

De Haagse Hogeschool

Adviesrapport

Inzicht in vertrekmotieven van de HBO+ zij-instroom binnen de Opspring.

Naam: Art 10 lid 2

Studentnummer: art 10 lid

Inleverdatum: 18-5-2014

Beoordelend docent vanuit de Haagse Hogeschool: art 10 lid 2 sub e

Begeleidend docent vanuit de Haagse Hogeschool: art 10 lid 2 sub e

Praktijkbegeleiders vanuit de Nationale Politie: art 10 lid 2 sub e Wob

Dit verslag dient strikt vertrouwelijk behandeld te worden!

Samenvatting

De samenleving verandert in rap tempo. De nieuwe wensen en behoeften die de samenleving stelt, vraagt ook om verandering van de Nationale Politie.

Om als organisatie tijdig op veranderingen te kunnen inspelen, is een missie en visie alleen niet langer voldoende. Wil de Nationale Politie als innoverende organisatie een beeldbepalende speler zijn op de verschillende werkterreinen, waaronder Opsporing, dient meer dan voorheen aandacht te zijn voor (de ontwikkeling van) het beschikbare potentieel: talent, kennis, ervaring en de beschikbaarheid van voldoende middelen. Het vergt van de organisatie en de politiemedewerkers voldoende ambitie en een 'samenwerkingsmentaliteit' om in staat te zijn om deze uitdaging aan te gaan. Om deze ambitie te ondersteunen, heeft de minister van Veiligheid en Justitie een kwantitatieve norm vastgesteld van 20% hogeropgeleiden binnen de Opsporing per 1 januari 2017 (Justitie, 2012). Daartoe is de HBO+ zij-instroom geworven.

Voor de Nationale Politie is het tot op de dag van vandaag een onmogelijke opgave gebleken om de tevredenheid onder de HBO+ zij-instroom te behouden en (de kans op) vertrek te voorkomen. Dit onderzoek dient antwoord te geven op de vraag: *Welke factoren zijn van invloed op de motivatie van zij-instromers en in hoeverre beïnvloeden deze factoren de kans op vertrek?* De intrinsiek gemotiveerde zij-instromer komt vol ambitie in dienst om een bijdrage te leveren aan de gewenste kwaliteitsverhoging binnen de Opsporing. Innoverend vermogen, kritisch denken, tegenspraak creëren en het voorkomen van tunnelvisie zijn hier onderdeel van. De realiteit is echter weerbarstiger. Voor het beantwoorden van de centrale vraag is kwalitatief onderzoek verricht. Achttien interviews hebben plaatsgevonden met HBO+ zij-instromers en drie oriënterende interviews met leidinggevendenden.

In de praktijk blijkt dat de organisatie zorgvuldig heeft nagedacht over de missie en visie van de Nationale Politie en de noodzaak van kwaliteitsverbetering. De aandacht voor een gestructureerde instroom van HBO+ zij-instromers en het benodigde veranderingsproces is echter onvoldoende geweest. De blauwe politiecultuur is een cultuur op zich. Blauwe broeken verslijten, oftewel straatervaring opdoen, resultaatgericht denken, korte termijn focus en 'meegaan met de rest', zijn hiervan kenmerken. Dit maakt het lastig om met name de medewerkers die al geruime tijd in dienst zijn, veranderingsbereid te krijgen.

De sterke hiërarchie wordt door zij-instromers ervaren als een sterke afhankelijkheid ten opzichte van de leidinggevende. De leidinggevende geeft op zijn beurt aan dat onvoldoende is geïnvesteerd in duidelijke criteria voor de inzet van en de omgang met HBO+ zij-instromers. Hierdoor zijn bij de eenheden verschillen in de inzet, inschaling en arbeidsvoorwaarden ontstaan. De lopende reorganisatie heeft ertoe geleid dat zij-instromers verschillend zijn gematcht, waardoor sprake is van onduidelijkheid en onzekerheid over het toekomstperspectief.

Al met al is voor de Nationale Politie voldoende uitdaging om adequaat op dit vraagstuk in te spelen, voordat de ontevredenheid onder de zij-instromers zal leiden tot vertrek. Belangrijk is om de medewerkers te laten zien dat het de organisatie menens is om de HBO+ zij-instroom te laten slagen en de professionalisering binnen de Opsporing tot een goed einde te brengen. Onder het motto 'samen staan we sterk' kan ieder hier een steentje aan bijdragen en uiteindelijk aan de realisatie van een gezamenlijk organisatiebelang. Het creëren van draagvlak en een juiste positionering is de eerste stap in de goede richting.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	1
Voorwoord	4
1. Inleiding.....	5
1.1 Aanleiding onderzoek.....	6
1.2 Leeswijzer	6
1.3 Definities.....	6
2. Probleemoriëntatie	8
2.1 Uitstroomcijfers.....	8
2.1.1 Cijfers eenheden.....	8
2.1.2 Centrum Versterking Opsporing.....	10
2.1.3 Netwerkend werken en intelligent opsporen	11
2.2 Meest voorkomende vertrekredenen	12
2.2.1 Cultuur.....	12
2.2.2 Relaties omgeving	15
2.2.3 Taakhoud	16
2.2.4 Doorgroeimogelijkheden, toekomstperspectief	17
3. Doel- en vraagstelling.....	19
4. Opzet en uitvoering van het onderzoek.....	20
4.1 Onderzoeksmethoden.....	20
4.2 Onderzoekspopulatie	21
4.2.1 Beschrijving onderzoekspopulatie	21
4.3 Wijze van dataverzameling en dataverwerking	21
5. Resultaten.....	22
6. Conclusies.....	42
6.1 Oriënterende interviews leidinggevenden.....	45
7. Aanbevelingen.....	46
7.1 Positionering.....	46
7.2 Draagvlak.....	46
7.2.1 Innovatie.....	47
7.3 Actieve begeleiding	47
7.4 Toekomstperspectief.....	48

7.5	Doelgerichte inzet	49
7.6	Tot slot.....	49
8.	Evaluatie	50
9.	English abstract	51
	Bibliografie	52
	Bijlagen	53
	Bijlage 1 overzicht steekproefpopulatie.....	53
	Bijlage 2: Format interviews.....	55
	Bijlage 3 Resultatenoverzicht	57
	Thema 1: Motivatie en drijfveren.....	57
	Thema 2: Taakhoud	59
	Thema 3: Relatie met de leidinggevende.....	63
	Thema 4: Cultuur	66

Voorwoord

De Nationale Politie heeft om diverse redenen de behoefte ontwikkeld om inzicht te krijgen in (mogelijke) vertrekredenen van de HBO+ zij-instroom. Dit is de aanleiding geweest voor dit onderzoek.

Half januari is een aanvang gemaakt met een oriënterend vooronderzoek, gericht op het verkrijgen van inzicht in de te onderzoeken problematiek. Na de oriënterende fase is in maart in overleg een Plan van Aanpak opgesteld, waarin nauwkeurig omschreven is op welke wijze het onderzoek zal worden uitgevoerd. Uiteindelijk heeft dit geresulteerd in dit adviesrapport, waarin resultaten, conclusies en aanbevelingen worden gepresenteerd.

