

Universiteit Twente

Faculteit Management
en Bestuur



Binden

*Uitstroom van Allochtonen en Autochtonen
uit Politiekorps Zuid-Holland-Zuid*

W.M.A. Keijsers
Universiteit Twente
Bestuurskunde

Onder begeleiding van:
Dr. M.L. van Genugten
Dr. A.J.J. Meershoek

Enschede, december 2008



Samenvatting

De politie vindt het belangrijk mensen met diverse achtergronden in dienst te hebben en te houden. Korpsen beseffen ook dat een divers personeelsbestand nodig is om goede prestaties te kunnen leveren. Diversiteit wordt anno 2007 benaderd als een business case in plaats van een social issue. Het thema wordt door de korpsen steeds meer benaderd vanuit de invalshoek van 'performance'. Dit staat ook beschreven in het meerjarenkader Diversiteit Politie 2006-2010. Er zijn echter indicaties dat de uitstroom van allochtonen bij sommige korpsen hoog is.

Tabel 1: Percentage allochtonen korps Zuid-Holland-Zuid.

	% allochtoon korps	% allochtoon uitstroom
2003	7,5	8,5
2004	7,5	13,0
2005	7,1	14,8
2006	7,1	9,7
2007	7,6	8,2

Het is voor de politieorganisatie van belang om maatregelen te treffen om de uitstroom van allochtone medewerkers te beperken. Niet als doel op zich, maar gericht op een optimaal personeelsbestand ten behoeve van een maximale korpsprestatie. Hierbij is het noodzakelijk om te weten waarom medewerkers uitstromen uit de politieorganisatie.

De eerste insteek voor dit onderzoek was uitzoeken welke factoren de relatief grote uitstroom van allochtonen uit de politieorganisatie verklaren. Dit bleek niet mogelijk. Vandaar dat de focus van het onderzoek veranderd moest worden. Een verklaring vinden voor de relatief grote uitstroom was niet meer mogelijk. Wel kon ik onderzoek doen naar welke factoren voor uitstroom ervaren worden in het korps. In plaats van een vergelijking te maken tussen uitgestroomde en nog werkzame allochtonen, heb ik gekeken naar de verschillen tussen allochtone en autochtone medewerkers van het korps. De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

Welke factoren voor uitstroom ervaren allochtonen en autochtonen in het politiekorps Zuid-Holland-Zuid?

Deze vraag heb ik opgedeeld in 4 verschillende deelvragen. Hieronder worden deze deelvragen, de antwoorden op de vragen en hoe ik tot de antwoorden gekomen ben besproken.

Onderzoeksvraag 1: Hoe groot is de uitstroom van allochtonen en autochtonen uit politiekorps Zuid-Holland-Zuid en onderscheidt dit politiekorps zich van andere korpsen?

De eerste onderzoeksvraag bestaat uit twee delen. Het eerste deel gaat over de grootte van de uitstroom van allochtonen en autochtonen uit politiekorps Zuid-Holland-Zuid. Om dit deel te kunnen beantwoorden heb ik gebruik gemaakt van cijfermateriaal dat het korps mij tot mijn beschikking heeft gesteld.

Tabel 2: Samenstelling uitstromers 2003-2007

Allochtonen	Autochtonen
12,4%	87,6%

In de periode 2003-2007 zijn uit korps Zuid-Holland-Zuid 57 allochtonen en 404 autochtonen uitgestroomd. Het percentage allochtonen in korps Zuid-Holland-Zuid is 7,4%. Het percentage allochtonen in de uitstroom (12,4%) is dus hoger dan het percentage allochtonen in het korps.

Het tweede deel van de onderzoeksvraag gaat in op een mogelijk onderscheid van Zuid-Holland-Zuid ten opzichte van andere korpsen. Hiermee wordt de context van het onderzoek toegelicht, maar dit geeft ook informatie over de mogelijke generaliseerbaarheid van de resultaten van dit onderzoek. Ik heb Zuid-Holland-Zuid vergeleken met andere korpsen op de volgende punten:

- Problematiek
- Korpssamenstelling
- Beleid met betrekking tot diversiteit en discriminatie

Deze punten zijn van belang omdat hiermee zowel het korps zelf als de omgeving van het korps belicht worden. Verschillen tussen de korpsen op beide vlakken kunnen van invloed zijn op de generaliseerbaarheid van de resultaten.

Er zijn 25 politiekorpsen in Nederland. Zuid-Holland-Zuid hoort bij de kleinere korpsen. De verschillen tussen de korpsen onderling op de gebieden korpssamenstelling en problematiek zijn groot. Wanneer echter gekeken wordt naar verschillen met het landelijk gemiddelde dan zijn deze voor korps Zuid-Holland-Zuid in de meeste gevallen klein. Zuid-Holland-Zuid lijkt redelijk representatief voor het landelijk gemiddelde, maar is niet representatief voor ieder korps op zich.

Er is landelijk beleid met betrekking tot diversiteit in de vorm van het referentiekader diversiteit. Doordat korpsen zelf kunnen kiezen in welke volgorde/prioriteit gehoor gegeven wordt aan dit referentiekader zullen er ook op dit gebied regionale verschillen zijn.

Onderzoeksvraag 2: Welke verklaringen voor uitstroom van autochtonen en allochtonen (uit de politieorganisatie) biedt de literatuur?

De tweede onderzoeksvraag gaat in op de verklarende factoren voor uitstroom van allochtonen en autochtonen, die in de literatuur gevonden kunnen worden. Op basis hiervan heb ik twee theoretische modellen met verklarende factoren voor uitstroom samengesteld. Eén model voor autochtone medewerkers, en één model voor allochtone medewerkers. Deze modellen zijn gebaseerd op bestaande theoretische modellen met verklarende factoren, maar naar eigen inzicht aangepast voor dit onderzoek. Dit omdat de bestaande modellen, hoewel relevant, factoren bevatten die voor mijn onderzoek niet beïnvloedbaar danwel niet meetbaar zijn. Daarbij misten de factoren die volgens de literatuur specifiek invloed hebben op de uitstroom van allochtonen uit de politieorganisatie.

De modellen bevatten:

- Externe factoren
- Individuele factoren
- Werkgerelateerde factoren

De externe factoren bestaan voor zowel allochtonen als autochtonen uit de volgende twee componenten: de subjectieve norm ten aanzien van blijven of veranderen van baan -dit is de mening van de directe omgeving van de werknemer- en de waargenomen mogelijkheden buiten de organisatie.

Onder individuele factoren vallen demografische factoren als leeftijd, geslacht, opleiding en burgerlijke staat. Daarnaast maken persoonsgebonden factoren als interesse, ambities en capaciteiten deel uit van de individuele factoren. Als derde individuele factor wordt eerder

vertoond gedrag genoemd. Het gaat dan om het aantal dienstjaren in dezelfde functie en eerdere wisselingen van baan binnen de politie.

Voor allochtonen worden deze factoren aangevuld met beheersing van de Nederlandse taal en houdingsaspecten. Bij houdingsaspecten gaat het vaak om een gebrek aan assertiviteit en eigen initiatief. De beoordeling van deze aspecten is subjectief en wordt gekleurd door culturele en persoonlijke voorkeuren.

Werkgerelateerde factoren hebben betrekking op de werksituatie en de werkorganisatie. Werkbeleving en verhoudingen op het werk kunnen hierbij een rol spelen, maar ook kan gedacht worden aan kenmerken van de werkeenheden en de organisatie. Verder spelen voor beide groepen kansen binnen de politieorganisatie een rol.

Voor de allochtone medewerkers wordt dit aangevuld met een aantal factoren. De politiecultuur, en dan specifiek grappen en racisme, de token-theorie (tokens zijn enkelingen van een minderheidsgroep die meer als representanten van hun groep gezien worden dan als individu) en het glazen plafond (beleidsmaatregelen en handelingen binnen de politieorganisatie die er toe leiden dat allochtonen nauwelijks of niet doorstromen naar hogere functies) zijn factoren die tot uitstroom kunnen leiden. Tot slot kan het bedrijfsbeleid in de vorm van retentiemanagement invloed hebben op het besluit om de organisatie al dan niet te verlaten. Retentiemanagement is met name van belang bij allochtone medewerkers, omdat deze groep bij de politie vergroot moet worden. Retentiemanagement heeft als doel de binding tussen werkgever en werknemer te versterken.

Onderzoeksvraag 3: Welke factoren voor uitstroom ervaren allochtone en autochtone medewerkers van het korps ZHZ?

Ik heb onderzocht of de verklarende factoren voor uitstroom van allochtonen en autochtonen uit de politieorganisatie ervaren worden door de medewerkers van het korps Zuid-Holland-Zuid. Dit heb ik gedaan door middel van kwalitatief onderzoek, namelijk het houden van face-to-face interviews. Ik heb de factoren opgenomen in mijn vragenlijst, die bijgevoegd is in bijlage 1. Deze vragenlijst heb ik voorgelegd aan de respondenten, 5 allochtone en 5 autochtone medewerkers, om te kijken of ze de factoren ervaren in het korps.

Bij de allochtonen lijken de externe factoren een reden te zijn om binnen de organisatie te blijven. De allochtone respondenten ervaren deze factor dus niet als factor voor uitstroom, maar eerder als factor om in het korps te blijven. Bij de autochtonen is de externe factor waargenomen mogelijkheden buiten de politieorganisatie wel een factor die ervaren wordt in het korps.

Onder de individuele factoren vallen leeftijd en het aantal dienstjaren dat iemand werkzaam is in het korps. Er bestaat een sterke, omgekeerd evenredige relatie tussen de uitstroom uit korps Zuid-Holland-Zuid en deze twee factoren. Er lijkt zich in de opbouw van het korps nog geen evenwichtssituatie te hebben ingesteld. Allochtonen werken nog niet lang genoeg bij de politie om evenredig vertegenwoordigd te zijn in alle leeftijdsgroepen. Weinig tot geen allochtone medewerkers gaan met pensioen of maken gebruik van een regeling tot vervroegde uittreding. Autochtone uitstromers doen dit wel, van deze groep verlaat circa 1/6e deel de arbeidsmarkt om leeftijdsgebonden redenen.

Voor allochtonen zijn nog twee andere individuele factoren opgenomen in het model. Dit zijn beheersing van de Nederlandse taal en houdingsaspecten. Beide factoren voor uitstroom worden ervaren in het korps. Op basis van de interviews is echter geen verband te leggen tussen deze twee factoren en de uitstroom.

Door de allochtone respondenten worden de werkgerelateerde factoren die alleen voor deze groep gelden in het korps ervaren, dat wil zeggen de factoren organisatiecultuur, tokenisme

en retentiemanagement. Door de autochtone respondenten worden de kansen binnen de politieorganisatie als factor ervaren.

Onderzoeksvraag 4: Zijn er in de motieven tot uitstroom verschillen tussen allochtone en autochtone medewerkers van het korps ZHZ?

Plezier in het werk is voor beide groepen respondenten erg belangrijk, en het ontbreken hiervan leidt tot uitstroom. Er zijn echter ook verschillen tussen de allochtonen en de autochtonen.

Vanuit de *autochtone respondenten* worden voornamelijk *de kansen binnen en buiten de organisatie en ambitie* in het korps ervaren. Het niet kunnen doorstromen of elders een betere baan vinden is ook een belangrijke reden om de organisatie te verlaten. Voor de autochtone respondenten lijkt de nadruk dus te liggen op factoren die te maken hebben met hun eigen carrièremogelijkheden.

Door de *allochtone respondenten* worden in het bijzonder de factoren die alleen voor deze groep gelden in het korps ervaren. De werkgerelateerde factoren organisatiecultuur, tokenisme en retentiemanagement worden ervaren, evenals de individuele factoren houdingsaspecten en kennis van de Nederlandse taal. Een reden tot uitstroom die door meerdere respondenten genoemd wordt is een slechte sfeer in het korps. Dit zou voor hen een reden zijn om uit te stromen, wanneer dit het geval zou zijn. Voor de helft van de respondenten zijn ongelijke promotiekansen een reden om de organisatie te verlaten. Hiermee lijkt voor de allochtone respondenten de nadruk te liggen op de werkgerelateerde factoren.

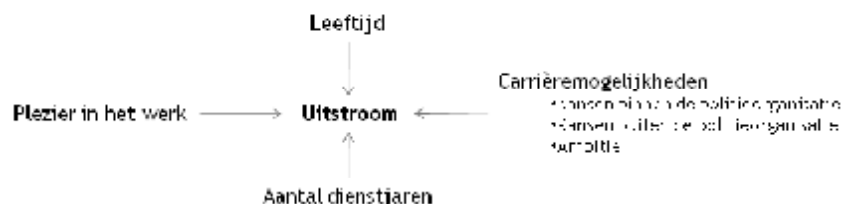
Concluderend kan ik zeggen dat er verschillen zijn in de motieven tot uitstroom van allochtonen en autochtonen. Voor de allochtone respondenten lijkt de nadruk te liggen op de werkgerelateerde factoren, terwijl voor de autochtone respondenten de nadruk op hun eigen carrièremogelijkheden lijkt te liggen.

Reflectie

Achteraf is gebleken dat de leeftijdsgroep <25 jaar in dit onderzoek niet vertegenwoordigd is, maar wel in de uitstroom een bijzondere positie inneemt. Doordat ik geen mensen uit deze groep gesproken heb is dit een gemiste kans om meer inzicht te krijgen in eventuele vertrekredenen van medewerkers jonger dan 25 jaar.

Uiteindelijk heb ik van beide modellen aan kunnen tonen dat een aantal factoren voor uitstroom ervaren worden in korps Zuid-Holland-Zuid. Daarvan is bij een viertal factoren per model ook een relatie met uitstroom aangetoond of werd aangegeven dat het (gebrek aan) de factor voor de respondenten daadwerkelijk een reden is om het korps te verlaten.

Voor de autochtone respondenten heb ik het volgende kunnen aantonen in korps Zuid-Holland-Zuid:



Figuur 1: Redenen tot uitstroom van autochtonen in korps ZHZ

Voor de allochtone respondenten heb ik het volgende kunnen aantonen in korps Zuid-Holland-Zuid:



Figuur 2: Redenen tot uitstroom van allochtonen in korps ZHZ

Van de genoemde redenen tot uitstroom is retentiemanagement de meest beïnvloedbare factor. Op dit gebied kunnen beleidsmaatregelen getroffen worden om de uitstroom van allochtonen te beperken. Mogelijkheden hiertoe zijn opgenomen in de aanbevelingen.

Summary

It is important for the police organization to have employees with different cultural backgrounds. Police corps realize that a diverse staff is necessary to perform well. Nowadays, diversity is approached as a business case rather than a social issue. However, there are indications that in some corps people with foreign backgrounds are more likely to leave the organization than native people.

Table 3: Percentage of non-natives in police corps Zuid-Holland-Zuid.

	% non-natives in corps	% non-natives in outflow
2003	7.5	8.5
2004	7.5	13.0
2005	7.1	14.8
2006	7.1	9.7
2007	7.6	8.2

It is important for the police organization to take measures to prevent the outflow of non-natives. This is not a goal as such, but it aims at an optimal staff for optimal performance. In order to do so, it is necessary to know why employees leave the organization.

I would have liked to investigate which factors explain the high outflow of non-natives out of the police organization. However, this was not possible. Instead, I investigated the factors for outflow that are experienced in Zuid-Holland-Zuid by natives as well as non-natives. The central research question is:

Which factors for outflow are experienced by natives and non-natives in police corps Zuid-Holland-Zuid?

I divided this question into 4 sub questions. Following, I will discuss each sub question, the answer to the question and how I got to this answer.

Research question 1: How big is the outflow of natives and non-natives out of police corps Zuid-Holland-Zuid en does this corps differ from other corps?

The first research question consists of two parts. The first part concerns the outflow of natives and non-natives from Zuid-Holland-Zuid. To be able to give an answer to this question, I used figures provided by the corps.

Tabel 4: Composition outflow 2003-2007

Non-natives	Natives
12.4%	87.6%

57 non-natives and 404 natives have left police corps Zuid-Holland-Zuid in the period 2003-2007. The percentage of non-natives in corps Zuid-Holland-Zuid is 7.4%. The percentage of non-natives in the outflow (12.4%) is higher.

The second part of the research question discusses possible differences of Zuid-Holland-Zuid with respect to other corps. The context of the research is clarified, but this also gives information on the extent to which the results from this research can be generalized. I have compared corps Zuid-Holland-Zuid to other corps on the following points:

- Problems
- Composition of the corps
- Policy on diversity and discrimination

These points are important because they illuminate both the corps themselves and the surroundings of the corps. Differences between the corps can influence the possibility of generalization of the results.

There are 25 police corps in the Netherlands. Zuid-Holland-Zuid is one of the smaller corps. The differences between the corps in terms of corps composition and problems are large. When you compare corps Zuid-Holland-Zuid to the national averages, in most of the cases the differences are small. Zuid-Holland-Zuid seems representative for the national average, but is not representative for every corps in itself.

There is national policy concerning diversity. Corps can choose in which order/priority they will follow these national guidelines. Therefore there will be regional differences in this field.

Research question 2: Which explanations for outflow of natives and non-natives (from the police organization) does the literature offer?

The second research question addresses the explanatory factors for outflow of natives and non-natives, which can be found in the literature. On this basis I have composed two theoretical models containing explanatory factors for outflow. One model for natives, and one model for non-natives. These models have been based on existing theoretical models with explanatory factors, but have been adapted for this research. I did this because the existing models, although relevant, contain factors which can either not be influenced or not be measured in this research. Thereby some factors were missing, especially the factors which specifically influence the outflow of non-natives from the police organization. The models contain:

- External factors
- Individual factors
- Work-related factors

The external factors are the same for both non-natives and natives. They consist of the following two components: the subjective standard with respect to staying, or changing jobs (this is the opinion of the circle of acquaintances of the employees). The other factor is the observed opportunities outside of the organization.

The individual factors contain demographic factors (age, gender, education and civil status). Personal factors, such as interest, ambitions and capacities are also part of the individual factors. A third individual factor is previously shown behavior. This concerns the number of years of service in the same function. For non-natives these factors are completed with knowledge of the Dutch language and attitude aspects.

Work-related factors are related to the work situation and the work organization. Work perception and work relations can play a role, but one can also think of characteristics of the work unit and the organization. Opportunities within the police organization also play a role. For the non-native employees there are some additional factors. Police culture, and then specifically jokes and racism, token-theory (tokens are individuals of a minority group which are considered as representatives of their group rather than as individuals) and 'glass ceiling' (policy within the police organization which results in hardly any or no non-natives in higher functions) are factors which can lead to outflow. Finally, it is possible that company policy in the form of retention management can influence the decision to leave the organization. Retention management is important particularly for non-native employees, because this group should be expanded within the police force. Retention management aims at reinforcing the bond between employer and employee.

Research question 3: *Which factors for outflow are experienced by natives and non-natives in the police corps Zuid-Holland-Zuid?*

I have investigated whether natives and non-natives experience the factors for outflow indicated in literature. The means to this end were face-to-face interviews, a qualitative study. I have included the factors in a list of questions (included in appendix 1). I have presented this questionnaire to 5 non-native and 5 native employees, to investigate whether the factors are experienced in the corps.

For non-natives, the external factors seem to be a reason to stay within the organization. Non-natives therefore don't experience this as a factor for outflow, but rather as a factor to remain in the corps. The natives experience the external factor opportunities outside of the police organization in corps ZHZ.

Age and the number of years of service that someone is operative in the corps are individual factors. There is a strong, inverse proportional relation between the outflow from corps Zuid-Holland-Zuid and these two factors.

For non-natives two other factors have been incorporated in the model. These are knowledge of the Dutch language and attitude aspects. Both factors are experienced in the corps. However, on the basis of the interviews, no link can be made between these two factors and the outflow.

The non-native respondents experience those work-related factors that only apply to this group. These are the factors organizational culture, tokenism and retention management. By natives the factor opportunities within the police organization is experienced.

Research question 4: *Are there any differences between natives and non-natives in the motives for outflow in police corps ZHZ?*

Job satisfaction is very important for both groups, and lack of this leads to outflow. However, there are also differences between the natives and non-natives. Opportunities within and outside of the organization, and ambition, are factors that are experienced mainly by native respondents. The lack of possibilities for promotion, or finding a better job elsewhere, is also an important reason to leave the organization. For the native respondents, the own career opportunities seem to be the most pronounced reasons for outflow.

The non-native respondents seem to experience particularly those factors that only apply to this group. The work-related factors organizational culture, tokenism and retention management are being experienced, besides the individual factors attitude aspects and knowledge of the Dutch language. A reason that is mentioned by several respondents is a bad atmosphere. When this would be the case, it would be a reason for them to leave the corps. For half of the respondents, unequal promotion opportunities would be a reason to leave the organization. For the non-natives, it seems that the emphasis lies on the work-related factors.

In conclusion, I can say that there are differences in the motives for outflow between natives and non-natives. For the non-native respondents the emphasis is on work-related factors, while for native respondents this is on their personal career opportunities.

Reflection:

Afterwards it has turned out that the age group <25 was not represented in this research. This group has a special position in the outflow. I have not spoken with people from this group. This is a missed opportunity of getting insight in the possible reasons for outflow of employees younger than 25 years old.

Eventually I have been able to show that a number of factors for outflow are experienced in corps Zuid-Holland-Zuid. For a set of four factors from each model I was also able to show a relation with outflow, or it was indicated that (lack of) the factor is an actual reason to leave the corps.

For the native respondents I was able to show the following:

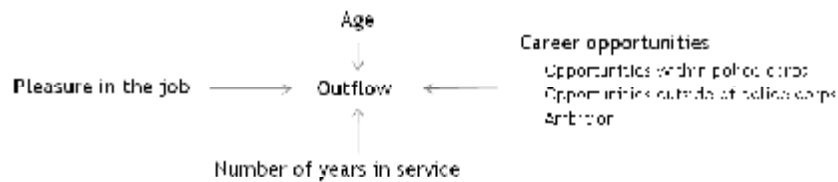


Figure 1: Reasons for outflow of natives

For the non-native respondents I was able to show the following:



Figure 2: Reasons for outflow of non-natives

Of the mentioned reasons for outflow of non-natives, retention management is the factor that can be influenced the most. Policy measures can be taken to reduce the outflow of non-natives. Possibilities to do so are included in the recommendations.

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Summary	7
Inhoudsopgave.....	11
1 Inleiding	13
1.1 <i>Inleiding</i>	13
1.2 <i>Historische schets</i>	14
1.3 <i>Probleemstelling en selectie case</i>	17
1.4 <i>Onderzoeksopzet</i>	18
1.5 <i>Geldigheid en betrouwbaarheid van het onderzoek</i>	20
2 Zuid-Holland-Zuid.....	22
2.1 <i>Inleiding</i>	22
2.2 <i>Kenmerken van politiekorps Zuid-Holland-Zuid</i>	22
2.2.1 <i>Problematiek</i>	23
2.2.2 <i>Korpsbeleid m.b.t. diversiteit en discriminatie</i>	24
2.2.3 <i>Korpsamenstelling</i>	24
2.2.4 <i>Uitstroom</i>	25
2.3 <i>Conclusie</i>	26
3 Theoretisch kader	28
3.1 <i>Inleiding</i>	28
3.2 <i>Theoretische modellen van verloop</i>	28
3.3 <i>Aangepast model van verloop voor autochtonen</i>	31
3.4 <i>Aangepast model van verloop voor allochtonen</i>	33
3.5 <i>Externe factoren</i>	33
3.6 <i>Individuele factoren</i>	34
3.7 <i>Werkgerelateerde factoren</i>	35
3.7.1 <i>Organisatiecultuur</i>	36
3.7.2 <i>De 'token'-theorie van Kanter</i>	37
3.7.3 <i>Het glazen plafond</i>	39
3.7.4 <i>Retentiemanagement</i>	40
3.8 <i>Conclusie</i>	41
4 Onderzoeksresultaten	44
4.1 <i>Inleiding</i>	44
4.2 <i>Externe factoren</i>	44
4.3 <i>Individuele factoren</i>	46
4.3.1 <i>Inleiding</i>	46
4.3.2 <i>Individuele factoren</i>	46
4.4 <i>Werkgerelateerde factoren</i>	56
4.4.1 <i>Inleiding</i>	56
4.4.2 <i>Werkgerelateerde factoren</i>	56
4.5 <i>Motieven tot uitstroom</i>	63
4.5.1 <i>Motieven tot uitstroom voor allochtonen</i>	64
4.5.2 <i>Motieven tot uitstroom voor autochtonen</i>	65

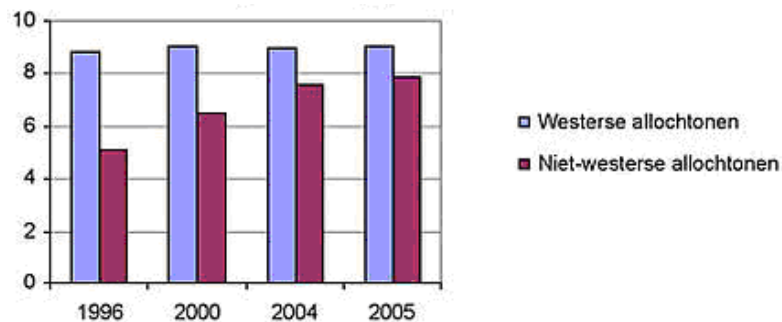
5	Analyse onderzoeksresultaten	68
5.1	<i>Inleiding</i>	68
5.2	<i>Analyse factoren</i>	68
5.2.1	Externe factoren.....	68
5.2.2	Individuele factoren.....	68
5.2.3	Werkgerelateerde factoren.....	70
5.2.4	Verschillen in de motieven tot uitstroom.....	72
5.3	<i>Analyse modellen</i>	73
6	Conclusies en aanbevelingen	75
6.1	<i>Inleiding</i>	75
6.2	<i>Conclusies</i>	75
6.2.1	Onderzoeksvraag 1.....	75
6.2.2	Onderzoeksvraag 2.....	76
6.2.3	Onderzoeksvraag 3.....	77
6.2.4	Onderzoeksvraag 4.....	78
6.3	<i>Reflectie</i>	79
6.4	<i>Aanbevelingen</i>	80
6.4.1	Inleiding.....	80
6.4.2	Aanbevelingen m.b.t. de werving van allochtonen.....	81
6.4.3	Aanbevelingen om de uitstroom van allochtonen te verkleinen.....	81
6.4.4	Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	82
	Referenties	84
	Bijlage 1: Vragenlijst	87
	Bijlage 2: Respondenten	90
	<i>Allochtone respondenten</i>	90
	<i>Autochtone respondenten</i>	90

1 Inleiding

1.1 Inleiding

Diversiteit is in Nederland een maatschappelijk gegeven. (Jaarverslag Nederlandse Politie, 2006, p.23) De Nederlandse samenleving heeft zich de laatste decennia ontwikkeld van een "witte" samenleving tot een maatschappij met een multicultureel karakter. De Nederlandse bevolking bestaat inmiddels uit een grote diversiteit aan individuen en groepen, als gevolg van de instroom van personen uit het buitenland. De individuen en groepen verschillen naar etnische, culturele en religieuze achtergrond. (Directie Politie DGOOV, 1996, p.5)

Op 1 januari 2005 telde Nederland 3,1 miljoen allochtonen. Op dat moment was 19,2% van de bevolking van allochtone afkomst. Iets minder dan de helft hiervan (45,6%) zijn westerse allochtonen. De overige 54,4% zijn niet-westerse allochtonen. Onder 'allochtonen' worden personen verstaan, van wie ten minste één ouder in het buitenland is geboren. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen eerste generatie allochtonen, personen die zelf in het buitenland zijn geboren, en tweede generatie allochtonen, personen die in Nederland zijn geboren. (Giesbers, 2007) Deze allochtonen maken ook deel uit van de beroepsbevolking.



Figuur 3: Aandeel allochtonen in de werkzame beroepsbevolking naar herkomst, 1996-2005 (%). (SBO, 2007)

Het aandeel allochtonen in de werkzame beroepsbevolking is verspreid over verschillende sectoren en werkgevers. Een aantal van hen werkt bij de Nederlandse politie. In 2005 was het percentage allochtone medewerkers bij de politie 6,2 procent. (Jaarverslag Nederlandse Politie, 2006, p.23) Het percentage allochtone medewerkers bij de politie lijkt in verhouding tot het percentage allochtonen van de bevolking (19,2%) erg laag, een factor 3 minder. Wanneer we het percentage allochtonen dat bij de politie werkt vergelijken met het percentage allochtonen in de werkzame beroepsbevolking zien we het volgende:

- Het aandeel niet-westerse allochtonen in de werkzame beroepsbevolking is in de periode 1996-2005 gestegen van 5 naar bijna 8 procent.
- Het aandeel westerse allochtonen is vanaf 2000 gestabiliseerd rond de 9 procent. (SBO, 2007)

Vergeleken met het aandeel allochtonen in de werkzame beroepsbevolking scoort de politie met 6,2% (niet westerse) allochtone medewerkers in 2005 lager dan gemiddeld ($\pm 8\%$). De diversiteit binnen de politieorganisatie kan dus beter.

In 1996 heeft het Ministerie van Binnenlandse Zaken enkele redenen geformuleerd voor allochtonenbeleid bij de politie:

- “Het gelijkheidsbeginsel, onder andere vastgelegd in artikel 1 van de Grondwet
- Het feit dat de legitimiteit en de effectiviteit van het politietoetreden voor een groot deel afhangen van de mate waarin de diversiteit aan opvattingen en leefstijlen in de samenleving vertegenwoordigd is binnen de politieorganisatie.
- De voorbeeldfunctie van de overheid, en de politie in het bijzonder; omdat de politie zeer direct met burgers te maken heeft, is zij voor hen ook zichtbaarder dan andere overheidssectoren.
- Het gegeven dat allochtonen een steeds groter deel uitmaken van het potentieel op de arbeidsmarkt. Het zou een verspilling van talent en kapitaal zijn om bij de werving van personeel niet meer aandacht op hen te richten.
- Het feit dat uit onderzoek is gebleken dat divers samengestelde organisaties beter voorbereid zijn op, en zich sneller aan kunnen passen aan veranderingen in de maatschappij. Om ook in de toekomst een goede politiezorg te kunnen waarborgen, moeten de korpsen zich omvormen tot divers samengestelde organisaties.” (Directie Politie DGOOV, 1996, p.9)

Nieuwe politiemensen, zowel autochtoon als allochtoon, moeten integreren in de korpsen waarin ze gaan werken. Hierover bestaat geen discussie. Over de mate van integratie, en onder welke voorwaarden de nieuwe mensen moeten integreren kan wel gediscussieerd worden. ‘De spanning tussen de worteling in de Nederlandse samenleving en de worteling in een etnische minderheidsgroep, is een belangrijk probleem waarmee allochtonen in de werksituatie worden geconfronteerd.’ (Directie Politie DGOOV, 1996, p.33) Langzamerhand groeit het besef dat integratie geen eenrichtingsverkeer kan zijn. Multiculturalisatie van het politiekorps is geen modegril. Het is een noodzakelijke voorwaarde voor het goed functioneren, zowel nu als in de toekomst. (Directie Politie DGOOV, 1996, p.33)

Anno 2006 wordt het belang van allochtonenbeleid nog steeds benadrukt: De politie vindt het belangrijk mensen met diverse achtergronden in dienst te hebben en te houden. Korpsen beseffen ook dat een divers personeelsbestand nodig is om goede prestaties te kunnen leveren. (Jaarverslag Nederlandse Politie, 2006, p.23)

1.2 Historische schets

In de zestiger jaren, een nog niet zo ver verleden, bestond de politiepopulatie uit mensen die in veel opzichten hetzelfde waren:

- Man
- Kostwinner
- Blank
- Hetero
- Volledig beschikbaar (NPB, 2002, p.12)

In de loop van de jaren '80 deed het begrip doelgroepenbeleid zijn intrede. In eerste instantie werden hiermee vrouwen en allochtonen bedoeld. Er is de afgelopen twintig jaar veel veranderd op het gebied van emancipatie. Het aandeel vrouwen met een baan en een eigen inkomen groeide jaarlijks en de taakverdeling tussen vrouwen en mannen en de zorg voor kinderen werd bespreekbaar en uitvoerbaar. Toch raakt aan het begin van een nieuwe eeuw, de vaart wat uit het emancipatieproces. De arbeidsparticipatie van vrouwen is de afgelopen jaren nauwelijks gestegen en de doorstroom van vrouwen naar topfuncties blijft achter bij de verwachtingen. Dit blijkt uit de ‘emancipatiemonitor’ van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP). Nog steeds bekleden in Nederland weinig vrouwen een leidinggevende functie. De politieorganisatie is hierop, zo blijkt uit cijfers, helaas geen uitzondering. (ACP, 2007)

'In navolging van het emancipatiebeleid voor vrouwen werd ook voor allochtonen een positief actiebeleid ontwikkeld, met bijbehorende streefcijfers voor instroom.' (NPB, 2002, p.9) Een aantal van de nieuw ingestroomde allochtone aardde al snel in de politieorganisatie, maar een grote groep ondervond problemen. Dit waren soortgelijke problemen als daarvoor de vrouwen ervaren hadden: 'moeilijke acceptatie, soms regelrechte discriminatie weinig promotiekansen en een organisatie die weinig ingesteld was op mensen die anders waren dan de traditionele groep.' (NPB, 2002, p.9) Veel allochtonen verlieten teleurgesteld de politieorganisatie. 'In de loop van de jaren '90 was de uitstroom van allochtonen daardoor op een gegeven moment zelfs groter dan de instroom.' (NPB, 2002, p.9)

Het doelgroepenbeleid was gericht op het binnenhalen van mensen uit 'nieuwe' groepen in de politieorganisatie. Er was echter nauwelijks nagedacht over hoe deze mensen er zouden moeten werken. De gangbare opvatting was dat de nieuwe mensen hetzelfde waren als de bestaande politiepopulatie. Men dacht dat ze vanzelf wel zouden integreren in de bestaande cultuur, regels en werkwijze. 'Alles wat 'anders' was werd daardoor een afwijking van de regel en dus een probleem.' (NPB, 2002, p.12)

Bij de selectie van nieuwe mensen zijn in het verleden fouten gemaakt. 'In het begin is in een aantal gevallen, in de haast om nieuwe mensen binnen te krijgen en onder druk van de streefcijfers, soms op een oneigenlijke manier afgeweken van de bestaande functie-eisen.' (NPB, 2002, p.32) Eind jaren '80 en begin jaren'90 werd gepoogd het aantal allochtonen te verhogen door middel van positieve discriminatie (PriceWaterhouseCoopers, 2007, p.2) Sommige eisen werden verlaagd, zoals de eis van voldoende kennis van de Nederlandse taal. Dit had meerdere effecten. Het zette kwaad bloed bij mensen die wel aan deze eisen hadden moeten voldoen om toegelaten te worden tot de politieorganisatie. Nieuwkomers werden in een later stadium slecht beoordeeld of ontslagen, ook omdat ze niet verder begeleid of bijgeschoold werden. Dit versterkte veel vooroordelen. Het deed ook veel mensen teleurgesteld de politieorganisatie verlaten, wat niet goed was voor het imago van de politieorganisatie en niet gunstig was voor latere werfactiviteiten. Ook kostte het de politieorganisatie veel geld. De situatie is inmiddels gelukkig veranderd. (NPB, 2002, p.32)

Het Landelijk Expertisecentrum Diversiteit (LECD) werd in 2001 opgericht om de korpsen te ondersteunen bij de uitvoering van het diversiteitsbeleid. Een belangrijk onderdeel hiervan vormde de afspraak over het vaststellen van streefpercentages met betrekking tot het doelgroepenbeleid. 'In het kader van het Landelijk Kader Diversiteit Nederlandse Politie 2003-2006 is afgesproken dat de korpsen een percentage allochtonen vaststellen op voorstel van het LECD.' Hierbij wordt gebruik gemaakt van de voormalige Wet Samen. 'Dit houdt in dat er sprake is van een evenredige vertegenwoordiging van allochtonen binnen de politieorganisatie als dit aandeel overeenkomt met het aandeel allochtonen in de regionale beroepsbevolking. (van der Post and Rietman, 2006, p.20,25)

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft in 1996 een beleidsprogramma opgesteld. Daarin wordt het volgende vermeld: 'Om optimaal te kunnen blijven functioneren in de multiculturele samenleving moeten bij de politie dan ook zoveel mogelijk mensen werkzaam zijn met uiteenlopende culturele achtergronden. Daarom heeft ons politiekorps ervoor gekozen om een multiculturele organisatie te worden.' (Directie Politie DGOOV, 1996, p.47) 'Een multiculturele organisatie is meer dan een organisatie waar óók allochtonen werkzaam zijn.' (Directie Politie DGOOV, 1996, p.47) 'Een multiculturele organisatie is een organisatie die steeds in interactie is met zijn omgeving en waarbinnen diversiteit gekoesterd wordt en wordt beschouwd als een instrument om beter – meer op de behoefte van de omgeving geënte producten – te kunnen leveren.' Diversiteit is dan ook geen noodzakelijk kwaad, maar een verrijking van de organisatie. (Directie Politie DGOOV, 1996, p.47)

Om een meer etnisch diverse politieorganisatie te krijgen wordt hard gewerkt aan de instroom van allochtonen in de korpsen. Gezien het percentage allochtonen op de verschillende opleidingsinstituten van de politie is men hierin ook succesvol. Wanneer men het percentage allochtonen in de politiedienst wil verhogen is niet alleen de instroom van belang. Ook het voorkomen van voortijdige uitstroom is een belangrijk aandachtspunt. 'Dit vereist aandacht voor de positie van allochtone medewerkers in de korpsen, en voor de relatie tussen allochtonen en autochtonen.' (de Vries et al., 1998, p. 2) Inmiddels wordt er op veel plekken in de politieorganisatie gewerkt aan een allochtonenbeleid. Ondanks de aandacht voor de positie van allochtonen in de organisatie is er bezorgdheid over de uitstroom van allochtonen. Uit onderzoek is gebleken dat in 1995 de uitstroom van allochtonen de instroom overtrof. Wanneer dit ook in andere jaren het geval is, betekent dit dat de moeite die gedaan wordt om de instroom te vergroten vergeefs is. (de Vries et al., 1998, p.2-3)

In 1997 is een onderzoek uitgevoerd naar de uitstroom van allochtonen uit de korpsen.

