechte groepen met een hoge mate van cohesie zijn zelfonderhoudend als het aankomt op het maken van sterke connecties met de groepsleden (Friedkin, 2004). Een groepsaankpak is effectiever als middel tot verandering als de groep een eenheid vormt en de leden zich verbonden voelen met de groep. Zonder cohesie wordt feedback niet geaccepteerd,

worden er geen normen gevormd, en ontbreekt er een regelmaat om een stabiele sfeer te creëren (Cartwright, 1951). Met andere woorden, cohesie zou het klimaat scheppen voor acceptatie.

Er kan bij groepscohesie onderscheid gemaakt worden tussen het individu en de groep. Het individuele aspect is de individuele aantrekkingskracht tot de groep, en het groepsaspect zijn de percepties van de groep als geheel. Een ander onderscheid kan gemaakt worden tussen taak cohesie en sociale cohesie. Taakcohesie is de mate van motivatie voor het bereiken van doelen en eisen van een organisatie of interventie, en sociale cohesie refereert naar de motivatie om sociale relaties met en in de groep te ontwikkelen en onderhouden (Widmeyer et al. 1985). Cohesie vertoont sterke correlaties met team karakteristieken, zoals team spirit, sociale steun van teamgenoten, de mate van coöperatief gedrag en het verdelen van werklast (Carless & De Paola, 2000). Cohesieve groepen zijn dus een goede bron van emotionele en sociale steun voor zijn leden. Als een groep hecht is, en de leden zijn betrokken bij de groep en bij de verandering die plaatsvindt, versterkt dit de verbondenheid tussen de leden. Cohesie zou de psychologische veiligheid creëren welke nodig is voor groepsleden om zich voldoende comfortabel te voelen om zwaktes en problemen te bespreken met andere groepsleden (Marmarosh & Van Horn, 2010). Werkrelaties met een hoge kwaliteit - dat wil zeggen dat deze relaties gedeelde doelen, gedeelde kennis en wederzijds respect inhouden - creëren een positieve sociale context waarin men zich veilig voelt en die een verbindende invloed heeft op werknemers. Deze werkrelaties van hoge kwaliteit hebben een positieve relatie met psychologische veiligheid (Carmeli & Gittell, 2009).

Groepscohesie zou echter ook negatieve effecten kunnen hebben op groepsuitkomsten. Groepen die een sterke mate van cohesie hebben beïnvloeden de groepsleden sterker dan niet cohesieve groepen. De groepsleden zijn meer geneigd om de normen en waarden van de groep te internaliseren en disfunctioneel gedrag te vermijden. Als cohesie in een groep wordt gebruikt om groepsleden te beïnvloeden om hetzelfde te denken en doen, leidt dit tot overeenkomstige meningen en gedrag. Bovendien leidt cohesie tot intensievere dynamiek binnen de groep waardoor de druk om te conformeren aan de groep groter wordt. Groepsnormen die stellen dat samenwerking en eensgezindheid belangrijk zijn, beïnvloeden groepsleden om discussies en onenigheid te vermijden. De theorie van Iving Janis (1982) over *groupthink* beschrijft dat de druk om te conformeren aan de

groep ertoe leidt dat de groep niet meer in staat is om kritisch naar zijn eigen standpunten en keuzes te kijken, waardoor de groep stug en standvastig is in zijn meningen en gedrag. Bovendien zouden groepen met een hoge mate van cohesie hun frustraties sneller uiten via inter-persoonlijke agressie en vijandigheid. De psychologische veiligheid kan in het gedrang komen door een hoge mate van cohesie. Hechte groepen hebben al normen en waarden vastgesteld waarin de groep opereert. Om een andere mening te laten horen komt de cohesie op het spel te staan. Binnen hechte teams kan het dus zo zijn dat men er extra op aangekeken wordt als je een andere mening hebt dan het gros van de groep, of je gevoel laat zien of je kwetsbaar durft op te stellen.

De rol van cohesie in groepen bij psychologische veiligheid is niet eenduidig. Daarom wordt de volgende experimentele hypothese gesteld; Cohesie in een groep zou alleen een positief effect kunnen hebben op psychologische veiligheid als men zich ook identificeert met de groep, omdat als iemand zich identificeert met de groep, de in-groep onderdeel wordt van zijn zelfconcept. De cohesie wordt dan niet als benauwend ervaren, maar als positieve kracht die een veilige sfeer creëert. Andersom kan verwacht worden dat als iemand zich niet identificeert met de groep, de cohesie als een bedreiging voelt waardoor men zich mogelijk gedwongen voelt zich te conformeren aan groepsnormen die niet stroken met de eigen normen. Daardoor voelt men zich eerder een buitenstaander en geeft de hechte groep eerder een gevoel van onveiligheid.

H1: Er wordt een interactie-effect van teamidentificatie op de relatie tussen cohesie en psychologische veiligheid verwacht. Als teamidentificatie hoog is zal de invloed van cohesie op psychologische veiligheid groter zijn. Als teamidentificatie laag is, zal het effect van cohesie op psychologische veiligheid kleiner zijn.

1.4 Effectiviteitovertuigingen

Het effect van een groepsinterventie die gericht is op het vergroten van de veiligheid, betrokkenheid en verbinding binnen een team, is voor een deel afhankelijk van de verwachtingen die de deelnemers van de interventie hebben. Overtuigingen over de effectiviteit van een interventie of handeling bestaan uit zelfeffectiviteit en responseffectiviteit. Zelfeffectiviteit is de overtuiging dat een persoon zichzelf in staat acht om een interventie of handeling succesvol uit te voeren (Rogers, 1983).

Met andere woorden, zelfeffectiviteit is in deze context de overtuiging dat de politiemedewerkers zichzelf in staat achten aan de groepsinterventie mee te doen en de verwachte handelingen uit te kunnen voeren. Responseeffectiviteit is de overtuiging dat een interventie of handeling effectief is (Rogers, 1983), dus de overtuiging die de politiemedewerkers hebben over de interventie en of deze wel het gewenste effect zal hebben. Collectieve effectiviteit is de gedeelde overtuiging van een team over het vermogen om bepaalde interventies en handelingen uit te voeren (Bandura, 2000).

Positieve overtuigingen over de effectiviteit van een actie of handeling zorgen ervoor dat men deze acties uitvoert om risico's en disfunctioneel gedrag die een negatief effect hebben op het werkklimaat of de psychologische veiligheid binnen het team te verminderen (Kievik en Gutteling, 2011). Als mensen onzeker zijn over de effectiviteit van een aangeraden handeling of interventie, dus als ze een lage zelfeffectiviteit en een lage responseeffectiviteit hebben, gaan ze sneller hun angst in bedwang houden door ontkenning of defensieve vermijding (Witte en Allen, 2000). Deze negatieve verwachtingen en ideeën over de effectiviteit van een interventie worden in teams met een hogere cohesie met elkaar gedeeld, waardoor de invloed van de training op de psychologische veiligheid zal afnemen. Maar hetzelfde geldt voor positieve effectiviteitsovertuigingen; de goede verwachting van de effectiviteit van de interventie wordt in teams die een hoge mate van cohesie hebben met elkaar gedeeld, waardoor het positieve effect van de interventie op psychologische veiligheid groter is. In teams met een lage cohesie is de invloed van effectiviteitsovertuigingen op het effect van de interventie op psychologische veiligheid kleiner dan in teams die een grotere mate van cohesie hebben. Met andere woorden: De cohesie binnen een team beïnvloedt dus de relatie tussen effectiviteitsovertuigingen en het effect van de interventie op psychologische veiligheid.

H2: Er bestaat een interactie-effect van cohesie op de relatie tussen effectiviteitsovertuigingen en psychologische veiligheid. Als de cohesie binnen een team groot is zal de invloed van effectiviteitsovertuigingen op psychologische veiligheid groter zijn. Als de cohesie binnen een team laag is zal de invloed van effectiviteitsovertuigingen op psychologische veiligheid kleiner zijn.

1.5 Steun van de organisatie

Waargenomen steun van de organisatie refereert naar de perceptie van werknemers over de mate waarin de organisatie hun bijdrage op waarde schat en zorg draagt voor het welzijn van de werknemers. De manier waarop de organisatie omgaat met zijn werknemers is een signaal voor de werknemers in hoeverre de organisatie hen steunt. Werknemers die zich gesteund voelen, identificeren zich met de organisatie en hebben een grotere toewijding voor het werk, wat leidt tot meer helpend gedrag en een minder teruggetrokken houding van werknemers (Rhoades & Eisenberger, 2002). In een complexe organisatie kunnen werknemers het moeilijk vinden om iemand aan te wijzen die verantwoordelijk is voor de manier waarop ze behandeld worden, met als resultaat dat men vooral informatie van directe collega's gebruikt om de organisatie en werkomgeving te evalueren en tot normen en standaarden te komen. Daardoor is waargenomen steun van de organisatie een product van de gedeelde observaties van werknemers binnen een team. De sociale netwerken die geraadpleegd worden hebben dus invloed op de overtuigingen van werknemers en resulteren in overeenkomst in percepties en overtuigingen.