Opzet, uitvoering en afronding van dit rapport zou niet hebben kunnen plaatsvinden zonder de collegiale medewerking van de Nationale Politie. Daarom gaat allereerst mijn dank uit naar de (medewerkers van de) Nationale Politie voor het in mij gestelde vertrouwen om dit uitdagende en belangrijke onderzoek tot een goed einde te brengen. Ik hoop dat ik daarin ben geslaagd.

Daarnaast wil ik alle respondenten en medewerkers bedanken voor hun medewerking en inhoudelijke bijdrage. Zij hebben met mij hun ervaringen gedeeld, zowel positief als minder positief.

Een bijzonder woord van dank gaat uit naar [art 10 lid 2 sub e](#) en [REDACTED]. Hun enthousiaste inzet, begeleiding en inhoudelijke betrokkenheid gedurende dit traject, was van grote waarde en heeft bijgedragen aan het uiteindelijke resultaat.

Tot slot wil ik [art 10 lid 2 sub e](#) bedanken voor de ondersteuning en feedback vanuit haar begeleidende rol als docent van de Haagse Hogeschool. Ook haar steun is van grote waarde geweest en heeft bijgedragen aan het uiteindelijke resultaat.

Het onderwerp van mijn adviesrapport is van belang voor de ontwikkeling van de Politieorganisatie. Ik hoop dat ik met het rapport een bijdrage lever aan dit vraagstuk. Het was voor mij een zeer leerzame ervaring om in korte tijd, vanuit een niet alledaags perspectief, kennis te mogen maken met uiteenlopende geledingen van de Nationale Politie. Ik heb dit als een voorrecht beschouwd.

Ik wens u veel leesplezier!

Den Haag, mei 2014

1. Inleiding

In 2005 is een evaluatie door de stuurgroep Evaluatie Politieorganisatie uitgevoerd (Inrichtingsplan, 2012). Uit deze evaluatie kwam onder andere naar voren dat de Politie teveel uiteengevallen was, dat de samenwerking onvoldoende was en dat de Politie als organisatie geen eenheid vormde. De verschillende politiekorpsen hanteerden ieder hun eigen manier in taakuitvoering, - opvatting en werkwijze. Daarnaast was sprake van verschillen in beheersmatige aangelegenheden zoals organisatie en bedrijfsvoering. Het voorgaande is aanleiding geweest tot de vorming van de Nationale Politie (Inrichtingsplan, 2012).

De snelle maatschappelijke en technologische ontwikkelingen brengen ook veranderingen op de verschillende werkerterreinen van de Politie met zich mee. Adequaats inspelen op deze maatschappelijke en technologische ontwikkelingen vereist samenhang. De 26 grotendeels autonome korpsen zijn onvoldoende in staat gebleken om in de volle breedte van de Nederlandse Politieorganisatie tot de gewenste verbeteringen in doelmatigheid, doeltreffendheid en professionaliteit te komen. De Nationale Politie biedt deze mogelijkheid, qua opzet en inrichting wel (Inrichtingsplan, 2012).

Per 1 januari 2013 is de invoering van de Nationale Politie van start gegaan. Voorheen opereerden 26 korpsen onafhankelijk van elkaar verspreid over het land met ieder een eigen verzorgingsgebied. De Nationale Politie bestaat uit tien regionale eenheden, een Landelijke Eenheid en een Politiedienstencentrum (PDC). De Nationale Politie is in het leven geroepen met het doel om met alle eenheden *samen* effectiever en efficiënter te werken (Over de Politie).

In het Inrichtingsplan wordt benadrukt dat de oprichting van de Nationale Politie moet leiden tot betere politiestatisties, een groter vertrouwen van de burgers in de Politie en tot een korps dat als eenheid fungeert. In het Inrichtingsplan wordt vermeld dat dit niet alleen een aanpassing van de inrichting van de Politieorganisatie vereist, maar ook noodzakelijke veranderingen in cultuur, gedrag en leiderschap. Politiedienmedewerkers dienen meer en intensief betrokken te worden bij de (nieuwe) Politieorganisatie, zowel rechtstreeks als via medezeggenschap en vakbonden (Inrichtingsplan, 2012).

De eisen die de snel veranderende maatschappij aan de Nationale Politie stelt, maken het noodzakelijk om politie- en specialistische kennis samen te brengen (De toekomst begint vandaag! Deel 2, 2013). De vraag naar een vernieuwende aanpak is groot gezien de complexiteit van thema's als kinderporno en mensenhandel, maar ook vanwege verdergaande ontwikkelingen op het gebied van high tech crime, vermogensdelicten, internationale criminele samenwerkingsverbanden of milieucriminaliteit.

Om hierop in te kunnen spelen is de functie van 'themaspecialist' geïntroduceerd. Deze themaspecialist, synoniem voor zij-instromer, dient zich vanuit eigen expertise te richten op de vraag welk (specifiek) probleem aan de orde is. Een dergelijk specialisme vraagt om extra vaardigheden, nodig voor het doorzien van complexe vraagstukken en het onderscheiden van hoofd- en bijzaken (De toekomst begint vandaag! Deel 2, 2013).

“De omgeving waarin de themaspecialist opereert is complex. In deze multidisciplinaire omgeving ontstaat vanzelf een arena van verschillende opvattingen en belangen. Om zich hierin staande te houden is het belangrijk dat hij zich op basis van zijn vakinhoudelijke deskundigheid autonoom en onafhankelijk kan opstellen en in staat is om zelfverzekerd zijn expertise in een bepaalde zaak in te brengen (Politie, Directie HRM, 2013, p. 46).

1.1 Aanleiding onderzoek

Gezien de trends en ontwikkelingen op het gebied van criminaliteit en de snelheid waarmee dit gepaard gaat, is door de Minister van het Ministerie van Veiligheid en Justitie per 1 januari 2017 een norm van 20% hogeropgeleiden binnen de Opsporing vastgesteld (Inrichtingsplan, 2012). De HBO+ zij-instromers zijn aangesteld met het doel om de kwaliteit binnen de Opsporing te verhogen. Onderdeel van deze kwaliteitsimpuls is onder andere het creëren van tegenspraak, voorkomen van tunnelvisie en zowel kritisch als innovatief te werk te gaan.

Binnen de Nationale Politie doen echter verhalen de ronde over de hoge mate van ontevredenheid onder de HBO+ zij-instroom en de kans dat zij op termijn in substantiële aantallen de organisatie zullen verlaten. Om adequaat hierop in te kunnen spelen, is het noodzakelijk om gedegen onderzoek te doen naar mogelijke vertrekredenen, het werkelijke uitstroompercentage en het verkrijgen van voldoende inzicht in het binden, boeien en behouden van zij-instromers.