Tabel 5: Percentage allochtonen in het totale personeelsbestand van het korps vergeleken met het percentage allochtonen onder de uitstromers. (de Vries et al., 1998, p. 6)

	% allochtoon korps	% allochtoon uitstroom	aantal korpsen
1994	1,5	2,5	15
1995	2,3	5,6	16
1996	3,2	4,7	16
1997	3,2	8,0	15

In alle vier de onderzochte jaren is de uitstroom van allochtonen bovenproportioneel. Dit wil zeggen dat het percentage allochtonen in de uitstroom hoger is dan het percentage allochtonen in het korps.

Tabel 6: Percentage vrouwen in het totale personeelsbestand van het korps vergeleken met het percentage vrouwen onder de allochtonen. (de Vries et al., 1998, p.5)

	% vrouw korps	% vrouw allochtoon	aantal korpsen
1994	15,0	18,8	11
1995	16,6	20,7	13
1996	18,1	23,9	14
1997	18,7	23,2	15

Onder de allochtonen zijn relatief veel vrouwen. Bovenstaande tabel laat zien dat het percentage vrouwen onder allochtone medewerkers steeds hoger ligt dan het percentage vrouwen in het totale personeelsbestand.

Tabel 7: Percentage vrouwen in het totale personeelsbestand van het korps vergeleken met het percentage vrouwen onder de uitstromers. (de Vries et al., 1998, p. 6)

	% vrouw korps	% vrouw uitstroom	aantal korpsen
1994	15,4	26,0	14
1995	17,7	30,6	15
1996	18,9	27,3	15
1997	18,7	27,8	15

'Een deel van de bovenproportionele uitstroom van allochtonen kan verklaard worden uit het percentage vrouwen onder de allochtonen.' (de Vries et al., 1998, p.6) Dit is, zoals te zien is in de vorige tabel, hoger dan het gemiddelde aantal vrouwen in de korpsen. Uit bovenstaande tabel blijkt dat de uitstroom bij vrouwen hoger is dan de uitstroom bij mannen. Een zelfde patroon zien we terug in de onderstaande tabel.

Tabel 8: Percentage vrouwen onder de allochtonen vergeleken met het percentage vrouwen onder de allochtone uitstromers. (de Vries et al., 1998, p.7)

	% allochtone vrouwen politie	% allochtone vrouwen uitstroom	aantal korpsen
1994	24,2	17,4	13
1995	26,0	37,7	14
1996	26,5	29,5	14
1997	28,1	35,6	15

Een andere verklaring voor de bovenproportionele uitstroom ligt in het feit dat de meeste allochtonen nog maar kort in dienst zijn. Ook bij autochtonen is de uitstroom in deze periode groter. Ondanks deze verklaringen blijft aandacht voor uitstroom van allochtonen uit de politieorganisatie van belang. Het is belangrijk de uitstroom zo veel mogelijk te beperken omdat het beleid immers gericht is op een toename van de etnische diversiteit van de verschillende korpsen. 'Bovendien is het mogelijk dat er specifieke redenen zijn dat allochtonen uitstromen'. (de Vries et al., 1998, p.9)

1.3 Probleemstelling en selectie case

Op landelijk niveau bestaat weinig inzicht in de vertrekredenen van allochtonen bij de politie. Er zijn indicaties dat de uitstroom van allochtonen bij sommige korpsen hoog is. Uit onderzoek blijkt dat de huidige politiecultuur met haar omgangsvormen een belangrijke vertrekreden vormt. 'Deze uitval leidt tot kapitaalvernietiging en schaadt het imago van de politie'. (van der Post and Rietman, 2006, p.24) Onderzoek bij de Rijksoverheid toont aan dat onvoldoende loopbaanmogelijkheden en uitdagingen de belangrijkste vertrekredenen van allochtonen zijn. (van der Post and Rietman, 2006, p.24) Er bestaan veel mogelijke verklaringen voor de uitstroom van allochtonen uit de politieorganisatie.

De eerste insteek voor dit onderzoek was uitzoeken welke factoren de relatief grote uitstroom van allochtonen uit de politieorganisatie verklaren. Daarvoor zou ik interviews houden met uitgestroomde allochtone medewerkers en nog werkzame allochtonen bij de politie. Medewerking van korpsen verkrijgen was hiervoor echter moeilijk. Na het aanschrijven en bellen van alle korpsen was uiteindelijk alleen korps Zuid-Holland-Zuid bereid haar medewerking te verlenen aan een dergelijk onderzoek. Een veelgehoorde reden van andere korpsen om niet mee te werken was een te lage personele bezetting om tijd in een dergelijk onderzoek te kunnen steken. Ook werd er verschillende keren aangegeven dat er geen behoefte was aan een dergelijk onderzoek. Meer informatie over het korps en de uitstroom van allochtonen uit politiekorps Zuid-Holland-Zuid wordt gegeven in hoofdstuk 2.

Korps Zuid-Holland-Zuid wilde haar medewerking verlenen door maximaal 5 personen per groep (5 uitgestroomde en 5 nog werkzame medewerkers) aan te leveren voor het onderzoek. Hierbij werd aangegeven dat het organisatorisch misschien lastig was om 5 uitgestroomden te vinden die bereid zouden zijn een interview te geven, maar dat de goede wil bij het korps er wel was. Al snel bleek dat het niet mogelijk was om medewerking te krijgen van de uitgestroomde medewerkers. Er waren geen uitgestroomde allochtone medewerkers bereid om een interview te geven. Vandaar dat de focus van het onderzoek veranderd moest worden.

Een verklaring vinden voor de relatief grote uitstroom is onder deze omstandigheden niet mogelijk. Wel kan ik onderzoek doen naar welke factoren voor uitstroom ervaren worden in het korps. In plaats van een vergelijking te maken tussen uitgestroomde en nog werkzame allochtonen, ga ik kijken naar de verschillen tussen allochtone en autochtone medewerkers van het korps. De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

Welke factoren voor uitstroom ervaren allochtonen en autochtonen in het politiekorps Zuid-Holland-Zuid en zijn er verschillen tussen deze groepen?

Deze vraag wordt opgedeeld in de volgende deelvragen:

1. Hoe groot is de uitstroom van allochtonen en autochtonen uit politiekorps Zuid-Holland-Zuid en onderscheidt dit politiekorps zich van andere korpsen?
2. Welke verklaringen voor uitstroom van autochtonen en allochtonen (uit de politieorganisatie) biedt de literatuur?
3. Welke factoren voor uitstroom ervaren allochtone en autochtone medewerkers van het korps ZHZ en zijn er verschillen tussen deze groepen?
4. Zijn er in de motieven tot uitstroom verschillen tussen allochtone en autochtone medewerkers van het korps ZHZ?

Om te beginnen zal ik de context van het onderzoek beschrijven, door meer informatie te geven over het korps waarin het onderzoek uitgevoerd wordt. Vervolgens verricht ik een literatuuronderzoek naar de verklarende factoren van uitstroom van zowel allochtonen als autochtonen (uit de politieorganisatie). Aansluitend ga ik kijken van welke van deze factoren de aanwezigheid wordt ervaren door allochtone en autochtone medewerkers van het korps Zuid-Holland-Zuid, en of zij deze factoren, en de genoemde motieven tot uitstroom verschillend ervaren.

1.4 Onderzoeksopzet

In dit verslag zal ik de bovenstaande 4 onderzoeksvragen beantwoorden. In deze paragraaf licht ik toe hoe ik tot deze antwoorden zal komen.

De eerste onderzoeksvraag bestaat uit twee delen. Het eerste deel gaat over de grootte van de uitstroom van allochtonen en autochtonen uit politiekorps Zuid-Holland-Zuid. Om dit deel te kunnen beantwoorden zal ik gebruik maken van cijfermateriaal dat het korps mij tot mijn beschikking heeft gesteld. Het tweede deel van de onderzoeksvraag gaat in op een eventueel onderscheid van Zuid-Holland-Zuid ten opzichte van andere korpsen. Hiermee licht ik de context van het onderzoek toe, maar dit geeft ook informatie over de mogelijke generaliseerbaarheid van de resultaten van dit onderzoek. Ik vergelijk Zuid-Holland-Zuid met andere korpsen op de volgende punten:

- Problematiek
- Beleid met betrekking tot diversiteit en discriminatie
- Korpssamenstelling
- Uitstroom

Deze punten zijn van belang omdat hiermee zowel het korps zelf als de omgeving van het korps belicht worden. Verschillen tussen de korpsen op beide vlakken kunnen van invloed zijn op de generaliseerbaarheid van de resultaten.

De tweede onderzoeksvraag gaat in op de verklarende factoren voor uitstroom van allochtonen en autochtonen. De factoren kunnen uit de literatuur gehaald worden. Daarom vervolg ik met een uitgebreid literatuuronderzoek naar deze factoren. Vervolgens presenteer ik twee theoretische modellen met verklarende factoren voor uitstroom. Eén model voor autochtone medewerkers, en één model voor allochtone medewerkers. Deze modellen zijn

gebaseerd op bestaande theoretische modellen met verklarende factoren, maar naar eigen inzicht aangepast voor dit onderzoek. Dit omdat de bestaande modellen, hoewel relevant, factoren bevatten die voor mijn onderzoek niet beïnvloedbaar danwel niet meetbaar zijn. Daarbij misten de factoren die volgens de literatuur invloed hebben op de uitstroom van allochtonen uit de politieorganisatie.

Vervolgens onderzoek ik of deze verklarende factoren van uitstroom van allochtonen en autochtonen uit de politieorganisatie ervaren worden door de medewerkers van het korps ZHZ, conform onderzoeksvraag 3. Dit doe ik door middel van kwalitatief onderzoek, namelijk het houden van face-to-face interviews. Ik heb de factoren opgenomen in mijn vragenlijst, die bijgevoegd is in bijlage 1. Ik leg de factoren voor aan de twee groepen respondenten, 5 allochtone en 5 autochtone medewerkers, om te kijken hoe deze groepen tegen de factoren aankijken en of ze die ervaren in het korps.

Er zijn meerdere redenen waarom kwalitatief onderzoek in dit geval de beste keuze is. Kwalitatief onderzoek doe je wanneer je observaties niet makkelijk kunt reduceren tot getallen. (Babbie, 1998, p.280) In dit geval zijn de factoren voor uitstroom uit de literatuur moeilijk kwantitatief uit te drukken. Verder is de groep mogelijke respondenten te klein om statistisch verantwoord kwantitatief onderzoek te doen. Zo bestond in het korps Zuid-Holland-Zuid de uitstroom van allochtone medewerkers in de periode 2002-2007 uit (slechts) 55 personen. Om verbanden tussen verschillende variabelen te leggen heb je tenminste 5 tot 50 respondenten nodig per variabele met een minimum van 100 respondenten overall. (Harlow, 2005) Verder leent het onderwerp zich goed voor face-to-face interviews. Hierdoor bestaat de mogelijkheid om door te vragen. Het interview is een interactie tussen interviewer en respondent. De respondent bezit specifieke informatie en het is de taak van de interviewer om deze informatie op te graven. In het ideale geval praat de respondent het meest. (Babbie, 1998, p.290)

Deze interviews houd ik in één korps. Zuid-Holland-Zuid was als enige korps bereid medewerking te verlenen. Hiermee is het onderzoek een case-study. Een case study concentreert zich op één of enkele voorbeelden van een sociaal fenomeen (Babbie, 2007, p.298), in dit geval één van de politiekorpsen die ons land rijk is. Bepaalde variabelen blijven hierdoor controleerbaar en constant. Te denken valt hierbij aan het beleid ten aanzien van ongelijke behandeling, ongewenst gedrag et cetera. Het doel van een case study kan beschrijvend zijn, maar de diepgaande studie van een bepaald geval kan ook verklarende inzichten opbrengen. (Babbie, 2007, p.298) In het geval van mijn onderzoek ga ik de ervaren factoren en de motieven beschrijven, en indien mogelijk relaties tussen de factoren en de uitstroom uit korps Zuid-Holland-Zuid vaststellen.

Voor het onderzoek worden respondenten geselecteerd. Dit gebeurt door een beleidsmedewerkster personeelsplanning en personeelsinformatie van het korps Zuid-Holland-Zuid, waar ik de interviews afneem. De respondenten van beide groepen zijn op mijn verzoek zoveel mogelijk gelijk in functie en in rang, om beide groepen optimaal te kunnen vergelijken, en verstoringen zoveel mogelijk uit te sluiten. Een overzicht van de respondenten naar functie is opgenomen in bijlage 2. Deelname aan het onderzoek gebeurt op basis van vrijwilligheid. Ik interview twee groepen, namelijk allochtone en autochtone werknemers van het korps. Medewerkers treden in dienst bij de politieorganisatie. Een deel van hen verlaat de organisatie weer en een deel van hen blijft. Bepaalde factoren zijn van invloed op de besluitvorming om de organisatie te verlaten. Het doel van mijn onderzoek is uitvinden welke van deze verklarende factoren voor de uitstroom aanwezig zijn en ervaren worden door de medewerkers van het korps ZHZ.

Ik interview zowel 5 allochtonen als 5 autochtonen om te kijken of er bepaalde factoren zijn die alleen ervaren worden door een van beide groepen respondenten. Wanneer het gaat om het vaststellen of er verschillen zijn tussen groepen kan het interviewen van 5 personen in elke subgroep voldoende zijn. Ik kan hiermee geen uitspraken doen over de grootte van de eventuele verschillen. In dat geval moeten 2 à 3 keer zoveel mensen geïnterviewd worden. (Dijkstra and Smit, 1999, p.11) Ik analyseer de gegevens die uit de interviews verkregen worden, waarna ik uitspraken doe ten aanzien van onderzoeksvraag 4. Er is in dit geval sprake van kwalitatief onderzoek, dus er kan geen analyse gedaan worden aan de hand van statistische modellen. Hiervoor is de groep respondenten te klein en de gebruikte vragenlijst ongeschikt. Om toch te kunnen analyseren kijk ik, globaal gezien, vooral naar overeenkomsten en verschillen. Sociologisch gesproken wordt er gekeken naar normen van gedrag. Hierbij wordt gezocht naar die gedragspatronen die alle respondenten in een bepaalde situatie delen. Wanneer ik respondenten tref die verschillen van de norm is het belangrijk te kijken naar het waarom hiervan. Ook kijk ik dan op welke andere manieren zij verschillen van de andere respondenten. (Babbie, 1998)

Als aanvulling hierop zal ik ook een analyse maken van cijfermateriaal met betrekking tot de uitstroom en informatie over uitgestroomde en nog werkzame medewerkers dat het korps Zuid-Holland-Zuid ter beschikking heeft gesteld.

Op basis van de analyses beantwoord ik de onderzoeksvraag. Dit antwoord vormt een aanvulling op de bestaande theorieën over dit onderwerp.

Diversiteit wordt anno 2007 benaderd als een business case in plaats van een social issue. Het thema wordt door de korpsen steeds meer benaderd vanuit de invalshoek van 'performance'. Dit staat ook beschreven in het Meerjarenkader Diversiteit Politie 2006-2010. (PriceWaterhouseCoopers, 2007, p.2) Dit onderzoek kan ook aanknopingspunten bieden voor de politieorganisatie om maatregelen te treffen om de uitstroom van met name allochtone medewerkers te beperken. Niet als doel op zich, 'maar gericht op een optimaal personeelsbestand ten behoeve van een maximale korpsprestatie'. (Ministerie van BZK, 2006, p.9)

1.5 Geldigheid en betrouwbaarheid van het onderzoek

Een onderzoeker moet een fundamentele keuze maken tussen de mate van diepte en de mate van specificiteit van hetgeen onderzocht wordt. Vaak vertegenwoordigt dit een keus tussen respectievelijk geldigheid en betrouwbaarheid. (Babbie, 2007, p.325) De geldigheid van een onderzoek beschrijft of je tijdens het onderzoek daadwerkelijk datgene meet dat je wilt meten. (Babbie, 2007, p.146) Een onderzoek is betrouwbaar wanneer het, bij herhaling met dezelfde onderzoekstechniek, hetzelfde resultaat oplevert. (Babbie, 2007, p.143) Veldonderzoekers kiezen vaak voor diepte (en daarmee geldigheid), ze baseren hun oordeel op een brede waaier van observaties en informatie. Dit zelfs met het risico dat een andere waarnemer een verschillend oordeel van dezelfde situatie zou kunnen bereiken. Een survey onderzoek met gestandaardiseerde vragenlijst is hieraan tegengesteld. Het heeft een grote mate van specificiteit en betrouwbaarheid, hoewel de metingen van de variabelen misschien geen adequate afspiegeling zijn van de variabelen zelf. (Babbie, 2007, p. 325) Met andere woorden: bij survey onderzoek met gestandaardiseerde vragenlijsten is er sprake van een grote mate van betrouwbaarheid. Bij herhaling van het onderzoek met dezelfde vragenlijst zullen de uitkomsten gelijk zijn. Bij diepte-interviews, zoals dit onderzoek, is de kans dat een andere onderzoeker met dezelfde vragenlijst toch andere antwoorden genereert groter. Daarmee is de betrouwbaarheid van een onderzoek als dit lager dan van een survey onderzoek. Kwalitatief onderzoek met gestandaardiseerde vragenlijsten doe je wanneer je observaties niet makkelijk kunt reduceren tot getallen. (Babbie, 1998, p.280) In dit geval zijn, zoals ik eerder al gezegd heb, de factoren voor uitstroom uit de literatuur moeilijk kwantitatief uit te drukken. Hoewel survey onderzoek dus een hoge betrouwbaarheid heeft, is de geldigheid moeilijk te garanderen. Bij diepte-interviews zijn er mogelijkheden tot

doorvragen, er is sprake van interactie tussen interviewer en respondent. (Babbie, 1998, p.290) Hierdoor kun je meer informatie krijgen over datgene wat je wilt meten en wordt de kans groter dat de metingen van de variabelen een geldige afspiegeling zijn van de variabelen zelf. (Babbie, 2007, p. 325) Hierdoor is de geldigheid van een onderzoek met diepte-interviews groter.

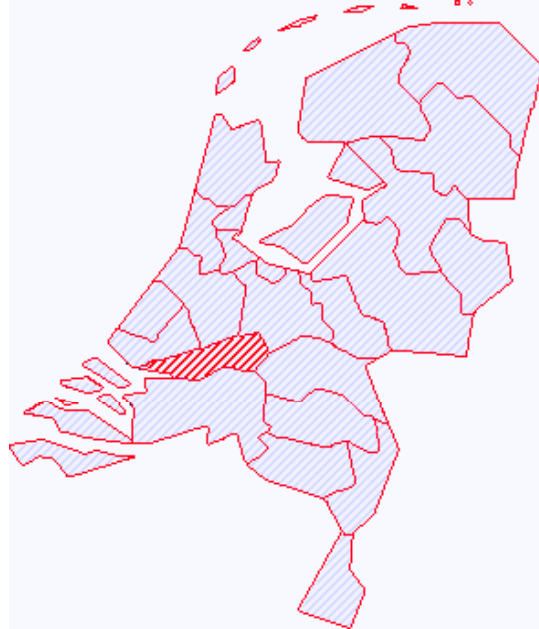
Wanneer attitudes van mensen getest worden, zoals in dit onderzoek het geval is, krijg je te maken met een speciaal praktisch probleem dat te maken heeft met de geldigheid van het onderzoek. Het feit dat je iets onderzoekt kan datgene wat je wilt onderzoeken veranderen. (Babbie, 2007, p.223) Wanneer je onderzoek doet naar bijvoorbeeld vooroordelen en respondenten weten dat, kan dit hun antwoorden beïnvloeden. Maar weinig mensen willen bevooroordeeld lijken. Daarom kunnen ze antwoorden geven waarvan ze denken dat de onderzoeker die wil horen, of antwoorden geven waardoor ze beter overkomen. (Babbie, 2007, p.230) Dit is een probleem dat gezien het onderwerp van dit onderzoek zeker een rol kan spelen, en de geldigheid van het onderzoek kan beïnvloeden.

2 Zuid-Holland-Zuid

2.1 Inleiding

De Nederlandse politie bestaat uit 25 regionale korpsen. 'Deze 25 korpsen leveren een bijdrage aan veiligheid, leefbaarheid en de bestrijding van criminaliteit in hun eigen stukje Nederland.' (Over de Politie, 2008)

Zoals ik eerder genoemd heb is het korps Zuid-Holland-Zuid de plaats waar ik mijn interviews gehouden heb. In het plaatje hiernaast is dat korps gemarkeerd.



Figuur 4 (Kaart, 2008)

In dit hoofdstuk zal ik de achtergrond van korps Zuid-Holland-Zuid schetsen. Ik geef informatie over de kenmerken van het korps en de uitstroom uit het korps. Het doel is het beantwoorden van onderzoeksvraag 1.

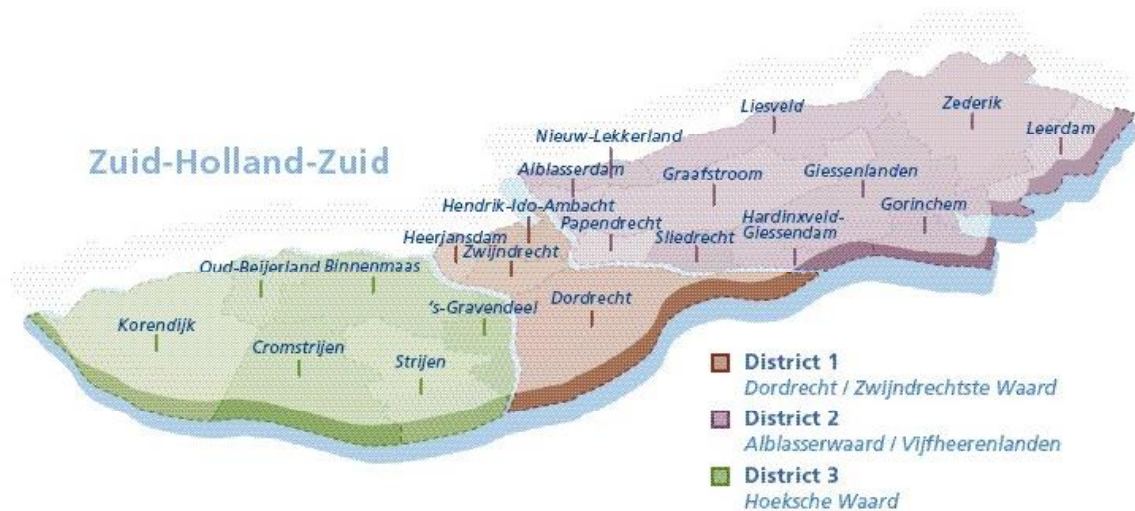
Hoe groot is de uitstroom van allochtonen en autochtonen uit politiekorps Zuid-Holland-Zuid en onderscheidt dit politiekorps zich van andere korpsen?

Het onderscheid tussen korps Zuid-Holland-Zuid en andere korpsen is belangrijk voor de generaliseerbaarheid van dit onderzoek. De verschillende units, in dit geval de korpsen, moeten homogeen zijn om te kunnen generaliseren. Het is vaak onmogelijk om volledig homogene units te vinden. Wanneer je de mate van heterogeniteit tussen de korpsen begrijpt helpt dit om de mate van onzekerheid en fouten in de generalisaties in te schatten. (King et al., 1994, p.93-94) De mate van homogeniteit tussen de korpsen is beschreven in §2.3. Ook al zijn de korpsen niet homogeen, dan toch kunnen de onderzoeksresultaten van dit onderzoek in de toekomst gebruikt worden. De resultaten kunnen gebruikt worden om de data die beschikbaar is bij andere korpsen te herinterpreteren, en daarmee te verbeteren. (King et al., 1994, p.68)

2.2 Kenmerken van politiekorps Zuid-Holland-Zuid

Bij het korps Zuid-Holland-Zuid werken 1400 mensen. Deze medewerkers zijn verdeeld over drie districten en drie diensten/divisies. (Over ZHZ, 2008)

Het werkgebied van het korps ziet er als volgt uit:



Figuur 5 (Werkgebied ZHZ, 2008)

Deze drie districten worden ondersteund door een drietal regionale diensten/divisies:

- Divisie Uitvoeringsondersteuning (DUO)
- Divisie Recherche Expertise en Ondersteuning (DRO)
- Dienst Ondersteuning Concern & Control (DOCC) (Organisatie ZHZ, 2008)

Kenmerkend voor de regio van het korps zijn het grote aantal snelwegen, provinciale wegen, waterwegen en spoorwegen. (Over ZHZ, 2008)

2.2.1 Problematiek

Om de heterogeniteit tussen korpsen in te kunnen schatten kan bijvoorbeeld gekeken worden naar de verschillen in problematiek. Dit kan gedaan worden aan de hand van de Veiligheidsmonitor Rijk. 'De Veiligheidsmonitor Rijk is een landelijk en jaarlijks bevolkingsonderzoek naar ervaringen met veel voorkomende criminaliteit, onveiligheidsgevoelens, preventiegedrag en het oordeel van de bevolking over het optreden van de politie.' (Ministerie BZK, 2008)

De Veiligheidsmonitor Rijk (VMR) bevat een groot aantal vragen over verschillende aspecten van veiligheid en het functioneren van de politie en biedt daarmee de mogelijkheid om ontwikkelingen en regionale verschillen te signaleren. De VMR 2007 is op grote schaal uitgevoerd. De gepresenteerde ontwikkelingen en verschillen tussen regio'scores en het landelijk gemiddelde houden geen waardeoordeel in, maar zijn een manier om, althans ten dele, de verschillen in het karakter van de regio's waar te nemen. (VMR, 2007, p.9)

In de VMR is onder andere gekeken naar buurtproblemen, onveiligheidsgevoelens, slachtofferschap en ondervonden delicten, preventiemaatregelen en politie in de woonbuurt. De onderlinge verschillen in scores op de verschillende onderzochte gebieden zijn groot. Korps Zuid-Holland-Zuid scoort op vrijwel alle punten niet afwijkend van het landelijk gemiddelde. In de regio werden in 2007 relatief weinig mensen slachtoffer van een vermogensdelict. Onder de inwoners van Zuid-Holland-Zuid was het aandeel mensen dat contact had met de politie lager dan het landelijk gemiddelde. In het korps zijn naar verhouding meer huishoudens met maatregelen tegen inbraak dan gemiddeld in Nederland. Dit is echter in een aantal andere korpsen ook het geval. (VMR, 2007)

Regiokorps Zuid-Holland-Zuid kijkt maar in enkele gevallen af van het landelijk gemiddelde. Het korps kent dus geen sterk afwijkende problematiek.

2.2.2 Korpsbeleid m.b.t. diversiteit en discriminatie

Er is landelijk beleid met betrekking tot diversiteit in de vorm van het referentiekader diversiteit. Doordat korpsen zelf kunnen kiezen in welke volgorde/prioriteit gehoor gegeven wordt aan dit referentiekader zullen er in feite regionale verschillen zijn op dit gebied.

Korps Zuid-Holland-Zuid heeft voor 2008 verschillende doelen gesteld met betrekking tot diversiteit. Hieronder staan ze weergegeven.

Tabel 9: Doelen diversiteitsbeleid korps Zuid-Holland-Zuid (den Uyl, 2008, p.14)

	Doel
Instroom	50% mannen, 50% vrouwen 30% allochtonen
Doorstroom	15%
Zij-instroom	Op tactisch niveau twee kandidaten uit de doelgroep vrouwen en allochtonen rekruteren
Allochtone medewerker	8% van de sterkte

Het korps probeert zowel allochtonen binnen te halen, via doelgroepspecifieke voorlichting en wervingscampagnes, als de uitstroom te beperken. Om dit laatste te bereiken is in 2007 een buddytraject ontwikkeld. Hierbij worden allochtone studenten gecoacht door ervaren allochtone collega's. (den Uyl, 2008, p.13) Het coachen vindt plaats 'bij specifieke cultuuraspecten waarmee zij in hun werk en in werkgerelateerde privésituaties te maken kunnen krijgen.' (den Uyl, 2008, p.14) Ook op de doorstroom wordt gestuurd, dit via talentscouting en het MD-operationeel traject. (den Uyl, 2008, p.14)

Uit het interne medewerkers tevredenheidonderzoek en extern onderzoek blijkt dat pestgedrag ook in korps Zuid-Holland-Zuid voorkomt. Het korps vindt dit gedrag ontoelaatbaar. 'Leidinggevendens zijn cruciaal voor het overbrengen van deze boodschap. In het najaar van 2007 is een start gemaakt met een opleiding voor teamchefs en coördinatoren waarin ook het aanpakken van pestgedrag aan de orde komt. Voor de overige leidinggevendens wordt in 2008 een programma gerealiseerd.' (den Uyl, 2008, p.14) Leidinggevendens moeten het verbeteren van omgangsvormen hierdoor nog meer als hun taak gaan oppakken. Dit is één van de doelstellingen van het programma. In het kader van goed werkgeverschap vindt het korps het van belang dat iedereen zich veilig en prettig voelt in de organisatie. (den Uyl, 2008 p.14)

2.2.3 Korpssamenstelling

Er bestaan grote verschillen tussen de Nederlandse korpsen wat betreft grootte, maar ook wat betreft het aandeel van allochtonen in het personeelsbestand. Onderstaande tabel geeft het gemiddelde aantal werknemers, het gemiddelde aantal allochtonen en het gemiddelde percentage allochtonen van de korpsen over de jaren 2003 t/m 2007 weer. De korpsen zijn gerangschikt op de het gemiddelde percentage allochtonen. Ook het landelijk gemiddelde is in de tabel opgenomen.