Edmondson (2004) heeft de theoretische fundering gelegd voor waargenomen steun van de organisatie als variabele die psychologische veiligheid op het werk mogelijk maakt. Uit meta-analyse van Kurtessis en collega's (2015) blijkt dat waargenomen steun vanuit de organisatie positief gerelateerd was aan vertrouwen in de organisatie. Bovendien was waargenomen steun vanuit de organisatie positief gerelateerd aan vertrouwen in leidinggevende en in directe collega's (Kurtessis et.al. 2015). Waargenomen *organisational context support*, dat is de aanwezigheid van genoeg benodigde middelen, informatie en beloningen, blijkt positief gerelateerd te zijn aan psychologische veiligheid, omdat toegang tot middelen en informatie ervoor kan zorgen dat onzekerheid en een defensieve houding vermindert (Edmondson, 2004).

Het zijn echter de leidinggevendenden die een belangrijke rol hebben in het geven van organisatorische beloningen voor werknemers, en daarom zouden ze gezien moeten worden als een grotere bron van organisatorische steun dan reguliere collega's met een lagere status in de organisatie. Ondersteunend gedrag van leidinggevendenden zou daardoor sterker gerelateerd zijn aan waargenomen organisatorische steun dan steunend gedrag van collega's en teamleden, die als minder representatief

voor de organisatie worden gezien dan leidinggevend (Kurtessis et.al. 2015). Management op een hoger niveau wordt sterker geïdentificeerd met de organisatie, wat betekent dat er weinig verschil zou moeten zijn in vertrouwen dat geassocieerd wordt met management en vertrouwen in het algemeen in de organisatie. Daaruit volgend wordt verwacht dat de relatie tussen ervaren steun vanuit de organisatie en psychologische veiligheid beïnvloedt wordt door de functiestatus.

H3: Er is een interactie-effect van functie op de relatie tussen waargenomen organisatorische steun en psychologische veiligheid. Bij een hogere functie is het effect van waargenomen organisatorische steun op psychologische veiligheid groter en bij een lagere functie is de invloed van waargenomen organisatorische steun op psychologische veiligheid kleiner.

1.6 De huidige studie

In de huidige studie wordt het effect van een groepsinterventie geëvalueerd welke als doel had het werkklimaat binnen werkteams te verbeteren. De focus in dit onderzoek ligt op het effect van de interventie op psychologische veiligheid, en welke rol cohesie, teamidentificatie, effectiviteitsvertrouwen en organisatorische steun hierbij spelen. Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de context van de organisatie van de Nationale Politie. Om een veiliger werkklimaat te creëren en een positieve verandering teweeg te brengen heeft de Nationale Politie een groepsinterventie aangeboden aan zijn werknemers. De overkoepelende doelen van deze dag waren het vergroten van het gevoel van (psychologische) veiligheid binnen de organisatie; het vergroten van betrokkenheid van werknemers bij de organisatie; en het verbeteren van verbanden tussen werknemers op de werkvloer.

2. Methoden

De Nationale Politie heeft de Universiteit Twente gevraagd om de effecten van de interventie die zij hun medewerkers hebben aangeboden te evalueren. De evaluatie bestond uit *survey*-onderzoek bestaande uit een voormeting en een nameting.

2.1 De interventie

De aangeboden interventie duurde één dag en bestond uit ervaringsworkshops waarin kracht van verbinding, waardering van diversiteit, echtheid en zelfexpressie centraal stonden. De overkoepelende doelen van deze dag waren het vergroten van het gevoel van (psychologische) veiligheid binnen de organisatie; het vergroten van betrokkenheid van werknemers bij de organisatie; en het verbeteren van verbindingen tussen werknemers op de werkvloer. De deelnemers hadden een verscheidenheid aan disciplines en functies, van agent in burger tot administratief medewerkers. De interventie kende een vaste opbouw. Om een goede sfeer neer te zetten werden er in het eerste deel van de interventie spelletjes gespeeld en gedanst, om eventuele spanning bij de deelnemers weg te nemen en het ijs te breken. Een van de oefening waarbij de groep in kleinere groepjes samen zaten, was het delen van persoonlijke ervaringen met elkaar. Hierdoor konden de deelnemers elkaar echt leren kennen en konden ze horen dat iedereen problemen kent. Een ander vast onderdeel van de interventie die aan het eind van de dag plaatsvond, was een oefening waarbij persoonlijke en arbeidsgerelateerde stellingen werden genoemd. Als de stelling van toepassing was op de deelnemer, dan liep de deelnemer naar de andere kant van de ruimte. Deelnemers werd gevraagd om elkaar actief te steunen en respect voor elkaar te hebben.

2.2 Deelnemers

De vragenlijsten zijn verspreid onder de deelnemers van de interventie via de teamchefs van de drie basisteams die aan de interventie deelnamen. Er zijn in totaal 284 medewerkers begonnen met het invullen van de vragenlijst van de voormeting, waarvan 227 (79,9%) van hen de vragenlijst volledig hebben ingevuld. De deelnemers kwamen uit basisteams Nieuw West Noord Amsterdam (32,5%), Lelystad (31,1 %), Hoorn (30,0%) en een klein deel uit Zeewolde (6,4%). Het grootste deel van de deelnemers was man, 67,6% tegenover 32,4% vrouw. De oudste deelnemer was 62 jaar oud, de

jongste was 21 jaar oud en de gemiddelde leeftijd was 39 jaar. 262 deelnemers zijn geboren in Nederland, en een enkeling in Curaçao (1), Iran (1), Marokko (4), Polen (1), Suriname (1), Tunesië (1), of Turkije (4). Veruit de meeste mensen hadden een uitvoerende functie, namelijk 89,6%, en 10,4% heeft een leidinggevende functie. De nameting is ingevuld door 146 deelnemers, waarvan 19,7% uit basisteam Nieuw West Noord Amsterdam kwam, 24,2% uit Hoorn, en 56,1% uit Lelystad-Zeewolde. Er zijn 41 deelnemers die zowel de voormeting als de nameting hebben ingevuld waarbij de twee metingen gekoppeld konden worden.

2.3 Procedure

De vragenlijsten zijn digitaal verspreid en konden ingevuld worden achter eigen computer. De vragenlijst werd voorafgegaan door een begeleidend schrijven over het doel van het onderzoek, het waarborgen van de anonimiteit en een *informed consent*. De uitnodiging voor de voormeting werd door de betreffende teamleiders verspreid over de leden van de basisteams in de periode voor de interventie. Het invullen van de voormeting kostte ongeveer 20 minuten. Kort na de interventie kregen de teams een uitnodiging om de nameting in te vullen. Deze vragenlijst bestond uit minder vragen dan de voormeting en daardoor kostte het invullen van de nameting ongeveer 10 minuten. Deelnemers konden tussentijds stoppen met de vragenlijsten en later verder gaan. Om een juiste koppeling te kunnen maken tussen de vragenlijsten van de voor- en nameting werd gevraagd naar een persoonlijke code gebaseerd op een aantal persoonsgegevens. Na de dataverzameling periode is de data geanonimiseerd en is de dataset van dit onderzoek op een beveiligde schijf opgeslagen.

2.4 Instrumenten

Voor de voormeting is gebruik gemaakt van de onderstaande schalen. Ze zijn voor dit onderzoek vertaald naar het Nederlands. Voor de overzichtelijkheid is bij de gehele vragenlijst gebruik gemaakt van een vijfpunt likertschaal (1 = helemaal mee oneens; 5 = helemaal mee eens).

Psychologische veiligheid. De psychologische veiligheid die men ervaart binnen het team is gemeten met de schaal van Amy Edmondson (1999) en bestaat uit 5 items ($\alpha = .71$).

Voorbeeldstelling: "In mijn basisteam is het makkelijk om moeilijke kwesties en problemen te bespreken".

Teamidentificatie. Teamidentificatie is een construct dat veel gebruikt wordt in de

sportliteratuur om identificatie met favoriete sportteam te meten. De vragen van de Team Identification Scale van Theodorakis, Dimmock, Wann en Barlas (2010) zijn aangepast om de schaal te kunnen toepassen in werkteam context. Hiervoor is de term 'favoriete team' veranderd in 'basisteam' zoals van toepassing is bij de Nationale Politie. De schaal bestaat uit 9 items ($\alpha = .88$).