1.2 Leeswijzer

In het hoofdstuk twee wordt het probleem geanalyseerd met behulp van uitstroomcijfers, literatuuronderzoek en theoretische onderbouwing. In hoofdstuk drie worden de doel- en vraagstelling van het onderzoek toegelicht, met daaropvolgend in hoofdstuk vier een uitgebreide toelichting van de opzet en de uitvoering van het onderzoek. In hoofdstuk vijf worden de resultaten van het onderzoek weergegeven en in hoofdstuk zes de conclusies. Vervolgens wordt in hoofdstuk zeven aanbevelingen gedaan voor de organisatie voor het binden, boeien en behouden van de HBO+ zij-instroom. Tot slot is in hoofdstuk acht het gehele onderzoeksproces geëvalueerd.

1.3 Definities

In dit adviesrapport zijn onderstaande definities van toepassing.

<i>HBO+</i>	De term 'HBO+' duidt op werknemers met een afgeronde HBO- en/of WO-opleiding. Werknemers zijn werkzaam in een functie met schaal 9 of hoger (Quist & van der Kraan, 2013).
<i>Zij-instroom</i>	De zij-instroom omvat alle werknemers binnen de Nationale Politie die voor aanvang van het dienstverband buiten de Politie hebben gewerkt of zijn opgeleid. Zij werken in een functie met schaal 9 of hoger. Deze werknemers beschikken over een afgeronde HBO- en/of WO-opleiding en zijn vanaf 2011 ingestroomd (Quist & van der Kraan, 2013). In het vervolg van dit rapport zal de HBO+ zij-instromer als <i>zij-instromer</i> worden benoemd.
<i>Blauw</i>	De term 'blauw' wordt gehanteerd voor de werknemers die zichtbare werkzaamheden op straat uitvoeren. Voorbeelden hiervan zijn: basisteam, hondengeleiders en verkeershandhaving.

Opsporing

Artikel 132a van het Wetboek van Strafvordering stelt: *“Onder opsporing wordt verstaan het onderzoek in verband met strafbare feiten onder gezag van de officier van justitie met als doel het nemen van strafvorderlijke beslissingen.”* Een strafvorderlijke beslissing is bijvoorbeeld het in hechtenis nemen van een verdachte. Binnen de Nationale Politie worden de termen Opsporing en Recherche als synoniemen gebruikt.

2. Probleemoriëntatie

De Nationale Politie streeft naar een organisatie waarin binnen de Opsporing 20% HBO+ opgeleide werknemers werkzaam zijn (Inrichtingsplan, 2012). De reden hiervoor is dat de kwaliteit van de Opsporing moet worden verhoogd om in te kunnen spelen op de steeds meer complexe criminaliteit. Tot op heden is het de Politie niet gelukt om voldoende kandidaten te werven, te behouden en om optimaal gebruik te maken van hun kennis en kunde (De toekomst begint vandaag! Deel 2, 2013). Het is daarom aannemelijk dat deze ambitie niet gerealiseerd wordt, indien adequate maatregelen uitblijven op korte termijn. De hoge ontevredenheid onder zij-instromers leidt mogelijk tot vertrek. Om hierop in te kunnen spelen is inzicht in oorzaken van vertrek een vereiste.

2.1 Uitstroomcijfers

2.1.1 Cijfers eenheden

Vanaf half januari is via verschillende wegen aanvraag gedaan naar uitstroomcijfers van zij-instromers. Dit is echter niet volledig gelukt.

Allereerst is hiervoor het Landelijk HR Beheer benaderd. Door de vorming van de Nationale Politie wordt hier centraal de personeelsinformatie verwerkt. Voorheen waren de eenheden min of meer zelfstandig in hun manier van werken en het gebruik van verschillende systemen. Het is het Landelijk HR Beheer niet gelukt om de gewenste uitstroomcijfers aan te leveren, doordat de informatie niet eenduidig in de systemen is verwerkt. Dit is de aanleiding geweest om de eenheden afzonderlijk te benaderen.

Vijf van de elf eenheden hebben data aangeleverd, waarvan vier op betrouwbare en valide basis. De redenen die zijn gegeven door de overige zes eenheden om cijfers niet aan te leveren, is dat zij deze cijfers niet bijhouden of over onvoldoende capaciteit beschikken om deze cijfers aan te leveren.

De indruk van de opdrachtgever is dat de mogelijke uitstroom een groot en serieus probleem is. Het is niet mogelijk om dit feitelijk te onderbouwen, omdat de uitstroomcijfers incompleet zijn.

Bij de aanvraag naar uitstroomcijfers is specifiek verzocht om gegevens van zij-instromers die vanaf 2007 zijn ingestroomd en na 2011 zijn uitgestroomd. Deze periode is voor het onderzoek van belang, omdat de ambitie tot kwaliteitsverhoging van de Opsporing in deze periode een aanvang nam.

Aangezien men na indiensttreding vaak eerst een opleiding volgt voordat zij daadwerkelijk in dienst treden, is de uitstroom vanaf het jaar 2011 gesteld.

**Uitstroomcijfers per
eenheid**

Oost-Nederland	17 zij-instromers zijn uitgestroomd na 2011 van de 48 die zijn ingestroomd vanaf 2007.
Noord-Holland	In deze eenheid zijn geen zij-instromers uitgestroomd na 2011, die zijn ingestroomd vanaf 2007.
Zeeland – West Brabant	6 zij-instromers zijn uitgestroomd na 2011 van de 48 die zijn ingestroomd vanaf 2007.
Den Haag	In deze eenheid zijn geen zij-instromers uitgestroomd na 2011, die zijn ingestroomd vanaf 2007.

2.1.2 Centrum Versterking Opsporing

Daarnaast is door het Centrum Versterking Opsporing in 2011 onderzoek gedaan naar het verloop van hoogopgeleide Recherchekundigen. Dit is de grootste doelgroep onder de hoger opgeleiden zij-instromers, omdat het merendeel zich via deze opleiding laat omscholen om werkzaam te kunnen zijn bij de Nationale Politie. Hieronder de meest recente en volledige informatie, wat ondersteunend kan zijn aan dit onderzoek.

Korps	Verlooppercentage
Groningen	4,8
Friesland	30,8
Drenthe	14,3
IJsselland	0,0
Twente	7,9
Noord- en Oost Gelderland	14,3
Gelderland-Midden	0,0
Gelderland-Zuid	16,7
Utrecht	7,3
Noord-Holland Noord	4,8
Zaanstreek-Waterland	11,8
Kennemerland	0,0
Amsterdam-Amstelland	21,4
Haaglanden	7,4
Hollands Midden	16,0
Rotterdam-Rijnmond	21,3
Zuid-Holland Zuid	0,0
Zeeland	13,3
Midden- en West-Brabant	4,8
Brabant Noord	3,4
Brabant Zuid-Oost	9,4
Limburg-Noord	9,1
Limburg-Zuid	16,7
Flevoland - Gooi&Vecht	6,3
KLPD	Geen gegevens

Tabel 2 – Verlooppercentage per politiekorps. Bron: PVO monitor, CVO (2011)

¹ Exclusief KLPD – Geen opgave van gegevens



Op basis van deze cijfers kan worden geconcludeerd dat de uitstroom in 2011 enorm verschilde per korps, met als piek een verlooppercentage van 30,8% in Friesland in tegenstelling tot 0,0% in IJsselland, Gelderland-Midden en Kennemerland (Loeffen, 2011). Uit het rapport is niet te achterhalen hoeveel zij-instromers dit totaal betreft.