Tabel 10 Allochtonen per korps (Jaarverslag Nederlandse Politie, 2006) (Jaarverslag Nederlandse Politie, 2007)

	Korps	Aantal Allochtonen	Aantal werknemers	% Allochtonen
1	Amsterdam-Amstelland	659	6.188	10,6%
2	Rotterdam-Rijnmond	662	6.242	10,6%
3	Flevoland	85	1.011	8,4%
4	Utrecht	300	3.836	7,8%
5	Haaglanden	383	5.141	7,4%
6	Zuid-Holland-Zuid	100	1.359	7,4%
7	Brabant-Noord	108	1.481	7,3%
8	Noord- en Oost-Gelderland	131	1.837	7,1%
	Landelijk gemiddelde	114	1.759	6,5%
9	Twente	99	1.730	5,7%
10	Gelderland-Zuid	71	1.345	5,3%
11	Zaanstreek-Waterland	44	858	5,2%
12	Gelderland-Midden	84	1.725	4,9%
13	Brabant-Zuid-Oost	104	2.136	4,9%
14	Hollands Midden	105	2.150	4,9%
15	Kennemerland	82	1.717	4,8%
16	Limburg-Noord	53	1.363	3,9%
17	Groningen	65	1.760	3,7%
18	Gooi en Vechtstreek	27	763	3,5%
19	Drenthe	33	956	3,4%
20	Midden- en West-Brabant	100	2.926	3,4%
21	Limburg-Zuid	62	1.915	3,3%
22	Noord-Holland-Noord	51	1.650	3,1%
23	Ijsselland	37	1.569	2,4%
24	Fryslân	36	1.680	2,1%
25	Zeeland	14	1.057	1,3%

De tabel geeft de korpsgrootte en het aandeel allochtonen in het personeelsbestand weer over de afgelopen 5 jaar. Zuid-Holland-Zuid staat op een 6e plaats van de 25 korpsen, maar wijkt niet sterk af van het landelijk gemiddelde dat zich tussen plaats 8 en 9 bevindt.

2.2.4 Uitstroom

In de periode 2003-2007 zijn uit korps Zuid-Holland-Zuid 57 allochtonen en 404 autochtonen uitgestroomd. Onderstaande tabel geeft informatie over de samenstelling van de uitstroom uit korps Zuid-Holland-Zuid. Weergegeven zijn het percentage allochtonen in het korps en in de uitstroom, en het percentage autochtonen in de uitstroom over de jaren 2003 tot en met 2007.

Tabel 11: Percentage allochtonen in het totale personeelsbestand vergeleken met het percentage allochtonen onder de uitstromers.

	Landelijk	Zuid-Holland-Zuid		
	% allochtoon korps	% allochtoon Korps	% allochtoon uitstroom	% autochtoon uitstroom
2003	6,1	7,5	8,5	91,5
2004	6,4	7,5	13,0	87,0
2005	6,4	7,1	14,8	85,2
2006	6,4	7,1	9,7	90,3
2007	6,7	7,6	8,2	91,8
<i>gemiddeld</i>	<i>6,5</i>	<i>7,4</i>	<i>12,4</i>	<i>87,6</i>

In de afgelopen 5 jaar is de uitstroom van allochtonen uit het korps Zuid-Holland-Zuid bovenproportioneel. Dit wil zeggen dat het percentage allochtonen in de uitstroom hoger is dan het percentage allochtonen in het korps. Uit tabel 1 (hoofdstuk 1) blijkt dat van 1994 t/m 1997 deze trend landelijk was. (de Vries et al., 1998, p.6) Korps Zuid-Holland-Zuid heeft een hoger percentage allochtonen in dienst dan het landelijk gemiddelde.

2.3 Conclusie

Aan de hand van de gegevens in dit hoofdstuk kan de eerste onderzoeksvraag worden beantwoord.

Hoe groot is de uitstroom van allochtonen en autochtonen uit politiekorps Zuid-Holland-Zuid en onderscheidt dit politiekorps zich van andere korpsen?

Het eerste deel van de onderzoeksvraag heeft betrekking op de uitstroom. Het gemiddelde percentage allochtonen onder de uitstromers in de jaren 2003 tot en met 2007 lag voor korps Zuid Holland Zuid op 10,8%, waarmee het percentage autochtonen onder de uitstromers gemiddeld op 89,2% uitkomt. Het percentage allochtonen in het korps is 7,4%. Het percentage allochtonen in de uitstroom is dus hoger dan het percentage allochtonen in het korps.

Het tweede deel van de onderzoeksvraag gaat in op onderscheid tussen korps Zuid-Holland-Zuid en andere korpsen. Onderscheid kan zich manifesteren op verschillende gebieden.

Samenstelling

Qua aandeel allochtonen in het personeelsbestand over de afgelopen 5 jaar staat Zuid-Holland-Zuid op een 6e plaats van de 25 korpsen. De onderlinge verschillen tussen de uitersten zijn groot. Zuid-Holland-Zuid scoort iets hoger dan het landelijk gemiddelde, maar wijkt er niet sterk van af.

Problematiek

De Veiligheidsmonitor Rijk (VMR) bevat een groot aantal vragen over verschillende aspecten van veiligheid en het functioneren van de politie en biedt daarmee de mogelijkheid om ontwikkelingen en regionale verschillen te signaleren. De onderlinge verschillen in scores op de verschillende onderzochte gebieden zijn groot. Regiokorps Zuid-Holland-Zuid wijkt maar in enkele gevallen af van het landelijk gemiddelde. (VMR, 2007) Het korps kent dus geen sterk afwijkende problematiek.

Beleid

Er is landelijk beleid met betrekking tot diversiteit in de vorm van het referentiekader diversiteit. Doordat korpsen zelf kunnen kiezen in welke volgorde/prioriteit gehoor gegeven wordt aan dit referentiekader zullen er in feite regionale verschillen zijn op dit gebied.

Zuid-Holland-Zuid heeft als doel gesteld 30% allochtonen in de instroom en 8% allochtonen in het personeelsbestand van het korps. Het korps probeert zowel allochtonen binnen te halen, als de uitstroom te beperken. (den Uyl, 2008, p.14)

De verschillen tussen de korpsen onderling zijn groot. Wanneer echter gekeken wordt naar verschillen met het landelijk gemiddelde dan zijn deze voor korps Zuid-Holland-Zuid in de meeste gevallen klein. Zuid-Holland-Zuid lijkt redelijk representatief voor het landelijk gemiddelde, maar is niet representatief voor ieder korps op zich. Toch kunnen de resultaten van dit onderzoek gebruikt worden. Dit om de data die beschikbaar is bij andere korpsen te herinterpreteren, en daarmee te verbeteren. (King et al., 1994, p.68)

3 Theoretisch kader

3.1 Inleiding

'Zowel binnen de politieorganisatie als in het publieke debat wordt uitgebreid gediscussieerd over de vraag waarom twintig jaar diversiteitbeleid voor de allochtone doelgroep bij de Nederlandse politie niet heeft geleid tot een politieorganisatie die een afspiegeling is van de Nederlandse maatschappij. (PriceWaterhouseCoopers, 2007) 'Een van de belangrijkste hindernissen op weg naar een divers samengesteld korps is dat korpsen moeite hebben allochtone mensen binnen te houden.' (Directie Politie DGOOV, 1996, p.33) Niet alleen allochtone, maar ook autochtone medewerkers stromen uit. In dit hoofdstuk zal ik een overzicht geven van verklaringen uit de literatuur voor uitstroom van zowel allochtonen als autochtonen uit de politieorganisatie.

3.2 Theoretische modellen van verloop

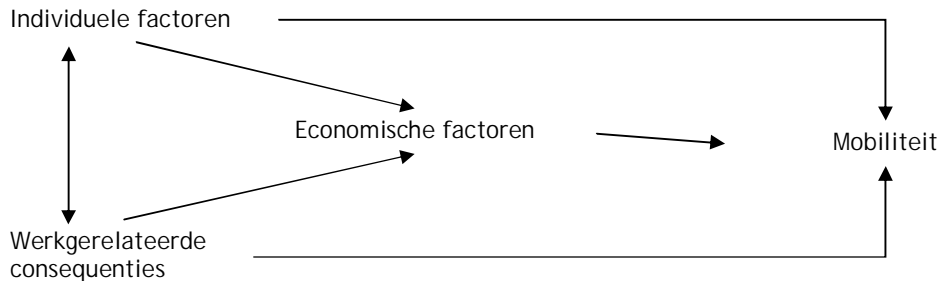
Er bestaan verschillende theoretische modellen die verloop, en dus ook uitstroom, beschrijven. Muchinsky en Morrow (1980) hebben een verloopmodel beschreven. In dit model bespreken ze drie factoren die ze beschouwen als oorzaken of aanleidingen van vrijwillige verloop.

Individuele factoren: Hieronder worden demografische factoren verstaan. Daarbij valt te denken aan leeftijd, geslacht, opleiding en burgerlijke staat. Daarnaast moet ook gedacht worden aan persoonsgebonden factoren als interesse, ambities en capaciteiten. Onderzoek wijst in overwegende mate uit dat er een negatieve relatie bestaat tussen leeftijd en het aantal dienstjaren enerzijds en het verloop anderzijds. (Lunter, 1998, p.9-10)

Werkgerelateerde factoren: Dit zijn factoren met betrekking tot de werksituatie en de werkorganisatie. Variabelen bij deze factoren kunnen onder andere zijn: de mate van verantwoordelijkheid en zelfstandigheid in het werk, salaris, werksfeer, werkverhoudingen en arbeidssatisfactie. Ook kan gedacht worden aan kenmerken van de werkeenheden en de organisatie zoals grootte, centralisatie, formalisatie en organisatiecultuur. Uit de literatuur blijkt dat er een negatieve relatie bestaat tussen arbeidssatisfactie en het veranderen van baan. Het begrip arbeidssatisfactie heeft betrekking op de arbeidsomstandigheden, de inhoud, de -voorwaarden en de -verhoudingen. (Lunter, 1998, p.9,11)

Economische factoren: Economische factoren zijn bijvoorbeeld de situatie in de bedrijfstak en op de arbeidsmarkt en het stelsel van sociale voorzieningen. In 1958 werd in de literatuur reeds door March en Simon gesteld dat de toestand van de economie voor de omvang van verloop de meest nauwkeurige voorspeller vormt. Muchinsky en Morrow (1980) onderschrijven dit. Volgens hen heeft de economische situatie de sterkste invloed op verloop. Het zou een voorspeller van verloop kunnen zijn. (Lunter, 1998, p.9,11) Ook Corpeleijn onderschrijft dit. Hij noemt de arbeidsmarktsituatie als een belangrijke verklarende factor voor mobiliteit. 'Bij een gespannen arbeidsmarkt is er meer concurrentie om de arbeidskrachten, hetgeen in een grotere mobiliteit tot uiting komt.' (Corpeleijn, 1980, p.89)

Schematisch kan het model als volgt worden weergegeven:

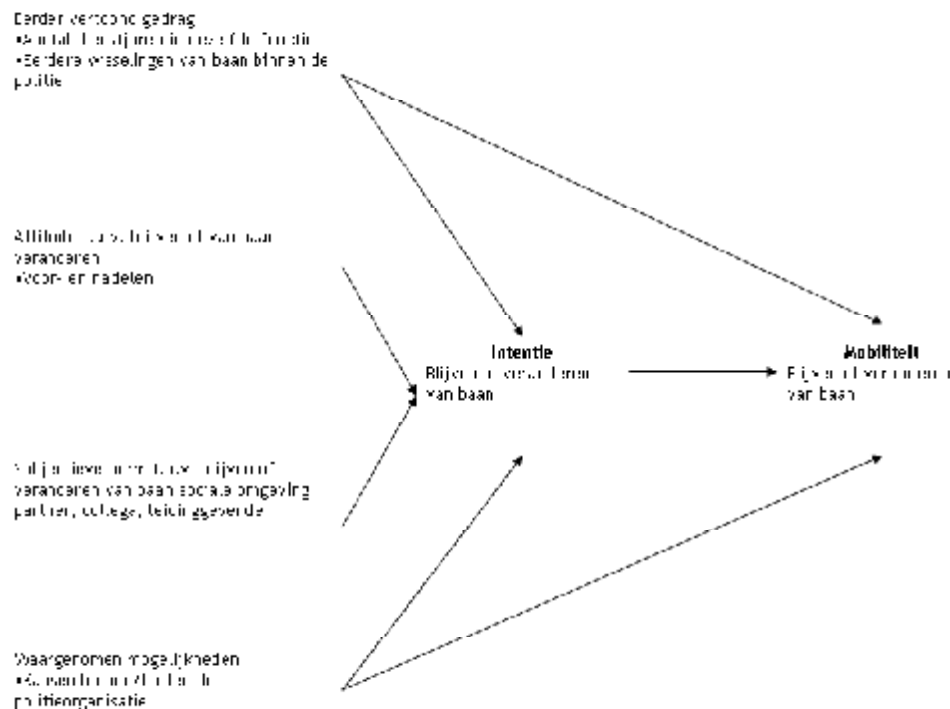


Figuur 6: Model van verloop. (Lunter, 1998, p.10)

Voor het verdere onderzoek laat ik de economische factoren buiten beschouwing. Het doel van mijn onderzoek is kijken naar de waargenomen verklarende factoren voor uitstroom binnen het korps Zuid-Holland-Zuid waar de politie als organisatie invloed op kan uitoefenen, zodat meer allochtonen kunnen worden behouden voor de organisatie. Onder de economische factoren worden, zoals eerder gezegd, de situatie in de bedrijfstak en op de arbeidsmarkt en het stelsel van sociale voorzieningen verstaan. De politie als organisatie heeft geen (directe) invloed op deze factoren en kan ze ook niet gebruiken bij de selectie van toekomstige werknemers. Ze kan dus niet sturen op deze factoren om zo de uitstroom van allochtonen te beperken. Vandaar dat de economische factoren in dit onderzoek verder buiten beschouwing zullen blijven.

Het model van Muchinsky en Morrow is niet het enige model dat verloop beschrijft. Fishbein en Azjen hebben veel onderzoek gedaan naar voorspelbaarheid van gedragingen. Ze hebben aangetoond dat specifieke gedragingen voorspelbaar zijn vanuit specifieke intenties tot gedrag. Deze intenties zijn op hun beurt weer afhankelijk van twee componenten: (a) de attitude ten opzichte van handeling in kwestie en (j) de waargenomen normatieve verwachtingen van referentiegroepen, vermenigvuldigd met de motivatie van die persoon om aan de verwachtingen van de referentiegroepen te voldoen. Ook van variabelen buiten deze componenten werd aangetoond dat ze van invloed zijn. Dit zijn variabelen die niet in het Model van Fishbein en Azjen zijn opgenomen. Ze beïnvloeden intenties tot gedrag indirect door één of beide van de componenten te beïnvloeden. (Azjen and Fishbein, 1973, p.41) Iemands perceptie van andermans houding ten opzichte van een bepaalde handeling beïnvloedt wat die persoon gelooft dat de ander van hem verwacht. (Azjen and Fishbein, 1972, p.8)

Van Breukelen heeft op basis van de theorieën van Fishbein en Azjen een individueel model ontwikkeld dat vrijwillige verloop verklaart. Toegepast op interne en externe mobiliteit kan dit model als volgt schematisch worden weergegeven:



Figuur 7: Attitude-gedrag-model van verloop. (Lunter, 1998, p.13)

Dit model is in eerder onderzoek toegepast om verloop binnen de politie te beschrijven. In dit model wordt aangenomen dat de intentie van een werknemer om van baan te veranderen bepaald wordt door de in dit model genoemde factoren.

Eerder vertoond gedrag: Wanneer gekeken wordt naar verloop onder personeel kan het begrip 'eerder vertoond gedrag' op twee manieren worden uitgelegd. Ten eerste kan men er het aantal keren dat men voorheen van baan wisselde onder verstaan. De tweede uitleg is dan het aantal dienstjaren dat men in een organisatie heeft doorgebracht. Eerder vertoond gedrag kan een gewoonte worden. Des te vaker men voorheen van baan is gewisseld des te makkelijker zal men dit in de toekomst ook doen. Tegenovergesteld geldt dat een groot aantal dienstjaren de kansen op een andere functie doet afnemen. (Lunter, 1998, p.14)

Attitude ten aanzien van blijven of veranderen van baan: Deze factor wordt beïnvloed door de voor- en nadelen die de werknemer aan zijn of haar functie ondervindt. Dit kunnen zowel materiële als sociale voor- en nadelen zijn. (Lunter, 1998, p.14)

Subjectieve norm ten aanzien van blijven of veranderen van baan: Het begrip subjectieve norm wordt gebruikt voor sociale invloeden vanuit de directe omgeving van de werknemer. Hiermee wordt de mening van de partner, familie, vrienden en collega's bedoeld. 'De mate waarin een individu gemotiveerd is om aan de verwachtingen van andere personen tegemoet te komen kan worden verklaard via 'sociale opbrengsten' in de vorm van goedkeuring of afkeuring door anderen.' (Lunter, 1998, p.18)

De waargenomen mogelijkheden binnen/buiten een organisatie: Wanneer werknemers een zeer bedrijfsspecifieke opleiding volgen, of zeer specifieke werkervaring opdoen word de kans groter dat ze in de toekomst binnen deze organisatie zullen blijven

werken. De reden om te blijven is dat de mogelijkheden om elders werk te vinden afnemen. (Lunter, 1998, p.19)

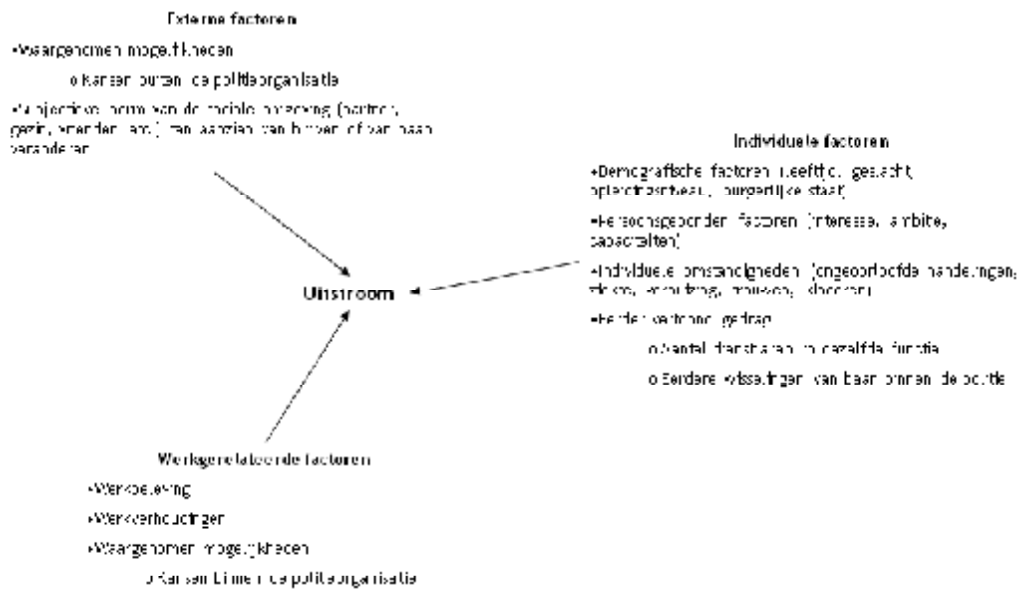
3.3 Aangepast model van verloop voor autochtonen

Beide modellen geven naar mijn mening relevante factoren die verloop kunnen verklaren, waarbij het tweede model een aanvulling vormt op het eerste model. Op het verloop van autochtone medewerkers bij de politie acht ik beide modellen van toepassing. Met name het eerste model is een vrij algemeen model dat naar mijn mening gespecificeerd kan worden. Ik voeg daarom beide modellen samen, om een uitgebreider en specifiek model te maken. Hierbij blijven, zoals eerder gezegd, de economische factoren buiten beschouwing. Voor allochtonen bij de politie gelden aanvullende factoren die een rol (kunnen) spelen bij verloop. Aan de uitval tijdens de opleiding of de uitstroom van allochtonen kunnen diverse redenen ten grondslag liggen. Redenen die op één of andere wijze een relatie hebben met de etnische afkomst van de (ex-) medewerker. Voorbeelden hiervan zijn:

- Communicatieproblemen
- Cultureel bepaalde omstandigheden
- (Vermeende) discriminatie
- Onjuiste verwachtingen
- Niet kunnen aarden in de organisatie
- Conflicten met collega's
- Conflicten met de leiding
- Tekortschietende taalvaardigheden (Directie Politie DGOOV, 1996, p.75)

Er bestaat volgens de literatuur redenen tot uitstroom die samenhangen met de etnische afkomst van een medewerker en dus specifiek voor allochtone medewerkers van de politie gelden. Vandaar dat ik uit beide modellen twee nieuwe modellen van uitstroom vorm, een voor autochtonen, en een voor allochtonen.

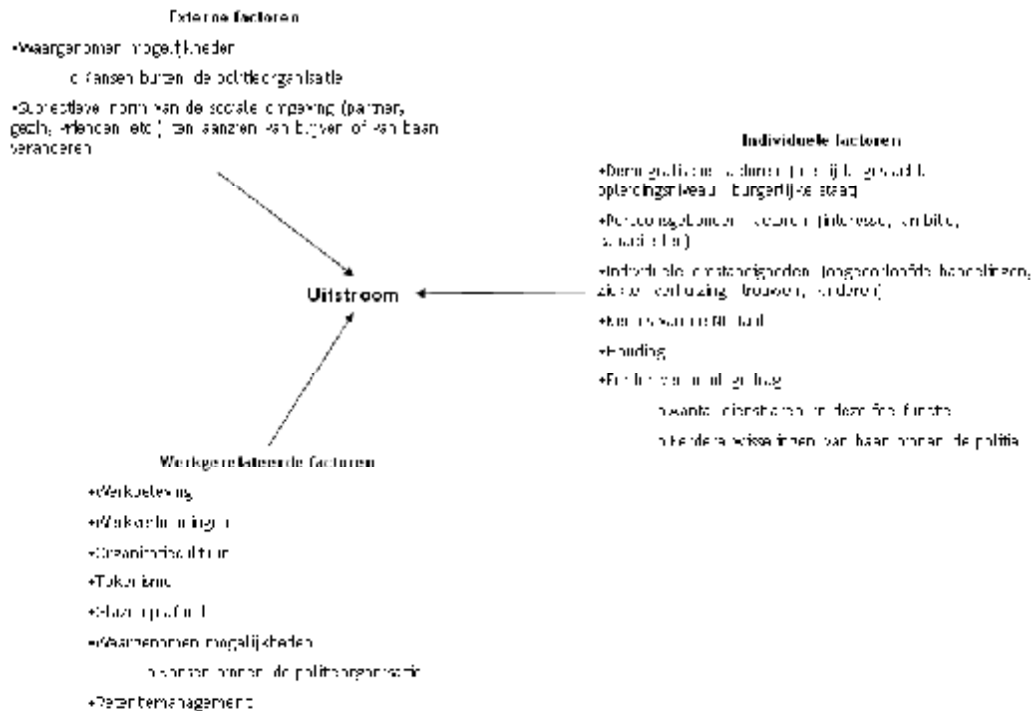
In de modellen is de (intentie tot de) daadwerkelijke uitstroom opgenomen. Er wordt dus niet naar mobiliteit -het blijven of veranderen van baan- gekeken, maar alleen naar uitstroom, omdat ik hierin specifiek geïnteresseerd ben. Ook de eigen attitude ten aanzien van blijven of van baan veranderen is niet als specifieke verklaringsfactor in het nieuwe model opgenomen. Dit speelt naar mijn mening wel een rol maar komt terug in andere factoren zoals werkbeleving etc. Doordat ik de modellen heb samengevoegd, en bij het model voor de allochtonen factoren toevoeg, worden de relaties die in het model zijn aangegeven anders. Vooralsnog ga ik er vanuit dat de factoren hierdoor niet langer samenhangen, maar slechts invloed uitoefenen op datgene waarin ik geïnteresseerd ben: de daadwerkelijke uitstroom. Het nieuwe model voor autochtonen, met als basis de twee eerder genoemde modellen, ziet er als volgt uit:



Figuur 8: Verklarende factoren voor uitstroom van autochtonen

3.4 Aangepast model van verloop voor allochtonen

Het model voor de uitstroom van autochtonen uit de politieorganisatie is aangevuld met specifieke factoren voor allochtonen. Deze specifieke factoren zijn (mogelijk) verklarende factoren voor uitstroom van allochtonen uit de politieorganisatie. Dit model ziet er als volgt uit:



Figuur 9: Verklarende factoren voor uitstroom van allochtonen

In de volgende paragrafen zullen de verschillende factoren die in de modellen genoemd worden verder toelicht worden.

3.5 Externe factoren

Zoals eerder gezegd bestaan de externe factoren voor zowel allochtonen en autochtonen uit twee componenten. Ten eerste de subjectieve norm ten aanzien van blijven of veranderen van baan: Het begrip subjectieve norm wordt gebruikt voor sociale invloeden vanuit de directe omgeving van de werknemer. Hiermee wordt de mening van de partner, familie, vrienden en collega's bedoeld. 'De mate waarin een individu gemotiveerd is om aan de verwachtingen van andere personen tegemoet te komen kan worden verklaard via 'sociale opbrengsten' in de vorm van goedkeuring of afkeuring door anderen.' (Lunter, 1998, p.18) Ten tweede spelen de waargenomen mogelijkheden buiten de organisatie een rol. Uit de literatuur blijkt dat wanneer werknemers een zeer bedrijfsspecifieke opleiding volgen, of zeer specifieke werkervaring opdoen, de kans groter wordt dat ze in de toekomst binnen deze organisatie zullen blijven werken. De reden om te blijven is dat de mogelijkheden om elders werk te vinden afnemen. (Lunter, 1998, p.19)

3.6 *Individuele factoren*

Een aantal individuele factoren kunnen zowel voor allochtonen als voor autochtonen een rol spelen. Zoals eerder gezegd worden in het model van Muchinsky en Morrow onder individuele factoren demografische factoren verstaan. Daarbij valt te denken aan leeftijd, geslacht, opleiding en burgerlijke staat. Daarnaast moet ook gedacht worden aan persoonsgebonden factoren als interesse, ambities en capaciteiten. (Lunter, 1998, p.9) Onderzoek wijst in overwegende mate uit dat er een negatieve relatie bestaat tussen leeftijd enerzijds en het verloop anderzijds. (Lunter, 1998, p.10) Corpeleijn onderschrijft dit. 'In het algemeen blijkt de mobiliteit van jongeren groter te zijn dan die van ouderen; naarmate de leeftijd toeneemt, neemt de mobiliteit af.' De Raad voor de Arbeidsmarkt heeft hiervoor een verklaring. Ze noemt verschillende factoren die er toe bijdragen dat de werknemers zelf proberen de dienstbetrekking in stand te houden naarmate zij ouder worden. Daarbij spelen meerdere oorzaken een rol:

- de vrees voor werkloos worden en blijven
- een zekere gewenning aan de gekozen werksituatie
- een groeiend gevoel van verbondenheid met het bedrijf en collega's
- binding aan de woonomgeving
- toenemende binding aan de functie
- verwijdering van alternatieve toepassingsmogelijkheden van de genoten opleiding
- pensioenvoorzieningen
- geringe vraag bij andere bedrijven naar werknemers boven een bepaalde leeftijd (Corpeleijn, 1980, p.88)

Een deel van de uitstroom uit de politieorganisatie heeft volgens de literatuur te maken met individuele omstandigheden. 'Mensen stromen uit wegens ziekte, verhuizing, omdat ze gaan trouwen of omdat ze kinderen krijgen. Deze laatste twee redenen gelden voornamelijk voor vrouwen.' (de Vries et al., 1998, p.23) Onder individuele omstandigheden vallen ook activiteiten die niet verenigbaar zijn met politiewerk (bijvoorbeeld ongeoorloofde handelingen). (de Vries et al., 1998, p.23)

Ook eerder vertoond gedrag wordt in het model als verklaringsfactor genoemd. Het gaat hierbij om het aantal dienstjaren in dezelfde functie en eerdere wisselingen van baan binnen de politie. Onderzoek wijst in overwegende mate uit dat er een negatieve relatie bestaat tussen het aantal dienstjaren enerzijds en het verloop anderzijds. (Lunter, 1998, p.14)

Twee factoren gelden specifiek voor allochtonen, en zijn alleen in dat model opgenomen. Volgens de literatuur zijn beheersing van de Nederlandse taal en houdingsaspecten de factoren waartegen allochtonen aanlopen, met name tijdens stages. Onderzoek wijst uit dat taal erg belangrijk is voor politiewerk. 'Een slechte beheersing van de Nederlandse taal maakt politiefunctionarissen kwetsbaar tijdens het werk op straat.' (de Vries et al., 1998, p.16) Voor mensen die op latere leeftijd naar Nederland komen is het moeilijk de Nederlandse taal goed onder de knie te krijgen, ondanks extra taaltrainingen. Allochtonen maken over het algemeen andere fouten dan autochtonen. Daardoor vallen de fouten meer op. Bovendien wordt van allochtonen slecht taalgebruik verwacht, zodat men extra op de fouten let. Dit zijn redenen waarom taal vaak een struikelblok is voor allochtonen. (de Vries et al., 1998, p.16)

Ook houdingsaspecten spelen volgens de literatuur een rol bij de afwijzing van allochtonen. Vaak gaat het hierbij om een gebrek aan assertiviteit en eigen initiatief. De beoordeling van deze aspecten is subjectief en wordt gekleurd door culturele en persoonlijke voorkeuren. 'Binnen de politieorganisatie is men gewend aan een bepaalde manier van optreden, en die wordt als norm aangehouden. Wie zich zo gedraagt, gedraagt zich goed. De kans om niet te

voldoen aan het normbeeld van de veelal mannelijke autochtone beoordelaars is bij allochtonen en vrouwen groter dan bij autochtone mannen.' (de Vries et al., 1998, p.16-17)

'Er is weinig begrip voor verschillen in culturele achtergronden. Dit zorgt voor misverstanden omtrent het gedrag van allochtone leerlingen en de inhoud van dit gedrag. Zo vindt men allochtonen vaak lief en verlegen vanwege bepaalde manieren van communiceren, zoals anderen altijd laten uitspreken. Maar deze manier van communiceren komt niet voort uit verlegenheid, maar uit een andere culturele achtergrond van de allochtoon. Ik voelde me vaak niet begrepen vanwege mijn culturele achtergrond.' (de Vries et al., 1998, p.17)

'Er werd tegen mij gezegd: "natuurlijk heb je de opleiding gehaald, je bent een allochtoon en die worden niet van de opleiding gestuurd.' (de Vries et al., 1998, p.18)

3.7 Werkgerelateerde factoren

Werkgerelateerde factoren zijn factoren met betrekking tot de werksituatie en de werkorganisatie. Variabelen bij deze factoren die volgens de literatuur voor zowel allochtonen als autochtonen gelden kunnen onder andere werkbeleving en verhoudingen op het werk zijn. Ook kan gedacht worden aan kenmerken van de werkeenheden en de organisatie zoals grootte, centralisatie, formalisatie en organisatiecultuur. (Lunter, 1998, p.9) Verder spelen voor beide groepen kansen binnen de politieorganisatie een rol.

Onderzoek wijst uit dat allochtone politiemedewerkers een beduidend negatievere werkbeleving hebben dan blanke mannelijke politieagenten. Dit geldt met name voor sociale aspecten en nog meer wat betreft werk- en organisatieklimaat. 'Opvallend is daarbij dat als de betreffende medewerker op twee of meer manieren tot een minderheidsgroep behoort (bijvoorbeeld allochtoon en vrouw) de werkbeleving negatiever is dan wanneer men tot één minderheidsgroep behoort. Mensen in leidinggevende posities, of ze nu tot een minderheid behoren of niet, hebben een positievere werkbeleving dan hun ondergeschikten. (Carrilho et al., 2003, p.34)

Er zijn ook werkgerelateerde factoren in de literatuur genoemd die specifiek voor allochtonen gelden. Deze worden in de rest van dit hoofdstuk besproken.

Met name voor nieuwkomers uit de doelgroepen, waaronder allochtonen, is een goede introductie een eerste voorwaarde voor een succesvolle loopbaan bij de politie, zo blijkt uit onderzoek. Het werken in de praktijk na de opleiding betekent veel nieuwe indrukken en vraagt veel nieuwe kennis en vaardigheden. Voor de al aanwezige werknemers bij de politie is dit gesneden koek, maar voor nieuwkomers is dit alles nieuw. Het komt in een periode waarin de nieuweling een plaats moet vinden in het team, de organisatie en het werk. Allochtonen worden minder makkelijk in informele netwerken opgenomen, waardoor dit extra moeilijk kan zijn. Uit onderzoek is gebleken dat het belangrijk is dat deze periode goed verloopt. Wanneer dit niet het geval is, is de kans op slecht functioneren, ziekte of vroegtijdige uittrekking, al dan niet vrijwillig, erg groot. (NPB, 2002, p.33)

Ook het bedrijfsbeleid, dat er op gericht kan zijn verloop tegen te gaan, kan volgens de literatuur invloed hebben op het besluit om de organisatie al dan niet te verlaten. 'Hierbij sluit aan dat de mobiliteit sterk samenhangt met de duur van dienstverband (anciënniteit). Deze relatie valt voor een deel, maar niet volledig, toe te schrijven aan het - onmiskenbare - feit dat met de duur van het dienstverband de leeftijd toeneemt.' 'In latere fasen van de betrekking kan de inmiddels verworven anciënniteit uitzicht op promotie binnen het bedrijf bieden, of andere voordelen met zich brengen.' (Corpeleijn, 1980, p.88)

3.7.1 Organisatiecultuur

In meerdere onderzoeken komen de politiecultuur en de sfeer op het werk naar voren als factoren die tot uitstroom kunnen leiden. Er zijn verschillende onderdelen van die politiecultuur die als storend worden ervaren. Zo wordt roddelen als vervelend ervaren. Een ander nadeel is dat men erg op elkaar gericht is. Met name allochtonen zijn minder geneigd vriendschappen binnen de politie te zoeken, en hun privé-leven met collega's te bespreken. Ze gaan hiermee in tegen de cultuur. Hiermee wordt ook hun anders-zijn benadrukt. Bovendien zijn er hierdoor minder mogelijkheden om gemeenschappelijke interesses en ideeën te ontdekken omdat deze vaak naar voren komen in privé-gesprekken en tijdens informele contacten met collega's buiten het werk om. (de Vries et al., 1998, p.18-19)

Een ander aspect dat typerend is voor de politiecultuur zijn de grappen. Het gaat hierbij om seksistische of racistische opmerkingen of grappen. Deze worden zowel over burgers als over collega's gemaakt. De grappen en opmerkingen hebben meestal niet het doel om allochtonen of vrouwen te kwetsen, maar hebben wel vaak dit effect. (de Vries et al., 1998, p.19)

Uit onderzoek blijkt dat afdelingen bij de werving op bepaalde morele types screenen. Op die manier reproduceert cultuur zichzelf. Managers in de politieorganisatie zijn geneigd mensen aan te nemen die op hen lijken, die de wereld op dezelfde manier bekijken. De inspanningen om organisaties te veranderen door meer minderheden en vrouwen aan te nemen, resulteert dus niet in significante verandering in de organisatiecultuur. (Crank, 2004)

De opvatting dat een politiecultuur een bron van verborgen, onplezierige politiekekenmerken is, is niet alleen een constructie van de media. Het is ook aanwezig in academische literatuur. Uit onderzoeken rijst het volgende beeld:

- Het is 'onveilig om anders te zijn.'
- Er is weinig ruimte voor verschil.
- Er heerst een 'afstracultuur'. Deze is star en gesloten en problemen zijn er niet bespreekbaar. (Carrilho et al., 2003, p.34)

Deze 'korpscultuur' is één van de belangrijkste redenen waarom vrouwen en allochtonen ontslag nemen. Er is sprake van een 'white men's world'. Dit is een mannencultuur die de acceptatie en integratie van vrouwen en allochtonen belemmert. Natuurlijk is het zo dat 'de' politiecultuur niet bestaat. Niet alle genoemde facetten komen tegelijkertijd en in dezelfde mate in alle korpsen voor. Cultuur, en daarmee ook organisatiecultuur, is zeer tijd- en plaatsgebonden. Het ontwikkelt zich zeer dynamisch. (Carrilho et al., 2003, p.34)

Cultuur kan gezien worden als een bundeling van thema's met betrekking tot beroepsactiviteiten. Cultuur kan niet verklaard worden door de aanwezigheid van om het even welk thema alleen, maar door de unieke mix van thema's in een bepaalde beroepssetting. (Crank, 2004) Toch zal ik me in mijn onderzoek richten op een beperkt aantal thema's van de politiecultuur.