Voorbeeldstelling: "Ik ben trots om deelgenoot te zijn van mijn basisteam".

Steun vanuit de organisatie. Waargenomen steun vanuit de organisatie werd gemeten met de Survey of Perceived Organizational Support van Eisenberger, Cummings, Armeli, en Lynch (1997) en bestaat uit 16 items ($\alpha = .91$). De term organisatie is in deze vragenlijst vervangen door basisteam, om het aan te laten sluiten bij de beleving van de deelnemer. Voorbeeldstelling: "Als ik een probleem heb, is er hulp beschikbaar vanuit mijn basisteam".

Cohesie. Om cohesie in de groep te meten is de Group Environment Questionnaire (GEQ) gebruikt, welke oorspronkelijk is ontwikkeld voor sportteams. Carless en De Paola (2000) hebben de GEQ aangepast voor werkgerelateerde teams. De schaal bestaat uit 10 items ($\alpha = .68$).

Voorbeeldstelling: "Ons basisteam is eensgezind als het gaat om het behalen van doelen."

Effectiviteit. De items voor zelfeffectiviteit (vijf items, $\alpha = .93$), collectieve effectiviteit (vijf items, $\alpha = .90$) en responseffectiviteit (vijf items, $\alpha = .93$) zijn gebaseerd op de items die opgesteld zijn door Guthrie en Schwoerer (1994) waarbij het woord training vervangen is door de naam van de interventie. Voorbeeldstellingen: "De interventie is in staat om verbinding, vertrouwen en veiligheid te creëren" (responseffectiviteit); "Ik verwacht dat mijn team in staat is om de vaardigheden die we tijdens de interventie leren ook daadwerkelijk uit te voeren" (collectieve effectiviteit); "Ik verwacht dat ik in staat ben om uit te voeren wat ik tijdens de interventie ga leren" (zelfeffectiviteit).

Demografische gegevens. Er zijn in de voormeting naar verschillende demografische gegevens gevraagd, zoals leeftijd, sekse, geboorteland, geboorteland van de vader en moeder, tot welk basisteam de deelnemer behoort, welke functie de deelnemer heeft bij de Nationale Politie, en of de deelnemer een leidinggevende functie heeft en aan hoeveel personen hij/zij leiding geeft.

Nameting. Om de effecten van de interventie te meten zijn in de nameting de wederom de volgende vragenlijsten gebruikt: Psychologische veiligheid ($\alpha = .73$) van Amy Edmondson (1999); teamidentificatie ($\alpha = .90$) van Theodorakis, Dimmock, Wann en Barlas (2010); en

responseffectiviteit ($\alpha = .93$), collectieve effectiviteit ($\alpha = .89$) en zelfeffectiviteit ($\alpha = .91$) op basis van Guthrie en Schwoerer (1994). Om de nameting beknopt te houden zijn waargenomen organisatorische steun en cohesie niet meegenomen.

2.5 Analyse

De data zijn verzameld via een online programma Qualtrics Software. De tegengestelde items in de vragenlijst zijn omgeschaald en incomplete vragenlijsten zijn eruit gehaald. Daarna zijn beschrijvende statistieken uitgevoerd betreffende gemiddelden, standaarddeviaties en bereik. De onafhankelijke variabelen zijn gestandaardiseerd voor de regressie analyses met interacties. Pearson correlaties zijn gemeten om te zien in welke richting de verbanden wezen. Een t-toets is uitgevoerd om te kijken of de interventie daadwerkelijk effect heeft gehad op de psychologische veiligheid binnen de teams. Daarna zijn lineaire meervoudige regressieanalyses uitgevoerd om de hypothesen te testen. De afhankelijke variabele was in de eerste drie regressieanalyses psychologische veiligheid T1 en de onafhankelijke variabelen waren teamidentificatie, cohesie, effectiviteitovertuigingen, organisatorische steun en leiderschapsfunctie. Daarna zijn exploratieve analyses uitgevoerd, waarbij de afhankelijke variabele de verschilscore van psychologische veiligheid tussen de voormeting en de nameting (T2-T1) was, en de onafhankelijke variabelen hetzelfde als bij de eerste regressieanalyses.

3. Resultaten

3.1 Beschrijvende statistieken

In Tabel 3.1 wordt een overzicht van de beschrijvende statistieken van de variabelen weergegeven. Hierin is te zien dat in de voormeting op een schaal van 1 tot 5 gemiddeld 3,63 ($SD = 0,56$) en in de nameting gemiddeld 3,57 ($SD = 0,62$) wordt gescoord op de afhankelijke variabele psychologische veiligheid.

Tabel 3.1

Beschrijvende statistieken van de variabelen

	Bereik	<i>M</i>	<i>SD</i>	Min	Max	<i>N</i>
Voormeting T1						
Cohesie	1-5	3,19	0,43	1,00	4,80	256
Steun van organisatie	1-5	3,52	0,52	1,33	4,89	251
Psychologische veiligheid	1-5	3,63	0,56	1,40	5,00	254
Teamidentificatie	1-5	3,38	0,54	1,44	4,78	254
Responseffectiviteit	1-5	2,99	0,69	1,00	4,80	227
Collectieve effectiviteit	1-5	3,39	0,56	1,00	5,00	227
Zelfeffectiviteit	1-5	3,54	0,63	1,00	5,00	227
Nameting T2						
Psychologische veiligheid	1-5	3,57	0,62	1,80	5,00	152
Teamidentificatie	1-5	3,47	0,58	1,44	5,00	152
Responseffectiviteit	1-5	3,11	0,83	1,00	5,00	148
Collectieve effectiviteit	1-5	3,39	0,73	1,00	5,00	147
Zelfeffectiviteit	1-5	3,57	0,77	1,00	5,00	147

Om de gemiddelden te vergelijken van de deelnemers die alleen aan de voormeting, alleen aan de nameting of aan beide vragenlijsten hebben deelgenomen, is de steekproef in deze groepen opgesplitst. Wat opviel uit de resultaten uit Tabel 3.2 is dat de deelnemers die zowel de voormeting als de nameting hebben ingevuld bijna geen verbetering van de psychologische veiligheid rapporteren ($\Delta=0,03$) tussen de voormeting ($M=3,63$; $SD=0,48$) en de nameting ($M=3,65$; $SD=0,54$). Een gepaarde waarnemingen t-toets is uitgevoerd waaruit bleek dat het verschil in psychologische veiligheid voor de interventie ($M = 3,63$; $SD = 0,51$) en na de interventie ($M = 3,66$; $SD = 0,54$) niet significant is ($t(40) = 0,36$, $p = 0,720$).

Als het gemiddelde op psychologische veiligheid T1 van de groep die alleen de voormeting heeft ingevuld vergeleken wordt met het gemiddelde op psychologische veiligheid T2 van de groep die alleen de nameting heeft ingevuld, is het verschil negatief ($\Delta= -0,09$). Dit komt doordat de mensen die alleen de nameting hebben ingevuld gemiddeld lager scoren op psychologische veiligheid T2 ($M=3,54$; $SD=0,64$) dan de groep die zowel de voor- en de nameting hebben ingevuld ($M=3,63$; $SD=0,58$), maar dit verschil bleek niet significant te zijn ($t(150) = 0,970$, $p = 0,333$).

Het lijkt erop dat de deelnemers beide metingen hebben ingevuld positiever zijn ingesteld dan

de deelnemers die aan slechts aan de voor- of de nameting hebben deelgenomen. De groep die beide metingen hebben deelgenomen hadden in de voormeting gemiddeld al hogere scores dan mensen die alleen de voormeting hebben ingevuld, en ze hadden ook hogere scores op de nameting dan de groep die alleen de nameting hebben ingevuld. Er zijn t-toetsen uitgevoerd om te testen of de verschillen tussen de gemiddelden van deelnemers die alleen de voormeting hebben ingevuld, alleen de nameting hebben ingevuld of de groep die beide metingen hebben ingevuld ook significant waren, maar geen van de verschillen tussen deze groepen was significant.