2.1.3 Netwerkend werken en intelligent opsporen

Tot slot is in 2009 door externe partijen, onder andere de Universiteit van Nyenrode, onderzoek verricht. Tijdens dit onderzoek is vastgesteld dat de verwachte uitstroom onder hogeropgeleiden zal oplopen naar dertig tot veertig procent. Voor onderbouwing van deze bevinding is contact gezocht met de onderzoekers, wat tot onderstaand antwoord heeft geleid:

“De uitspraak van uitstroom van 30-40% is uit 2009 en was destijds een schatting van medewerkers van de Politie Academie en van de afdeling HR van VTSPN op basis van de uitval die toen al plaats vond onder recherchekundigen en politiekundigen”.

Al met al was het achterhalen van valide uitstroomcijfers van zij-instromers een behoorlijke klus. Opvallend is dat de eenheden niet alleen met verschillende systemen werken, maar ook een eigen werkwijze hanteren.

2.2 Meest voorkomende vertrekredenen

Uit onderzoek blijkt dat het vertrek van werknemers een aantal belangrijke redenen kent. Volgens Herman (1999) is men trouw aan een nieuwe werkgever omwille van niet-monetaire factoren, oftewel factoren die niet te maken hebben met geldelijke beloning (Retentiemanagement, 2003).

Herman (1999) heeft de belangrijkste vertrekredenen gecategoriseerd in klassen (Retentiemanagement, 2003).

1. **De werknemer voelt zich niet goed in de organisatie**
Dit probleem duidt in de meeste gevallen op de organisatiecultuur, maar ook op de organisatiereputatie, de fysieke condities als comfort en veiligheid en ten slotte de missie.
2. **De werknemer voelt zich onvoldoende gewaardeerd**
Wanneer men zich niet gewaardeerd voelt door de omgeving, heeft dit invloed op de motivatie om te blijven.
3. **De werknemer kan de werkzaamheden niet naar wens uitvoeren**
Op het moment dat werknemers hun werk niet op de juiste en gewenste manier kunnen uitvoeren, gaan zij op zoek naar ander werk. Werknemers kunnen gefrustreerd raken door teveel regels, bureaucratie, chefs of collega's en/of onvoldoende informatie.
4. **Geen mogelijkheid tot vooruitgang**
De werknemer heeft de wens om competenties en vaardigheden blijvend te ontwikkelen.

Uit interviews is naar voren gekomen dat deze vertrekredenen ook een rol spelen bij zij-instromers van de Nationale Politie. In hoofdstuk 5 zijn de uitgebreide onderzoeksresultaten te vinden.

2.2.1 Cultuur

Uit gesprekken is gebleken dat de eerste vertrekreden zoals Herman (1999) deze heeft gecategoriseerd, ook een mogelijke oorzaak voor vertrek is bij de Nationale Politie (Retentiemanagement, 2003).

In het merendeel van de gesprekken kwam naar voren dat de meeste leidinggevenden en collega's waarde hechten aan 'blauwe broeken verslijten', anders gezegd aan het opdoen van straatervaring. Zij-instromers beschikken niet altijd in voldoende mate over deze straatervaring en dit heeft tot gevolg dat de omgeving waarin betrokkenen worden geplaatst, het lastig vindt om de zij-instromers serieus te nemen. Voor hen is straatervaring niet alleen een vereiste geweest om een stapje hoger op te komen, maar ook voor het verkrijgen van respect. Binnen de eenheden van de Nationale Politie wordt niets voor niets gesproken van een blauwe cultuur. In het kader van dit onderzoek wordt met deze *blauwe cultuur* voornamelijk een familiecultuur bedoeld, waarin kritiek niet wordt getolereerd, resultaatgerichtheid een voorname rol speelt en een 'in or out' principe geldt wat betreft cultuur.

De zij-instroom kan door haar omgeving als concurrentie worden gezien, op het moment dat zij vernieuwende constructieve feedback geeft. Dit is een nieuwe ontwikkeling en gebleken is dat op dit punt weerstand ontstaat. Zij-instromers zijn geworven en opgeleid met bepaalde verwachtingen en willen met de beste bedoelingen feedback geven aan de leidinggevende en/of collega's en verwacht dat de omgeving inziet dat feedback bijdraagt aan het beter functioneren van de organisatie.

De leidinggevende heeft zichzelf jarenlang moeten bewijzen om op een leidinggevende positie terecht te komen en is trots op zijn verworven status. Het ontvangen van feedback en adviezen van iemand die als gelijkwaardig of ondergeschikt wordt gezien, gaat in tegen de hiërarchische cultuur. Leidinggevendens zijn niet gewend aan kritische feedback van ondergeschikten. Dit kan leiden tot weerstand tegen zij-instromers en hun inbreng, adviezen en feedback.

Van een nieuwkomer wordt verwacht zich aan te passen en mee te gaan in de heersende cultuur. Er wordt ook gesproken van 'in of uit de groep'. Blauwe politiemedewerkers worden omschreven als echte 'doeners', terwijl de zij-instromers zijn geworven voor het analytische denkproces. Dit leidt zo nu en dan tot wrijving en onbegrip.

2.2.1.1 De geboeide en de verbonden werknemer

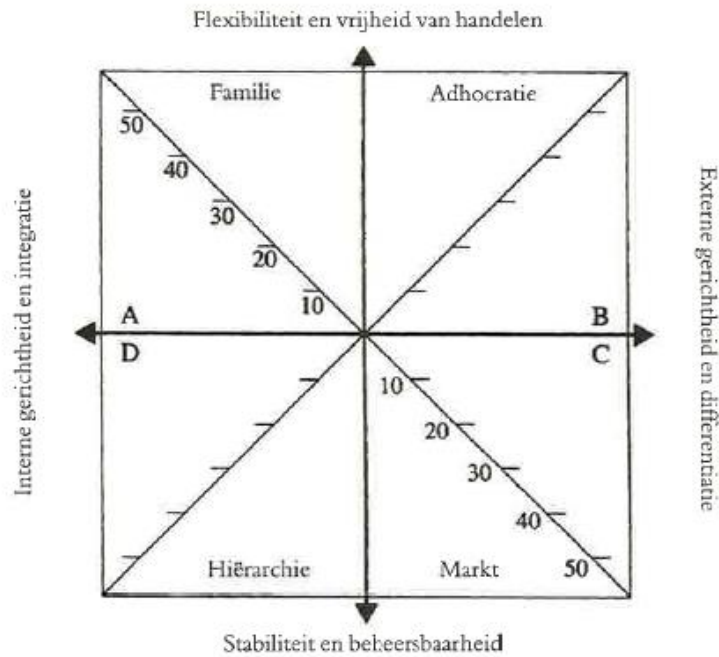
Het verschil tussen blauwe werknemers en zij-instromers kan worden verduidelijkt met behulp van de theorie van Bruel en Colsen die onderscheid maken in verbonden en geboeide werknemers (Bruel & Colsen, 1998). Een verbonden werknemer wil deel uitmaken van een gemeenschap met gedeelde normen en waarden. Bindende motivatoren zijn een sterke missie, visie, normen en waarden, familiegevoel, zingeving en identiteit. Een geboeide werknemer is uit op competentieontwikkeling en goede geïndividualiseerde arbeidsvoorwaarden.