3.7.1.1 *Racisme*

Allochtonen hebben vaak moeite met de geslotenheid van de politiecultuur en het veel voorkomen van racisme bij de politie. (Carrilho et al., 2003, p.38) Racisme is een cognitieve vooronderstelling die bepaalde etnische groepen associeert met bepaalde soorten misdaden of ordeverstoringproblemen. Het gedrag van de politie wordt gemobiliseerd door kenmerken van kleding, gedrag, en houding. Deze worden vaak geassocieerd met lidmaatschap van minderheidsgroepen. Huidskleur, de stijl van kleding of het accent (symbolen van cultureel verschil) worden stereotypen voor het identificeren van verdachte karakters. Na verloop van tijd worden zij gemeenschappelijke kennis, toegelaten als 'de' manier om dingen te doen. Huidskleur of etniciteit kan zo een vanzelfsprekende basis voor politieonderzoek worden. (Crank, 2004)

Vooroordelen en discriminatie zijn in onze samenleving taboe. Omdat je ze niet hoort te hebben, worden ze verpakt in rationalisaties. Dit gebeurt ook bij de politie. Zo geven politiefunctionarissen aan een vertekend beeld te hebben gekregen van etnische groeperingen in ons land, door hun vak. Een andere verklaring voor het bestaan van vooroordelen wordt gezocht in de specifieke politiecultuur. Deze cultuur is machogericht, gericht op je waar maken, maar tegelijkertijd toch niet echt afwijken. Een agent wordt getraind in zich conformeren, in het aannemen van de kleur van de meerderheid. Argwaan en waakzaamheid zijn professionele vaardigheden. Alles wat opvalt moet in de gaten gehouden worden. Hier komt waarschijnlijk ook de neiging vandaan om mensen met een andere huidskleur te controleren, ze vallen zichtbaar op en zijn anders dan wat men gewend is. (Vriesema and Kruyt, 1986, p.98-99)

Discriminatie treedt op in situaties dat de gevestigde groep, de dominante mannencultuur, zich bedreigd voelt. Allochtone nieuwkomers in de politieorganisatie delven dan al gauw het onderspit. Ze worden het slachtoffer van vervelende grappen en van stereotyperingen. Je kunt hierbij bijvoorbeeld denken aan andere religies zoals de Islam en bijbehorende gebruiken en eetgewoontes. 'Deze reacties kunnen de integratie in het team en daarmee het functioneren van allochtone agenten bemoeilijken.' (Carrilho et al., 2003, p.33)

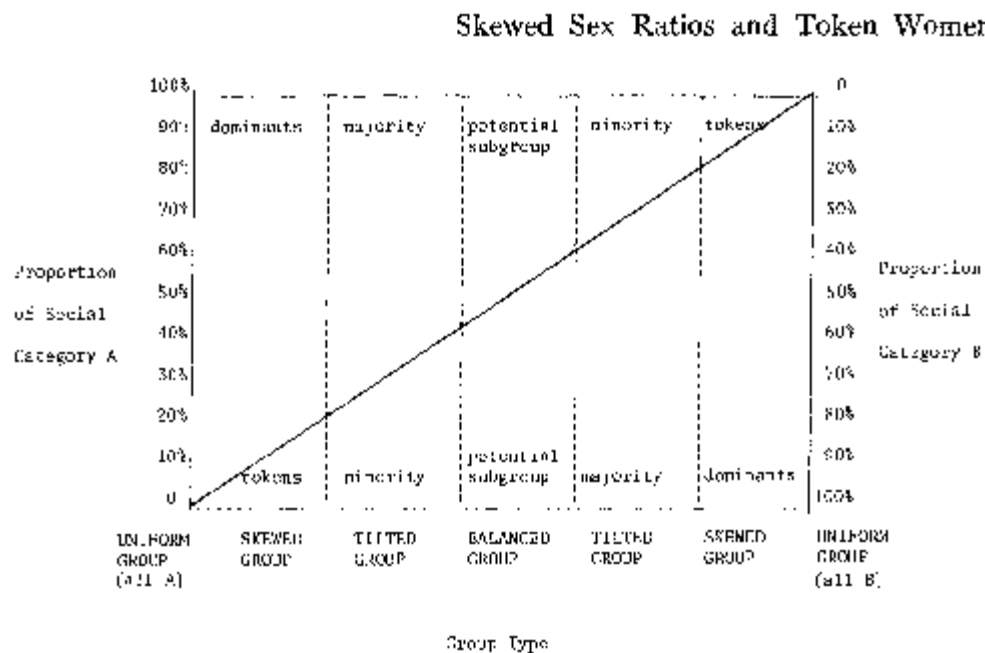
Het is belangrijk dat allochtonen voldoende vertegenwoordigd zijn in alle regionen van de politieorganisatie. Een scheve hiërarchische verhouding bevestigt bestaande vooroordelen dat allochtonen niet geschikt zouden zijn voor leidinggevende functies. Wanneer allochtonen slechts in de onderste lagen van de politieorganisatie werkzaam zijn werkt dit bovendien de cultuuromslag in de organisatie als geheel tegen. (Carrilho et al., 2003, p.37)

3.7.2 De 'token'-theorie van Kanter

Een andere werkgerelateerde factor die van toepassing zou kunnen zijn is de zogenaamde 'token'-theorie van Kanter.

Kanter liet zien dat als vrouwen en etnische minderheden een kleine minderheid vormen in een arbeidsorganisatie, zij automatisch door de blanke mannelijke meerderheid een bepaald stempel opgedrukt krijgen. Dit stempel bevestigt hen in hun minderheidsstatus. (Ott, 1985, p25-26)

Kanter onderscheidt 4 verschillende typen groepen op de werkvloer.



Figuur 10: Typen groepen bepaald door de proportionele vertegenwoordiging van twee sociale categorieën in een organisatie. (Kanter, 1977, p.967)

De zogenaamde “skewed groups” bevatten een groot overwicht van één type (numerieke meerderheid) over een ander type (de zeldzame “tokens”). Kanter heeft een kader ontwikkeld om een beeld te vormen van de processen die tussen de “dominants” en de “tokens” voorkomen. Drie op waarneming gebaseerde fenomenen worden geassocieerd met “tokens”:

- Zichtbaarheid
- Polariseratie (Verschillen tussen “tokens” en “dominants” worden overdreven)
- Assimilatie (Bijdragen van “tokens” worden vervormd om te passen in reeds bestaande generalisaties over hun sociale type)

Zichtbaarheid genereert prestatiedruk; polarisatie zorgt ervoor dat “dominants” hun groepsgrenzen verhogen; en assimilatie leidt ertoe dat “tokens” gevangen zitten in hun rol. (Kanter, 1977, p.971-972)

De dynamica van het tokenisme zal waarschijnlijk in wat voor vorm dan ook werken wanneer de evenredige vertegenwoordiging in een collectief hoogst “skewed” is. Dit gebeurt zelfs wanneer de dominante groep niet van plan is de “tokens” te benadelen. Toch kunnen twee voorwaarden de effecten zichtbaarder maken en verergeren, waardoor ze zichtbaarder zijn voor de analist:

1 De sociale categorie van de “token” is fysiek duidelijk zichtbaar, zoals in het geval van geslacht en ras.

2 Het sociale type van de “token” is niet alleen zeldzaam maar ook nieuw binnen de setting van de “dominants”. (Kanter, 1977, p.969)

Ott (1985) behandelt in haar proefschrift ‘Assepoesters en kroonprinsen’ treffend de positie van ‘tokens’. Tokens zijn enkelingen van een minderheidsgroep. Ze worden meer als representanten van hun groep gezien dan als individu. (Vriesema and Kruyt, 1986, p. 138-139) In het proefschrift worden de verschijnselen beschreven die zich voordoen wanneer de minderheidsgroep van slechts enkelen naar een grote minderheid groeit, hetgeen vaak gepaard gaat met weerstanden. Dit gaat echter alleen op, zo concludeert Ott (1985), als de

status van de minderheidsgroep als laag wordt gedefinieerd door de meerderheid. Lage status en een positie als enkeling samen versterken als het ware het etiket van de 'token'. (Vriesema and Kruyt, 1986, p.138-139)

Voor allochtonen in de politieorganisatie kan dit betekenen dat ze niet, of nauwelijks, worden aangesproken op hun individuele kwaliteiten maar op vooroordelen en stereotyperingen die de ronde doen over 'allochtonen'. Deze beeldvorming komt bijvoorbeeld tot stand doordat agenten het gevoel hebben dat zij allochtonen vrijwel uitsluitend als wetsovertreder, en niet als dienaar van de wet tegen komen. (Carrilho et al., 2003, p.33)

Het territorium van de politieagenten omvat verdachten, "bad guys", en herrieschoppers. Agenten zien niet veel verschillen tussen criminele verdachten en herrieschoppers. Herrieschoppers worden vaak gezien als criminele "wanna-be's" of personen wiens misdaden nog niet bekend zijn bij de politie. "Assholes" zijn herrieschoppers die openlijk de politie kritiseren, die doelbewust onbeschoft zijn tegen de politie of die geen gepast respect tonen. Soms, in raciaal verdeelde gemeenschappen, gebruikt de politie etniciteit of huidskleur om te bepalen wie zij denken dat een "asshole" is. (Crank, 2004)

Allochtone medewerkers van de politie moeten zich extra bewijzen, en elke fout telt. In de theorie van Kanter bepaald een enkeling of kleine groep het beeld over de rest. Dit heeft als risico een self-fulfilling prophecy. (Carrilho et al., 2003, p.33)

Onderzoek wijst uit dat allochtonen last hebben van stereotyperingen, van negatieve beelden die collega's al vanaf het begin over hen hadden. (de Vries et al., 1998, p.21)

'In de groep bestonden al vooroordelen, men dacht dat ik als Marokkaan het niet zou redden. Ik werd niet als volwaardige collega gezien.' (de Vries et al., 1998, p.21)

'Omdat mijn collega's me niet accepteerden ging ik op mijn tenen lopen. Daardoor ging ik steeds meer fouten maken in mijn werk.' (de Vries et al., 1998, p.21)

'Ik word anders behandeld dan mijn Nederlandse collega's. Allochtonen worden veel meer in de gaten gehouden dan autochtonen. Er wordt continu over je schouder meegekeken. Dat is vervelend. Het geeft je het gevoel dat men je niet vertrouwt. Nederlanders denken vaak van allochtonen dat ze lui zijn en niets uitvoeren. Mede daarom wordt er zo op je gelet.' (de Vries et al., 1998, p.21)

3.7.3 Het glazen plafond

In veel organisaties is de instroom van vrouwen goed op gang gekomen. De doorstroom van vrouwen naar leidinggevende functies stagneert echter. Het is niet gemakkelijk om te zeggen waar dit precies aan ligt. Daarom wordt gesproken over een 'glazen plafond'. Dit geeft aan dat het lijkt alsof er in veel organisaties een onzichtbare barrière bestaat, die voorkomt dat vrouwen doorstromen naar hogere leidinggevende functies. (de Olde and Slinkman, 1999, p.33-34)

Het begrip 'glazen plafond' zou dan als volgt gedefinieerd kunnen worden:

'Het glazen plafond is de barrière, die vrouwen ervan weerhoudt om boven een bepaald niveau in de organisatie uit te stijgen. Het is een metafoor, waarbij het glazen plafond gezien kan worden als de cumulatieve uitkomst van ongelijkheid tussen de seksen in economisch en in sociaal opzicht.' (de Olde and Slinkman, 1999, p.33)

Er zijn verschillende barrières die het glazen plafond in stand houden. Deze zijn aan elkaar gerelateerd en kunnen elkaar versterken. (de Olde and Slinkman, 1999, p.34)

- 'Pipeline theory'

Het meest genoemde argument om het geringe aandeel vrouwen in managementfuncties te verklaren is het feit dat vrouwen er nog niet lang genoeg werken. Ze hebben onvoldoende relevante ervaring en zijn niet in voldoende aantal aanwezig om de aandacht en het

vertrouwen van het senior management te winnen. Volgens deze theorie is er meer tijd nodig om vrouwen door te laten stromen naar de top. (de Olde and Slinkman, 1999, p.34)

- ‘Ongelijke kansen’

Manager wordt gezien als een mannenberoep. De eisen die aan managers gesteld zijn, zijn dan ook meer toegesneden op mannen dan op vrouwen. Dit heeft tot gevolg dat de regels en gewoonten gunstiger uitwerken voor mannen. In de maatschappij worden aan vrouwen bepaalde eigenschappen en een bepaalde rol toegeschreven. Dit komt ook tot uiting in de organisatiecultuur en werpt barrières op voor doorstroming. (de Olde and Slinkman, 1999, p.34)

- ‘Keuzes die vrouwen maken’

Mannen en vrouwen hebben verschillende loopbaanstrategieën. Er zijn twee strategieën te onderscheiden. Ten eerste de carrière strategie die gericht is op het bereiken van een zo hoog mogelijke leidinggevende functie. Mensen die deze strategie volgen weten dat zichtbaarheid, mobiliteit, profilering en contacten belangrijke ingrediënten zijn om een carrière daadwerkelijk te realiseren. Ten tweede bestaat er een meer inhoudelijke strategie. Mensen die deze strategie volgen leggen andere accenten. Ze zijn met name geïnteresseerd in de inhoud van een bepaalde functie. Ze zijn meer gebonden aan een bepaalde professie. Managementfuncties brengen met zich mee dat het inhoudelijke werk ten dele moet worden opgegeven. (de Olde and Slinkman, 1999, p.35)

Mannen kiezen vaker voor de carrière strategie en een inhoudelijke strategie trekt naar verhouding meer vrouwen aan. Dit heeft met professionele voorkeuren te maken, maar ook met verantwoordelijkheden buiten het werk. Meer vrouwen dan mannen streven naar een balans tussen loopbaan en zorgtaken. Ze willen graag hun loopbaan combineren met de opvoeding van kinderen. Een kortere werkweek kan dan uitkomst bieden. Een balansstrategie is echter makkelijker te combineren met een professionele loopbaan dan met een managementfunctie. (de Olde and Slinkman, 1999, p.35-36)

Het ‘glazen plafond’ wordt niet alleen voor vrouwen gebruikt:

‘Dit begrip verwijst naar het geheel van bedoelde en onbedoelde beleidsmaatregelen en handelingen binnen een organisatie die er toe leiden dat bepaalde groepen medewerkers (meestal vrouwen en allochtonen) nauwelijks of niet doorstromen naar hogere functies.’ (Ontwikkeling en doorstroom van divers talent, 2004, p. IV, bijlage 1)

Beleid gericht op de doorstroom van allochtonen zal waarschijnlijk weerstand oproepen binnen de organisatie. Autochtonen ‘zullen zich achtergesteld en gediscrimineerd voelen, zeker ook als de getalsmatige verhoudingen ingrijpend wijzigen.’ Het is belangrijk om autochtone medewerkers duidelijk te maken dat bij de promotie niet is afgeweken van de kwaliteitscriteria. Hier wordt vaak aan getwijfeld. Dit gebeurt waarschijnlijk omdat autochtonen geneigd zijn om goede prestaties van allochtonen niet toe te schrijven aan inzet en bekwaamheid, maar aan geluk of aan de hulp van anderen. (Carrilho et al., 2003, p.38)

‘Een aantal allochtonen geeft aan te worden tegengewerkt in hun pogingen hogerop te komen in de organisatie. Promoties worden geweigerd en komen pas tot stand na protest of na een beroepszaak.’ (de Vries et al., 1998, p.22)

‘Ik kreeg de bevoegdheid om mensen in te werken. Op dat moment begonnen de problemen. Collega’s die langer dan ik werkzaam waren voelden zich gepasseerd en vonden het oneerlijk dat ik al zo snel die bevoegdheid kreeg. Veel collega’s zeiden dat ik de bevoegdheid alleen had gekregen omdat ik een allochtoon ben en er positief wordt gediscrimineerd bij de politie.’ (de Vries et al., 1998, p.23)

3.7.4 Retentiemanagement

In de vorige paragrafen heb ik een overzicht gegeven van verklaringsfactoren voor uitstroom. Bedrijfsbeleid, dat er op gericht kan zijn verloop tegen te gaan, kan invloed hebben op het

besluit om de organisatie al dan niet te verlaten. (Corpeleijn, 1980, p.88) Met retentiemanagement kan uitstroom tegengegaan worden. Dit is personeelsbeleid dat binding als hoeksteen heeft. (Vlaming, 2000 p.18) Retentiemanagement is met name van belang bij allochtone medewerkers, omdat deze groep bij de politie vergroot moet worden. In deze paragraaf zal ik enkele voorbeelden geven van hoe de uitstroom tegengegaan kan worden.

De politie doet veel moeite nieuwe medewerkers binnen te halen terwijl huidige medewerkers via de achterdeur de organisatie weer verlaten. Een droefgeestig scenario dat ook in andere bedrijfstakken niet onbekend is. Vandaar dat veel organisaties aan retentiemanagement doen. Dit is personeelsbeleid dat binding als hoeksteen heeft. (Vlaming, 2000 p.18) Retentiemanagement is met name van belang bij allochtone medewerkers, omdat deze groep bij de politie vergroot moet worden.

Retentiemanagement zoekt de binding tussen werkgever en werknemer niet alleen in materiële oplossingen. Uit onderzoek blijkt dat 'maatregelen als personeelsuitjes, spaaracties, persoonlijke begeleiding en opleidingen de uitstroom van personeel sterk indammen. (Vlaming, 2000, p.20)

Retentiemanagement begint al bij de instroom van personeel. Nieuwe medewerkers knappen af wanneer ze het gevoel krijgen dat de nieuwe werkgever hen aan hun lot overlaat. Onder het motto een goed begin is het halve werk moet daarom aandacht geschonken worden aan het inwerktraject. (Vlaming, 2000, p.20)

Wanneer een werkgever tijdig eventuele onvrede bij het personeel wil signaleren kunnen coaches worden ingezet. Deze coaches moeten nauw contact onderhouden met de werknemers. Hierdoor wordt de band met werknemers verstevigd. Coachen kan op meerdere manieren gebeuren. Enkele voorbeelden zijn:

- Mentoren die jonge instromers wegwijst maken in de organisatie
- 'Coaches die medewerkers bijstaan in training, scholing en studie'
- 'Persoonlijke Managers die elke medewerker ten dienste staan voor alles wat met het bedrijf en het werk te maken heeft'. (Vlaming, 2000, p.20)

Bovengenoemde instrumenten zijn er op gericht een band te kweken tussen medewerker en werkgever. Retentiemanagement gaat echter verder dan dat. Het wordt pas echt effectief wanneer ook de menselijke verhoudingen in de organisatie worden aangepast. Hierbij kan gedacht worden aan de stijl van leidinggeven en organisatiecultuur. Deze bepalen volgens onderzoek de bindende kracht van personeelsinstrumenten. Met name de leidinggevende is van invloed. 'Die bepaalt in belangrijke mate hoe medewerkers hun werk beleven.' (Vlaming, 2000, p.21) Plezier in het werk wordt door medewerkers als de belangrijkste factor in hun beroepsuitoefening ervaren. Onderzoek naar het grote verloop in het Amsterdamse politiekorps toonde een verband aan tussen de autoritaire leiding en het tanend moreel onder de agenten. (Vlaming, 2000, p.21)

3.8 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt onderzoeksvraag 3 beantwoord:

Welke verklaringen voor uitstroom van autochtonen en allochtonen (uit de politieorganisatie) biedt de literatuur?

Ik heb onderscheid gemaakt tussen verklarende factoren die voor zowel de uitstroom van autochtonen als de uitstroom van allochtonen van toepassing zijn, en een specifieke set verklaringsfactoren voor de uitstroom van allochtonen. Daaruit heb ik twee verschillende modellen gemaakt, op basis van bestaande modellen van verloop. Beide modellen bestaan uit drie categorieën:

- Externe factoren
- Individuele factoren
- Werkgerelateerde factoren

De externe factoren bestaan voor zowel allochtonen als autochtonen uit de volgende twee componenten: Ten eerste de subjectieve norm ten aanzien van blijven of veranderen van baan. Het begrip subjectieve norm wordt gebruikt voor sociale invloeden vanuit de directe omgeving van de werknemer. Hiermee wordt de mening van de partner, familie, vrienden en collega's bedoeld. Ten tweede spelen de waargenomen mogelijkheden buiten de organisatie een rol. (Lunter, 1998, p.19)

Onder individuele factoren worden demografische factoren verstaan. Daarbij valt te denken aan leeftijd, geslacht, opleiding en burgerlijke staat. Daarnaast moet ook gedacht worden aan persoonsgebonden factoren als interesse, ambities en capaciteiten. (Lunter, 1998, p.9) Ook eerder vertoond gedrag wordt als verklaringsfactor genoemd. Het gaat hierbij om het aantal dienstjaren in dezelfde functie en eerdere wisselingen van baan binnen de politie. (Lunter, 1998, p.14)

Voor allochtonen worden deze factoren aangevuld met beheersing van de Nederlandse taal en houdingsaspecten. Bij houdingsaspecten gaat het vaak om een gebrek aan assertiviteit en eigen initiatief. (de Vries et al., 1998, p.16-17)

Werkgerelateerde factoren zijn factoren met betrekking tot de werksituatie en de werkorganisatie. Variabelen bij deze factoren kunnen onder andere werkbeleving en verhoudingen op het werk zijn. Ook kan gedacht worden aan kenmerken van de werkeenheden en de organisatie zoals grootte, centralisatie, formalisatie en organisatiecultuur. (Lunter, 1998, p.9) Verder spelen voor beide groepen kansen binnen de politieorganisatie een rol.

Voor de allochtone medewerkers wordt dit aangevuld met een aantal factoren. Met name voor nieuwkomers uit de doelgroepen, waaronder allochtonen, is een goede introductie een eerste voorwaarde voor een succesvolle loopbaan bij de politie. (NPB, 2002, p.33)

In meerdere onderzoeken komen de politiecultuur en de sfeer op het werk naar voren als factoren die tot uitstroom kunnen leiden. Er zijn verschillende onderdelen van die politiecultuur die als storend worden ervaren. Zo wordt roddelen als vervelend ervaren. Een ander nadeel is dat men erg op elkaar gericht is. Met name allochtonen zijn minder geneigd vriendschappen binnen de politie te zoeken, en hun privé-leven met collega's te bespreken. Ze gaan hiermee in tegen de cultuur. (de Vries et al., 1998, p.18-19) Een ander aspect dat typerend is voor de politiecultuur zijn de grappen. Het gaat hierbij om seksistische of racistische opmerkingen of grappen. Deze worden zowel over burgers als over collega's gemaakt. De grappen en opmerkingen hebben meestal niet het doel om allochtonen of vrouwen te kwetsen, maar hebben wel vaak dit effect. (de Vries et al., 1998, p.19) Allochtonen hebben vaak moeite met de geslotenheid van de politiecultuur en het veel voorkomen van racisme bij de politie. Racisme is zowel naar buiten als naar binnen gericht. (Carrilho et al., 2003, p.38)

Een andere werkgerelateerde factor die van toepassing zou kunnen zijn is de zogenaamde 'token'-theorie van Kanter. Tokens zijn enkelingen van een minderheidsgroep. Ze worden meer als representanten van hun groep gezien dan als individu. (Vriesema and Kruyt, 1986, p. 138-139) Voor allochtonen in de politieorganisatie kan dit betekenen dat ze niet, of nauwelijks, worden aangesproken op hun individuele kwaliteiten maar op vooroordelen en stereotyperingen die de ronde doen over 'allochtonen'. (Carrilho et al., 2003, p.33) Allochtone medewerkers van de politie moeten zich ook extra bewijzen, en elke fout telt. In de theorie van Kanter bepaald een enkeling of kleine groep het beeld over de rest. Dit heeft als risico een self-fulfilling prophecy. (Carrilho et al., 2003, p.33)

Ook het glazen plafond wordt als verklaringfactor voor uitstroom van allochtonen genoemd. 'Dit begrip verwijst naar het geheel van bedoelde en onbedoelde beleidsmaatregelen en handelingen binnen een organisatie die er toe leiden dat bepaalde groepen medewerkers

(meestal vrouwen en allochtonen) nauwelijks of niet doorstromen naar hogere functies.' (Ontwikkeling en doorstroom van divers talent, 2004, p. IV, bijlage 1)

Tot slot kan het bedrijfsbeleid, dat er op gericht kan zijn verloop tegen te gaan, invloed hebben op het besluit om de organisatie al dan niet te verlaten. (Corpeleijn, 1980, p.88) Met retentiemanagement kan uitstroom tegengegaan worden. Dit is personeelsbeleid dat binding als hoeksteen heeft. (Vlaming, 2000 p.18) Retentiemanagement is met name van belang bij allochtone medewerkers, omdat deze groep bij de politie vergroot moet worden. Retentiemanagement zoekt de binding tussen werkgever en werknemer niet alleen in materiële oplossingen. Retentiemanagement begint al bij de instroom van personeel. Onder het motto een goed begin is het halve werk moet aandacht geschonken worden aan het inwerktraject. Wanneer een werkgever tijdig eventuele onvrede bij het personeel wil signaleren kunnen coaches worden ingezet. (Vlaming, 2000, p.20) Bovengenoemde instrumenten zijn er op gericht een band te kweken tussen medewerker en werkgever. Retentiemanagement gaat echter verder dan dat. Het wordt pas echt effectief wanneer ook de menselijke verhoudingen in de organisatie worden aangepast. Hierbij kan gedacht worden aan de stijl van leidinggeven en organisatiecultuur. Deze bepalen volgens onderzoek de bindende kracht van personeelsinstrumenten. Met name de leidinggevende is van invloed. 'Die bepaald in belangrijke mate hoe medewerkers hun werk beleven.' (Vlaming, 2000, p.21) Plezier in het werk wordt door medewerkers als de belangrijkste factor in hun beroepsuitoefening ervaren. (Vlaming, 2000, p.21)

4 Onderzoeksresultaten

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijf ik de onderzoeksresultaten. Ik heb mijn data op verschillende manieren verworven. Door middel van interviews heb ik onderzocht of de in het vorige hoofdstuk genoemde verklarende factoren van uitstroom uit de politieorganisatie ervaren worden door de medewerkers van het korps Zuid-Holland-Zuid. Ik heb de factoren geoperationaliseerd en opgenomen in mijn vragenlijst, die bijgevoegd is in Bijlage 1. Deze vragenlijst heb ik doorgenomen met de respondenten uit de twee groepen, dat wil zeggen 5 allochtone (respondentnummer 1 t/m 5) en 5 autochtone (respondentnummer 6 t/m 10) medewerkers, om te kijken hoe deze groepen tegen de factoren aankijken en of ze die ervaren in het korps. In dit hoofdstuk zal ik de verschillende factoren bespreken. Aan de hand van citaten uit de interviews zal ik de mening van de respondenten duidelijk maken. Als aanvulling hierop zal ik in enkele gevallen gebruik maken van cijfermateriaal met betrekking tot de uitstroom en over uitgestroomde en nog werkzame medewerkers, dat het korps Zuid-Holland-Zuid ter beschikking heeft gesteld. Deze informatie zal ik in de vorm van tabellen en grafieken presenteren. De uit het onderzoek naar voren gekomen informatie zal ik vervolgens koppelen aan de theorie om de betekenis van deze gegevens duidelijk te maken. Ik bespreek de factoren per groep. In paragraaf 4.2 bespreek ik de externe factoren, paragraaf 4.3 behandelt de individuele factoren en in paragraaf 4.4 bespreek ik de werkgerelateerde factoren. Vervolgens ga ik in paragraaf 4.5 in op de door de respondenten genoemde motieven tot uitstroom en de mogelijke verschillen hierin tussen de allochtone en autochtone respondenten.

4.2 Externe factoren

In deze paragraaf bespreek ik de gegevens met betrekking tot de externe factoren. Er zijn voor zowel allochtonen als autochtonen twee externe factoren in het theoretische model opgenomen. De eerste factor is de subjectieve norm ten aanzien van blijven of veranderen van baan. Met het begrip subjectieve norm wordt de mening van de directe omgeving van de respondent over blijven of veranderen van baan bedoeld. De directe omgeving kan bestaan uit bijvoorbeeld partner, familie, vrienden en collega's. De tweede factor is de mogelijkheden die de respondent waarneemt buiten de organisatie waarin hij of zij werkzaam is, in dit geval de politieorganisatie. Beide factoren bespreek ik aan de hand van gegevens die ik uit de interviews verkregen heb.

De omgeving die volgens de theorie van belang is als verklaring voor uitstroom, is de directe omgeving van een persoon. De directe omgeving staat bij beide groepen in de meeste gevallen positief tegenover het werken bij de politie. Hierbij is de omgeving van allochtonen (respondentnummer 1-5) in enkele gevallen iets meer afwachtend.

[9] 'Mijn directe omgeving staat positief tegenover mijn werk bij de politie.'

[8] 'Ze zeggen dat ze daar geen moeite mee hebben. Daar wordt nooit zo expliciet over gesproken. Ik heb niet de indruk dat ik genegeerd word omdat ik bij de politie zit, of dat ik meer vrienden heb omdat ik bij de politie zit. In die zin staat dat er buiten denk ik.'

[3] 'Dat is nu algemeen geaccepteerd. Ik zit er al 14 jaar bij en dat is nu eenmaal wat ik doe. In het begin was het zo dat mijn vriendenkring dacht: jij, jij bij de politie? Dat had ik nooit verwacht. Maar nooit negatief. Meer verbaasd dan afkeurend.'

[5] 'Positief. Van jong tot oud positief. In het begin was het wel even de kat uit de boom kijken. Wat hebben we er aan en wat kunnen we wel met hem bespreken en wat niet.'

[2] 'Het beeld van de mens over de politie is niet zo positief. En van mijn omgeving dus ook eigenlijk niet.'

Deze citaten duiden op kleine verschillen binnen de subjectieve norm van de allochtone en de autochtone respondenten. De subjectieve norm geeft de mate aan waarin iemand gemotiveerd is om aan de verwachtingen van anderen tegemoet te komen en hierdoor goedkeuring of afkeuring van die personen te verkrijgen. De directe omgeving, die volgens de theorie invloed heeft op de beslissing om te blijven, danwel te veranderen van baan, staat bij zowel de allochtone als de autochtone respondenten overwegend positief tegenover het werken bij de politie. Dit zou een reden kunnen zijn dat de respondenten niet uitstromen, maar hieruit kan ik niet concluderen of de respondenten deze factor al dan niet ervaren in het korps.

Bij de tweede externe factor, de waargenomen mogelijkheden buiten de politieorganisatie, lijkt iets vergelijkbaars te spelen. De allochtone respondenten lijken hun kansen niet buiten de politie te zien.

[3] 'Een jaar of 6 geleden heb ik nog wel eens overwogen om er uit te stappen. Toen was ik 28 en had ik nog wel wat pijlen op mijn boog. Ik dacht toen over een functie in het bedrijfsleven. Er was een beveiligingsbedrijf waar ik me toentertijd bij kon aansluiten. Ik heb dat niet gedaan. Nu ben ik 6-7 jaar verder. Dan ben je al zo vast gesleten in de organisatie dat de politie eigenlijk ook het enige is wat je kan.'

[1] 'Ik heb bij bedrijven buiten de politie gewerkt. Daar ben ik op uitgekeken. De politie biedt mij meer mogelijkheden.'

De autochtone respondenten lijken meer open te staan voor mogelijkheden buiten de politieorganisatie, en daar ook kansen te zien. Ze geven echter wel aan dat ze het bij de politie naar hun zin hebben, en werken bij deze organisatie de voorkeur geniet.

[6] Nu ik bezig ben met een opleiding merk ik gewoon dat er meer is. Maar in de overheidssector zal ik wel blijven. Werken bij de politie is niet meer heilig. Als ze me hier wat leuks kunnen bieden dan graag.'

[8] 'Mijn toekomstplannen liggen wel bij de politie. Maar als er iets leuks op mijn pad komt is het niet zo dat ik verknocht ben aan de politie. Ik heb het er heel goed naar mijn zin en ik heb heel leuke taken bij de politie. Als er iets anders op mijn pad komt moet het wel héél leuk zijn, maar het is niet zo dat ik nooit zeg.'

[7] 'Ik heb gesolliciteerd op een andere functie. Wanneer ik die functie niet krijg, liggen mijn toekomstplannen niet bij de politie.'