Tabel 3.2

Gemiddelden van groepen die alleen voormeting, alleen nameting of beide metingen hebben ingevuld

	Alleen voormeting ingevuld			Alleen nameting ingevuld			Beiden metingen ingevuld		
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Psychologische veiligheid T1	206	3,63	0,58				48	3,63	0,48
Psychologische veiligheid T2				109	3,54	0,64	43	3,65	0,54
Teamidentificatie T1	205	3,40	0,55				49	3,34	0,52
Teamidentificatie T2				108	3,44	0,62	44	3,55	0,48
Responseffectiviteit T1	183	2,97	0,72				44	3,06	0,53
Responseffectiviteit T2				105	3,08	0,91	43	3,17	0,61
Collectieve effectiviteit T1	183	3,38	0,58				44	3,44	0,49
Collectieve effectiviteit T2				104	3,34	0,78	43	3,50	0,60
Zelfeffectiviteit T1	183	3,51	0,65				44	3,66	0,50
Zelfeffectiviteit T2				104	3,54	0,86	43	3,64	0,50

3.2 Verschillen tussen voor- en nameting

Om te onderzoeken of er een significant verschil was tussen de gemiddelden van de afhankelijke variabele psychologische veiligheid op voormeting T1 en nameting T2, is een gepaarde waarnemingen t-toets uitgevoerd met de gemiddelden van de groep die beide metingen heeft ingevuld. Hieruit bleek dat het verschil in psychologische veiligheid voor de interventie ($M = 3,63$; $SD = 0,51$) en na de interventie ($M = 3,66$; $SD = 0,54$) niet significant is ($t(40) = 0,36$, $p = 0,720$). Met andere

woorden, er wordt na de interventie niet significant hoger of lager gescoord op psychologische veiligheid dan voor de interventie. Wat opviel was het significante verschil in de gemiddelde scores op teamidentificatie tussen de voormeting ($M = 3,34$; $SD = 0,53$) en nameting ($M = 3,56$; $SD = 0,49$); $t(41) = 3,72$, $p = 0,001$. Na de interventie wordt er dus significant hoger op teamidentificatie gescoord dan voor de interventie.

3.3 Pearson correlaties

De verbanden tussen de variabelen zijn onderzocht door middel van Pearson correlaties, waarvan een overzicht gegeven is in Tabel 3.3. Psychologische veiligheid T1 heeft een significant middelsterk positief verband met teamidentificatie T1 ($r = 0,45$; $p < 0,001$) en met cohesie T1 ($r = 0,50$; $p = 0,000$), wat betekent dat een hogere mate van teamidentificatie of cohesie samengaat met een hogere mate van psychologische veiligheid.

Waargenomen organisatorische steun T1 is significant positief gerelateerd aan ervaren psychologische veiligheid T1 ($r = 0,55$; $p < 0,001$), wat inhoudt dat een hogere mate van ervaren organisatorische steun leidt tot een grotere psychologische veiligheid. Leidinggevende functie heeft een significant zwakke, positieve samenhang met ervaren organisatorische steun ($r = 0,14$; $p = 0,025$), waarbij een hogere functie samengaat met een groter gevoel van organisatorische steun.

De verschillscore van psychologische veiligheid heeft een sterke negatieve correlatie met psychologische veiligheid T1 ($r = -0,45$; $p = 0,003$) en een sterk positieve correlatie met psychologische veiligheid T2 ($r = 0,54$; $p < 0,001$). Dit betekent dat deelnemers die voor de interventie een hogere psychologische veiligheid ervaren, geen verbetering in psychologische veiligheid rapporteren na de interventie, eerder een verslechtering. Terwijl deelnemers die weinig psychologische veiligheid ervaren voor aanvang van de interventie een grotere verschillscore hebben, dus daar heeft de interventie meer effect. Ook zelfeffectiviteit T1 correleert positief met de verschillscore van psychologische veiligheid ($r = 0,33$; $p = 0,043$). Een hogere zelfeffectiviteit gaat samen met een hogere verschillscore op psychologische veiligheid. In de nameting is de verschillscore van psychologische veiligheid gerelateerd aan responseeffectiviteit T2 ($r = 0,45$; $p = 0,004$) en ook met zelfeffectiviteit T2 ($r = 0,33$; $p = 0,036$).

Tabel 3.3

Correlaties en Cronbachs alfa's van de variabelen

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Voormeting T1														
1. Cohesie	0,68													
2. Steun van organisatie	0,60**	0,91												
3. Psychologische veiligheid	0,50**	0,55**	0,71											
4. Teamidentificatie	0,56**	0,57**	0,45**	0,88										
5. Responseffectiviteit	0,20**	0,22**	0,07	0,22**	0,93									
6. Collectieve effectiviteit	0,32**	0,37**	0,21**	0,38**	0,59**	0,90								
7. Zelfeffectiviteit	0,26**	0,26**	0,10	0,31**	0,64**	0,75**	0,93							
8. Leidinggevende functie	0,10	0,14*	0,06	0,15*	0,26**	0,24**	0,27**	.						
Nameting T2														
9. Psychologische veiligheid	0,43**	0,47**	0,52**	0,44**	0,12	0,34*	0,31	0,66	0,73					
10. Teamidentificatie	0,59**	0,69**	0,44**	0,71**	0,36*	0,47**	0,46**	0,27	0,49**	0,90				
11. Responseffectiviteit	0,07	0,32*	-0,14	0,41**	0,61**	0,52**	0,68**	0,35*	0,20*	0,48**	0,93			
12. Collectieve effectiviteit	0,20	0,51**	0,20	0,49**	0,41**	0,59**	0,60**	0,16	0,34**	0,49**	0,84**	0,89		
13. Zelfeffectiviteit	0,18	0,32**	0,08	0,42**	0,46**	0,52**	0,68**	0,26	0,21**	0,48**	0,84**	0,83**	0,91	
14. Verschilscore psychologische veiligheid	-0,02	0,08	-0,45**	0,09	0,17	0,28	0,33*	0,05	0,54**	0,14	0,45**	0,30	0,33*	.

Noot: Cronbachs alfa's op de diagonaal. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

3.4 Hypothesen testen

Voor het toetsen van de opgestelde hypothesen zijn drie meervoudige lineaire regressieanalyses uitgevoerd, waarbij de afhankelijke variabele psychologische veiligheid T1 was. In Tabel 3.4 is te lezen dat er een hoofdeffect van teamidentificatie is ($\beta = 0,24$; $p < 0,001$) waarbij sprake is van een significant positief verband met psychologische veiligheid T1. Ook cohesie ($\beta = 0,37$; $p < 0,001$) heeft een significant positief verband met psychologische veiligheid T1. Dus hoe meer men zich identificeert met het team, des te meer psychologische veiligheid men ervaart binnen het team. Hetzelfde geldt voor cohesie; als men meer cohesie ervaart binnen het team, geeft men aan een groter gevoel van psychologische veiligheid te hebben. Dit kwam ook naar voren uit de voorgaande correlatie analyse. In tegenstelling met de verwachtingen uit hypothese 1, blijkt er geen interactie-effect te zijn van teamidentificatie op het verband tussen cohesie en psychologische veiligheid T1 ($\beta = -0,02$; $p = 0,72$).

Tabel 3.4

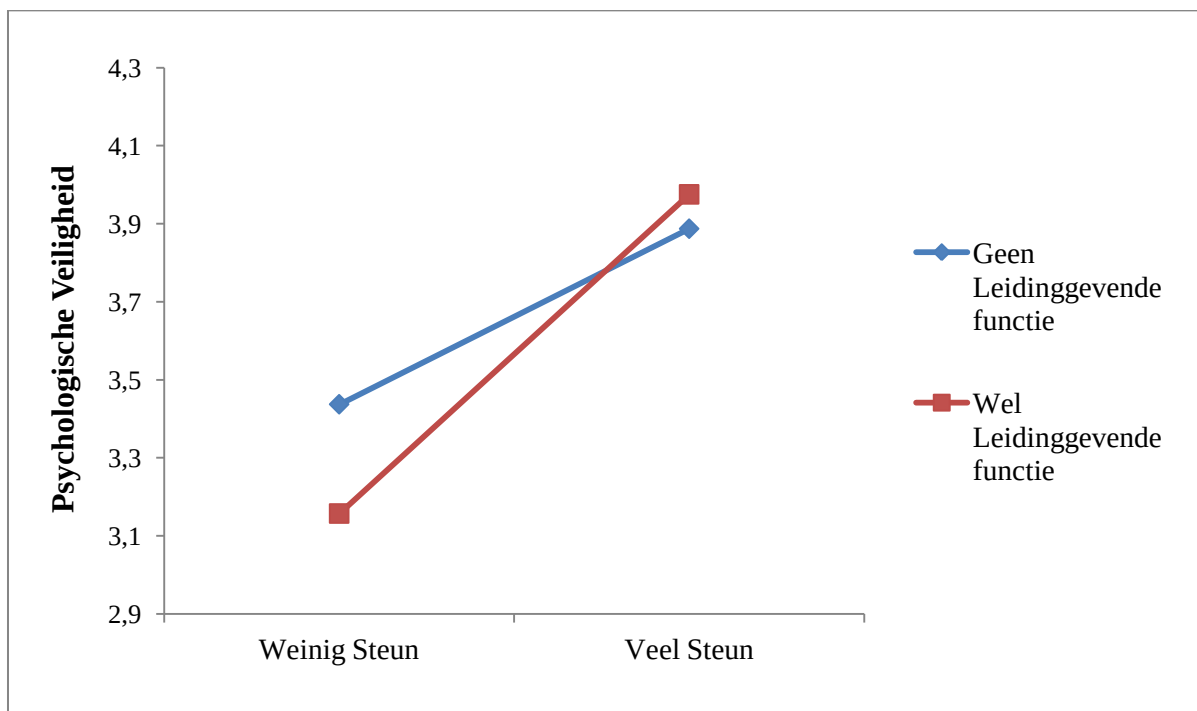
Meervoudige lineaire regressieanalyses met als afhankelijke variabele de scores van psychologische veiligheid T1