De blauwe politiemedewerker valt in de categorie verbonden werknemers. Zij-instromers vallen in de categorie geboeide werknemers. De organisatie die de werknemer wil blijven boeien zal moeten accepteren dat dit type werknemer niet altijd de voorkeur zal geven aan logisch en consistent handelen (Bruel & Colsen, 1998). De organisatie zal zich moeten inspannen om te achterhalen wat zij-instromers drijft en hier actief op in moeten spelen. Dit vormt een belangrijk onderdeel van dit onderzoek. Beide groepen, zowel de blauwe werknemers als zij-instromers, beschikken over competenties die nodig zijn voor de organisatie om goed te kunnen opereren.

2.2.1.2 De heersende cultuur en de gewenste cultuurverandering

De Nationale Politie is opgericht om snel op de veranderende behoeften van de maatschappij in te spelen. Drastische organisatorische veranderingen zijn het noodzakelijke gevolg van de mate en de snelheid van veranderingen in de externe omgeving (Quinn & Cameron, 2011). De geslaagde invoering van een strategie en de effectiviteit van organisatieactiviteiten zijn afhankelijk van het feit of de verbeteringsstrategie is ingebed in een cultuurverandering. Cultuurverandering is hiermee bepalend voor het succes van de voorgestelde verandering (Quinn & Cameron, 2011).

Invoering van de Nationale Politie maakt het noodzakelijk om de bestaande cultuur aan te passen. De Politie is een hiërarchische organisatie wat terug te zien is in de geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving. Volgens Quinn & Cameron bepalen procedures de dagelijkse gang van zaken en is de leidinggevende trots op zijn manier van werken en zijn rol als coördinator en organisator. Een organisatie dient soepel te draaien, waarbij het langetermijndenken gericht is op stabiliteit en resultaten (Quinn & Cameron, 2011). Daarnaast zijn een aantal kenmerken van een familiecultuur te zien in de Politieorganisatie. Men heeft veel met elkaar gemeen, loyaliteit en traditie spelen een belangrijke rol en de leiders van de organisatie worden beschouwd als 'vaderfiguren' (Quinn & Cameron, 2011). Op basis van het model van Quinn & Cameron kan de Politieorganisatie worden getypeerd als intern ingericht.



De Nationale Politie wil in staat zijn om beter in te spelen op externe veranderingen. Om deze verandering te ondersteunen is een verschuiving naar een adhocratische cultuur noodzakelijk. Het toekomstige werken bij de Nationale Politie vraagt om een andere manier van denken en werken dan voorheen. De manier waarop de Nationale Politie zij-instromers wil inzetten, maakt deel uit van een adhocratische organisatie waar sleutelwoorden als dynamiek, ondernemend en creativiteit leidend zijn. Leaders worden hierbij beschouwd als innovators en risiconemers. De nadruk op de lange termijn is gericht op groei en innovatie. Beschikking over nieuwe producten of diensten wordt gezien als een succesfactor. Een adhocratische organisatie bevordert individueel initiatief en vrijheid (Quinn & Cameron, 2011). De door de Nationale Politie gedefinieerde doelen sluiten aan bij een adhocratische organisatie.

“Innovatie is voor de Politie een belangrijk thema, gezien de razendsnelle technologische ontwikkelingen en ontwikkelingen zoals big data. Voortdurende vernieuwing van het politievak en van de bedrijfsvoering is nodig om de effectiviteit van de Politie op peil te houden (Politie, Directie HRM, 2013, p. 26). De Politie zal flexibel moeten samenwerken met verschillende en steeds wisselende partijen. Vaste medewerkers brengen de organisatiespecifieke kennis en de vakspecialisten de gespecialiseerde kennis (De toekomst begint vandaag! Deel 2, 2013).

De cultuurverandering vraagt om verandering in leiderschapsrollen en managementvaardigheden. Een groot deel van de leidinggevendenden is al vele jaren werkzaam bij de Nationale Politie, waarbij de hiërarchische positie zeer belangrijk is voor hun rol als leidinggevende. De uitdaging voor de organisatie is om zij-instromers op een adhocratische wijze te begeleiden, om deze groep succesvol te laten functioneren. In haar missie beschrijft de Nationale Politie dat leidinggevendenden moeten leren, innoveren en vertrouwen op professionals (Over de Politie). Groeneveld & Van der Voet hebben onderzoek gedaan naar vertrekredenen van werknemers in de Nederlandse publieke sector. Hieruit blijkt dat tevredenheid met de leidinggevende een belangrijke factor is (Tummers, Groeneveld, & Lankhaar, 2012). Voor een succesvolle introductie van zij-instromers is het daarom noodzakelijk dat de organisatie voldoende oog heeft voor het versterken van de relatie tussen zij-instromers en leidinggevendenden.

2.2.2 Relaties omgeving

De tweede vertrekreden die Herman (1999) benoemd, speelt een belangrijke rol binnen de Nationale Politie.

De zij-instromers geven aan zich onvoldoende gewaardeerd te voelen door de omgeving. Vaak worden zij ingezet op MBO-rechercheurswerkzaamheden door capaciteitsbehoefte. De zij-instromers benadrukken het gevoel te hebben dat de leidinggevenden zich geen raad met hen weet en onvoldoende in staat zijn om begeleiding te bieden. Leidinggevenden geven op hun beurt aan dat zij geen concrete handvatten of tools vanuit de organisatie hebben meegekregen voor de omgang met en aansturing van zij-instromers.

Leidinggevenden zijn gewend om, zonder al teveel tegenspraak, voornamelijk sturing te geven aan blauwe medewerkers. Zij-instromers zijn echter aangenomen voor een kritische blik en het geven van tegenspraak. Dit botst in de praktijk. Daarnaast zijn de leidinggevende en de omgeving niet gewend om kritische feedback te ontvangen. Dit wordt snel als negatief ervaren en kan de nodige weerstand opleveren.