Volgens de theorie is het zo dat wanneer werknemers een zeer bedrijfsspecifieke opleiding volgen, of zeer specifieke werkervaring opdoen, de kans groter wordt dat ze in de toekomst binnen deze organisatie zullen blijven werken. De reden om te blijven is dat de mogelijkheden om elders werk te vinden afnemen. (Lunter, 1998, p.19) Dit wordt met name door de allochtone respondenten onderschreven. Zij zien hun kansen en mogelijkheden binnen de politieorganisatie, en lijken geen mogelijkheden buiten de organisatie waar te nemen. Dat allochtonen geen mogelijkheden buiten de organisatie zien lijkt een reden te zijn om binnen de organisatie te blijven. De allochtone respondenten ervaren deze factor dus niet als factor voor uitstroom, maar eerder als factor om in het korps te blijven. Dit geldt minder voor de autochtone respondenten. Zij geven wel aan dat, hoewel ze niet zo vast zitten aan de organisatie, ze graag bij de politie willen blijven, maar zien wel mogelijkheden buiten deze organisatie en geven ook aan dat dit een reden kan zijn om bij de politie weg te gaan. Deze verklaringsfactor wordt dus door de autochtone respondenten wel ervaren in korps Zuid-Holland-Zuid.

4.3 Individuele factoren

4.3.1 Inleiding

In deze paragraaf bespreek ik de individuele factoren. De individuele factoren bestaan uit demografische factoren als leeftijd, geslacht, opleiding en burgerlijke staat, maar ook uit individuele omstandigheden en persoonsgebonden factoren. Bij de persoonsgebonden factoren kan gedacht worden aan interesse, ambities en capaciteiten. Ook eerder vertoond gedrag is een verklaringsfactor die onder de individuele factoren valt. Bij eerder vertoond gedrag gaat het specifiek om het aantal dienstjaren in dezelfde functie en eerdere wisselingen van baan binnen de politie.

Over het opleidingsniveau van de medewerkers van korps Zuid-Holland-Zuid heb ik geen gegevens. Datzelfde geldt voor het aantal dienstjaren in dezelfde functie en eerdere wisselingen van baan binnen de politie. Ook de persoonsgebonden factoren interesse en capaciteiten zijn niet aan bod gekomen tijdens de interviews. Van deze factoren kan ik op basis van dit onderzoek dan ook niet aangeven of ze ervaren worden in het korps.

Bij het onderzoeken van de individuele factoren maak ik gebruik van zowel de interviews als van de kwantitatieve data zoals die door het korps is aangeleverd. De factoren zullen dus aan de hand van citaten en grafieken besproken worden.

4.3.2 Individuele factoren

Ambities zijn een persoonsgebonden individuele factor. Over ambities hebben verschillende respondenten uitspraken gedaan. Van de autochtone medewerkers die ik gesproken heb, hebben 4 respondenten hun ambities in het gesprek aangegeven, terwijl van de allochtone respondenten maar 2 personen aangegeven hebben wat hun ambities zijn. In dit laatste geval ambiëren beiden een leidinggevende functie, en zien hiervoor ook mogelijkheden binnen de politie. De verschillen in ambities binnen de groep autochtone respondenten zijn groot. Er zijn respondenten die weinig belang hechten aan het hogerop komen in de organisatie.

[9] 'Verdere toekomstplannen..., ach..., leidinggevende functie..., ach..., misschien. Plezier in mijn werk. Dat is het belangrijkste.'

[10] 'Ik ben daarna een paar jaar overspannen geweest. Toen heb ik ervoor gekozen om ander, lager werk te gaan doen.'

Andere autochtone respondenten hechten juist veel waarde aan carrièremogelijkheden.

[6] 'De politiewereld is hartstikke leuk. Je moet alleen op een gegeven moment kijken of de mogelijkheden die jij wilt er ook nog zijn.'

[7] 'Ik heb gesolliciteerd op een andere functie. Wanneer ik die functie niet krijg liggen mijn toekomstplannen niet bij de politie.'

Ambities zijn erg persoonsgebonden en er zijn grote verschillen tussen de personen. Zowel 2 autochtone respondenten (respondentnummer 6-10) als 2 allochtone respondenten (respondentnummer 1-5) geven aan carrière te willen maken binnen de politie.

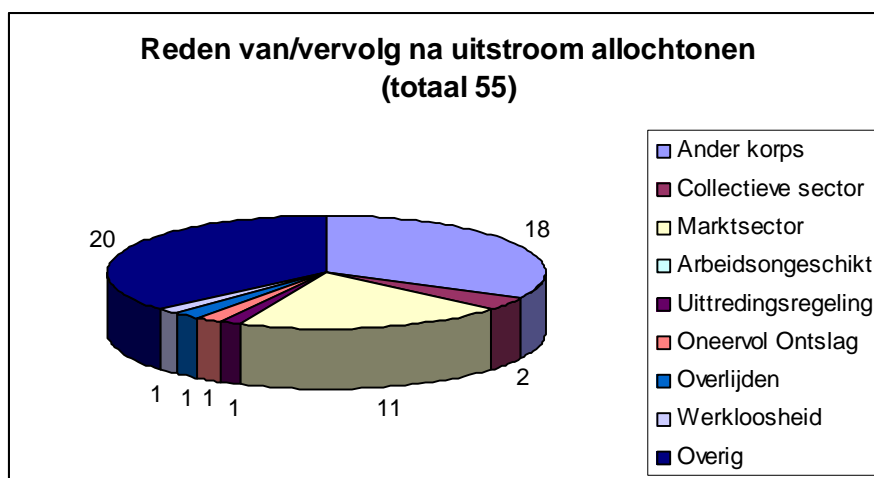
[6] 'Als ze me hier wat leuks kunnen bieden dan graag.'

[5] [Mijn werk] 'dat doe ik heel makkelijk en naar mijn gevoel goed. Ook naar idee van mijn leidinggevende doe ik het goed.' 'Als ik dat proces kan doortrekken naar het leidinggevende gedeelte, dan wil ik dat graag doen.'

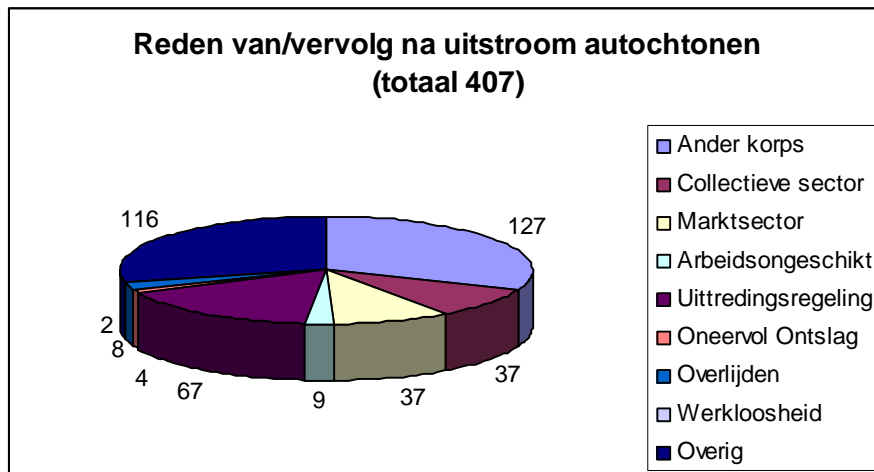
Ik zie op dit gebied geen verschillen tussen de twee groepen respondenten. Wel blijkt ook hier uit dat de allochtone respondenten carrière willen maken binnen de politieorganisatie en hiervoor ook de kansen en mogelijkheden zien, terwijl de autochtone respondenten hun blik zowel naar binnen, als naar buiten de organisatie richten. Dit sluit aan bij de bevinding uit de vorige paragraaf.

Een deel van de uitstroom uit de politieorganisatie heeft te maken met individuele omstandigheden. Hieronder vallen activiteiten die niet verenigbaar zijn met politiewerk, zoals bijvoorbeeld ongeoorloofde handelingen.

Onderstaande diagrammen geven redenen van uitstroom of vervolgtrajecten na de uitstroom van zowel allochtonen als autochtonen die uitgestroomd zijn in de periode 1-1-2002 tot en met 31-12-2007.



Figuur 11



Figuur 12

In deze figuren is te zien dat 1 allochtone en 4 autochtone medewerkers oneervol ontslag hebben gekregen in de betreffende periode, en daardoor het korps moesten verlaten. Voor beide groepen is dit een zeer klein deel, dat niet de hoge uitstroom (van met name

allochtonen) kan verklaren. Het speelt dan ook als verklaringsfactor voor uitstroom nauwelijks een rol.

Individuele omstandigheden behelzen meer dan alleen activiteiten die niet verenigbaar zijn met politiewerk. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld ook uitstromen wegens ziekte, verhuizing, omdat ze gaan trouwen of omdat ze kinderen krijgen. De twee laatstgenoemde redenen gelden voornamelijk voor vrouwen.

Ik heb twee vrouwelijke respondenten gesproken, 1 allochtone vrouw en 1 autochtone vrouw. Beide geven aan dat het krijgen van kinderen voor hen geen reden is om uit te stromen. Om de anonimiteit van de werknemers te garanderen zijn hier de respondentnummers weggelaten.

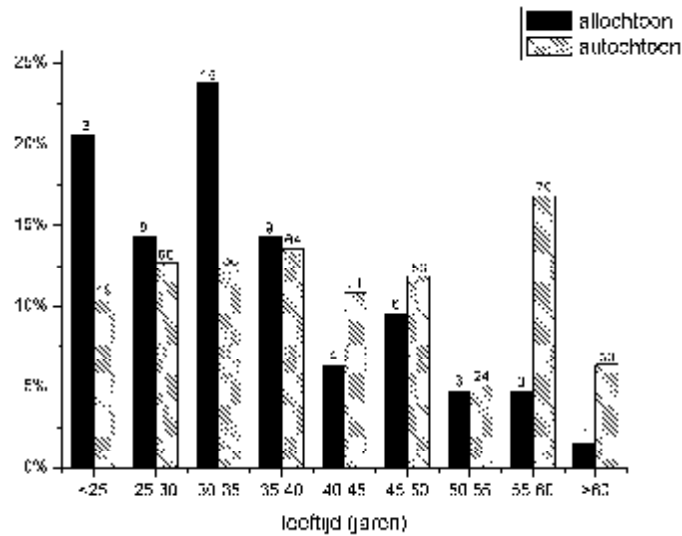
'Wel om minder te werken, maar niet om uit te stromen.'

'Ik zou niet uitstromen als ik een kindje zou krijgen. Er zijn ontzettend veel faciliteiten om dat op te kunnen vangen.'

In de burgerlijke staat van de respondenten zijn ook geen verschillen tussen allochtone en autochtone respondenten. Alle geïnterviewden zijn getrouwd of samenwonend. Hiermee zijn trouwen en kinderen krijgen voor de respondenten die ik gesproken heb geen redenen tot uitstroom.

Welke redenen onder de categorie overig vallen in Figuur 11 en Figuur 12 is niet gespecificeerd. De aantallen medewerkers die daadwerkelijk zijn uitgestroomd wegens trouwen, het krijgen van kinderen, verhuizing of ziekte zijn dus niet bekend. Negen autochtonen en geen allochtonen hebben in de betreffende periode het korps verlaten wegens arbeidsongeschiktheid. Hiermee kan ik op basis van mijn gegevens geen conclusies trekken over de ervaren aanwezigheid van de verklaringsfactor individuele omstandigheden in korps Zuid-Holland-Zuid.

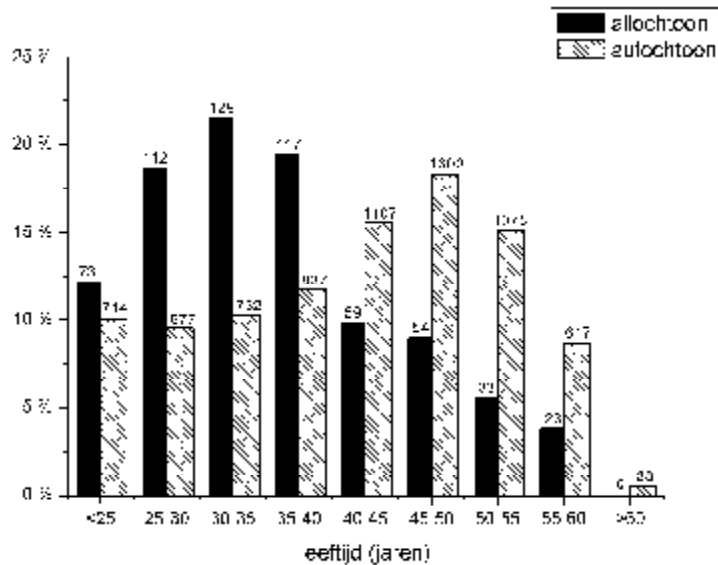
Uit Figuur 11 en Figuur 12 blijkt verder dat van zowel de allochtone als de autochtone uitstromers ruim een kwart naar een ander korps gaat. Allochtonen zetten hun carrière relatief vaker voort binnen de marktsector, terwijl autochtonen relatief vaker een baan vinden in de collectieve sector. Het meest opvallende verschil ligt echter in het deel van de medewerkers dat met pensioen gaat, of gebruik maakt van een mogelijkheid tot vervroegde uittreding. Deze medewerkers zijn onder de allochtonen niet noemenswaardig aanwezig, terwijl circa 1/6e deel van de uitstromers van autochtone afkomst de arbeidsmarkt om leeftijdsgebonden redenen verlaat. Dit gegeven is ook terug te zien wanneer we kijken naar de leeftijden van allochtone en autochtone uitstromers.



Figuur 13: Leeftijd bij uitstroom (periode 2002-2007). De getallen representeren het absolute aantal uitstromers per categorie.

Figuur 13 laat zien dat een groot deel van de autochtone uitstromers (ca. 23 %) in de categorie >55 jaar valt. Deze groep vertegenwoordigt voornamelijk de medewerkers die met een uittredingsregeling het korps verlaten. Er zijn maar erg weinig allochtonen die in deze categorie vallen.

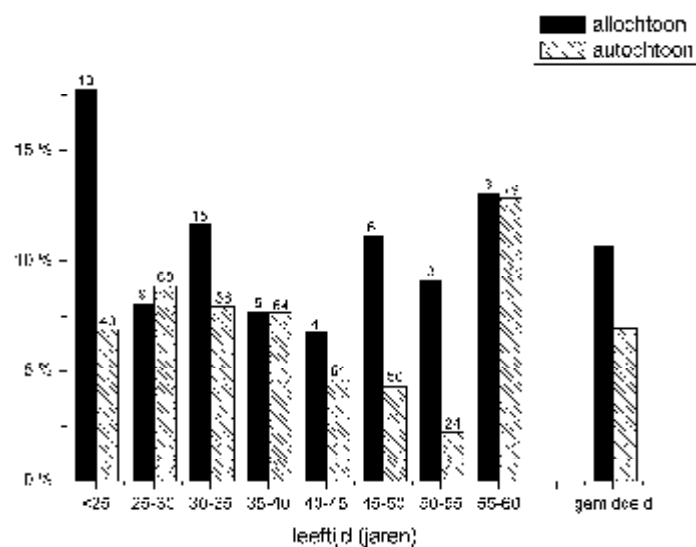
Bij de autochtonen vallen vooral de categorieën <25 jaar en 30-35 jaar op. In deze categorieën zijn de allochtonen veel meer vertegenwoordigd dan de autochtonen. De laatstgenoemde categorie kan deels verklaard worden door de leeftijdsopbouw van het korps. Dit is weergegeven in Figuur 14.



Figuur 14: Leeftijdsopbouw korps (periode 2002-2007)

Deze figuur laat bij de leeftijdsopbouw van het korps een maximum zien in de categorie 30-35 jaar bij de allochtonen. Omdat er zoveel allochtonen met die leeftijd in het korps werkzaam zijn, is het logisch dat een groot percentage van de allochtone uitstromers ook in deze groep valt.

Om een betrouwbaar beeld te krijgen van de relatieve omvang van de uitstromers als functie van leeftijd, presenteert Figuur 15 het percentage korpsverlaters per leeftijdscategorie. Dit histogram is verkregen door de aantallen gepresenteerd in Figuur 13 te delen door die in Figuur 14. Het representeert het aantal uitstromers per leeftijdscategorie in de periode 01-01-2002 tot en met 31-12-2007, als percentage van het gemiddelde aantal medewerkers in die leeftijdscategorie over diezelfde periode. Deze figuur laat zien dat vooral in de categorie <25 jaar de uitstroom van allochtonen relatief zeer groot is. In het bereik 45-55 jaar lijkt dit ook het geval. Deze percentages zijn echter op een zeer klein aantal uitstromers (6 + 3) gebaseerd en kunnen daarom een vertekend beeld geven.



Figuur 15: Korpsverlaters per leeftijdscategorie (periode 2002-2007) De getallen boven de balken geven het absolute aantal korpsverlaters aan in de betreffende categorie.

Tabel 12: Gemiddelde leeftijd van medewerkers in het korps en bij uitstroom

	korps	uitstroom
autochtoon	41.3	41.4
allochtoon	35.8	35.0

Bovenstaande tabellen en figuren geven de volgende zaken aan:

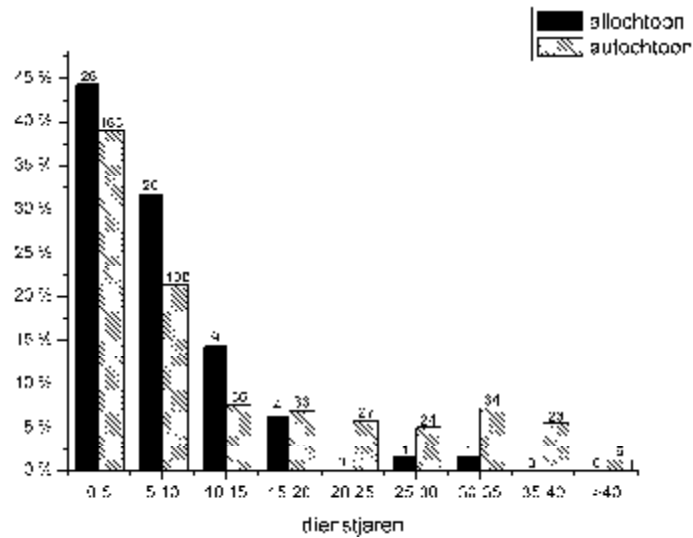
Onder jongere medewerkers vindt meer uitstroom plaats dan onder oudere medewerkers.

Deze bevinding sluit aan bij bevindingen uit de theorie. Uit veel onderzoek blijkt dat er een negatieve relatie bestaat tussen leeftijd enerzijds en het verloop anderzijds. (Lunter, 1998, p.10) Corpeleijn onderschrijft dit. Hij geeft aan dat de mobiliteit van jongeren over het algemeen groter blijkt te zijn dan de mobiliteit van ouderen. Naarmate de leeftijd van werknemers toeneemt, neemt de mobiliteit af. De Raad voor de Arbeidsmarkt heeft hiervoor een verklaring. De Raad geeft aan dat medewerkers zelf proberen de dienstbetrekking in stand te houden naarmate zij ouder worden. Ze noemt verschillende factoren die hier toe bijdragen en meerdere oorzaken die daarbij een rol spelen. De vrees voor werkloos worden en blijven, en een zekere gewenning aan de gekozen werksituatie zijn hier voorbeelden van. (Corpeleijn, 1980, p.88)

Onder de allochtone medewerkers zijn relatief meer jongere medewerkers.

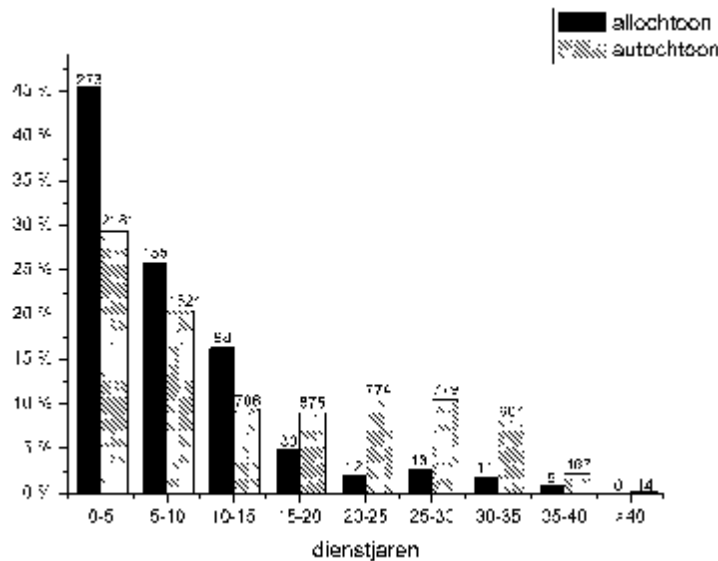
Er is dus sprake van een sterke relatie tussen leeftijd en uitstroom. Dit maakt dat onder allochtonen, die relatief jonger zijn dan de autochtone medewerkers, een hogere uitstroom is dan onder autochtonen.

Figuur 16 laat zien hoeveel jaren de medewerkers op het moment van uitstromen bij het korps gewerkt hebben. Hier valt op dat een groot deel van de medewerkers na relatief korte tijd weer uitstroomt. Dit geldt voor zowel allochtonen als autochtonen. Ook valt op dat onder de uitstromers die meer dan 20 dienstjaren gewerkt hebben nauwelijks nog allochtonen zijn.



Figuur 16: Dienstjaren bij uitstroom

Onderstaande figuur laat de opbouw van het korps naar dienstjaren zien voor zowel allochtonen als autochtonen. Het laat een vergelijkbare verdeling zien als de figuur hierboven.



Figuur 17: Dienstjaren korps

Wanneer ik kijk naar de gegevens met betrekking tot het aantal dienstjaren kan ik een conclusie trekken, vergelijkbaar met de conclusie met betrekking tot leeftijd:

Onder medewerkers die kort in dienst zijn vindt meer uitstroom plaats dan onder medewerkers die lang in dienst zijn

Ook deze bevinding wordt onderschreven door de theorie. Uit het merendeel van de onderzoeken blijkt dat er een negatieve relatie bestaat tussen het aantal dienstjaren enerzijds en het verloop anderzijds. (Lunter, 1998, p.14)

Tabel 13: Gemiddelde aantal dienstjaren

	korps	uitstroom
autochtoon	13,7	12,9
allochtoon	8,0	7,1

Er is ook sprake van een sterke relatie tussen het aantal dienstjaren en uitstroom. Aangezien er onder de allochtone medewerkers relatief meer medewerkers pas korter in dienst zijn dan onder de autochtone medewerkers, is het logisch dat de uitstroom in deze groep relatief groter is.

De volgende tabel geeft aan hoeveel allochtonen en autochtonen in de periode 01-01-2002 tot en met 31-12-2007 zijn ingestroomd, en hoeveel van hen in diezelfde periode ook weer zijn uitgestroomd.

Tabel 14: Instroom en uitstroom in de periode 01-01-2002 tot 31-12-2007

	instroom	uitstroom	%
allochtoon	58	20	34%
autochtoon	412	125	30%
totaal	473	148	31%

Deze uitstromers hebben allen 0 tot 6 jaar in het korps gewerkt. Bij beide groepen is dit circa 1/3, *zonder significant verschil tussen allochtonen en autochtonen*. Deze cijfers worden niet beïnvloed door de samenstelling van het korps. Ze zouden echter beïnvloed kunnen worden door de samenstelling van de instroom. Dit blijkt niet het geval; de gemiddelde leeftijden van de allochtone en autochtone instromers verschillen nauwelijks van elkaar, respectievelijk 29.5 en 30.4 jaar.

Er lijkt zich nog geen evenwichtssituatie te hebben ingesteld in de opbouw van het korps. Pas in de loop van de jaren '80 deed het begrip doelgroepenbeleid zijn intrede. (ACP, 2007) Allochtonen werken nog niet lang genoeg bij de politie om evenredig vertegenwoordigd te zijn in alle leeftijdsgroepen. Het gevolg hiervan is dat uitstroomcijfers zoals die gewoonlijk gepresenteerd worden leiden tot verkeerde conclusies. Het enige echte verschil dat bij het nader bekijken van de cijfers aan het licht komt voor korps Zuid-Holland-Zuid is de relatief grote uitstroom van allochtonen in de categorie <25 jaar in leeftijd.

Een andere demografische factor is het geslacht. Onderstaande tabel geeft het percentage vrouwen in het korps en het percentage vrouwen onder de allochtonen weer.

Tabel 15: Percentage vrouwen in het totale personeelsbestand van het korps vergeleken met het percentage vrouwen onder de allochtonen in korps ZHZ.

	% vrouw korps	% vrouw allochtoon
2003	30,1	29,6
2004	30,1	28,6
2005	30,4	30,8
2006	31,4	33,0
2007	31,5	32,3
<i>gemiddeld</i>	<i>30,7</i>	<i>30,8</i>

Onder de allochtonen waren in het verleden relatief veel vrouwen (zie Tabel 5, hoofdstuk 1). Bovenstaande tabel laat zien dat het percentage vrouwen onder allochtone medewerkers in het korps ZHZ gemiddeld genomen niet meer hoger ligt dan het percentage vrouwen in het totale personeelsbestand.

Tabel 16: Percentage vrouwen in het totale personeelsbestand van het korps vergeleken met het percentage vrouwen onder de uitstromers in korps ZHZ.

	% vrouw korps	% vrouw uitstroom
2003	30,1	31,9
2004	30,1	29,2
2005	30,4	27,6
2006	31,4	32,3
2007	31,5	25,5
<i>gemiddeld</i>	<i>30,7</i>	<i>29,8</i>

In het verleden kon een deel van de bovenproportionele uitstroom van allochtonen verklaard worden uit het percentage vrouwen onder de allochtonen. (de Vries et al., 1998, p.6) (zie Tabel 7, hoofdstuk 1) Dit is nu niet meer het geval. Behalve dat het percentage vrouwen onder de allochtonen niet meer hoger ligt dan bij autochtonen, blijkt uit bovenstaande tabel dat de uitstroom bij vrouwen gemiddeld genomen vrijwel gelijk is geweest aan de uitstroom bij mannen in de afgelopen 5 jaren. Er is dus geen relatie tussen geslacht en uitstroom.

Zoals eerder gezegd zijn er twee individuele factoren die alleen voor de allochtonen gelden. Kennis van de Nederlandse taal is een verklarende factor die alleen in het model voor allochtonen is opgenomen. Zowel allochtonen (respondentnummer 1-5) als autochtonen (respondentnummer 6-10) benadrukken dat een goede beheersing van de Nederlandse taal belangrijk is voor allochtonen, maar ook dat dit niet altijd het geval is.

[3] 'Zorg gewoon dat je Nederlands op peil is. Al moet je er 24 uur per dag mee bezig zijn. Praat thuis ook Nederlands.' 'Ik denk dat daar nog heel veel er in te behalen valt. Ik heb niet het idee dat ze beseffen dat ze zo achterlopen in de taal. Nogmaals, het geldt niet voor allemaal, maar het is wel heel vaak. Je kan jezelf volgens mij heel veel toe-eigenen binnen deze taal. Je doet werk waarbij elke Nederlandse burger mag verwachten dat jij iets op papier kan zetten.'

[9] *'Om hun werk echt goed te kunnen doen vind ik dat allochtone medewerkers de Nederlandse taal zowel in spraak als in geschrift goed moeten beheersen. Dit is het allerbelangrijkste. Ik vind dat dit bij een aantal mensen niet het geval is.'*

Er wordt daarbij vanuit beide groepen wel aangegeven dat er mogelijkheden binnen het korps zijn om dit te verbeteren.

[9] *'Er zijn volgens mij intern wel mogelijkheden om dit te verbeteren.'*

[2] *'Er zijn binnen de politie wel mogelijkheden om er aan te werken als collega's de taal niet goed beheersen. Ik heb wel eens casussen van mensen die dyslectisch waren gezien. Op de politieschool heb ik dat meegemaakt, maar ook binnen het korps. Die mensen sturen ze gewoon naar een cursus. Dat kan dus.'*

[3] *'Volgens mij worden er taalcursussen aangeboden, ook binnen de politie.' Maar om mensen uit de dienst te trekken voor zo'n cursus, daar is de baas niet blij mee, want dat betekent zoveel minder mensen op straat. Het is krap bij de politie, altijd zo geweest, dat zal wel altijd zo blijven. Dus elke persoon die op straat kan zijn hebben ze liever wel op straat. Liever met gebrekkig Nederlands op straat dan zo lang niet op straat en dan wel goed Nederlands spreken. Ik denk wel dat het zo werkt.'*

Ook houdingsaspecten is een verklaringsfactor voor uitstroom die alleen voor de groep allochtonen geldt. In de literatuur wordt gesteld dat men er binnen de politieorganisatie gewend is aan een bepaalde manier van optreden. Deze manier wordt als norm aangehouden. Wie zich zo gedraagt, gedraagt zich goed. De kans om niet te voldoen aan het normbeeld van de veelal mannelijke autochtone beoordelaars is bij allochtonen groter dan bij autochtonen.' (de Vries et al., 1998, p.16-17) Autochtone respondenten hebben geen uitspraken gedaan over houdingsaspecten. De allochtone respondenten geven hierbij het volgende aan:

[3] *'Ik heb het idee dat mensen altijd een beetje moeite hebben met de Surinaamse cultuur. [Surinaamse mensen] zijn wat makkelijker. De gemiddelde Surinamer komt binnen met een glimlach, maar je weet nooit wat er echt in zijn hoofd omgaat. Daar heeft de organisatie het wel eens moeilijk mee volgens mij.'*

[3] *'Marokkaanse en Turkse collega's zijn wat trotser op dingen en die willen ook heel serieus genomen worden, dat merk je wel.'*

[4] *'Een allochtone collega gedraagt zich soms anders dan een ander. Dat kan raar overkomen, maar voor die persoon vanzelfsprekend zijn bij wijze van spreken.' Een klein voorbeeld. In de ogen kijken van een collega is voor een allochtone collega die niet hier is opgegroeid onbeleefd, het wordt gezien als arrogant. En hier wordt het gezien als onzeker als je het niet doet, als niet in staat zijn om het werk te doen. Dat zijn kleine verschillen, maar als je daarvan op de hoogte bent kun je daar begrip voor tonen, of kan de collega zich daarop aanpassen misschien. Maar als je daar niet over praat, of geen voorlichtingen voor organiseert, niet kenbaar maakt blijft het onbekend. En onbekend maakt onbemind.'*

Kennis van de Nederlandse taal en houdingsaspecten zijn twee factoren die ervaren worden in korps Zuid-Holland-Zuid, maar waarvan uit de interviews niet blijkt dat er een relatie is met uitstroom. Dat allochtone medewerkers niet altijd voldoende kennis van de Nederlandse taal hebben wordt door zowel allochtonen als autochtonen onderschreven.

4.4 Werkgerelateerde factoren

4.4.1 Inleiding

Werkgerelateerde factoren zijn factoren die betrekking hebben op de organisatie en de werksituatie. Hierbij valt te denken aan werkbeleving, verhoudingen op het werk en kenmerken van de werkeenheden en de organisatie, zoals grootte, centralisatie, formalisatie en organisatiecultuur. Tot slot zijn kansen binnen de politieorganisatie voor beide groepen respondenten in het model opgenomen onder de werkgerelateerde factoren.

4.4.2 Werkgerelateerde factoren

Onder werkbeleving kunnen sociale aspecten, werk- en organisatieklimaat vallen. Ik heb deze factor geoperationaliseerd door in de gesprekken te vragen naar plezier in het werk, de mate van stress die ervaren wordt op het werk en de sfeer in de organisatie. Hieronder worden deze zaken besproken.

Alle allochtone respondenten geven aan het werk met plezier te doen. Als leuke dingen aan het werk worden onderstaande zaken genoemd:

[2] 'Geen dag is hetzelfde. Het is spannend. Je bent lekker buiten op straat onder de mensen. Je hebt het gevoel dat je nog wat voor de maatschappij betekent. Je maakt heel leuke dingen mee, maar ook heel vervelende. Dat totaalplaatje maakt het voor mij heel interessant.'

[3] 'De leuke dingen zijn de collegialiteit.'

[4] 'Bij de politie is het altijd uitdagend. Je weet niet wat er binnenkomt. Je weet niet hoe de dag er uit zal zien. Het is altijd nieuw.'

[5] 'Heel het werken vind ik leuk, dingen doen, mensen helpen, problemen aanpakken en de resultaten daarvan zien.'

[1] 'Het leuke van werken bij de politie is dat het heel breed is.'

Niet alle respondenten ervaren evenveel stress. Eén respondent formuleert de verschillen treffend.

[1] 'Nee, het is niet stressvol, maar ook dat ligt aan de persoon zelf en de keuze van de functie die je vervult.'

De sfeer in de organisatie wordt door alle allochtone respondenten als goed ervaren. Eén respondent plaatst hier nog een kanttekening bij.

[4] 'Respect moet beter. De communicatie moet ook beter. Met respect bedoel ik respect voor ieders normen en waarden en hoe die persoon is.'

Ook de autochtone respondenten doen over het algemeen hun werk met plezier. Bij één respondent was dit ook zo, maar is het plezier in het werk door een recente reorganisatie verdwenen. Ze noemen vergelijkbare factoren als de allochtone respondenten als leuke kanten van het werk.

[6] 'Leuk is dat je met heel afwisselende dingen bezig bent.'

[7] 'Ik wil de burger helpen.'

[9] 'De leuke dingen zijn, heel klassiek, de wisseling in het werk.'

[10] 'Andere contacten dan die van de vaste groep.'

[8] 'Ik vind eigenlijk alles leuk.'

Ook deze respondenten ervaren niet allemaal evenveel stress. Per functie zijn er grote verschillen:

[6] 'In de binnendienst valt dat wel mee.'

[10] [Surveillancedienst] 'Je weet niet wanneer en wat er zal gebeuren. Het betekent ook dat als er een heftig incident is dat je snel moet optreden. Er wordt van jou snel handelen verwacht. Ik denk ook dat je heel snel na moet denken.' 'Dat zijn factoren waardoor ik zeg dat het wel eens heel stressvol kan zijn.'

Alle autochtone respondenten ervaren de sfeer in het korps als goed.

Om uitspraken te kunnen doen over de werkbeleving heb ik gevraagd naar plezier in het werk, de mate van stress en de sfeer in het korps. Er zijn in de gesprekken geen grote verschillen in deze zaken tussen de allochtone en autochtone respondenten naar voren gekomen. Er lijken dus geen verschillen tussen allochtone en autochtone medewerkers te zijn wat betreft de werkbeleving. Daarbij is de werkbeleving redelijk positief. Het zou een reden kunnen zijn dat de respondenten niet uitstromen, maar uit de beschikbare gegevens kan ik niet concluderen of de respondenten deze factor ervaren in het korps. Ik kom hier op terug in paragraaf 4.5.