	R^2	F	df	β	t	Sig.
Psychologische veiligheid T1	0,29	33,54***	3, 245			
Teamidentificatie T1				0,24***	3,54	0,00
Cohesie				0,37***	5,62	0,00
Teamidentificatie T1 * Cohesie				-0,02	-0,36	0,72
Psychologische veiligheid T1	0,26	26,34***	3, 223			
Effectiviteitovertuiging T1				-0,01	-0,15	0,88
Cohesie				0,51***	7,97	0,00
Effectiviteitovertuiging T1 * Cohesie				0,01	0,22	0,83
Psychologische veiligheid T1	0,33	39,34***	3, 244			
Organisatorische steun				0,56***	10,58	0,00
Leidinggevende functie				-0,09	-1,52	0,13
Organisatorische steun * Leidinggevende functie				0,17***	2,96	0,00

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Uit het tweede model blijkt ook weer dat cohesie een significante voorspeller is voor psychologische veiligheid T1 ($\beta = 0,51$; $p < 0,001$). Cohesie is de enige significante voorspeller in dit model; zowel effectiviteitovertuigingen ($\beta = -0,01$; $p = 0,88$) als de interactievariabele ($\beta = 0,01$; $p = 0,83$) hebben geen significant effect op psychologische veiligheid T1. Dit geeft geen ondersteuning voor hypothese 2.

Hypothese 3 hield in dat er een positief interactie-effect verwacht werd van leidinggevende functie op het verband tussen organisatorische steun en psychologische veiligheid. In het derde model van Tabel 3.4 is te zien dat de resultaten hypothese 3 ondersteunen. De interactievariabele ($\beta = 0,17$; $p < 0,001$) heeft een significant, zwak, positief verband met psychologische veiligheid T1. Organisatorische steun ($\beta = 0,56$; $p < 0,001$) heeft een middelsterk positief hoofdeffect op psychologische veiligheid T1.



Figuur 3.1 Interactie-effect van leidinggevende functie op de relatie tussen organisatorische steun en psychologische veiligheid.

Figuur 3.1 laat het interactie-effect zien van leidinggevende functie op de invloed van organisatorische steun op psychologische veiligheid. Er wordt hoger gescoord op psychologische veiligheid T1 als een hoge mate van organisatorische steun wordt ervaren. De invloed van organisatorische steun op psychologische veiligheid wordt beïnvloed door de bekleedde functie.

Simple slopes analyses zijn verricht om te onderzoeken of de hellingen ook daadwerkelijk significant zijn. De helling van een lagere functie, dat is 1 standaarddeviatie onder het gemiddelde van leidinggevende functie, was 0,225 ($t(244) = 5,212; p < 0,001$), en de helling van hogere functie was 0,409 bij 1 standaarddeviatie boven het gemiddelde van leidinggevende functie ($t(244) = 8,848; p < 0,001$). Dit betekent dat organisatorische steun een groter effect op psychologische veiligheid heeft bij deelnemers met een leidinggevende functie, dan bij deelnemers die een uitvoerende functie bekleden waarbij de helling iets minder sterk is.

Er is een tweede *simple slopes* analyse gedaan om de hellingen voor waargenomen organisatorische steun te toetsen. De helling van een lage mate van organisatorische steun, dat is 1 standaarddeviatie onder het gemiddelde, was -0,140 ($t(244) = -3,130; p = 0,002$). De helling van een hoge mate van organisatorische steun was 0,044 ($t(244) = 0,984; p = 0,326$) maar dit was niet significant. Hieruit blijkt dat het verschil in het gevoel van psychologische veiligheid bij leidinggevende en uitvoerende functies alleen significant is bij een lage mate van organisatorische steun. De groep die laag scoort op organisatorische steun ervaren meer psychologische veiligheid als men een uitvoerende functie heeft, dan als men een leidinggevende functie heeft. De groep die een hogere mate van organisatorische steun ervaart scoort over het algemeen hoger op psychologische veiligheid binnen het team en er is dan niet zoveel tussen leidinggevende en uitvoerende functies, maar dit is geen significant effect.

3.5 Exploratief onderzoek

Na het toetsen van de hypothesen is exploratief onderzoek gedaan naar de voorspellers voor het effect van de interventie op psychologische veiligheid. Er zijn nogmaals drie meervoudige regressieanalyses uitgevoerd met dit keer de verschillscore van de voor- en nameting van psychologische veiligheid als afhankelijke variabele, met dezelfde voorspellers als in de voorgaande

analyses. Uit de resultaten bleek dat alleen effectiviteitovertuigingen T1 een marginaal significant positief hoofdeffect hebben op het verschil in psychologische veiligheid ($\beta = 0,32$; $p = 0,07$). Dit betekent dat hoe meer positievere overtuigingen een deelnemer heeft van effectiviteit, des te positiever het effect van de interventie is op psychologische veiligheid. Dit kwam ook naar voren uit de correlaties (Tabel 3.2).

Effectiviteitovertuigingen zijn in deze analyse een samenstelling van zelfeffectiviteit, collectieve effectiviteit en responseffectiviteit, maar kan dat één of meerdere van deze vormen van effectiviteitovertuigingen sterkere voorspellers zijn voor het verschil in psychologische veiligheid tussen T1 en T2. Om wat dieper in te gaan op de invloed van de afzonderlijke effectiviteitovertuigingen op de verschillscore van psychologische veiligheid, zijn drie regressieanalyses uitgevoerd: voor collectieve effectiviteit, zelfeffectiviteit en responseffectiviteit. De resultaten van deze regressieanalyses zijn weergegeven in Tabel 3.5.

Tabel 3.5

Meervoudige lineaire regressieanalyses van het effect van effectiviteit op verschillscores van psychologische veiligheid

	R^2	F	df	β	t	Sig.
Psychologische veiligheid T2-T1	0,14	1,77	3, 34			
Collectieve effectiviteit T1				0,29†	1,80	0,08
Cohesie				-0,03	-0,15	0,88
Collectieve effectiviteit T1* Cohesie				0,24	1,48	0,15
Psychologische veiligheid T2-T1	0,14	1,83	3, 34			
Zelfeffectiviteit T1				0,37*	2,22	0,03
Cohesie				0,03	0,21	0,84
Zelfeffectiviteit T1* Cohesie				0,18	1,08	0,28
Psychologische veiligheid T2-T1	0,06	0,76	3, 34			
Responseffectiviteit T1				0,12	0,713	0,48
Cohesie				0,05	0,30	0,76
Responseffectiviteit T1* Cohesie				-0,18	-1,04	0,31

†<0,10 * p <0,05; ** p <0,01; *** p <0,001

Er blijkt een significant positief hoofdeffect te zijn van zelfeffectiviteit op de verschilscore van psychologische veiligheid ($\beta = 0,37$; $p = 0,03$). Zelfeffectiviteit is een voorspellende factor voor het verschil in psychologische veiligheid tussen T1 en T2. Een hogere zelfeffectiviteit gaat samen met een positiever effect van de interventie.

Ook collectieve effectiviteit heeft een hoofdeffect ($\beta = 0,29$; $p = 0,08$) op de verschilscores van psychologische veiligheid tussen T1 en T2, hoewel dit effect marginaal significant is met een α van 0.05 die in deze studie gehandhaafd wordt. Dus ook een grotere collectieve effectiviteit heeft positieve invloed op het verschil in psychologische veiligheid tussen T1 en T2.