Na het afronden van de opleiding stromen zij-instromers vanaf functieschaal negen binnen. Andere functies zijn in de regel lager gewaardeerd en de medewerkers hebben een lang(er) traject doorlopen om op een bepaald functieniveau te worden geplaatst. De omgeving kan de zij-instromers als bedreiging zien in plaats van toegevoegde waarde. Hierbij speelt ook de onrust over de lopende reorganisatie een rol.

2.2.2.1 Weerstand

Weerstand wordt zowel door Azjen als Metselaar en Cozijnsen omschreven als een negatieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van een verandering (Metselaar & Cozijnsen, 2002). Deze verandering kan plaatsvinden in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling. De weerstand kan zich uiten in een inspanning van de werknemer om het veranderingsproces te belemmeren (Metselaar & Cozijnsen, 2002). Bij de Nationale Politie is dit te zien in de weerstand die een deel van de leidinggevenden toont, waarmee zij de gewenste inzet van de zij-instromers stagneren.

2.2.2.2 Situationeel leiderschap

Een leidinggevende die 'blauwe politiemedewerkers' aanstuurt, geeft voornamelijk sturing. *“De mate waarin de leider zich bezighoudt met het specificeren van de plichten en verantwoordelijkheden van een individu of groep. Tot deze gedragingen behoren handelingen als mensen instrueren wat hen te doen staat, hoe zij iets moeten doen, wanneer zij iets moeten doen, waar zij iets moeten doen en wie het moet doen”* (Hersey, 1985, p. 38). Dit wordt taakgericht sturen genoemd. Een zij-instromer verlangt een ondersteunende leidinggevende waarbij tweerichtingscommunicatie, begrip, coaching en toelichten centraal staan in de rol van de leidinggevende, oftewel relatiegericht sturen.



De leidinggevende die een zij-instromer aanstuurt zou idealiter schakelen tussen de S3 en S4, afhankelijk van de bereid- en bekwaamheid van de zij-instromer. Dit is tegengesteld aan de aansturing die een uitvoerende 'blauwe' politiemedewerker verlangt, namelijk sturing vanuit een S1 of een S2. De komst van zij-instromers vraagt de leidinggevende in staat te zijn om te schakelen tussen diverse leiderschapstijlen.

2.2.3 Taakinhoud

De derde vertrekreden die Herman (1999) benoemd, is van groot belang voor de zij-instromers.

Zij-instromers zijn intrinsiek sterk gemotiveerd in dienst gekomen door de uitdaging en betrokkenheid met de functie-inhoud. In de praktijk blijkt dat onvoldoende gebruik wordt gemaakt van de beschikbare kennis en kunde. Redenen hiervoor zijn leidinggevendens die onvoldoende in staat zijn om begeleiding te bieden, teveel hiërarchische lagen en onduidelijkheid over de gewenste functie vervulling. Dit is in tegenstrijd met de verwachtingen die voor aanvang van dienstverband zijn voorgespiegeld.

Het doel is om met zij-instromers een meer kritische en innovatieve manier van werken te creëren, om zo de prestaties te verbeteren en in te spelen op de snel veranderende maatschappij. Zij-instromers kunnen hierbij van meerwaarde zijn door specifieke achtergrondkennis, opleiding en ervaring en sluit daarmee aan bij de beschreven doelen.

“De ontwikkelingen in de maatschappij bieden regelrechte uitdagingen voor de Politie. Specialisten en medewerkers Bedrijfsvoering hebben hierin een belangrijke, stimulerende rol” (De toekomst begint vandaag! Deel 2, 2013, p. 26).

Uit gesprekken is gebleken dat zij-instromers met open armen worden ontvangen bij de Nationale Politie. De zij-instroom kent een grote diversiteit voor wat betreft vooropleiding en werkervaring. Wat opvallend is, is dat behalve een bepaald denk- en werkniveau verder geen eisen worden gesteld bij de selectieprocedure. Kennelijk is kwantiteit, het halen van de norm, een belangrijke factor geweest in het aannamebeleid.

De leidinggevende heeft de primaire verantwoordelijkheid te bepalen welke werkzaamheden de zij-instromer worden opgedragen, waar de zij-instromer wordt ingezet en op welke manier dit gebeurt. Een gevolg hiervan is dat niet alleen verschil is ontstaan in de taakhoud en daarmee de waardering van de werkzaamheden, maar ook in de manier van werken tussen eenheden onderling. Naast verschillen in inzet is ook sprake van verschillen in arbeidsvoorwaarden, wat een negatieve weerslag heeft op de groep.

2.2.3.1 Satisfiers en dissatisfiers

Volgens Herzberg zal men zich vooral moeten richten op de ‘satisfiers’, synoniem voor werkintrinsieke factoren, om de motivatie van werknemers te veranderen. De ‘dissatisfiers’, synoniem voor werkextrinsieke factoren, dienen kwalitatief in orde te zijn voordat aan de satisfiers kan worden gewerkt. Het wegnemen van ontevredenheid zorgt niet automatisch voor tevredenheid (Thuis, 2007). Volgens Herzberg dient de Nationale Politie te werken aan dissatisfiers, zoals arbeidsvoorwaarden, werkomstandigheden en relaties met leidinggevende en collega’s, om meer positieve grip op deze groep te krijgen. Door de werkhoud vervolgens aantrekkelijk te maken, dient motivatie behouden te worden.

2.2.4 Doorgroeimogelijkheden, toekomstperspectief

De vierde vertrekreden die Herman (1999) benoemt, de wens tot ontwikkeling, verwijst naar intrinsieke motivatie. Zij-instromers zijn geworven met duidelijke verwachtingen over taakhoud, namelijk door middel van verschillende onderdelen zorgdragen voor kwaliteitsverbetering binnen de Opsporing. In de werving is de verwachting gewekt dat de organisatie grote behoefte heeft aan hogeropgeleiden voor de noodzakelijke kwaliteitsverbetering. In de praktijk blijkt dat in onvoldoende mate gebruik wordt gemaakt van de aanwezige kennis en kunde en dat het ontbreken van toekomstperspectief voor onzekerheid zorgt. De reorganisatie versterkt de onzekerheid, niet alleen vanwege onduidelijkheid, maar ook door ongelijkheid, namelijk verschil in matching op nieuwe functies. Deze wijze waarop de matching wordt ingevuld biedt minimale ruimte voor groei en ontwikkeling. Dit komt de intrinsieke motivatie niet ten goede.