Werkverhoudingen is een andere factor uit het model. Deze factor heb ik geoperationaliseerd door te vragen of de politieorganisatie een hiërarchische organisatie is, hoe de contacten met collega's en leidinggevende zijn en hoe er in de organisatie wordt omgegaan met allochtonen.

De allochtonen respondenten zeggen het volgende over de hiërarchie van de politieorganisatie:

[9] 'Op papier is de politie een hiërarchische organisatie vind ik.' 'Ik vind het niet echt een standvastig iets. Het is meer dat we het met elkaar doen, maar om onderscheid te maken in rang en verantwoordelijkheid hangen we daar namen aan. Iedereen is voor iedereen benaderbaar en aanspreekbaar.'

[3] 'Als het ze uitkomt, is de politie wel een hiërarchische organisatie. Over het algemeen kun je bij iedere diender, of het nu een korpschef is of een districtschef, op de surveillancedienst aankloppen, binnenlopen, er een praatje mee houden, koffie mee drinken, je frustratie bij neerleggen, dat kan allemaal. Maar op het moment dat je echt iets voor elkaar wil krijgen, iets wil gaan doen...'

[5] 'Eigenlijk wel, nog steeds. Dat uit zich in de rangen, die zijn er nog steeds. Vanuit de rangen wordt er ook gewerkt. Als mijn baas er is heeft hij het voor het zeggen. Als mijn baas er niet is, is er een brigadier die het voor het zeggen heeft. En als de brigadier er niet is heeft de hoofdagent het voor het zeggen op de werkvloer. Zo werkt dat.'

De autochtone respondenten kijken er als volgt tegenaan:

[9] 'Het is eigenlijk een hiërarchische platte organisatie. De lijnen zijn kort en het aanspreken is makkelijk.'

[6] 'De politie is steeds minder een hiërarchische organisatie. De omgang is losjes.'

[8] 'Als ik buiten de leidinggevende een zijstapje moet maken om dingen te regelen dan merk je wel dat ik 'maar een brigadier ben', en niet op een echt leidinggevende functie

zit. Daardoor krijg je regelmatig nee. Terwijl het, als ik het via de lijnen ga spelen, rechtgezet wordt en ik alsnog ja krijg.'

[7] 'De politie is wel een hiërarchische organisatie. De hogere rangen hebben het toch wel voor het zeggen. Bij sommige collega's merk je dat wel. Die laten zich wat meer gelden.'

Door de autochtone respondenten wordt van verschillende kanten aangegeven dat de hiërarchie nu minder is dan vroeger. Beide groepen respondenten geven aan dat de politie wel een hiërarchische organisatie is. De ene respondent ervaart dit meer als een formaliteit en vind de organisatie heel open en alle mensen benaderbaar, terwijl iemand anders de hiërarchie wat strakker ervaart. Tussen de allochtone en autochtone respondenten zit hier echter geen verschil in. Binnen beide groepen wordt de hiërarchie niet door iedereen als even strak ervaren.

Ik heb ook gevraagd naar contacten met leidinggevend en collega's. Zowel alle autochtonen als alle allochtonen geven aan goed contact met hun leidinggevende en collega's te hebben. Enkele autochtone respondenten geven hierbij nog aan geen onderscheid te maken en alle collega's gelijk te behandelen, ongeacht hun achtergrond.

Als laatste heb ik bij de werkverhoudingen besproken hoe er wordt omgegaan met allochtonen binnen het korps. De allochtone respondenten ervaren dit als volgt:

[2] 'Ze worden over het algemeen wel gezien als een aanwinst. In de omgang net als ieder ander. Iemand die allochtoon is heeft andere kwaliteiten en die proberen ze hier zoveel mogelijk te benutten.'

[3] 'Het is niet echt bijzonder meer, een allochtoon binnen het korps. Het is een gebruikelijk gezicht om een getinte collega te hebben. Het is algemeen geaccepteerd en er wordt heel normaal mee omgegaan.'

[1] 'Heel goed. Er wordt geen verschil gemaakt tussen allochtone en autochtone medewerkers.'

De autochtone respondenten geven het volgende aan:

[9] 'Voor zover ik daar zicht op heb goed.'

[6] 'Voor mijn gevoel wordt iedereen gelijk behandeld.'

Beide groepen respondenten geven aan dat de omgang met allochtonen binnen het korps goed is, en dat er geen verschil wordt gemaakt tussen allochtonen en autochtonen. Ook geven beide groepen respondenten aan de werkverhoudingen als positief te ervaren. Er zijn hierin geen verschillen tussen de autochtone en allochtone respondenten. Ook dit zou een reden kunnen zijn dat de respondenten niet uitstromen. Uit de gegevens die beschikbaar zijn, kan ik niet concluderen of de respondenten werkverhoudingen als factor ervaren in het korps. Ook kan ik op basis van de interviews het verband tussen werkverhoudingen en uitstroom niet leggen.

De laatste werkgerelateerde factor die voor beide groepen in het model is opgenomen, is de waargenomen mogelijkheden. Allochtonen en autochtonen laten zich verschillend uit over de kansen die ze binnen de politieorganisatie zien. Allochtonen lijken vrij positief.

[2] 'Mijn toekomstplannen liggen voorlopig wel bij de politie, maar zeg nooit nooit.' 'Misschien komt er een tijd dat ik het werk lichamelijk niet meer aankan. Dan moet ik misschien wat anders gaan kiezen. Maar dat kan vrij gemakkelijk binnen de politie.'

[1] *'Mijn toekomstplannen liggen ook zeker weten bij de politie. De politie biedt mij meer mogelijkheden, met verschillende aspecten van de organisatie, om toch wat leukers te blijven doen.'*

[4] *'Ik heb altijd een leidinggevende functie geambieerd. Dit is de eerste stap.'*

Autochtonen lijken iets minder vast te houden aan de politie als werkgever. Het varieert, mensen die wel willen blijven, tenzij er iets veel leukers voorbij komt, tot een respondent die zegt weg te gaan wanneer een functiewisseling niet doorgaat.

[6] *'Wat betreft toekomstplannen houd ik ervan om mogelijkheden te hebben. Ik zit nu eigenlijk al aan mijn grens van mogelijkheden om binnen de politie door te ontwikkelen.'*

[8] *'Mijn toekomstplannen liggen wel bij de politie. Maar als er iets leukers op mijn pad komt ben ik niet zo dat ik verknocht ben aan de politie. Ik heb het er heel goed naar mijn zin en ik heb heel leuke taken bij de politie. Als er iets anders op mijn pad komt moet het wel héél leuk zijn, maar het is niet zo dat ik nooit zeg.'*

[7] *'Ik heb gesolliciteerd op een andere functie. Wanneer ik die functie niet krijg liggen mijn toekomstplannen niet bij de politie.'*

Er lijkt dus een verschil te zijn in de waargenomen mogelijkheden van allochtonen en autochtonen. De allochtone respondenten zien hun mogelijkheden binnen de politieorganisatie, terwijl de autochtone respondenten iets minder vast lijken te houden aan de politie als werkgever.

Voor de allochtone medewerkers worden deze werkgerelateerde factoren aangevuld met een aantal factoren. De politiecultuur en de sfeer op het werk komen in de literatuur naar voren als factoren die tot uitstroom kunnen leiden. Volgens de theorie hebben allochtonen vaak moeite met de geslotenheid van de politiecultuur en het veel voorkomen van racisme bij de politie. (Carrilho et al., 2003, p.38) Racisme kan zowel naar buiten als naar binnen gericht zijn. (Crank, 2004)

Om de aanwezigheid van deze factor in het korps te bepalen zijn verschillende vragen uit de vragenlijst van toepassing. Zo heb ik rechtstreeks gevraagd of er sprake is van discriminatie in het korps. Ook heb ik specifiek gevraagd hoe er binnen het korps gereageerd wordt op een promotie van een allochtone collega. Aspecten van deze factor zijn ook bij andere vragen en onderwerpen ter sprake gekomen.

Alle allochtone respondenten geven aan niet zelf gediscrimineerd te worden. Over discriminatie bij de politie zeggen ze het volgende:

[1] *'Ik ga uit van de integriteit van mijn collega's, wij hebben hoog in het vaandel staan dat we dat niet doen. Ik ga er van uit dat het niet gebeurt.'*

[3] *'Als ze het voelen als discriminatie is dat wel een reden tot uitstroom voor anderen denk ik. Er zit wel een verschil in of je het zo voelt of dat het echt zo is.'*

Er wordt wel aangegeven dat ze over het mogelijk voorkomen van discriminatie gehoord hebben van anderen.

[4] *'Discriminatie, dat is zo onzichtbaar.'* *'Allochtone mensen die hoger willen komen, verder willen komen, daar speelt het een en ander op het gebied van discriminatie. Niet aan de top, maar meer met directe leidinggevendenden. Diegenen die de beoordeling moeten maken.'*

[4] *'Ik weet dat sommige mensen het niet naar hun zin hebben en zoekend zijn naar iets anders buiten de politie. Omdat ze zich niet lekker voelen in een groep of in een ploeg. Als die mensen daarop worden aangesproken wordt dat altijd anders verklaard. Dan is het een geintje. Die geintjes duren eeuwig natuurlijk, maar op het moment dat het er op aankomt dan is het geen discriminatie. Dat is best moeilijk te meten.'*

[5] *'Je hoort wel eens dat ze niet gelijk behandeld worden. Niet echt discrimineren maar in de zin van dat ze niet als gelijke gezien worden.'*

Ook wordt aangegeven dat er van roddelen bij de politie sprake is.

[3] *'Er zijn veel Hollandse collega's die met een probleem rondlopen of ergens boos over zijn, die degene die er voor verantwoordelijk is niet aanspreken.'* *'Dan gaan ze in een hoekje zitten en als je dan zit te roken of koffie zit te drinken dan gaat het wel over die persoon.'* *'Het roddelniveau binnen de politie is echt het hoogste. Wij zijn de Privé, de Margriet, Oprah Winfrey door elkaar.'*

De autochtone respondenten hebben ook niet het idee dat er echt discriminatie plaatsvindt. Maar van helemaal gelijke behandeling is ook niet echt sprake:

[10] *'Bewuste discriminatie vindt niet plaats.'* *'Er worden in ons werk best wel eens grapjes gemaakt.'*

[7] *'Ik heb het nog niet meegemaakt.'* *'Onderling worden wel geintjes gemaakt. Zo hoort het ook denk ik.'*

[6] *'Ik denk dat het best wel voorkomt, steken onder water en dat soort dingen. Opmerkingen die onder elkaar gemaakt worden maar op een collega van allochtone afkomst anders kunnen overkomen.'*

Beide groepen respondenten geven aan zelf geen discriminatie te hebben meegemaakt, maar zich wel te kunnen voorstellen dat het gebeurt of dat het zo ervaren wordt. Deze bevinding sluit aan bij de theorie over dit onderwerp. Daarin wordt gesteld dat grappen horen bij de politiecultuur. Deze grappen hebben meestal niet het doel om allochtonen te kwetsen, maar hebben wel vaak dit effect. (de Vries et al., 1998, p.19)

De allochtone respondenten geven verschillende dingen aan wanneer het gaat over de reactie op promotie van een allochtone collega. Enkele zijn erg positief, maar ook negatieve reacties zijn meegemaakt.

[2] *'Toen ik bevorderd werd was er alleen maar lof voor mij, en vond iedereen het hartstikke leuk en gezellig. Ik heb het idee dat daar wel positief op gereageerd wordt.'*

[1] *'Op een normale manier. Wij kennen het verschil niet tussen allochtone en autochtone collega's. Wij werken allemaal voor 1 baas en staan voor 1 ding en dat is de boel buiten veilig houden.'*

[5] *'Er zijn collega's bij die moeite hebben met een allochtoon die een bepaalde functie bekleedt. Die laten dat door hun irritaties wel merken. Dat heb ik wel meerdere keren ervaren, toen ik van agent naar hoofdagent ging werd er wel eens gezegd dat ik was aangenomen omdat ik een allochtoon ben.'* *'Ze denken dat je wel weer voor bent getrokken, omdat je allochtoon bent. Laatst zeiden ze dat ook nog tegen me.'*

[4] *'Het komt wel voor dat mensen iemand een positie misgunnen omdat die allochtoon is. Dat kreeg ik zelf niet te horen, maar dat hoor je wel links-rechts in de wandelgangen.'*

De autochtone respondenten geven het volgende aan wanneer het gaat over de reactie op promotie van een allochtone collega:

[10] 'Ik denk dat er positief gereageerd wordt.'

[9] 'Op het moment dat collega's dan niet positief reageren doen ze dat tegenover iedereen zo, ongeacht culturele achtergrond.'

[6] 'Er wordt bij die functiebevorderingen dan ook wel gezegd 'dat zal wel zijn omdat hij allochtoon is'. Er wordt wel eens gezegd dat je als je een zwarte lesbische gehandicapte vrouw bent dat je dan de meeste kans hebt op bevordering. Die grapjes worden wel gemaakt.'

[7] 'Ik heb nog geen allochtone collega meegemaakt die promotie heeft gemaakt. Maar ik persoonlijk zou die collega gelukwensen.' 'Er zijn collega's die het niet prettig zouden vinden dat een allochtone collega promotie maakt, maar er zijn er ook die geen verschil zien tussen een autochtone of een allochtone collega.'

Uit de gegevens van zowel de allochtone als de autochtone respondenten blijkt dat er wisselend gereageerd wordt op een promotie van een allochtone collega. Deze factor wordt dus door leden van beide groepen ervaren in het korps. Ik kan echter op basis van de interviews het verband tussen de wisselende reacties op een promotie van een allochtone collega en uitstroom niet leggen.

Een andere werkgerelateerde factor die van toepassing zou kunnen zijn is de zogenaamde 'token'-theorie van Kanter. Tokens zijn enkelingen van een minderheidsgroep, zoals allochtonen bij de politie zijn. Volgens de theorie hebben ze last van vooroordelen en stereotypingen die de ronde doen over 'allochtonen'. Allochtone medewerkers van de politie moeten zich ook extra bewijzen, en elke fout telt. In de theorie van Kanter bepaald een enkeling of kleine groep het beeld over de rest. Dit heeft als risico een self-fulfilling prophecy.

Allochtonen doen over het tokenisme nogal verschillende uitspraken. Sommige respondenten geven aan dat dit helemaal niet speelt binnen het korps:

[2] 'Ik heb het idee dat men puur naar het individu kijkt'

[3] 'Volgens mij word je gewoon per individu beoordeeld.'

Eén respondent ziet de negatieve aspecten van het tokenisme wel terug in het korps.

[4] 'De positiviteit van de voorbeeldfunctie leeft wel binnen de korpsleiding, de negativiteit (zichtbaarheid en generalisaties) niet. Op de werkvloer leeft dat wel, als een allochtoon iets fout doet of wordt ontslagen bijvoorbeeld.'

De autochtone respondenten reageren even gevarieerd wanneer het gaat over het voorkomen van tokenisme:

[9] 'Maar dat idee heb ik niet.'

[10] 'Ze hebben geen uitzonderingspositie.'

[9] 'Ik heb het idee dat de allochtonen zich toch meer moeten bewijzen. Zoals ook 25 jaar geleden vrouwen die binnen ons korps kwamen.'

[6] 'Als een allochtone collega normaal functioneert, valt hij niet op. Doet hij iets verkeerd dan gaat iedereen erover praten en dan is ineens iedereen zo. Mensen kijken heel vaak naar het negatieve. Allochtonen worden wat sneller over een kam geschoren. Omdat ze in de minderheid zijn, een uitzonderingspositie hebben.'

Beide groepen respondenten doen over het tokenisme verschillende uitspraken. Sommige respondenten geven aan dat dit helemaal niet speelt binnen het korps, andere zien hier wel voorbeelden van. Het is dus een factor die door een deel van de respondenten wel ervaren wordt in het korps. Ik kom hierop terug in paragraaf 4.5.

Ook het glazen plafond wordt in de literatuur als verklarende factor voor uitstroom van allochtonen genoemd. Dit begrip verwijst in dit geval naar beleidsmaatregelen en handelingen binnen de politieorganisatie die er toe leiden dat allochtonen nauwelijks of niet doorstromen naar hogere functies.

Om te kijken of het probleem van het glazen plafond speelt in korps Zuid-Holland-Zuid heb ik gevraagd of er in het korps gelijke promotiekansen zijn voor allochtonen en autochtonen. De allochtone respondenten verschillen nogal van mening wanneer het gaat om gelijke promotiekansen voor iedereen in het korps. Enkele respondenten vinden dat dit zeker het geval is in Zuid-Holland-Zuid:

[2] 'Dat is zo.'

[1] 'Het is niet zo dat allochtonen en vrouwen eerder een hogere functie krijgen. Iedereen in ons korps is gelijk en heeft gelijke kansen, alleen krijg je het niet cadeau.'

Anderen geven aan dat de gelijke promotiekansen niet zo vanzelfsprekend zijn in het korps:

[3] 'Turkse en Marokkaanse collega's, en vrouwen, het liefst lesbisch, worden bevoordeeld.'

[3] 'Surinaamse en Antilliaanse collega's worden gelijkgesteld met Nederlandse collega's.' Ik vind dat vrouwen, en dan met name jonge vrouwen, heel erg bevoordeeld worden bij ons. En zeker als je dan ook nog eens allochtoon bent. Dan ben je bijna de Paus als je binnen komt. Dat is echt niet normaal. Dan gaan alle deuren open.'

[5] 'Daarbij heb ik nog wel bedenkingen. Dan kom je weer bij de posities waar mensen beslissingen moeten nemen. Die moeten geen beslissing nemen vanuit de gedachte dat ze een allochtone leidinggevende op dat niveau krijgen. Ze moeten het ook niet doen omdat er druk van boven is om die persoon door te laten stromen, en als die op zijn bek gaat dan moet dat maar. Ze moeten die collega's aannemen op kwaliteit. Als die collega's met kwaliteiten er niet zijn moeten ze dat aangeven. Ze moeten er niet omheen draaien. Als ze dat doen creëren ze bij collega's van allochtone afkomst het gevoel dat ze niet gelijk behandeld worden.'

[4] 'Bij de selectie is het vaker zo dat de selecteurs beslissen over de toekomst van iemand. De voorkeur van die personen gaat uit naar een man of een vrouw of een allochtoon. Persoonlijke voorkeur speelt mee, naast hetgeen wat van je verwacht wordt.'

Ditzelfde onderscheid zie je ook bij de autochtone respondenten:

[9] 'Ik denk dat als ik zou solliciteren samen met een allochtoon, en we hebben dezelfde kwaliteiten en we zijn even goed, dat hij voorgaat. Er wordt dan positieve discriminatie toegepast. Ik zou dat niet eens erg vinden. Een van ons moet het worden. In het kader van sturen op diversiteit snap ik dat. Dat geldt ook voor vrouwen.'

[7] 'Ik denk dat in de gehele maatschappij allochtonen wat dit betreft een streepje voor hebben.'

[10] 'Daar wordt geen onderscheid in gemaakt.'

Bij beide groepen is het zo dat wanneer men denkt dat er geen gelijke promotiekansen zijn, dat allochtonen en vrouwen dan eerder een streepje voor hebben. Daarmee wordt het probleem van het glazen plafond niet ervaren door de respondenten in korps Zuid-Holland-Zuid. In bepaalde gevallen denken de respondenten wel dat er sprake is van positieve discriminatie.

Tot slot kan het retentiemanagement, dat er op gericht is verloop tegen te gaan, invloed hebben op het besluit om de organisatie al dan niet te verlaten. Hier wordt wisselend over gedacht.

[2] 'Er gaan heel veel mensen weg. Maar er is ook een groot percentage dat weer terug komt. Er zijn heel veel gevallen die weer terug komen. Ze dachten dat het gras ergens anders groener was, maar die komen gewoon weer terug. Dat is voor mij een teken dat wij het, als werkgever, maar ook als korps, helemaal zo slecht niet doen.'

[3] 'Gelijk behandelen is wel een pré om [allochtonen] te behouden. En een beetje begrip hebben wat de karaktereigenschappen zijn van een cultuur.' 'Juist de leidinggevenden, die moeten leren omgaan met de verschillende culturen.' 'Een stuk bijscholing of training van de leidinggevenden kan daar wel in bijdragen. Daar kunnen ze nog heel veel in verdienen.'

[4] 'Je kunt misschien ook voorbeeldfuncties creëren binnen de organisatie om geschikte mensen van allochtone afkomst meer als leidinggevenden naar voren te trekken waardoor de buitenwereld dat ziet.' 'Dat is een tactiek, een manier om die mensen die je wilt behouden te onderhouden en te kijken wat zij graag willen.'

[5] 'Ik vond dat er vroeger veel meer aandacht voor was dan tegenwoordig. Dat er ook een betere begeleiding was. Je hebt hier een persoon die vakadviseur etnische minderheden is. Dat is een functie die al jaren bestaat. In de loop der jaren zijn er meerdere personen op die functie geweest. De huidige persoon vind ik het minst geïnteresseerd, en de persoon die de minste energie stopt in het begeleiden en de minste interesse toont in allochtone collega's. Er is een bepaalde schakel in het proces verdwenen.' 'Die persoon had bepaalde band met allochtone collega's. Die band gaf de collega's zoveel vertrouwen. Ze waren ook bereid om dingen te slikken omdat ze wisten dat het toch wel goed komt. Doordat die persoon weg is en een andere persoon die functie vervult en daar een heel andere invulling aan geeft zie je ook dat er veel collega's een minder goed gevoel hebben. Dat ze niet bij hem terecht kunnen en ook niet bij hun leidinggevende en daarom weg gaan.'

Er wordt aangegeven dat er verbeteringen mogelijk zijn op het gebied van retentiemanagement en dat dit ook kan maken dat mensen de organisatie verlaten. Dit is dus een factor die ervaren wordt in het korps.

4.5 Motieven tot uitstroom

Ik heb de respondenten in de gesprekken een aantal stellingen voorgelegd, en hen daarbij laten aangeven of de genoemde factor in de stelling voor henzelf een reden tot uitstroom is, en of ze denken dat het voor uitgestroomde medewerkers een reden was om de organisatie te verlaten. Vervolgens heb ik de respondenten de vraag voorgelegd wat voor henzelf een reden zou kunnen zijn om uit te stromen. Deze genoemde motieven tot uitstroom komen in deze paragraaf aan bod. Ik maak hierbij onderscheid tussen de motieven tot uitstroom van de allochtone respondenten en die van de autochtone respondenten, die ik in respectievelijk §4.5.1 en §4.5.2 bespreek.

4.5.1 Motieven tot uitstroom voor allochtonen

Op de vraag wat voor hen zelf een reden zou zijn om het korps te verlaten en uit te stromen geven de allochtone respondenten verschillende antwoorden.

Een reden tot uitstroom die door meerdere respondenten genoemd wordt is het niet meer naar de zin hebben.

[2] 'Als ik me echt niet meer happy zou voelen met het werk zelf of bij deze baas. Maar dan moet het wel heel erg zijn. En als ik de staatsloterij zou winnen of zo. Misschien om een betere baan, ik weet het niet.'

[3] 'Als ik het niet meer naar mijn zin heb. Het is allemaal werk gerelateerd als ik weg ga. Omdat ik dan te vaak geconfronteerd word met mensen die geen boeven kunnen vangen en die mij dan gaan vertellen hoe ik dat moet doen. Daar zou ik heel erg boos over kunnen worden.'

[5] 'Een reden voor mij zou zijn een onplezierige werksfeer. Als ik een probleem heb en nergens gehoord word. Dan heb ik hier niks meer te zoeken.'

Leeftijd wordt door 1 respondent genoemd.

[1] 'Voor mij persoonlijk een reden om uit te stromen is als ik te oud word.'

Het niet door kunnen stromen naar een hogere functie wordt ook door 1 respondent als mogelijke reden tot uitstroom genoemd.

[4] 'Ik wil nog verder komen in de organisatie. Dat zou misschien een reden tot uitstroom kunnen zijn, bijvoorbeeld als dat niet zou lukken.'

Ik heb de respondenten verschillende stellingen voorgelegd, met daarin factoren voor uitstroom uit de literatuur. De respondenten hebben daarbij aangegeven of deze factoren voor hen zelf een reden tot uitstroom zijn, en of ze denken dat het voor uitgestroomde medewerkers een reden was om de organisatie te verlaten. De antwoorden zal ik hieronder bespreken.

Over het algemeen zijn alle allochtonen het er over eens dat de sfeer in het korps goed is. Wanneer dit niet het geval zou zijn, zien ze dit op 1 na allemaal als een reden voor zichzelf om uit te stromen.

[2] 'Om het voor mij een reden tot uitstroom te laten zijn moet de sfeer toch wel heel erg dalen. Als je het niet naar je zin hebt op je werk dan zou dat een reden kunnen zijn om wat anders te gaan zoeken.'

[3] 'Sfeer kan wel een reden zijn tot uitstroom.'

Drie respondenten geven aan dat ze denken dat dit voor uitgestroomde medewerkers een reden was.

[4] 'Voor mensen die weg zijn gegaan [was dit] zeker een reden.'

[5] 'Ik denk wel dat dit voor collega's een reden kan zijn om uit te stromen. Als de sfeer volgens hen niet goed is, en ze voelen zich niet thuis en niet geaccepteerd... Wat voor plezier heb je dan nog in je werk? En waarom zou je dan nog moeten blijven?'

Alle respondenten geven aan dat ze een goed contact hebben met hun leidinggevende. Voor 1 van hen is contact met leidinggevende een reden die tot uitstroom kan leiden. De helft geeft aan ze dat denken dat het een reden tot uitstroom voor anderen was.

[4] 'Ik weet dat zeker.' Ik heb allochtone mensen gesproken die door de leidinggevenden, wegens de slechte relatie, geen zin meer hebben in het werk en uitgestroomd zijn.'

Geen enkele allochtone respondent heeft zelf discriminatie meegemaakt, en men denkt ook niet dat het in het korps gebeurt. Voor 1 van hen zou discriminatie een reden zijn om de organisatie te verlaten. Drie van hen geven aan dat ze denken dat het een reden was voor de uitgestroomde medewerkers.

[3] 'Als ze het voelen als discriminatie is dat wel een reden tot uitstroom voor anderen denk ik. Er zit wel een verschil in of je het zo voelt of dat het echt zo is.'

[4] 'Allochtone mensen die hoger willen komen, verder willen komen, daar speelt het een en ander op het gebied van discriminatie. Niet aan de top, het regionaal managementteam, maar meer met directe leidinggevenden. Diegenen die de beoordeling moeten maken.' 'Ik weet niet of je dat onder discriminatie kunt plaatsen maar dat zou een mogelijkheid kunnen zijn. Ik weet dat sommige mensen het niet naar hun zin hebben, en zoekend zijn naar iets anders buiten de politie. Omdat ze zich niet lekker voelen in een groep of in een ploeg.'

Vier van de 5 respondenten geeft aan dat ze het niet eens zijn met de volgende stelling: "Een allochtoon in dit korps wordt als voorbeeld gezien voor alle allochtonen." Ze vinden het voor zichzelf geen reden om uit te stromen en denken ook niet dat het voor anderen een reden tot uitstroom is geweest.

De meningen zijn verdeeld over het feit of er gelijke promotiekansen voor allochtonen en autochtonen zijn. Voor de helft van de respondenten zijn ongelijke promotiekansen een reden om uit te stromen en 3 respondenten denken dat dit een reden was voor uitgestroomde medewerkers.

[1] 'Als er ongelijke promotiekansen zouden zijn zou dat voor mij de enige aanleiding zijn om uit te stappen en te zeggen dat ik het er niet mee eens ben.'

[5] 'Er zijn wel collega's weggegaan die zeiden dat ze niet voldoende kansen kregen en het ergens anders zijn gaan proberen, in een ander korps.' 'Ze vinden dat ze het een paar keer geprobeerd hebben maar dat alle deuren tot dan toe gesloten zijn gebleven. Dan bedoel ik met name hogerop komen.'

Ook over de vraag of het werk van allochtonen en autochtonen hetzelfde beoordeeld wordt zijn de meningen verdeeld. Dit is geen reden om uit te stromen voor de respondenten. Niemand denkt ook dat het een reden is geweest voor daadwerkelijk uitgestroomde medewerkers.

4.5.2 Motieven tot uitstroom voor autochtonen

Op de vraag wat voor hen zelf een reden zou zijn om het korps te verlaten en uit te stromen geven 2 respondenten aan dat ze weg gaan wanneer ze het niet meer naar hun zin hebben.

[7] 'Voor mij is de reden dat ik het nu niet naar mijn zin heb. Ik ben dus ook driftig aan het zoeken.'

[9] 'Een reden zou voor mij zijn als ik het niet meer naar mijn zin heb. Als ik echt tegen mezelf spiegelend zou zeggen dat het allemaal niks meer is.' 'Dit zijn dingen die buiten de politieorganisatie liggen. Ik kan geen dingen binnen de organisatie verzinnen waardoor het voor mij niet meer zou hoeven.'

Het vinden van ander werk wordt ook door 2 respondenten als reden tot uitstroom genoemd.

[6] *'Een nieuwe uitdaging in een andere functie.'* *'Eigen ontwikkeling.'*

[8] *'Een enorme verbetering van positie. Plezier staat bij mij vooral voorop. Geld is niet zaligmakend. Als er ergens een situatie aangeboden wordt waar ik nog meer plezier zou kunnen krijgen...'*

Een respondent geeft aan geen enkele reden voor uitstroom te hebben.

[10] *Ik zou geen reden weten voor mij om weg te gaan bij de politie.*

Ook de autochtone respondenten hebben aangegeven of de factoren uit de stellingen voor henzelf een reden tot uitstroom zijn, en of ze denken dat het voor uitgestroomde medewerkers een reden was om de organisatie te verlaten.

Alle autochtone respondenten vinden dat de sfeer in het korps goed is. Wanneer dit niet het geval zou zijn vinden ze dit allemaal een reden om uit te stromen. 3 respondenten denken ook dat dit voor uitgestroomde medewerkers een reden was.

[9] *'Ik denk wel dat dat meegespeeld heeft bij mensen die uitgestroomd zijn. Sfeer is heel bepalend. Je houdt dat heel lang vol, maar eens nekt het je als echt de sfeer niet goed is.'*

[10] *'Het kan voor anderen een reden geweest zijn. Als die persoon het gevoel heeft dat het niet klikt of dat hij niet opgenomen is in de organisatie, of niet serieus wordt genomen.'*

Alle respondenten geven aan dat ze een goed contact hebben met hun leidinggevende. Voor 2 van hen is contact met leidinggevende een reden die tot uitstroom kan leiden. 4 respondenten denken dat het voor uitgestroomden een reden geweest kan zijn om de organisatie te verlaten.

[6] *'Ik denk dat contact met leidinggevende soms best wel de reden geweest kan zijn tot uitstroom.'*

[10] *'Als het er ook nog eens bij komt dat je niet met je chef door een deur kan, omdat er iets heeft gespeeld, dan kan dat wel helpen om iets anders te zoeken. Het kan wel een reden zijn denk ik.'*

Vrijwel alle respondenten denken dat discriminatie in het korps niet voorkomt. Voor 3 van de respondenten zou discriminatie een reden zijn om de organisatie te verlaten, als het henzelf zou overkomen. 3 van hen geven aan dat ze denken dat het een reden was voor de uitgestroomde medewerkers om weg te gaan.

[7] *'Ik kan me wel voorstellen dat het een reden is geweest voor mensen die uitgestroomd zijn. Wanneer dat stelselmatig gebeurt is dat wel heel vervelend.'*

[8] *'Ik kan het me wel voorstellen. Als je continu in het verkeerde hoekje zit dat je dan een andere plek gaat zoeken.'*

Eén respondent geeft aan dat een allochtoon in het korps als voorbeeld wordt gezien voor alle allochtonen, en dat dit een reden is geweest voor uitgestroomde medewerkers om het korps te verlaten. De overige respondenten zien dit niet als reden tot uitstroom en denken ook dat dit niet voorkomt in het korps.

[6] *'Als je op een gegeven moment een stempel hebt hoe de groep is, en jij valt daaronder maar bent dat niet en komt niet van dat plaatje af... dan kan ik me best voorstellen dat je ergens anders gaat kijken.'*

De meningen zijn verdeeld over het feit of er gelijke promotiekansen voor allochtonen en autochtonen zijn. Voor de helft van de respondenten zijn ongelijke promotiekansen een reden om uit te stromen en 3 respondenten denken dat dit een reden was voor uitgestroomde medewerkers.

[6] 'Als het niet het geval zou zijn, als ik daardoor mijn eigen kansen niet zou krijgen zou ik mijn markt verbreden. Dan zou het een reden zijn tot uitstroom.'

[7] 'Ik denk dat allochtonen een klein streepje voor hebben.' 'Als mijn sollicitatie niet lukt, is dat voor mij wel een reden om uit te stromen.'

[8] 'Wat ik wel storend vind is dat vrouwen en allochtonen voorkeur genieten bij het doorstroombesleid.'

Twee respondenten geven aan dat het werk van allochtonen en autochtonen niet hetzelfde beoordeeld wordt. Ongelijke beoordeling is voor 1 respondent een reden om uit te stromen. Eén persoon denkt dat het een reden geweest kan zijn voor daadwerkelijk uitgestroomde medewerkers.

[7] 'Volgens mij wordt er wel kritischer gekeken naar allochtonen. Het zou best kunnen dat dit een rol heeft gespeeld bij de beslissing van uitgestroomde medewerkers om de organisatie te verlaten.'

Dit zijn de motieven die de autochtone respondenten in de gesprekken genoemd hebben.

5 Analyse onderzoeksresultaten

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal ik de onderzoeksresultaten analyseren. Ik zal dit doen door een koppeling te maken tussen de resultaten en de theorie. Vervolgens zal ik een vergelijking maken tussen de verschillende factoren. Ik bespreek dan de eerder gepresenteerde theoretische modellen aan de hand van de factoren zoals die ervaren worden door de respondenten en aan de hand van de genoemde motieven tot uitstroom. Hierbij maak ik wederom onderscheid tussen de respondentgroepen, allochtonen en autochtonen.