4. Discussie

4.1 Conclusies

In de huidige studie is onderzoek gedaan naar de voorspellers voor psychologische veiligheid bij de Nationale Politie en de invloed van een interventie om psychologische veiligheid te verbeteren binnen de politieteams. Uit de resultaten komt naar voren dat cohesie een sterke, positieve voorspeller blijkt te zijn voor psychologische veiligheid binnen de onderzochte politieteams. Hoe meer cohesie teamleden ervaren binnen hun team, des te meer psychologische veiligheid ze ervaren. Dit resultaat komen overeen met resultaten uit onderzoek van Carmeli en Gittel (2009). Met het oog op de verantwoordelijkheden en hetgeen agenten meemaken in hun werk, zou cohesie er in deze context voor zorgen dat men dicht genoeg bij elkaar staat om zich psychologisch veilig te voelen en problemen of ervaringen met elkaar te kunnen delen. Dit is belangrijke informatie voor de herinrichting van teams of het toepassen van roulerende teams, waarbij de cohesie niet vanzelfsprekend is. Volgens onderzoek van Schulte, Cohen en Klein (2012) onderhouden teamleden die zich psychologische veilig voelen binnen het team meer vriendschappelijke banden en vroegen meer advies aan collega's dan teamleden die zich niet psychologische veilig voelen. Dus de psychologische veiligheid heeft invloed op de netwerk verbindingen binnen een team en zou een voorspeller kunnen zijn van cohesie, maar de relatie kan ook andersom optreden (Schulte, Cohen en Klein, 2012). Uit de literatuur blijkt cohesie ook negatieve effecten te hebben (Janis, 1982), namelijk

hoe meer cohesie des te sterker de weerstand om de vuile was buiten te hangen. Toch lijkt dit op teamniveau niet het geval te zijn en heeft cohesie juist een positieve invloed op psychologische veiligheid, waardoor lastige kwesties makkelijker besproken kunnen worden binnen het team. Het zou kunnen dat de negatieve effecten van cohesie op organisatieniveau sterker zijn, waar sociale wenselijkheid mogelijkwerijs een grotere en belangrijkere rol speelt, omdat de belangen en gevolgen daar ook uitgestrekter zijn.

Haslam en Reicher (2006) stelden al dat een hoge mate van teamidentificatie zorgt voor meer sociale steun, beschermt tegen pestgedrag en burn-out, en bijdraagt aan lange termijn welzijn en groepsprestaties. In de huidige studie is gevonden dat de mate waarin teamleden zich identificeren met hun team, een voorspeller is voor de psychologische veiligheid. Een sterkere teamidentificatie leidt dus tot een verhoogd gevoel van psychologische veiligheid binnen het team.

Uit de resultaten kwam naar voren dat de mate van ervaren steun vanuit de organisatie een positief effect heeft op psychologische veiligheid binnen de teams, maar dat dit effect afwijkt voor verschillende functies. Met name het verschil tussen hogere, leidinggevende functies en uitvoerende functies is van invloed op hoe de organisatorische steun wordt ervaren en heeft daardoor een effect op psychologische veiligheid. Zowel voor mensen met een leidinggevende functie, als voormensen met een uitvoerende functie neemt psychologische veiligheid toe door waargenomen organisatorische steun, wat overeenkomt met de verwachtingen van Edmondson (2004). Dit effect is echter groter voor mensen met een hogere, leidinggevende functie, dan bij mensen met een uitvoerende functie. Een verschil in het gevoel van psychologische veiligheid bij leidinggevende en uitvoerende functies, blijkt alleen significant bij een lage mate van organisatorische steun. Dit bevestigt de resultaten die gevonden zijn door Kurtessis en collega's (2015) in hun meta-analyse. Een mogelijke verklaring voor dit resultaat is dat personeel met een hogere status zich meestal meer identificeert met de organisatie, waardoor het vertrouwen in het management sterker gerelateerd is aan waargenomen organisatorische steun dan vertrouwen in directe collega's (Kurtessis et.al., 2015).

Het verschil in het gevoel van psychologische veiligheid bij leidinggevende en uitvoerende functies, blijkt alleen significant bij een lage mate van organisatorische steun. Een verklaring hiervoor kan zijn dat er op dit moment onduidelijkheid bestaat onder het personeel over het voortbestaan van

hun eigen functie, en wellicht is er al sprake van verschuiving van personeel binnen de onderzochte teams. Hierdoor kan het zijn dat de consequenties van inter-persoonlijk risico nemen minder voorspelbaar zijn in een groep waarin onduidelijkheid over teamrollen, procedures en taken bestaat, en waardoor een gebrek aan psychologische veiligheid ervaren kan worden (Bunderson & Boumgarden, 2010).

In exploratief onderzoek is onderzocht of de variabelen teamidentificatie, cohesie, effectiviteitovertuigingen, waargenomen organisatorische steun en functie ook goede voorspellers zijn voor het verschil van psychologische veiligheid tussen de voor- en nameting. Het blijkt dat effectiviteitovertuigingen een voorspeller is, maar met name zelfeffectiviteit en collectieve effectiviteit blijken goede voorspellers voor het verschil in psychologische veiligheid tussen de voor- en nameting. Hoe meer men ervan overtuigd is dat men in staat is om de interventie uit te voeren en goed mee te kunnen doen, en hoe meer men ervan overtuigd is dat het team daartoe in staat is, des te positiever het effect van de interventie daadwerkelijk is.

De resultaten van dit onderzoek wijzen erop dat voordat dergelijke trainingen of interventies worden uitgevoerd, effectiviteitovertuigingen al voorspellen hoe groot het effect van een interventie zal zijn. Vooral de mate van zelfeffectiviteit en collectieve effectiviteit die deelnemers hebben voor de interventie, draagt eraan bij dat psychologische veiligheid toeneemt na de interventie. Dit is belangrijke informatie voor toekomstige interventies of trainingen. Als men er vertrouwen in heeft dat hij of zij de vaardigheden kan uitvoeren, zal het effect van de vaardigheden groter zijn (Kievik en Gutteling, 2011) en leidt dit tot verbeterd vermogen om nieuwe vaardigheden eigen te maken (Gist et.al., 1989). Ook een hogere mate van collectieve effectiviteit zorgde voor een positieve toename in psychologische veiligheid na de interventie. Collectieve effectiviteit en met name zelfeffectiviteit zijn telkens opnieuw belangrijke voorspellers van het uitvoeren van beschermend gedrag waarin men het beste kan ingrijpen om de beste resultaten van een training of interventie te krijgen (Floyd et.al., 2000).

Dat responseeffectiviteit geen significante voorspeller is voor het verschil in psychologische veiligheid, geeft aan dat het voor de politiedeelnemers niet uitmaakt of ze vertrouwen hebben in het effect van de interventie, maar dat het belangrijker is dat ze positief denken over hun eigen vermogen

en dat van het team, om de interventie goed uit te voeren. Responseeffectiviteit blijkt van ondergeschikt belang te zijn in vergelijking met zelfeffectiviteit en collectieve effectiviteit. Bovendien was de interventie een verplichte dag voor de werknemers en stond gepland in het weekend, wat bij sommige deelnemers voor enige weerstand zorgde. Naast het verplichte karakter, was er scepsis op de werkvloer over het karakter van de geplande interventie. Lang niet iedereen had positieve verwachtingen van de interventie en er werden vraagtekens gezet bij de aansluiting van de interventie bij de politiewereld. Ook waren er zorgen over de geforceerde openheid en tonen van emoties, wat verbonden kan zijn aan een lagere zelfeffectiviteit en collectieve effectiviteit. Uit onderzoek blijkt dat als angst de overhand heeft en de deelnemer onzeker is over of de interventie zal werken, er een defensieve reactie kan optreden bij de deelnemer (Gore & Bracken, 2005). Aangezien zelfeffectiviteit en collectieve effectiviteit belangrijke factoren zijn bij het voorspellen van het effect van de interventie, zou deze scepsis een mogelijke verklaring zijn voor het uitblijven van het gewenste effect van de interventie, namelijk een toename in psychologische veiligheid.

Uit de correlaties blijkt dat psychologische veiligheid alleen toeneemt bij de deelnemers die voor de interventie minder psychologische veiligheid ervaren dan gemiddeld. Mensen die een al een hoge mate van psychologische veiligheid binnen hun team ervaren, blijken in de nameting gemiddeld juist minder psychologische veiligheid te voelen dan voor de interventie. Dit is een opvallende uitkomst, want een afname van psychologische veiligheid bij deelnemers die dit voor de interventie al bovengemiddeld scoorden, is niet het beoogde doel van de interventie en niet wenselijk. Er is echter geen significant verschil gevonden psychologische veiligheid tussen de voormeting en de nameting. Het verschil in teamidentificatie tussen de voormeting en de nameting blijkt daarentegen wel significant te zijn, maar of teamidentificatie is toegenomen door de interventie kan niet geconcludeerd worden, aangezien er andere factoren van invloed kunnen zijn geweest op dit effect.