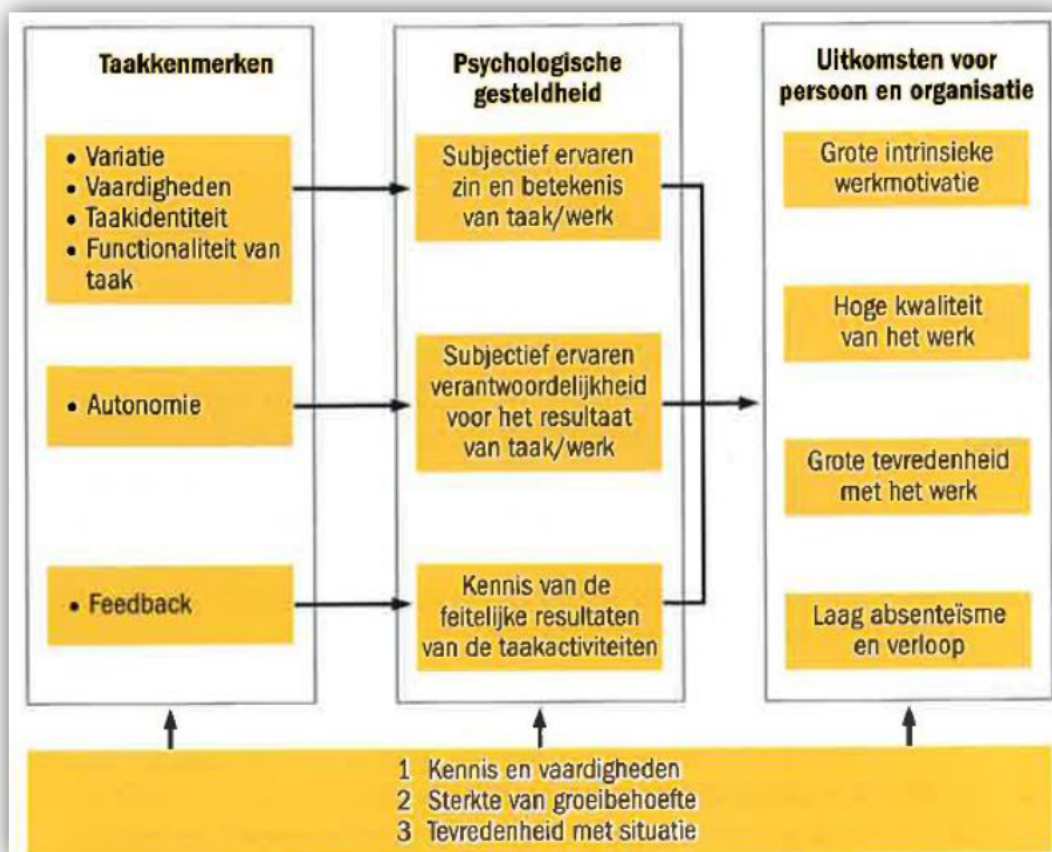
2.2.4.1 Intrinsieke motivatie

Naar aanleiding van de gesprekken kan worden vastgesteld dat de zij-instromer een grote intrinsieke motivatie koestert om bij de Nationale Politie te werken. In de interviews is meerdere malen aangegeven dat bij indiensttreding een substantieel deel van het salaris wordt ingeleverd.

“Intrinsieke motivatie: het verlangen om met een activiteit te beginnen vanwege de activiteit zelf, en niet vanwege een externe consequentie, zoals beloning” (Zimbardo, Johnson, & McCan, 2009, p. 428). Werknemers in de publieke sector lijken vaker intrinsiek gemotiveerd te zijn dan werknemers in de private sector (Tummers, Groeneveld, & Lankhaar, 2012).

2.2.4.1.1 Job-Characteristics-Model

Zij-instromers zijn intrinsiek gemotiveerd in dienst getreden. Volgens Hackman en Oldham sluit het verschaffen van aantrekkelijk werk aan bij werkintrinsieke motieven (Alblas & Wijsman, 2013). Hackman en Oldham stellen dat de aantrekkelijkheid van het werk vergroot kan worden door het verhogen van de inhoudelijke kwaliteit. In het Job-Characteristics-Model (JCM-model) geven zij aan dat de intrinsieke motivatie verhoogd kan worden als de functietaken aan de volgende kenmerken voldoen: variatie, vaardigheden, identiteit, functioneel, autonomie en feedback. De uitkomsten kunnen alleen gerealiseerd worden onder bepaalde voorwaarden. Zij-instromers dienen te beschikken over de juiste kennis en vaardigheden, voldoende groeibehoefte en voldoende tevredenheid te ervaren met de werkomgeving (Alblas & Wijsman, 2013).



3. Doel- en vraagstelling

Doelstelling: Inzicht verkrijgen in zowel de vertrekmotieven van zij-instromers als de wijze waarop de Nationale Politie hierop in dient te spelen, met het doel deze doelgroep te binden, te boeien en te behouden.

Al met al kan op basis van de probleemanalyse worden vastgesteld dat de intrinsieke motivatie van zij-instromers behouden moet worden. Het behoud van de intrinsieke motivatie dient bij te dragen aan het behoud van deze werknemers. De omgeving en de cultuur spelen hierbij een belangrijke rol. De leidinggevende is een vertegenwoordiger van de cultuur en is verantwoordelijk voor de inzet en waardering van zij-instromers. Aan de hand van deze informatie zijn de volgende vragen tot stand gekomen om nader te onderzoeken.

Centrale vraag: Welke factoren zijn van invloed op de motivatie van zij-instromers en in hoeverre beïnvloeden deze factoren de kans op vertrek?*

- Deelvraag 1. Wat boeit zij-instromers om te werken bij de Nationale Politie en met welke verwachtingen komen zij in dienst?
- Deelvraag 2. Welke taakkenmerken van het JCM-Model zijn van invloed op de motivatie van zij-instromers?
- Deelvraag 3. Welke rol speelt de leidinggevende bij mogelijk vertrek?
- Deelvraag 4. Welke maatregelen dienen ondernomen te worden om de kans op vertrek te beperken?

*Met vertrek wordt de uitstroom bedoeld naar zowel andere organisaties als naar andere functies binnen de Nationale Politie.

4. Opzet en uitvoering van het onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de methode van het onderzoek uiteengezet en de wijze waarop data is verzameld en geordend. Daarnaast is de steekproefpopulatie omschreven en de wijze waarop deze onderzoekspopulatie is gevormd.

4.1 Onderzoeksmethoden

Naar aanleiding van het vooronderzoek zijn deelvragen geformuleerd, welke terug te vinden zijn in hoofdstuk drie. Voor het beantwoorden van de deelvragen is gekozen voor kwalitatief (beschrijvend) onderzoek in de vorm van semigestructureerde interviews, namelijk aan de hand van een topiclijst. Kwalitatief onderzoek is geschikt door de beschrijvende opzet en omdat het de ervaring en de beleving van de respondenten goed weergeeft.

In totaal zijn achttien interviews afgenomen bij de zij-instromers. De deelvragen vormden hierbij de rode leidraad. De achtergrond van de zij-instromers in dit onderzoek zijn divers wat betreft opleiding en werkervaring. Daarnaast is voldoende geografische spreiding, omdat verspreid over Nederland werken in verschillende eenheden. De interviews zijn gevoerd aan de hand van vooraf opgestelde thema's, namelijk een topiclijst. Het format van de interviews is terug te vinden in de bijlage. Alle deelvragen zijn beantwoord door middel van kwalitatief onderzoek in de vorm van semigestructureerde interviews en deskresearch.