5.2 Analyse factoren

5.2.1 Externe factoren

De externe factoren bestaan voor zowel allochtonen als autochtonen uit twee factoren. Ten eerste de subjectieve norm ten aanzien van blijven of veranderen van baan. Dit begrip wordt gebruikt voor sociale invloeden vanuit de directe omgeving van de werknemer. Hiermee wordt de mening van de partner, familie, vrienden en collega's bedoeld. Ten tweede spelen de waargenomen mogelijkheden buiten de organisatie een rol. (Lunter, 1998, p.19)

De subjectieve norm zegt iets over 'de mate waarin een individu gemotiveerd is om aan de verwachtingen van andere personen tegemoet te komen'. Dit 'kan worden verklaard via 'sociale opbrengsten' in de vorm van goedkeuring of afkeuring door anderen.' (Lunter, 1998, p.18) De maatschappij blijkt niet altijd positief tegen het werk van de politie aan te kijken. Gevraagd naar de mening van de directe omgeving, geven beide groepen respondenten aan dat over het algemeen de directe omgeving wel positief tegenover het werken bij de politie staat. Hierbij is de omgeving van allochtonen in enkele gevallen iets meer afwachtend. De directe omgeving, die volgens de theorie invloed heeft op de beslissing om te blijven, danwel te veranderen van baan, staat bij zowel de allochtone als de autochtone respondenten positief tegenover het werken bij de politie. Doordat dit positief is zou het zo kunnen zijn dat de respondenten hierdoor juist niet uitstromen. Ik kan echter niet concluderen of de respondenten deze factor al dan niet ervaren in het korps.

Wanneer werknemers een zeer bedrijfsspecifieke opleiding volgen, of zeer specifieke werkervaring opdoen wordt de kans groter dat ze in de toekomst binnen deze organisatie zullen blijven werken. De reden om te blijven is dat de mogelijkheden om elders werk te vinden afnemen. (Lunter, 1998, p.19) Dit wordt met name door de allochtone respondenten onderschreven. Zij zien hun kansen en mogelijkheden binnen de politieorganisatie. Daarbij lijken ze geen mogelijkheden buiten de organisatie waar te nemen. De allochtone respondenten ervaren deze factor dus niet als factor voor uitstroom, maar eerder als factor om in het korps te blijven. Voor de autochtone respondenten geldt dit minder. Zij geven aan dat, hoewel ze niet zo vast zitten aan de organisatie, ze graag bij de politie willen blijven. Daarnaast zien ze echter ook mogelijkheden buiten deze organisatie. Deze verklaringsfactor voor uitstroom wordt dus door de autochtone respondenten wel ervaren in korps Zuid-Holland-Zuid.

5.2.2 Individuele factoren

De individuele factoren bestaan uit demografische factoren (leeftijd, geslacht, opleiding en burgerlijke staat), individuele omstandigheden (ongeoorloofde handelingen, ziekte, verhuizing, trouwen en kinderen krijgen) en persoonsgebonden factoren (interesse, ambities en capaciteiten). Ook eerder vertoond gedrag is een verklaringsfactor die voor beide groepen respondenten onder de individuele factoren valt. Hierbij gaat het specifiek om het aantal

dienstjaren in dezelfde functie en eerdere wisselingen van baan binnen de politie. Deze factoren worden voor de allochtone medewerkers aangevuld met kennis van de Nederlandse taal en houdingsaspecten.

Op het gebied van de persoonsgebonden factoren interesse en capaciteiten kan ik geen uitspraken doen over de respondenten, omdat ik hier geen gegevens over heb. Over ambities heb ik wel gesproken met respondenten. Ambities blijken erg persoonsgebonden te zijn. Ik zie op dit gebied geen verschillen tussen de twee groepen respondenten. De allochtone respondenten die spraken over hun ambities willen carrière maken binnen de politieorganisatie, en zien hiervoor ook de kansen en mogelijkheden. De autochtone respondenten die carrière willen maken zien hun carrièreperspectief zowel binnen als buiten de politieorganisatie. Dit sluit aan bij de bevindingen van de externe factoren. Voor de allochtone respondenten kan ik niet concluderen of ze deze factor al dan niet ervaren in het korps. Een deel van de autochtone respondenten, die hun ambities buiten de politieorganisatie willen verwezenlijken, ervaren deze factor wel.

Vervolgens spelen de individuele omstandigheden van mensen een rol. 1 allochtone en 4 autochtone medewerkers zijn in de periode tussen 1-1-2002 en 31-12-2007 wegens oneervol ontslag uitgestroomd. Ongeoorloofd gedrag speelt dus, gezien de kleine aantallen, als verklaringsfactor voor uitstroom nauwelijks een rol.

Volgens de literatuur gelden trouwen en kinderen krijgen voornamelijk voor vrouwen als reden tot uitstroom.' (de Vries et al., 1998, p.23) De twee vrouwelijke respondenten die ik gesproken heb geven aan dat het krijgen van kinderen voor hen geen reden is om uit te stromen. Daarmee wordt deze factor door de respondenten niet ervaren. Op basis van deze twee respondenten is het moeilijk om iets te concluderen voor alle vrouwelijke medewerkers binnen het korps. Met betrekking tot de burgerlijke staat van de respondenten heb ik geen verschillen opgemerkt tussen de allochtone en autochtone respondenten. Alle geïnterviewden zijn getrouwd of samenwonend. Ik kan niet vaststellen of dit voor de werknemers in het korps Zuid-Holland-Zuid een factor is voor uitstroom. De aantallen medewerkers die daadwerkelijk zijn uitgestroomd wegens individuele omstandigheden (het krijgen van kinderen, trouwen, verhuizing of ziekte) zijn niet bekend. Hierdoor kan ik geen duidelijke conclusies trekken voor de aanwezigheid van de verklaringsfactor individuele omstandigheden in korps Zuid-Holland-Zuid.

Uit de uitstroomgegevens is gebleken dat er geen relatie is tussen geslacht en uitstroom in korps Zuid-Holland-Zuid. Het percentage vrouwen onder de allochtonen ligt niet hoger dan onder de autochtonen. Daarbij is de uitstroom bij vrouwen gemiddeld genomen in de afgelopen 5 jaren vrijwel gelijk geweest aan de uitstroom bij mannen.

Over het aantal dienstjaren in dezelfde functie, eerdere wisselingen van baan binnen de politie, en het opleidingsniveau heb ik geen gegevens.

Onder de demografische factoren is een factor die wel als verklaringsfactor voor uitstroom een rol speelt in korps Zuid-Holland-Zuid. Voor leeftijd geldt het volgende:

- Onder jongere medewerkers vindt meer uitstroom plaats dan onder oudere medewerkers.
- Onder de allochtone medewerkers zijn relatief meer jongere medewerkers.

Er is dus sprake van een sterke relatie tussen leeftijd en uitstroom. Dit maakt dat onder allochtonen, die relatief jonger zijn dan de autochtone medewerkers, een hogere uitstroom is dan onder autochtonen. Dit sluit aan bij bevindingen uit de theorie. Uit onderzoek blijkt dat er een negatieve relatie bestaat tussen leeftijd enerzijds en het verloop anderzijds. (Lunter,

1998, p.10) Corpeleijn onderschrijft dit gegeven. Hij stelt dat naarmate de leeftijd van werknemers toeneemt, de mobiliteit afneemt. De Raad voor de Arbeidsmarkt heeft hiervoor een verklaring. De Raad geeft aan dat medewerkers zelf proberen de dienstbetrekking in stand te houden naarmate zij ouder worden. Oorzaken en factoren die hier toe bijdragen zijn de vrees voor werkloos worden en blijven, en een zekere gewenning aan de gekozen werksituatie. (Corpeleijn, 1980, p.88)

Er lijkt zich nog geen evenwichtssituatie te hebben ingesteld. Allochtonen werken nog niet lang genoeg bij de politie om evenredig vertegenwoordigd te zijn in alle leeftijdsgroepen. Dit wordt onderschreven wanneer gekeken wordt naar gegevens van korps Zuid-Holland-Zuid over wat medewerkers doen na uitstroom uit het korps. Er zijn weinig tot geen allochtone medewerkers die met pensioen gaan of gebruik maken van regelingen tot vervroegde uittreding. Van de autochtone uitstromers verlaat echter circa 1/6e deel de arbeidsmarkt om leeftijdsgebonden redenen.

Het enige echte verschil dat bij het nader bekijken van de cijfers aan het licht komt is de relatief grote uitstroom van allochtonen in de categorie <25 jaar in leeftijd in korps Zuid-Holland-Zuid. Ik heb uit deze categorie geen medewerkers gesproken, en kan dus op dit moment geen verklaring geven voor de uitstroom in deze groep.

Een vergelijkbare conclusie kan worden getrokken wanneer het gaat om het aantal dienstjaren dat iemand werkzaam is in het korps (niet in dezelfde functie):

- Onder medewerkers die kort in dienst zijn vindt meer uitstroom plaats dan onder medewerkers die lang in dienst zijn
- Onder de allochtone medewerkers zijn relatief meer medewerkers pas korter in dienst dan onder de autochtone medewerkers.

Er is sprake van een sterke relatie tussen het aantal dienstjaren en uitstroom. Uit de literatuur blijkt dat er een negatieve relatie bestaat tussen het aantal dienstjaren enerzijds en het verloop anderzijds. (Lunter, 1998, p.14) Aangezien er onder de allochtone medewerkers relatief meer medewerkers pas korter in dienst zijn dan onder de autochtone medewerkers, is het logisch dat de uitstroom in deze groep relatief groter is.

Voor allochtonen worden deze factoren aangevuld met beheersing van de Nederlandse taal en houdingsaspecten. Dit zijn twee factoren die ervaren worden in korps Zuid-Holland-Zuid, maar waarvan uit de interviews niet blijkt dat er een relatie is met uitstroom. In de literatuur wordt echter aangegeven dat beheersing van de Nederlandse taal en houdingsaspecten factoren zijn waartegen allochtonen aanlopen. Taal is erg belangrijk voor politiewerk. 'Een slechte beheersing van de Nederlandse taal maakt politiefunctionarissen kwetsbaar tijdens het werk op straat.' (de Vries et al., 1998, p.16) Ook houdingsaspecten spelen volgens de literatuur een rol bij de afwijzing van allochtonen. Vaak gaat het dan om een gebrek aan assertiviteit en eigen initiatief. De beoordeling van deze aspecten is subjectief en wordt gekleurd door culturele en persoonlijke voorkeuren. (de Vries et al., 1998, p.16-17)

5.2.3 Werkgerelateerde factoren

De werkgerelateerde factoren uit het model voor de autochtonen en voor de allochtonen zijn werkbeleving, werkverhoudingen en waargenomen mogelijkheden (kansen binnen de politieorganisatie).

De factor werkbeleving heb ik geoperationaliseerd door in de gesprekken te vragen naar plezier in het werk, de mate van stress die ervaren wordt op het werk en de sfeer in de organisatie. Er zijn in de gesprekken geen grote verschillen in deze zaken tussen de

allochtone en autochtone respondenten naar voren gekomen. Er lijken dus geen verschillen tussen allochtone en autochtone medewerkers te zijn wat betreft de werkbeleving. Alle respondenten doen over het algemeen hun werk met plezier en ervaren de sfeer in de organisatie als goed. De mate van stress wordt als heel verschillend ervaren. Omdat de werkbeleving als redelijk positief ervaren wordt, zou dit een reden kunnen zijn dat de respondenten niet uitstromen. Door de respondenten wordt aangegeven dat plezier in het werk erg belangrijk is. Het ontbreken hiervan leidt tot uitstroom.

Werkverhoudingen is een andere factor uit het model. Deze factor heb ik geoperationaliseerd door te vragen of de politieorganisatie een hiërarchische organisatie is, hoe de contacten met collega's en leidinggevende zijn en hoe er in de organisatie wordt omgegaan met allochtonen. Beide groepen respondenten geven aan de werkverhoudingen als positief te ervaren. Er zijn hierin dus geen verschillen tussen de autochtone en allochtone respondenten. Ook dit zou een reden kunnen zijn dat de respondenten niet uitstromen. Uit de gegevens die beschikbaar zijn, kan ik niet concluderen of de respondenten deze factor ervaren in het korps. Er lijkt wel een verschil te zijn in de kansen binnen de organisatie van allochtonen en autochtonen. De allochtone respondenten zien hun mogelijkheden binnen de politieorganisatie. De allochtone respondenten ervaren deze factor niet als factor voor uitstroom, maar eerder als factor om in het korps te blijven. De autochtone respondenten lijken daarentegen iets minder vast te houden aan de politie als werkgever, en hun blik ook naar buiten te richten. Ze zien niet altijd mogelijkheden om hun carrière bij de politie voort te zetten, of denken betere kansen te hebben buiten de organisatie. Beide opties worden open gehouden. Deze factor voor uitstroom lijkt dus door de autochtone respondenten wel ervaren te worden in korps Zuid-Holland-Zuid.

Voor de allochtone medewerkers worden deze werkgerelateerde factoren aangevuld met de factoren organisatiecultuur, tokenisme, glazen plafond en retentiemanagement.

Om de aanwezigheid van racisme als onderdeel van de organisatiecultuur te bepalen zijn verschillende vragen uit de vragenlijst van toepassing. Zo heb ik rechtstreeks gevraagd of er sprake is van discriminatie in het korps. Ook heb ik specifiek gevraagd hoe er binnen het korps gereageerd wordt op een promotie van een allochtone collega. Aspecten van deze factor zijn ook bij andere vragen en onderwerpen ter sprake gekomen. Beide groepen respondenten geven aan zelf geen discriminatie te hebben meegemaakt, maar zich wel te kunnen voorstellen dat het gebeurt of dat het zo ervaren wordt. Er worden opmerkingen of grappen gemaakt die op een allochtone collega negatief over kunnen komen. Uit de gegevens van zowel de allochtone als de autochtone respondenten blijkt dat er wisselend gereageerd wordt op een promotie van een allochtone collega. Niet iedereen is even blij met een allochtone collega op een leidinggevende positie en er wordt wel eens gedacht dat die collega alleen bevorderd is vanwege zijn of haar afkomst. Deze factor wordt dus door leden van beide groepen ervaren in het korps, maar op basis van de interviews geen verband te leggen met uitstroom. Op basis van de theorie kan dit wel. Volgens de theorie hebben allochtonen vaak moeite met het veel voorkomen van racisme bij de politie. Ook is het volgens de literatuur belangrijk dat allochtonen voldoende vertegenwoordigd zijn in alle regionen van de politieorganisatie. Een scheve hiërarchische verhouding bevestigt bestaande vooroordelen dat allochtonen niet geschikt zouden zijn voor leidinggevende functies. (Carrilho et al., 2003, p.37-38) Ook wordt in de literatuur gesteld dat grappen horen bij de politiecultuur. Deze grappen hebben meestal niet het doel om allochtonen te kwetsen, maar hebben wel vaak dit effect. (de Vries et al., 1998, p.19)

Een andere werkgerelateerde factor die van toepassing zou kunnen zijn is de zogenaamde 'token'-theorie van Kanter. Beide groepen respondenten doen over het tokenisme nogal verschillende uitspraken. Sommige respondenten geven aan dat dit helemaal niet speelt

binnen het korps, andere zien hier wel voorbeelden van. Tokenisme wordt dus door een deel van de respondenten wel ervaren in het korps. Volgens de theorie zijn tokens enkelingen van een minderheidsgroep, zoals allochtonen bij de politie zijn. (Kanter, 1977, p.971-972) (Vriesema and Kruyt, 1986, p. 138-139) Zij zouden last hebben van vooroordelen en stereotyperingen die de ronde doen over 'allochtonen'. (de Vries et al., 1998, p.21) Allochtone medewerkers van de politie moeten zich volgens de theorie extra bewijzen, en elke fout telt. (Carrilho et al., 2003, p.33)

Ook het glazen plafond wordt in de theorie als verklarende factor voor uitstroom van allochtonen genoemd. De allochtone respondenten verschillen nogal van mening wanneer het gaat om gelijke promotiekansen voor iedereen in het korps. Enkele respondenten vinden dat dit het geval is in Zuid-Holland-Zuid. Anderen geven aan dat de gelijke promotiekansen niet zo vanzelfsprekend zijn in het korps. Ditzelfde onderscheid zie je ook bij de autochtone respondenten. Bij beide groepen is het zo dat wanneer men denkt dat er geen gelijke promotiekansen zijn, dat allochtonen en vrouwen dan eerder een streepje voor hebben. Daarmee wordt het probleem van het glazen plafond niet ervaren door de respondenten in korps Zuid-Holland-Zuid. In bepaalde gevallen denken de respondenten wel dat er sprake is van positieve discriminatie.

Als laatste factor is retentiemanagement in het model opgenomen. Er wordt door de allochtone respondenten aangegeven dat er verbeteringen mogelijk zijn op het gebied van retentiemanagement in korps Zuid-Holland-Zuid. Het feit het retentiemanagement niet optimaal is, kan maken dat mensen de organisatie verlaten. Dit is dus een factor die ervaren wordt in het korps. Volgens de theorie kan met retentiemanagement uitstroom tegengegaan worden. Retentiemanagement is personeelsbeleid dat binding als hoeksteen heeft. (Vlaming, 2000 p.18) Retentiemanagement is voornamelijk van belang bij allochtone medewerkers, omdat deze groep bij de politie vergroot moet worden. (Vlaming, 2000, p.20) De verbeterpunten die de respondenten voorstellen sluiten aan bij de theorie over retentiemanagement. Zo wordt het gemis van een goede vertrouwenspersoon genoemd. Volgens de literatuur is het zo dat wanneer een werkgever tijdig eventuele onvrede bij het personeel wil signaleren, ze coaches kunnen inzetten. Deze coaches moeten nauw contact onderhouden met de werknemers. Hierdoor wordt de band met werknemers verstevigd. (Vlaming, 2000, p.20) Ook wordt door een respondent aangegeven dat de leidinggevenden beter zouden kunnen omgaan met verschillende culturen. Ook dit punt wordt door de literatuur over retentiemanagement onderschreven. Het wordt pas echt effectief wanneer ook de menselijke verhoudingen in de organisatie worden aangepast. Hierbij kan gedacht worden aan de stijl van leidinggeven en organisatiecultuur. (Vlaming, 2000, p.21)

5.2.4 Verschillen in de motieven tot uitstroom

Ik heb de respondenten de vraag voorgelegd wat voor henzelf een reden zou kunnen zijn om uit te stromen. Respondenten uit beide groepen noemen als antwoord op deze vraag plezier in het werk en het naar de zin hebben in de organisatie, en dan vooral het gebrek daaraan, als reden om uit te stromen.

De autochtone respondenten leggen verder de nadruk op het vinden van ander werk als reden tot uitstroom. Belemmeringen in het maken van carrière, hetgeen hier enigszins bij aansluit, wordt ook door een allochtone respondent genoemd. Verder wordt leeftijd door een allochtone respondent als reden gegeven om de organisatie te verlaten.

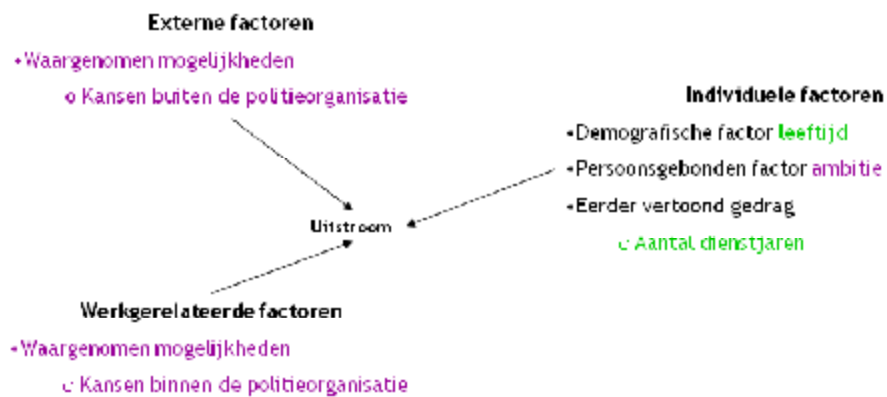
Ook heb ik de respondenten in de gesprekken een aantal stellingen voorgelegd, en hen daarbij laten aangeven of de genoemde factor in de stelling voor henzelf een reden tot uitstroom is, en of ze denken dat het voor uitgestroomde medewerkers een reden was om de organisatie te verlaten. Met betrekking tot de sfeer in het korps als reden tot uitstroom zijn er geen verschillen tussen allochtonen en autochtonen. Datzelfde geldt voor gelijke

promotiekansen. De autochtone respondenten geven iets vaker aan dat contact met leidinggevende voor henzelf en anderen een reden tot uitstroom is, maar deze verschillen zijn klein. De voorbeeldfunctie van allochtonen wordt door beide groepen nauwelijks als reden tot uitstroom gezien.

Al met al zijn er geen grote verschillen in de redenen zoals die genoemd worden door de allochtone en autochtone respondenten. Het meest opvallende verschil is dat autochtone respondenten vaker discriminatie een reden om uit te stromen vinden dan allochtone respondenten. Dit is echter een inschatting die voornamelijk de autochtone respondenten maken, niet iets wat ze daadwerkelijk zo ervaren hebben.

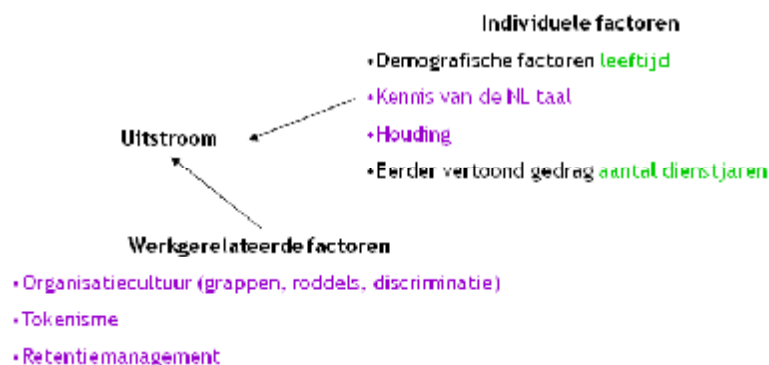
5.3 Analyse modellen

In het onderstaande model voor autochtonen heb ik de factoren laten staan waarvan is gebleken is dat ze ervaren worden in het korps Zuid-Holland-Zuid.



Figuur 18: Factoren voor uitstroom van autochtonen

De paars gemarkeerde factoren worden ervaren. Van de groen gemarkeerde factoren heb ik vastgesteld dat er een sterke relatie is tussen deze factor en de uitstroom uit het korps. Van geslacht is gebleken dat het geen verklaring voor uitstroom is in Zuid-Holland-Zuid. Van de overige factoren uit het oorspronkelijke model heb ik geen gegevens, of ik heb niet kunnen vaststellen of ze ervaren worden in het korps. Voor het model van de allochtonen heb ik hetzelfde gedaan:



Figuur 19: Factoren voor uitstroom van allochtonen

Er zijn verschillen tussen de allochtonen en de autochtonen. Het meest opvallende verschil zit in de externe factoren. Bij de allochtonen spelen deze geen aantoonbare rol, bij de autochtonen is de waargenomen mogelijkheden buiten de politieorganisatie wel een factor die ervaren wordt in het korps. Vanuit het *cijfermateriaal* bekeken zijn voor beide groepen respondenten de *individuele factoren* leeftijd en aantal dienstjaren bepalend voor de uitstroom.

Vanuit de *autochtone respondenten* worden in het bijzonder *de kansen binnen en buiten de organisatie en ambitie* in het korps ervaren. Plezier in het werk wordt als zeer belangrijk ervaren en het ontbreken hiervan leidt tot uitstroom. Het niet kunnen doorstromen of elders een betere baan vinden is ook een belangrijke reden om de organisatie te verlaten. Naast plezier in het werk lijkt voor de autochtone respondenten de nadruk dus te liggen op factoren die te maken hebben met hun eigen carrièremogelijkheden.

Door de *allochtone respondenten* worden voornamelijk de factoren die alleen voor deze groep gelden in het korps ervaren. De werkgerelateerde factoren organisatiecultuur, tokenisme en retentiemanagement worden ervaren, evenals de individuele factoren houdingsaspecten en kennis van de Nederlandse taal. Van retentiemanagement wordt daadwerkelijk aangegeven dat dit invloed heeft op de uitstroom. Op basis van de interviews is echter geen verband te leggen tussen de laatste twee factoren en de uitstroom. Een reden tot uitstroom die door meerdere respondenten genoemd wordt is het niet meer naar de zin hebben. Ook een slechte sfeer in het korps zou voor hen een reden zijn om uit te stromen, wanneer dit het geval zou zijn. Voor de helft van de respondenten zijn ongelijke promotiekansen een reden om de organisatie te verlaten. Hiermee lijkt voor de allochtone respondenten de nadruk te liggen op de werkgerelateerde factoren.

6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk presenteer ik de conclusies van dit onderzoek. Ik zal hier nogmaals de antwoorden op de onderzoeksvragen bespreken. Dit doe ik in paragraaf 6.2. In paragraaf 6.3 geef ik een reflectie op het onderzoek en in paragraaf 6.4 bespreek ik de aanbevelingen waartoe ik op basis van mijn gegevens en inzichten gekomen ben.

6.2 Conclusies

De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

Welke factoren voor uitstroom ervaren allochtonen en autochtonen in het politiekorps Zuid-Holland-Zuid?

Deze vraag heb ik opgedeeld in de verschillende deelvragen:

1. Hoe groot is de uitstroom van allochtonen en autochtonen uit politiekorps Zuid-Holland-Zuid en onderscheidt dit politiekorps zich van andere korpsen?
2. Welke verklaringen voor uitstroom van autochtonen en allochtonen (uit de politieorganisatie) biedt de literatuur?
3. Welke factoren voor uitstroom ervaren allochtone en autochtone medewerkers van het korps ZHZ?
4. Zijn er in de motieven tot uitstroom verschillen tussen allochtone en autochtone medewerkers van het korps ZHZ?

6.2.1 Onderzoeksvraag 1

Hoe groot is de uitstroom van allochtonen en autochtonen uit politiekorps Zuid-Holland-Zuid en onderscheidt dit politiekorps zich van andere korpsen?

Het eerste deel van deze onderzoeksvraag heeft betrekking op de uitstroom. In de periode 2003-2007 zijn uit korps Zuid-Holland-Zuid 57 allochtonen en 404 autochtonen uitgestroomd.

Tabel 17: Samenstelling uitstromers 2003-2007

Allochtonen	Autochtonen
12,4%	87,6%

Het percentage allochtonen in korps Zuid-Holland-Zuid is 7,4%. Het percentage allochtonen in de uitstroom (12,4%) is dus hoger dan het percentage allochtonen in het korps. Voor de autochtonen is het omgekeerde het geval, 92,6% in het korps en 87,6% in de uitstroom.

Een punt met betrekking tot de uitstroom dat in dit onderzoek naar voren is gekomen, is de relatief grote uitstroom van allochtonen jonger dan 25 jaar in korps Zuid-Holland-Zuid. Ik heb uit deze categorie geen medewerkers gesproken, en kan dus op dit moment geen verklaring geven voor de grote uitstroom in deze groep. Ik kom hierop terug in de aanbevelingen.

Het tweede deel van de onderzoeksvraag gaat in op onderscheid tussen korps Zuid-Holland-Zuid en andere korpsen. Onderscheid kan zich manifesteren op verschillende gebieden.

Er zijn 25 politiekorpsen in Nederland. Zuid-Holland-Zuid hoort bij de kleinere korpsen. Qua aandeel allochtonen in het personeelsbestand staat Zuid-Holland-Zuid op een 6e plaats van

de 25 korpsen, met 7,4%, maar wijkt niet sterk af van het landelijk gemiddelde dat zich tussen plaats 8 en 9 bevindt en 6,5% is.

Om de heterogeniteit tussen korpsen in te kunnen schatten kan bijvoorbeeld ook gekeken worden naar de verschillen in problematiek. Dit kan gedaan worden aan de hand van de Veiligheidsmonitor Rijk. In de VMR wordt onder andere gekeken naar buurtproblemen, onveiligheidsgevoelens, slachtofferschap en ondervonden delicten, preventiemaatregelen en politie in de woonbuurt. Qua problematiek wijkt korps Zuid-Holland-Zuid niet sterk af van het landelijk gemiddelde. De onderlinge verschillen tussen de korpsen zijn op deze gebieden echter groot.

De verschillen tussen de korpsen onderling op de gebieden korpssamenstelling en problematiek zijn groot. Wanneer echter gekeken wordt naar verschillen met het landelijk gemiddelde dan zijn deze voor korps Zuid-Holland-Zuid in de meeste gevallen klein. Zuid-Holland-Zuid lijkt redelijk representatief voor het landelijk gemiddelde, maar is niet representatief voor ieder korps op zich.

Er is landelijk beleid met betrekking tot diversiteit in de vorm van het referentiekader diversiteit. Doordat korpsen zelf kunnen kiezen in welke volgorde/prioriteit gehoor gegeven wordt aan dit referentiekader zullen er ook op dit gebied regionale verschillen zijn. Zuid-Holland-Zuid heeft zichzelf de volgende doelen gesteld met betrekking tot de diversiteit:

Tabel 18: Doelen diversiteitsbeleid korps Zuid-Holland-Zuid (den Uyl, 2008, p.14)

	Doel
Instroom	50% mannen, 50% vrouwen 30% allochtonen
Doorstroom	15%
Zij-instroom	Op tactisch niveau twee kandidaten uit de doelgroep vrouwen en allochtonen rekruteren
Allochtone medewerker	8% van de sterkte

Concluderend kan ik zeggen dat er in de periode 2003-2007 57 allochtonen en 404 autochtonen uitgestroomd zijn uit korps Zuid-Holland-Zuid. Met 12,4% allochtonen in de uitstroom tegen 7,4% in het korps, is de uitstroom van allochtonen bovenproportioneel. Verder is korps Zuid-Holland-Zuid op de onderzochte punten redelijk representatief voor het landelijk gemiddelde, maar niet voor ieder korps op zich.

6.2.2 Onderzoeksvraag 2

Welke verklaringen voor uitstroom van autochtonen en allochtonen (uit de politieorganisatie) biedt de literatuur?

Er worden in de literatuur veel verschillende verklaringen voor uitstroom genoemd. Ik heb hierbij onderscheid gemaakt tussen verklarende factoren die voor de uitstroom van zowel autochtonen als allochtonen van toepassing zijn, en een specifieke set verklaringsfactoren voor de uitstroom van allochtonen. Op basis hiervan heb ik 2 modellen gemaakt. Deze modellen bevatten:

- Externe factoren
- Individuele factoren
- Werkgerelateerde factoren

De externe factoren bestaan voor zowel allochtonen als autochtonen uit de volgende twee componenten: de subjectieve norm ten aanzien van blijven of veranderen van baan -dit is de mening van de directe omgeving van de werknemer- en de waargenomen mogelijkheden buiten de organisatie. (Lunter, 1998, p.19)

Onder individuele factoren vallen demografische factoren als leeftijd, geslacht, opleiding en burgerlijke staat. Daarnaast maken persoonsgebonden factoren als interesse, ambities en capaciteiten deel uit van de individuele factoren. (Lunter, 1998, p.9) Als derde individuele factor wordt eerder vertoond gedrag genoemd. Het gaat dan om het aantal dienstjaren in dezelfde functie en eerdere wisselingen van baan binnen de politie. (Lunter, 1998, p.14) Voor allochtonen worden deze factoren aangevuld met beheersing van de Nederlandse taal en houdingsaspecten. Bij houdingsaspecten gaat het vaak om een gebrek aan assertiviteit en eigen initiatief. De beoordeling van deze aspecten is subjectief en wordt gekleurd door culturele en persoonlijke voorkeuren. (de Vries et al., 1998, p.16-17)

Werkgerelateerde factoren hebben betrekking op de werksituatie en de werkorganisatie. Werkbeleving en verhoudingen op het werk kunnen hierbij een rol spelen, maar ook kan gedacht worden aan kenmerken van de werkeenheden en de organisatie. (Lunter, 1998, p.9) Verder spelen voor beide groepen kansen binnen de politieorganisatie een rol. Voor de allochtone medewerkers wordt dit aangevuld met een aantal factoren. De politiecultuur, en dan specifiek grappen en racisme, de token-theorie (tokens zijn enkelingen van een minderheidsgroep die meer als representanten van hun groep gezien worden dan als individu) en het glazen plafond (beleidsmaatregelen en handelingen binnen de politieorganisatie die er toe leiden dat allochtonen nauwelijks of niet doorstromen naar hogere functies) zijn factoren die tot uitstroom kunnen leiden. Tot slot kan het bedrijfsbeleid in de vorm van retentiemanagement invloed hebben op het besluit om de organisatie al dan niet te verlaten. (Corpeleijn, 1980, p.88) Retentiemanagement is met name van belang bij allochtone medewerkers, omdat deze groep bij de politie vergroot moet worden. Retentiemanagement heeft als doel de binding tussen werkgever en werknemer te versterken. (Vlaming, 2000, p.20)

6.2.3 Onderzoeksvraag 3

Welke factoren voor uitstroom ervaren allochtone en autochtone medewerkers van het korps ZHZ?

Bij de allochtonen lijken de externe factoren een reden te zijn om binnen de organisatie te blijven. De allochtone respondenten ervaren deze factor dus niet als factor voor uitstroom, maar eerder als factor om in het korps te blijven. Bij de autochtonen is de externe factor waargenomen mogelijkheden buiten de politieorganisatie wel een factor die ervaren wordt in het korps.

Onder de individuele factoren vallen leeftijd en het aantal dienstjaren dat iemand werkzaam is in het korps. Er bestaat een sterke, omgekeerd evenredige relatie tussen de uitstroom in korps Zuid-Holland-Zuid en deze twee factoren. Er lijkt zich in de opbouw van het korps nog geen evenwichtssituatie te hebben ingesteld. Allochtonen werken nog niet lang genoeg bij de politie om evenredig vertegenwoordigd te zijn in alle leeftijdsgroepen. Weinig tot geen allochtone medewerkers gaan met pensioen of maken gebruik van een regeling tot vervroegde uittreding. Autochtone uitstromers doen dit wel, van deze groep verlaat circa 1/6e deel de arbeidsmarkt om leeftijdsgebonden redenen.