4.2 Beperkingen

Hoewel het huidige onderzoek interessante inzichten biedt, zijn er ook kanttekeningen bij de kwaliteit en implicaties van de studie. Allereerst moet benadrukt worden dat er bij de resultaten van het huidige onderzoek geen sprake is van oorzakelijkheid. Het is niet duidelijk of er andere variabelen

meespelen die over het hoofd zijn gezien of niet gemeten zijn.

Een van de beperkingen in het huidige onderzoek is dat de voormeting aan de lange kant bleek te zijn en er kwam na het invullen van de voormeting enige kritiek van de deelnemers op de lengte van de vragenlijst. Daardoor is besloten minder constructen in de nameting op te nemen en kon slechts voor enkele constructen gemeten worden wat het verschil was tussen de voor- en nameting. Als de nameting uit dezelfde constructen bestond als de voormeting, was het interessant geweest om te zien of de interventie invloed had op de groepscohesie en organisatorische steun. Hiermee kan na worden gegaan of de politie ook het juiste signaal afgeeft met deze interventie, namelijk dat het zijn werknemers wil steunen en de werksfeer verbeteren.

Voor het meten van steun vanuit de organisatie is het woord "organisatie" verwisseld door "basisteam". Hoewel dit beter aansluit bij de beleving van de deelnemer, verschuift dit de focus van steun van de gehele organisatie van de Nationale Politie, naar steun van het team. Hierdoor kan organisatorische steun ook geïnterpreteerd worden als steun die men binnen het basisteam ervaart of steun van het teammanagement. Aangezien er momenteel grote veranderingen binnen de organisatie van de Nationale Politie plaatsvinden, zou juist de vraag naar de invloed van steun vanuit de gehele breedte van de organisatie belangrijk zijn om te onderzoeken. Mogelijk hebben de ervaren steun vanuit de Nationale Politie als geheel een andere of grotere invloed op de werking van de interventie.

Een methodologische kanttekening is te plaatsen bij de operationalisering van effectiviteitovertuigingen. De schalen voor zelfeffectiviteit, collectieve effectiviteit en responseeffectiviteit zijn zelf opgesteld met behulp van Guthrie en Schwoerer (1994). Uit *a posteriori* factor analyses bleek dat deze drie componenten van effectiviteit niet naar voren komen, maar slechts twee componenten. Bij vervolgonderzoek is het van belang dat deze constructen beter geformuleerd worden om tot zuiverder resultaat te komen.

Daarnaast is cohesie gemeten met de Group Environment Questionnaire. Deze schaal is oorspronkelijk voor sportteams bedoeld en de stellingen kunnen mogelijk, ondanks de aanpassingen, niet helemaal aansluiten bij de sfeer binnen de politieteams. Bovendien geeft de schaal alleen een beeld van hoe de deelnemers de teamcohesie zelf ervaren, wat in de praktijk heel anders kan uitwijzen dan dat de deelnemers zelf rapporteren. Voor het meten van cohesie zouden ook andere methoden

gebruikt kunnen worden dan zelfrapportage.

Een methodologische beperking in het huidige onderzoek was dat na het koppelen van de deelnemers die zowel de voor- als nameting hadden ingevuld, er nog maar 41 respondenten overbleven waarvan de data geanalyseerd kon worden. Hierdoor was de *power* vrij laag. Het generaliseren van de resultaten van deze onderzoeksgroep naar alle werknemers van de Nationale Politie, is een grotere steekproef nodig. De huidige resultaten zouden daarom met enige nuance moeten worden bekeken. Voor vervolgonderzoek is het ook noodzakelijk om een groter aantal respondenten te kunnen koppelen die voor- en nameting hebben ingevuld, om tot sterkere onderbouwing te kunnen komen.

Bij het interpreteren van de invloed van functie op de relatie tussen waargenomen organisatorische steun en psychologische veiligheid is het belangrijk te vermelden dat slechts 10% van de steekproef een leidinggevende functie had, en het overgrote deel een uitvoerende functie bekleedde. Dit verschil in grootte tussen deze twee groepen zou tot scheve vergelijkingen kunnen leiden en zou daarom in gedachten moeten worden gehouden bij het lezen van de resultaten. Bovendien betrof het huidige onderzoek een selecte groep politie medewerkers, die niet geheel representatief zijn voor alle medewerkers van de Nationale Politie. Deze studie heeft naar de eerste drie basisteams gekeken die aan de interventie hebben meegedaan. Het is goed mogelijk dat er bij de onderzochte teams teams minder problemen of andere problemen spelen die van invloed zijn op de resultaten, dan bij andere teams. Daardoor zijn de resultaten niet generaliseerbaar voor de gehele Nationale Politie en kan niet gesproken worden over oorzakelijke verbanden.

4.3 Toekomstig onderzoek

Er blijkt geen significant verschil in psychologische veiligheid voor- en na de interventie te bestaan. Het gevoel van psychologische veiligheid lijkt voor de groep die zich al meer dan gemiddeld psychologisch veilig voelde zelfs iets afgenomen. De vraag is hoe dit zou kunnen en welke factoren hierbij van invloed zijn. Heeft dit te maken met teameigenschappen of met de interventie? Het kan zijn dat voor sommige mensen vooraf al tegen de interventie op zagen en dat de interventie dan als een onveilige situatie wordt ervaren en ze niet goed mee kunnen doen door deze stressreactie. Wellicht dat

voor andere teams de interventie wel invloed heeft op psychologische veiligheid na het deelnemen aan de interventie. Aangezien het vergroten van de veiligheid binnen de teams één van de beoogde doelen is van de interventie, zal nader onderzoek een antwoord moeten geven op de vraag wanneer (psychologische) veiligheid wel toeneemt en welke factoren daaraan ten grondslag liggen.

Een interessante uitkomst is dat het verschil in teamidentificatie tussen de voor- en nameting significant is, namelijk dat de deelnemers na de interventie hoger scoren op teamidentificatie dan voor de interventie. Het gehele basisteam deed mee aan de interventie, wat neer kwam op groepen van rond de 150 deelnemers. Hoewel deze groep het basisteam wordt genoemd, zijn de groepen waarin men dagelijks werkt veel kleiner. Om te concluderen dat de interventie leidt tot meer identificatie met het team, zou bij een volgende uitvoering van de interventie opnieuw bekeken moeten worden of hetzelfde resultaat behaald wordt. Mogelijk is het verschil in teamidentificatie niet het resultaat van de interventie, maar van groepeigenschappen van de mensen die voor- en nameting hebben ingevuld. Uit beschrijvende statistieken kwam namelijk naar voren dat deze groep afwijkt van de groepen die alleen de voormeting of alleen de nameting hebben ingevuld. Mensen die beide metingen hebben ingevuld lijken namelijk loyaler en positiever te zijn, dan de mensen die alleen de voor- of alleen de nameting hebben ingevuld. wat zou kunnen duiden op een selectie-effect. Ook zou het meer informatie verschaffen om te onderzoeken wat de toename in teamidentificatie precies betekent voor de teams, en voor de doelen van betrokkenheid, veiligheid en verbinding.

Hoewel er een hoofdeffect is gevonden van cohesie op psychologische veiligheid, blijft onduidelijk hoe cohesie zich precies verhoudt tot psychologische veiligheid. Bovendien is cohesie een construct dat beter zichtbaar kan worden door middel van sociale netwerk analyses, waarmee netwerk verbindingen en subgroepen geïdentificeerd kunnen worden, waardoor specifiekere analyses en conclusies mogelijk zijn. Hiermee kan zichtbaar gemaakt worden voor wie en waarom psychologische veiligheid toeneemt door de interventie, en wanneer niet. En er kan bekeken worden of de samenstelling van (sub)groepen verandert en of de cohesie van die (sub)groepen toeneemt of afneemt, en of er prominentere (sub)groepen zijn die meer invloed hebben, dus of de dynamiek binnen het team verandert na de interventie. Het basisteam bestaat namelijk uit kleinere groepen waarin men dagelijks samenwerkt, en deze groepen kunnen ook subgroepen hebben. De sfeer in de

subgroepen kan invloed hebben op de sfeer in het gehele basisteam of andersom.

Naast dat ingezoomd kan worden op subgroepen, kan er ook gekeken worden naar attitudes die organisatiebreed zijn, bijvoorbeeld naar de invloed van ervaren steun vanuit de gehele breedte van de organisatie of identificatie met de organisatie als geheel. Het zou interessant zijn om te zien of er een verschil is in ervaren steun vanuit de organisatie, voor en na de interventie.

De vraag of de effecten van de interventie ook over langere tijd beklijven, kan in dit onderzoek niet beantwoord worden. De huidige studie geeft enkel een beeld van de effecten op korte termijn na de interventie. Om een completer beeld te krijgen, zal bij volgende interventies ook een nameting kunnen worden gedaan na een langere periode.

4.4 Aanbevelingen politie

In het huidige onderzoek komt naar voren dat de overtuigingen die iemand heeft over of hij in staat is mee te doen aan de interventie en de gewenste handelingen en acties uit te voeren, van invloed zijn op het uiteindelijke effect van een interventie. Bovendien heeft een hoge zelfeffectiviteit een positieve invloed op de motivatie, want mensen zijn gemotiveerder voor een handeling of interventie als ze denken dat ze bekwaam zijn om deze succesvol uit te voeren. Om echt resultaat te behalen met de interventie is het belangrijk om in te spelen op een mogelijk gebrek aan effectiviteitsovertuigingen bij werknemers voordat ze gaan deelnemen aan de interventie. Een deel van de deelnemers kende het karakter van de interventie van tevoren uit de media, waardoor er al beeldvorming was over wat de interventie teweeg kan brengen aan emoties. Het is voor te stellen dat er deelnemers waren die zich hier van tevoren zorgen over maakten en tegen de interventie op zagen. Er is niet onderzocht of er vooraf sprake was van lichte angst bij de deelnemers, maar onduidelijkheid en onzekerheid over de interventie kunnen de effectiviteitsovertuigingen ondermijnen. Het is belangrijk om hier enige tijd aan te besteden voordat de interventie daadwerkelijk plaatsvindt. Dit kan in de vorm van voorlichting of door in gesprek te gaan met de teams over welke scepsis er bestaat met betrekking tot de interventie om zorgen of angst weg te kunnen nemen.

Om een psychologisch veilig werkklimaat te bewerkstelligen is het belangrijk dat werknemers zich gesteund voelen door de organisatie en door het team. Als de randvoorwaarden goed zijn, de

organisatiestructuur stabiel, het team zich gewaardeerd en gesteund voelt, het team hecht en verbonden is met elkaar, en men zich kan identificeren met het team, leidt dit tot meer psychologische veiligheid. Aangezien uit het huidige onderzoek blijkt dat het ervaren van weinig steun vanuit de organisatie vooral invloed heeft op gevoelens van psychologische veiligheid bij leidinggevenden, is het belangrijk om op deze groep te focussen.

Aangezien werknemers van de basisteams zich na de interventie significant meer met hun team konden identificeren dan voor de interventie en omdat team identificatie een voorspeller is voor psychologische veiligheid, is deze interventie een stap in de goede richting om een psychologisch veiliger werkklimaat te creëren.

Referenties

- Bandura, A. (2000) Exercise of Human Agency Through Collective Efficacy. *Current Directions in Psychological Science* . 9 (3) 75-78
- Brickson, S. (2000). The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. *The Academy Of Management Review*, 25(1), 82-101.
doi:10.2307/259264
- Bunderson, J. S., & Boumgarden, P. (2010). Structure and learning in self-managed teams: Why 'bureaucratic' teams can be better learners. *Organization Science*, 21(3), 609-624.
doi:10.1287/orsc.1090.0483
- Carless, Sally A.; De Paola, C. (2000) The Measurement of Cohesion in Work Teams. *Small Group Research* 31-1; pp71-88
- Carmeli, A; Gittell, J. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organisations. *Journal of Organizational Behaviour*, 30, 709-729
- Cartwright, D. (1951). Achieving change in people: Some applications of group dynamics theory. *Human Relations*, 4, 381-392.
- Chattopadhyay, P. (1999), "Beyond direct and symmetrical effects: The influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior," *Academy of Management Journal*, 4: 273-87
- Detert, J. R.; Trevino, L. K. (2008). "Speaking Up to Higher-Ups: How Supervisors and Skip-Level Leaders Influence Employee Voice". *Organization Science*, 21 (1): 249–270. doi:10.1287/orsc.1080.0405.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383.
- Edmondson, A. C. (2004). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *Journal Of Applied Behavioral Science*, 40(1), 66-90. doi:10.1177/0021886304263849

- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., Lynch, P. (1997). Perceived organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Festinger L. (1950) Informal social communication. *Psychological Review*. 57:271–282
- Frable, D.E.S., Platt, L., Hoey, S. (1998) Concealable stigmas and positive self-perceptions: feeling better around similar others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 909-922.
- Friedkin, Noah E. (2004) Social Cohesion. *Annual Review Sociology* 30: 409-425
- Gist, M. E., Schwoerer, C, & Rosen, B. (1989). Effects of alternative training methods on self-efficacy and performance in computer software training. *Journal of Applied Psychology*, 74, 884-891.
- Gore, T.D. Bracken, C.C. (2005). Testing the theoretical design of a health risk message: reexamining the major tenets of the extended parallel process model. *Health Education & Behavior*, 32 (1), 27-41.
- Guthrie, J.P., Schwoerer, C.E. (1994) Individual and Contextual Influences on Self-Assessed Training Needs. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, No. 5 (Sep., 1994), pp. 405-422
- Han, G.H., Harms, P.D. (2010) Team identification, trust, and conflict: a mediation model. *International Journal of Conflict Management* 21:1 (2010), pp. 20–43; doi: 10.1108/1104440610
- Haslam, A.S., Reicher, S. (2006) Stressing the Group: Social Identity and the Unfolding Dynamics of Responses to Stress. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 5, 1037–1052 DOI: 10.1037/0021-9010.91.5.1037
- Hogg MA. (1992) *The Social Psychology of Group Cohesiveness: From attraction to social identity*. New York: New York Univ. Press
- Inspectie Veiligheid en Justitie (2015) *Derde onderzoek vorming nationale politie*. Ministerie van Veiligheid en Justitie
- Janis, I. L. 1982. *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes* (2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.

- Jordan, A.H. Monin, B., Dweck, C.S. Lovett, B.J., John, O.P., Gross, J.J. (2011) Misery has more company than people think: underestimating the prevalence of others' negative emotions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37 (1), 120-135.
- Kievik, M., Gutteling, J.M. (2011) Yes, we can: motivate Dutch citizens to engage in self-protective behavior with regard to flood risks. *Nat Hazards*, 59:1475–1490 DOI 10.1007/s11069-011-9845-1
- Kivlighan, D.M., Jr., Miles, J.R., & Paquin, J.D. (2010). Therapeutic factors in group-counseling: Asking new questions. In R.K. Conyne (Ed.), *The Oxford handbook of group counseling* (pp. 121-136) New York: Oxford University Press
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal Of Management*, doi:10.1177/0149206315575554
- Leach, C.W., Mosquera, P.M.R., Vliek, M.L.W., Hirt, E. (2010). Group devaluation and group identification. *Journal of Social Issues*, 66, 535-552.
- Marmarosh, C; Van Horn, C (2010) Cohesion in counseling and psychotherapy groups. R.K. Conyne (Ed.) *The Oxford handbook of group counseling* (pp. 137-163) Oxford, England and New York: Oxford University Press
- Mutsaers, P., Simpson, J., & Karpiak, K. (2015). The anthropology of police as public anthropology. *American Anthropologist*, 117(4), 786-789. doi:10.1111/aman.12372
- Nederlandse Politiebond Enquête (2015). Geraadpleegd via:
http://content1b.omroep.nl/urishieldv2/127m7350ed7430fa89f80056b5db75000000.1e0f325373da7aa5c6706dd09cb273fb/nos/docs/170615_politie.pdf
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.
- Rogers, R.W. (1983). Cognitive and physiological processes in fear appeals and attitude change: A Revised theory of protection motivation. In J. Cacioppo & R. Petty (Eds.), *Social Psychophysiology*. New York: Guilford Press.

- Schulte, M.; Cohen, N.A.; Klein, K.J. (2012) The Coevolution of Network Ties and Perceptions of Team Psychological Safety. *Organization Science* 23(2):564-581
- Terpstra, J.; Schaap, D. (2011) Politiecultuur: een empirische verkenning in de Nederlandse context. *Proces*, 90-4
- Nicholas D. Theodorakis , James Dimmock , Daniel Wann & Achilleas Barlas (2010) Psychometric Evaluation of the Team Identification Scale among Greek Sport Fans: A Cross-validation Approach. *European Sport Management Quarterly*, 10:3, 289-305, DOI: 10.1080/16184741003770180
- Tsui, A., Egan, T., and O'Reilly, C. A. (1992), "Being different: Relational demography and organization attachment," *Administrative Science Quarterly*, 37: 549-79.
- Widmeyer, W. N., Brawley, L. R., & Carron, A. V. (1985). The measurement of cohesion in sports teams: The group environment questionnaire. London, Ontario: *Sports Dynamics*.
- Witte, K., & Allen, M. (2000). A meta-analysis of fear appeals: Implications for effective public health campaigns. *Health Education and Behavior*, 27(5), 591-615.