Voor allochtonen zijn nog twee andere individuele factoren opgenomen in het model. Dit zijn beheersing van de Nederlandse taal en houdingsaspecten. Beide factoren voor uitstroom

worden ervaren in het korps. Op basis van de interviews is echter geen verband te leggen tussen deze twee factoren en de uitstroom.

Door de allochtone respondenten worden de werkgerelateerde factoren die alleen voor deze groep gelden in het korps ervaren, dat wil zeggen de factoren organisatiecultuur, tokenisme en retentiemanagement. Door de autochtone respondenten worden de kansen binnen de politieorganisatie als factor ervaren.

6.2.4 Onderzoeksvraag 4

Zijn er in de motieven tot uitstroom verschillen tussen allochtone en autochtone medewerkers van het korps ZHZ?

Er zijn kleine verschillen tussen de allochtonen en autochtonen wanneer het gaat om de genoemde motieven tot uitstroom. Ik heb alle respondenten de vraag voorgelegd wat voor henzelf een reden zou kunnen zijn om uit te stromen. Respondenten uit beide groepen noemen als antwoord op deze vraag plezier in het werk en het naar de zin hebben in de organisatie, en dan met name het gebrek daaraan, als reden om uit te stromen. De autochtone respondenten leggen verder de nadruk op het vinden van ander werk als reden tot uitstroom. Belemmeringen in het maken van carrière, hetgeen hier enigszins bij aansluit, wordt ook door een allochtone respondent genoemd. Verder wordt leeftijd door een allochtone respondent als reden gegeven om de organisatie te verlaten.

Daarnaast heb ik de respondenten in de gesprekken een aantal stellingen voorgelegd, en hen daarbij laten aangeven of de genoemde factor in de stelling voor henzelf een reden tot uitstroom is, en of ze denken dat het voor uitgestroomde medewerkers een reden was om de organisatie te verlaten. Met betrekking tot de sfeer in het korps als reden tot uitstroom zijn er geen verschillen tussen allochtonen en autochtonen. Datzelfde geldt voor gelijke promotiekansen. De autochtone respondenten geven iets vaker aan dat contact met leidinggevende voor henzelf en anderen een reden tot uitstroom is. Ook geven autochtone respondenten vaker dan allochtone respondenten aan, dat wanneer ze te maken zouden krijgen met discriminatie, dit voor hen een reden is om uit te stromen. Er zijn echter geen grote verschillen in de redenen tot uitstroom zoals die genoemd worden door de allochtone en autochtone respondenten.

Plezier in het werk is voor beide groepen respondenten erg belangrijk, en het ontbreken hiervan leidt tot uitstroom. Er zijn echter ook verschillen tussen de allochtonen en de autochtonen.

Vanuit de *autochtone respondenten* worden met name *de kansen binnen en buiten de organisatie en ambitie* in het korps ervaren. Het niet kunnen doorstromen of elders een betere baan vinden is ook een belangrijke reden om de organisatie te verlaten. Voor de autochtone respondenten lijkt de nadruk dus te liggen op factoren die te maken hebben met hun eigen carrièremogelijkheden.

Door de *allochtone respondenten* worden met name de factoren die alleen voor deze groep gelden in het korps ervaren. De werkgerelateerde factoren organisatiecultuur, tokenisme en retentiemanagement worden ervaren, evenals de individuele factoren houdingsaspecten en kennis van de Nederlandse taal. Een reden tot uitstroom die door meerdere respondenten genoemd wordt is een slechte sfeer in het korps. Dit zou voor hen een reden zijn om uit te stromen, wanneer dit het geval zou zijn. Voor de helft van de respondenten zijn ongelijke promotiekansen een reden om de organisatie te verlaten. Hiermee lijkt voor de allochtone respondenten de nadruk te liggen op de werkgerelateerde factoren.

Concluderend kan ik zeggen dat er verschillen zijn in de motieven tot uitstroom van allochtonen en autochtonen. Voor de allochtone respondenten lijkt de nadruk te liggen op de

werkgerelateerde factoren, terwijl voor de autochtone respondenten de nadruk op hun eigen carrièremogelijkheden lijkt te liggen.

6.3 Reflectie

In deze paragraaf blik ik terug op de opzet van het onderzoek, de resultaten en hoe de opzet van het onderzoek de resultaten beïnvloed kan hebben.

Belangrijke keuzes in het onderzoek zijn door de omstandigheden voor me gemaakt. De eerste insteek voor dit onderzoek was uitzoeken welke factoren de relatief grote uitstroom van allochtonen uit de politieorganisatie verklaren. Daarvoor zou ik interviews houden met uitgestroomde allochtone medewerkers en nog werkzame allochtonen bij de politie. Al snel bleek dat het niet mogelijk was om medewerking te krijgen van de uitgestroomde medewerkers. Er waren geen uitgestroomde allochtonen bereid om een interview te geven. Hierdoor was het verklaren van de uitstroom niet mogelijk. Het onderzoek zoals ik het nu uitgevoerd heb heeft zeker zijn waarde, maar de resultaten zijn minder bruikbaar dan ze geweest zouden zijn wanneer ik wel de uitstroom op basis van mijn onderzoek had kunnen verklaren. De literatuur geeft tal van factoren waarvan uit onderzoek is gebleken dat ze de uitstroom verklaren. Mijn resultaten geven weer welke van deze factoren ervaren worden door allochtone en autochtone medewerkers in het korps. Wanneer je een koppeling maakt tussen de factoren die ervaren worden in het korps en de theorie geeft dat een indicatie welke factoren tot de uitstroom uit het korps geleid kunnen hebben. Het is echter zeker niet te zeggen dat deze factoren ook daadwerkelijk de uitstroom verklaren. Het is niet mogelijk om te concluderen dat de resultaten van dit onderzoek de theorie bevestigen danwel ontkrachten, doordat ik onderzoek doe naar factoren die ervaren worden, en niet zelf verklaar.

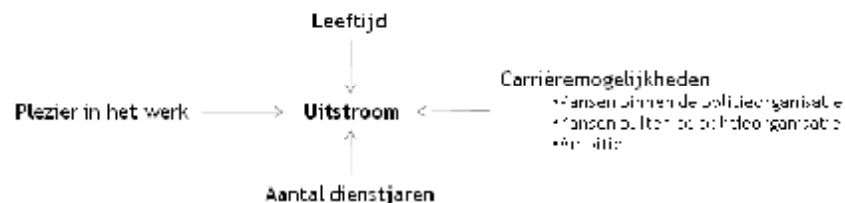
Een opvallende gelijkenis is dat voor beide groepen werkgerelateerde factoren als belangrijkste factoren worden ervaren. Plezier in het werk wordt als zeer belangrijk ervaren, en het ontbreken hiervan leidt tot uitstroom. Binnen de werkgerelateerde factoren treden tussen de groepen respondenten echter ook belangrijke verschillen op. Voor de allochtone respondenten lijkt, naast plezier in het werk, de nadruk te liggen op de werkgerelateerde factoren die alleen voor hen in het model zijn opgenomen. Dit zijn organisatiecultuur, tokenisme en retentiemanagement, waarvan bij de laatste van deze drie daadwerkelijk wordt aangegeven dat dit invloed heeft op de uitstroom. Voor de autochtone respondenten ligt de nadruk op hun eigen carrièremogelijkheden. Deze carrièremogelijkheden zijn in het model onder verschillende noemers opgenomen. Zo staan de waargenomen kansen buiten de politieorganisatie onder de externe factoren gegroepeerd en ambitie onder de individuele factoren. Werkgerelateerde factoren zijn echter factoren met betrekking tot de werksituatie en de werkorganisatie. (Lunter, 1998, p.9) Carrièremogelijkheden sluiten het best hierbij aan. De oorspronkelijke onderverdeling van de factoren in het model is dus niet optimaal. Ook bevat het model veel factoren waarover ik op basis van dit onderzoek geen uitspraken heb kunnen doen. Wel heb ik, in overeenstemming met de theorie, een sterke omgekeerd evenredige relatie aangetoond tussen leeftijd en uitstroom en tussen het aantal dienstjaren en uitstroom.

Achteraf is gebleken dat de leeftijdsgroep <25 jaar in dit onderzoek niet vertegenwoordigd is, maar wel in de uitstroom een bijzondere positie inneemt. Doordat ik geen mensen uit deze groep gesproken heb is dit een gemiste kans om meer inzicht te krijgen in eventuele vertrekredenen van medewerkers jonger dan 25 jaar.

Uiteindelijk heb ik van beide modellen aan kunnen tonen dat een aantal factoren voor uitstroom ervaren worden in korps Zuid-Holland-Zuid. Daarvan is bij een viertal factoren per

model ook een relatie met uitstroom aangetoond of werd aangegeven dat het (gebrek aan) de factor voor de respondenten daadwerkelijk een reden is om het korps te verlaten.

Voor de autochtone respondenten heb ik het volgende kunnen aantonen in korps Zuid-Holland-Zuid:



Figuur 20: Factoren voor uitstroom van autochtonen in korps ZHZ

Voor de allochtone respondenten heb ik het volgende kunnen aantonen in korps Zuid-Holland-Zuid:



Figuur 21: Factoren voor uitstroom van allochtonen in korps ZHZ

Tot slot wil ik nog reflecteren op de geldigheid en de betrouwbaarheid van dit onderzoek. De geldigheid van het onderzoek beschrijft of je tijdens het onderzoek daadwerkelijk datgene meet dat je wilt meten. (Babbie, 2007, p.146) Wanneer attitudes van mensen getest worden krijg je te maken met een speciaal praktisch probleem dat te maken heeft met de geldigheid van het onderzoek. Het feit dat je iets onderzoekt kan datgene wat je wilt onderzoeken veranderen. (Babbie, 2007, p.223) Over het algemeen heb ik de indruk dat alle respondenten bereidwillig waren, positief tegenover het gesprek stonden en graag hun mening wilden geven over het onderwerp. Ze hebben allemaal open en eerlijke antwoorden gegeven op de vragen, hetgeen resulteert in geldige onderzoeksresultaten. Bij het onderwerp discriminatie zouden sociaal wenselijke antwoorden echter wel voorgekomen kunnen zijn. Het is daarom de vraag of, met betrekking tot dit onderwerp, de uitkomsten een grote mate van geldigheid bezitten. De betrouwbaarheid van het onderzoek beschrijft of het onderzoek bij herhaling met dezelfde onderzoekstechniek hetzelfde resultaat oplevert. (Babbie, 2007, p.143) Door de keuze om data te verzamelen door middel van diepte-interviews is de betrouwbaarheid van dit onderzoek minder hoog dan wanneer een gestandaardiseerde vragenlijst gebruikt zou zijn.

6.4 Aanbevelingen

6.4.1 Inleiding

Op basis van dit onderzoek kan ik verschillende aanbevelingen formuleren. Ik splits deze aanbevelingen uit naar drie groepen. Ten eerste aanbevelingen met betrekking tot de werving van allochtonen. Deze worden besproken in paragraaf 6.4.2. In paragraaf 6.4.3 bespreek ik de aanbevelingen om de uitstroom van allochtonen te verkleinen. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk (§ 6.4.4) komen de aanbevelingen voor verder onderzoek aan bod. De aanbevelingen zijn gebaseerd op de inzichten die ik tijdens mijn onderzoek verkregen

heb. Ook heb ik de respondenten specifiek gevraagd naar aanbevelingen met betrekking tot de werving van allochtonen, en aanbevelingen om de uitstroom van allochtonen te verkleinen.

6.4.2 Aanbevelingen m.b.t. de werving van allochtonen

De Nederlandse politie moet blijven investeren in diversiteit. Dit om hun primaire taken goed te kunnen blijven uitvoeren. De potentiële beroepsbevolking daalt in Nederland door de vergrijzing. Hierdoor moeten organisaties sterker concurreren om personeel aan te trekken. 'Door de leeftijdsopbouw van het personeel in de politieorganisatie –in 2005 was ongeveer 40% van de medewerkers 46 jaar of ouder- zal de politieorganisatie relatief sterker geconfronteerd worden met de gevolgen van de vergrijzing.' (PriceWaterhouseCoopers, 2007, p.4) Een goed wervingsbeleid is daarom noodzakelijk. Er is een aanbeveling met betrekking tot het werven van allochtone medewerkers in meerdere interviews naar voren gekomen. Het punt dat genoemd wordt is het gericht werven van allochtone jongeren. Niet via advertenties en dergelijke, maar daar waar de allochtone jongeren zijn. Dit kan door het aangaan van gesprekken met deze doelgroep, bijvoorbeeld op scholen, maar ook in verenigingsgebouwen, moskeën, en door jongeren met potentie waar de politie mee te maken krijgt, bijvoorbeeld als getuige, actief te benaderen.

6.4.3 Aanbevelingen om de uitstroom van allochtonen te verkleinen

Retentiemanagement is een factor voor uitstroom die door de respondenten van dit onderzoek ervaren wordt in korps Zuid-Holland-Zuid. Ze geven hierbij aan dat binnen het beleid op het gebied van retentiemanagement verbeteringen mogelijk zijn. In de interviews komen verschillende aanbevelingen met betrekking tot retentiemanagement naar voren om de uitstroom tegen te gaan. De eerste factor die door meerdere respondenten genoemd wordt is het salaris. Maar niet alleen het salaris wordt van belang geacht wanneer het gaat om het voorkomen van uitstroom. Ook andere factoren worden genoemd om de uitstroom van met name allochtonen uit de politieorganisatie te verkleinen. Zo wordt het terugkeren van een echt goede vertrouwenspersoon door een van de respondenten erg belangrijk gevonden. Deze aanbeveling wordt onderschreven door de literatuur. Daarin wordt aangegeven dat veel kennis weglekt 'doordat het minderhedenbeleid in de meeste korpsen door slechts één persoon gedragen wordt. De opgebouwde kennis en ervaring worden meestal niet in overdraagbare vorm opgeslagen, waardoor deze verloren gaan als de persoon van functie verandert.' (De Vries et al., 1997) Een vertrouwenspersoon zou eventueel ook kunnen helpen in de loopbaanbegeleiding van allochtone medewerkers. Belemmeringen in het maken van carrière wordt namelijk door een allochtone respondent genoemd als motief tot uitstroom. Tot slot wordt door een respondent aangegeven dat de leidinggevenden beter moeten leren omgaan met verschillende culturen. Ook dit punt wordt door de literatuur over retentiemanagement onderschreven. Retentiemanagement wordt pas echt effectief wanneer ook de menselijke verhoudingen in de organisatie worden aangepast. Hierbij kan gedacht worden aan de stijl van leidinggeven en organisatiecultuur. (Vlaming, 2000, p.21) Tokenisme en organisatiecultuur, zo blijkt uit dit onderzoek, zijn factoren die in het korps ervaren worden. De factor die de respondenten hierbij noemen om de uitstroom tegen te gaan is het gelijk en respectvol behandelen van iedereen. De respondenten geven aan dat ze het belangrijk vinden dat iedereen gelijk behandeld wordt. Dat betekent dat de lat voor iedereen gelijk moet liggen, en positieve discriminatie niet als een goed iets wordt gezien.

Een groep die speciale aandacht zou moeten krijgen met betrekking tot retentiemanagement, zijn de medewerkers die minder dan 10 jaar in dienst zijn. In deze groep blijkt de grootste uitstroom plaats te vinden. Dit geldt voor zowel de allochtonen als de autochtonen (zie Figuur 16).

6.4.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek

De allochtone respondenten hebben aangegeven dat retentiemanagement invloed heeft op de uitstroom. In de voorgaande paragraaf heb ik aanbevelingen besproken met betrekking tot verbeteringen in het retentiemanagement van korps Zuid-Holland-Zuid. Deze aanbevelingen zijn echter gebaseerd op gegevens van een kleine groep allochtone respondenten. Ik zou dan ook verder onderzoek naar mogelijke vormen van retentiemanagement willen aanbevelen die geschikt zijn om in korps Zuid-Holland-Zuid te implementeren. In de literatuur worden legio voorbeelden van vormen van retentiemanagement genoemd. Hiervan kan worden onderzocht welke aanslaan bij allochtone medewerkers van de politie, en de uitstroom daadwerkelijk beperken.

Van de allochtonen die in de periode van 1-1-2002 tot 31-12-2007 in het korps gewerkt hebben, is een groot deel in die tijd ook weer vertrokken (42%). Ook van de autochtonen vertrok een groot aantal dat er werkzaam was in de betreffende periode, maar toch aanzienlijk kleiner deel dan van de allochtonen, namelijk 29% (zie Tabel 19). De scheiding tussen allochtonen en autochtonen is echter een tamelijk grove scheiding. De allochtonen die werkzaam zijn in korps Zuid-Holland-Zuid zijn van verschillende komaf. De grootste groepen zijn allochtonen met de volgende etniciteiten:

- Turkse
- Indonesische
- Surinaamse
- Marokkaanse
- Antilliaanse

In de tabel hieronder zijn de samenstelling en de uitstroom van deze groepen, en de totalen van de allochtonen en autochtonen weergegeven over de periode 1-1-2002 tot 31-12-2007.

Tabel 19: Uitstromers naar afkomst in de periode 2002-2007

Etniciteit	Herkomstland	In korps	Uitstromers	%
6043	Turkije	39	22	56%
6024	Indonesië	36	13	36%
5007	Suriname	26	15	58%
5022	Marokko	13	3	23%
7011	NL Antillen	7	1	14%
	Overig	30	9	30%
Totaal allochtonen		151	63	42%
Totaal autochtonen		1620	471	29%

Uitgesplitst naar de etniciteit van de allochtone medewerkers en uitstromers is een relatief hoge uitstroom te zien bij mensen van Turkse en Surinaamse afkomst. Het is dan ook aan te bevelen om onderzoek te doen naar deze specifieke groepen allochtonen, om te kijken waarom juist in deze groepen de uitstroom zo hoog is, en wat er gedaan kan worden om de uitstroom in die groepen te verkleinen.

Een belangrijk punt, met betrekking tot de uitstroom dat in dit onderzoek naar voren is gekomen, is de relatief grote uitstroom van allochtonen in de leeftijdscategorie <25 jaar in korps Zuid-Holland-Zuid. Ik heb uit deze categorie geen medewerkers gesproken, en kan dus op dit moment geen verklaring geven voor de grote uitstroom in deze groep. Hiervoor is verder onderzoek nodig. Allereerst moet gekeken worden of deze statistieken ook voor andere korpsen in Nederland opgaan. Hiermee wordt bepaald of het een landelijke trend is, of dat alleen Zuid-Holland-Zuid met dit probleem kampt. Vervolgens is het raadzaam om een doelgroepgericht onderzoek te doen naar de verklarende factoren voor deze uitstroom. Dit

onderzoek moet uitgevoerd worden onder uitgestroomde medewerkers uit de doelgroep, maar ook ter controle onder niet uitgestroomden. De resultaten van een dergelijk onderzoek zou je kunnen gebruiken in de werving en selectie van allochtonen jonger dan 25 jaar. De werving zou er dan niet op gericht zijn om zoveel mogelijk medewerkers uit deze categorie binnen te halen, maar juist om die medewerkers te selecteren waarvan de kans het grootst is dat ze niet snel uitstromen. Dit om te voorkomen dat de politieorganisatie veel investeert in medewerkers die snel weer de organisatie verlaten.

Referenties

- ACP. 2007 [cited 2007 27-06]; Available from: http://www.acp.nl/home/nieuws/artikel/20366/?tx_ttnews%5Byear%5D=2007&tx_ttnews%5Bmonth%5D=02&cHash=1009a04dec.
- AZJEN, I. & FISHBEIN, M. (1972) Attitudes and Normative Beliefs as Factors Influencing Behavioral Intentions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 21, 1-9.
- AZJEN, I. & FISHBEIN, M. (1973) Attitudes and Normative Variables as Predictors of Specific Behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 27, 41-57.
- BABBIE, E. (1998) *The Practice of Social Research*, Belmont, Wadsworth Publishing Company.
- BABBIE, E. (2007) *The Practice of Social Research*, Belmont, Thomson Wadsworth.
- CARRILHO, M., SCHAFRAAD, P., VAN ZEBEN, N. & GLASTRA, F. (2003) Openheid over diversiteit : een literatuurstudie naar de bepalende factoren voor de positie van vrouwen en allochtonen in werving en selectie, onderwijs en werkpraktijk van de politieorganisatie : eindconcept. Amsterdam, I-Nova.
- CORPELEIJN, A. W. F. (1980) Arbeidsmobiliteit en werkgelegenheidsstructuur, *oorzaken van sectorale verschillen in personeelsverloop*.
- CRANK, J. P. (2004) *Understanding police culture*. 2nd ed. Cincinnati, OH, Anderson Publishing.
- DE OLDE, C. & SLINKMAN, E. (1999) Het glazen plafond : een inventarisatie van cijfers, literatuur en onderzoek met betrekking tot de doorstroom van vrouwen naar de top. *Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid*. 's-Gravenhage, Elsevier Bedrijfsinformatie.
- DE VRIES, S., HOUDIJK, D. & VAN VIERSSSEN, D. (1997) *Acceptatie van allochtone agenten, een onderzoek naar de factoren die acceptatie bevorderen en bemoeilijken*, Rijks Universiteit Leiden, LSOP.
- DE VRIES, S., KWEE, J. & WALDRING, I. (1998) *Uitstroom van allochtonen uit de executieve politiedienst*. Leiden, Vakgroep Sociale en Organisationspsychologie Rijks Universiteit Leiden.
- DEN UYL, G. T. (2008) *Korpsjaarplan 2008*.
- DIJKSTRA, W. & SMIT, J. H. (1999) *Onderzoek met vragenlijsten*, Amsterdam, VU Uitgeverij.
- DIRECTIE POLITIE DGOOV (1996) *Een kleurrijk korps : politie in een multiculturele samenleving*. Den Haag, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- GIESBERS, H. *Niet-westerse allochtonen 2005*. 2007 [cited 2007 06-09]; Available from: http://www.rivm.nl/vtv/object_map/o1445n21847.html.
- HARLOW, L. L. (2005) *The essence of multivariate thinking: basic themes and methods*, Psychology Press
- Jaarverslag Nederlandse Politie 2006. (2006).

-
- Jaarverslagen Nederlandse Politie 2007. (2007).
- Kaart*. 2008 [cited 2008 06-06]; Available from: <http://www.politie.nl/Zoeken/zoekopkaart.asp>.
- KANTER, R. M. (1977) Some Effects of Proportions on Group Life - Skewed Sex-Ratios and Responses to Token Women. *American Journal of Sociology*, 82, 965-990.
- KING, G., KEOHANE, R. O. & VERBA, S. (1994) *Designing Social Inquiry*, Princeton, Princeton University Press.
- LUNTER, C. J. H. (1998) Interne en externe mobiliteit bij Politie Drenthe. *Faculteit Sociale Wetenschappen*. Meppel, Open Universiteit Nederland.
- Ministerie BZK. 2008 [cited 2008 10-06]; Available from: <http://www.minbzk.nl/actueel?ActIsmIdt=112911>.
- MINISTERIE VAN BZK (2006) Meerjarenkader Diversiteit 2006-2011.
- NPB (2002) De kracht van veelkleurig blauw : diversiteitsbeleid als voorbeeld voor iedereen. Zoetermeer, NPB.
- Ontwikkeling en doorstroom van divers talent. (2004) Den Haag, Stichting arbeidsmarkt- en opleidingsfonds gemeenten.
- Organisatie ZHZ*. 2008 [cited 2008 06-06]; Available from: <http://www.politie.nl/Zuid-Holland-Zuid/OverDitKorps/organisatie/>.
- OTT, E. M. (1985) *Assepoesters en kroonprinsen : een onderzoek naar de minderheidspositie van agentes en verplegers*. Amsterdam, SUA.
- Over de Politie*. 2008 [cited 2008 06-06]; Available from: <http://www.politie.nl/Overdepolitie/organisatie/>.
- Over ZHZ*. 2008 [cited 2008 06-06]; Available from: <http://www.politie.nl/Zuid-Holland-Zuid/OverDitKorps/default.asp>.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2007) Meer schakeringen, sterker blauw. Diversiteit cruciaal voor informatiepositie van de Nederlandse politie.
- SBO. *Wat is het aandeel allochtonen in de werkzame beroepsbevolking?* 2007 [cited 2007 06-09]; Available from: <http://www.onderwijsarbeidsmarkt.nl/cijfers-en-trends/2007/wat-is-het-aandeel-allochtonen-in-de-werkzame-beroepsbevolking/>.
- VAN DER POST, A. & RIETMAN, E. (2006) *Inzicht in diversiteit*. Deventer, Saxion Hogeschool.
- Veiligheidsmonitor Rijk 2007. (2007) Voorburg, CBS.
- VLAMING, H. (2000) Binden tot de markt ons scheidt. *PW*, 24, 18-22.
- VRIESEMA, J. S. E. & KRUYT, M. A. (1986) Binnen komen - binnen blijven: verslag van een onderzoek naar beleid en uitvoering van instroom, opleiding en integratie van allochtone agenten in de

korpsen gemeentepolitie Amsterdam, Den Haag en Rotterdam. Den Haag, Ministerie Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Werkgebied ZHZ. 2008 [cited 2008 06-06]; Available from: <http://www.politie.nl/Zuid-Holland-Zuid/OverDitKorps/werkgebied.asp>.

Bijlage 1: Vragenlijst

Goedemorgen/goedemiddag, mijn naam is Willeke Keijsers en ik studeer bestuurskunde aan de Universiteit Twente in Enschede. Voor mijn afstuderen doe ik onderzoek naar de factoren die de relatief grote uitstroom van allochtonen uit de politieorganisatie verklaren. Ik houd interviews in het korps ZHZ met zowel autochtone als allochtone werknemers om uit te zoeken welke van deze verklaringsfactoren ervaren worden in dit korps. Deze interviews zullen volledig anoniem verwerkt worden zodat uw antwoorden niet naar u persoonlijk terug te leiden zijn. Graag zou ik uw toestemming krijgen om dit gesprek op te nemen. Deze opname wordt alleen gebruikt door mij om het gesprek te kunnen uitwerken, omdat ik het nu met schrijven niet bij kan houden. Nadat ik ons gesprek heb uitgewerkt zal ik de opname vernietigen. Mag ik dit gesprek opnemen?

Ik zou graag eerst wat vragen willen stellen over uw loopbaan bij de politie.

1. Hoe bent u tot de keuze gekomen om bij de politie te gaan werken?
 - Opleiding vooraf
 - Opleidingsniveau binnen de politie
2. Toen u pas begon bij de politie, kreeg u toen een goede introductie op uw werkplek?
 - Goed ingewerkt?
 - In het team begeleid en hoe?
 - Welkom geheten door uw nieuwe collega's?
 - Opgenomen in de groep?
 - Bij de afdeling betrokken?
3. Hoe is uw loopbaan bij de politie verlopen?
 - Aantal jaren werkzaam
 - Aantal overplaatsingen
 - Functie(s) bij de politie
 - Aantal jaren in dezelfde functie voor uitstromen
 - Toekomstplannen

Nu zou ik het graag willen hebben over het werken bij de politie.

4. Doet u uw werk bij de politie met plezier? Wat zijn de leuke en minder leuke dingen?
5. Is het werk bij de politie stressvol? Zo ja, kunt u hiervan voorbeelden geven?
6. Hoe wordt er met elkaar omgegaan bij de politie? Is de politie een hiërarchische organisatie?

Het volgende onderwerp waar ik het over zou willen hebben is de manier waarop er binnen en buiten de politieorganisatie met elkaar wordt omgegaan. Eerst zal ik vragen naar de contacten met mensen buiten de organisatie en daarna naar contacten met collega's.

7. Hoe zijn de contacten met burgers?
 - Welke leuk/vervelend?
 - Maken burgers verschil tussen allochtone en autochtone agenten? Zo ja, waar uit zich een eventueel verschil in?
8. Ziet u uw collega's ook buiten het werk? Neemt u ook deel aan informele bijeenkomsten?
9. Hoe is het contact met uw (directe) leidinggevende? Speelt uw sociaal-culturele achtergrond op een of andere manier een rol in de omgang met leidinggevend en collega's?
10. Wat is uw mening over de onderlinge contacten die u met collega's bij de politie hebt?
11. Hoe staat uw directe omgeving tegenover uw werk bij de politie?

Ik wil u nu een aantal stellingen voorleggen. Graag wil ik dat u aangeeft Hoe u over deze stelling denkt. U kunt dan kiezen tussen heel erg eens, eens, oneens, heel erg oneens. Vervolgens zou ik graag horen waarom u er zo over denkt. Tot slot wil ik dan vragen of het voor u een reden zou kunnen zijn om uit te stromen, en of het een reden zou kunnen zijn geweest voor medewerkers die uitgestroomd zijn.

Stellingen	Mening				Waarom	Reden tot uitstroom voor uzelf		Reden tot uitstroom voor uitgestroomde medewerkers	
	Heel erg eens	Eens	Oneens	Heel erg oneens		Nee	Ja	Nee	Ja
De sfeer in dit korps is goed.	Heel erg eens	Eens	Oneens	Heel erg oneens		Nee	Ja	Nee	Ja
Ik heb een goed contact met mijn leidinggevende	Heel erg eens	Eens	Oneens	Heel erg oneens		Nee	Ja	Nee	Ja
In dit korps vindt discriminatie plaats	Heel erg eens	Eens	Oneens	Heel erg oneens		Nee	Ja	Nee	Ja
Een allochtoon in dit korps wordt als voorbeeld gezien voor alle alloctonen	Heel erg eens	Eens	Oneens	Heel erg oneens		Nee	Ja	Nee	Ja
Er zijn in dit korps gelijke promotiekansen voor alloctonen en autoctonen	Heel erg eens	Eens	Oneens	Heel erg oneens		Nee	Ja	Nee	Ja
Alloctonen hebben bij het krijgen van een nieuwe collega liever een mede-allochtoon dan een autochtoon	Heel erg eens	Eens	Oneens	Heel erg oneens		Nee	Ja	Nee	Ja
Autoctonen hebben bij het krijgen van een nieuwe collega liever een autochtoon dan een allochtoon	Heel erg eens	Eens	Oneens	Heel erg oneens		Nee	Ja	Nee	Ja
Het werk van alloctonen wordt hetzelfde beoordeeld als het werk van autoctonen	Heel erg eens	Eens	Oneens	Heel erg oneens		Nee	Ja	Nee	Ja

12. Hoe wordt er binnen dit korps omgegaan met allochtone medewerkers?

13. Wordt er onderscheid gemaakt tussen mensen (specifiek ten aanzien van alloctonen)?	Heel veel	Veel	Redelijk wat	Weinig	Niet	In welke opzichten?
--	-----------	------	--------------	--------	------	---------------------

Het volgende onderwerp waar ik met u over wil praten is de beoordeling van het werk bij de politie en hoe deze beoordeling plaatsvindt.

-
14. Op welke punten worden werknemers van de politie in hun functioneren beoordeeld? Hoe worden die criteria gehanteerd door de beoordeelaars? Vindt u die criteria geschikt?
 15. Hebben leidinggevendenden een bepaald normbeeld waaraan medewerkers van de politie moeten voldoen? Zo ja, hoe ziet dat er uit? Hebt u het idee dat u er aan voldoet?
 16. Wanneer een allochtone medewerker promotie maakt, hoe wordt hier dan door autochtone collega's op gereageerd?
 17. Wat hebben allochtone medewerkers van de politie nodig om hun werk goed te kunnen doen? Zijn deze zaken ook voorhanden?

Het volgende onderwerp van dit gesprek is diversiteit

18. Hoeveel allochtonen werken er in uw team?
19. Is het hebben van collega's met verschillende culturele achtergronden voor u belangrijk? Waarom wel of niet?
20. Welke effecten denkt u dat meer allochtone collega's in het team met zich mee zouden brengen?
21. Maakt u in uw dagelijkse werk situaties mee waarbij de inbreng van een allochtone collega meerwaarde zou hebben? Zo ja, kunt u daar een voorbeeld van geven?

Het volgende onderwerp van dit gesprek is de uitstroom uit de politieorganisatie.

22. Er bestaat een groot verloop onder allochtone collega's. Wat is uw idee over de mogelijke oorzaken hiervan?
23. Wat zou voor u een reden kunnen zijn om uit te stromen?
24. Vindt u dat er genoeg gedaan wordt om de diversiteit bij de politie op het gebied van allochtone collega's te vergroten?
25. Heeft u aanbevelingen en/of ideeën over het vergroten van de diversiteit binnen de politie?
26. Heeft u aanbevelingen en/of ideeën over het behouden van allochtone collega's binnen de politie?

Tot slot zou ik u -voor de statistiek- nog enkele persoonlijke gegevens willen vragen:

27. Etniciteit? (NL, Turks, Marokkaans, Antilliaans, Surinaams etc.)
28. Hoe oud was u toen u bij de politie kwam werken? Wat was uw leeftijd nu?
29. Kunt u me wat vertellen over uw thuissituatie? Woont u alleen of samen? Bent u getrouwd? Heeft u kinderen?
30. Geslacht (zelf noteren)
31. Indien vrouw, is het krijgen van kinderen voor u een reden tot uitstroom?
32. Heeft u nog vragen of opmerking naar aanleiding van ons gesprek? Zijn er nog dingen die u belangrijk vindt om te noemen waar ik niet naar gevraagd heb?

Ik wil u hartelijk bedanken voor uw medewerking aan dit gesprek. Ik zal zo snel mogelijk het gesprek uitwerken. Deze uitwerking wil ik u graag toesturen, zodat u hem kunt lezen en kunt kijken of alles juist is, dit om interpretatiefouten van mijn kant te voorkomen. Is het goed dat ik de uitwerking van dit gesprek opstuur? Zo ja, wilt u hem dan per post of per e-mail ontvangen? Naar welk adres kan ik het sturen?

Heeft u interesse om het uiteindelijke rapport te ontvangen?

Nogmaals hartelijk dank en nog een prettige dag.

Bijlage 2: Respondenten

Allochtone respondenten

Respondentnummer	Functie
1	Burgerfunctie, servicecentrum
2	Brigadier surveillancedienst
3	Brigadier surveillancedienst
4	Burgerfunctie, arrestantenzorg
5	Buurtagent

Autochtone respondenten

Respondentnummer	Functie
6	Binnenfunctie, analist
7	Burgerfunctie, arrestantenzorg
8	Team centrum binnenstad
9	Buurtagent
10	Brigadier surveillancedienst