Daarnaast hebben drie oriënterende interviews plaatsgevonden met leidinggevenden, waarbij het vraagstuk van mogelijke vertrekredenen van zij-instromers vanuit verschillende perspectieven is benaderd. In deze gesprekken is onder andere stilgestaan bij:

- De wijze waarop de implementatie van zij-instromers is verlopen en in hoeverre hiervoor voldoende draagvlak in de organisatie is gecreëerd;
- Het beeld dat de leidinggevende heeft van zij-instromers;
- De wijze waarop de organisatie de leidinggevende voldoende kan ondersteunen bij het begeleiden van zij-instromers.

Gedurende de periode van onderzoek is een projectgroep opgericht voor de positionering van zij-instromers, bestaande uit vertegenwoordigers van verschillende geledingen binnen de Politieorganisatie die rondom dit vraagstuk actief zijn. De toestemming van de Directie HRM om de vergaderingen van de projectgroep te mogen bijwonen, heeft in aanzienlijke mate bijgedragen tot een beter beeld van het vraagstuk rondom de zij-instroom en inzicht in (het functioneren van) de Politieorganisatie als geheel. De bijeenkomsten waren daarnaast nuttig als voorbereiding op de interviews in de verschillende regio's, niet in het minst vanwege de medewerking van hogerhand¹.

¹ Tijdens mijn onderzoek ben ik, op voorspraak van de Directie HRM afdeling Operationele Verbinding, in de gelegenheid gesteld verschillende taken van de Politie in de praktijk te kunnen ervaren.

4.2 Onderzoekspopulatie

Vanuit de Directie HRM, afdeling Operationele Verbinding is een projectleider aangesteld voor de positionering van zij-instromers. Deze projectleider heeft een lijst aangeleverd met contactgegevens van zij-instromers, waarbij is gekeken naar geografische spreiding en diversiteit in achtergrond. Circa twintig zij-instromers hebben een e-mail ontvangen, waarin om deelname aan dit onderzoek is gevraagd. Van de circa twintig werknemers is door elf zij-instromers binnen een aantal dagen gereageerd. Voor de organisatie is het wegens privacy redenen niet mogelijk om persoonsgegevens van uitgestroomde zij-instromers aan derden te verstrekken. Aan de elf deelnemers is daarom gevraagd om contact te leggen met uitgestroomde zij-instromers, om de onderzoekspopulatie te versterken. Dit heeft uiteindelijk geleid tot zeven (extra) gesprekken met uitgestroomde zij-instromers.

Een kritische kanttekening op het voorgaande is, dat sprake is van een selecte steekproef. De lijst met contactgegevens bestaat uit mensen die zich hebben aangemeld om mee te denken over verbeteringen voor de positionering van zij-instromers. Uiteindelijk is de groep opgesplitst en zijn twee projectgroepen gestart, bestaande uit een kritische klankbordgroep en een creatieve werkgroep. De kritische klankbordgroep is vooral opgericht om knelpunten uit de praktijk te bespreken. De creatieve werkgroep is vooral gericht op het zoeken naar mogelijkheden om verbeteringen te implementeren.

Deze werkwijze kan wellicht een vertekend beeld geven van de onderzoekspopulatie en mogelijke uitkomsten, aangezien de respondenten zich specifiek hebben aangemeld voor het verbeteren van de positionering van zij-instromers. Uit de interviews is echter gebleken dat zowel tevreden als ontevreden respondenten hebben deelgenomen.

4.2.1 Beschrijving onderzoekspopulatie

In de eerste bijlage is een beschrijving van de doelgroep weergegeven. De gegevens zijn zoveel mogelijk geanonimiseerd.

4.3 Wijze van dataverzameling en dataverwerking

De interviews hebben een grote rol gespeeld in de dataverzameling. De interviews met zij-instromers zijn opgenomen en volledig uitgewerkt.

Op basis van de interviews is de informatie per topic geordend. Deze tabellen zijn terug te vinden in bijlage drie, waarin alle informatie per deelvraag en topic is geordend. Overkoepelende variabelen zijn gesorteerd en schematisch ondergebracht.

Naast de interviews is, zoals eerder vermeld, deskresearch verricht en is actief deelgenomen aan de projectgroep 'Positionering van HBO+ zij-instromers'.

5. Resultaten

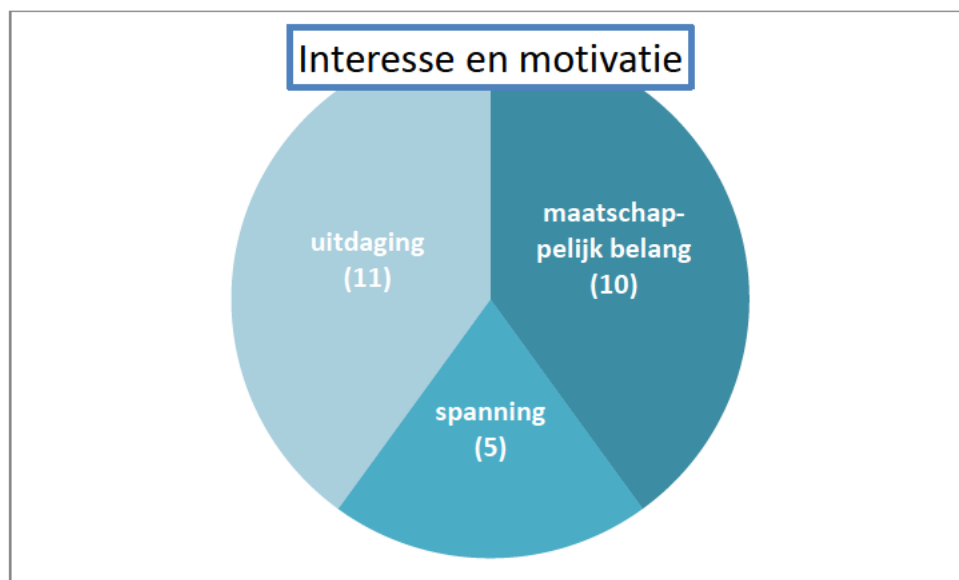
In dit hoofdstuk zijn de bevindingen van de semigestructureerde interviews met zij-instromers weergegeven. Deze resultaten zijn gesorteerd per thema en deelvraag. Per thema is een introductie gegeven. Ter illustratie van de uitkomsten is onder andere gewerkt met cirkeldiagrammen en tabellen. Per variabele wordt een nadere toelichting gegeven.

Thema 1: Jouw motivatie en drijfveren als persoon

Deelvraag 1. Wat boeit zij-instromers om te werken bij de Nationale Politie en met welke verwachtingen komen zij in dienst?

In dit thema worden het beeld en de verwachtingen die de respondenten hadden voor aanvang van het dienstverband getoetst. Hierbij is de motivatie om bij de Nationale Politie te werken een belangrijk onderdeel. De vragen in dit thema zijn niet gebaseerd op literatuur, maar als open vraag gesteld aan de respondenten.

Waardoor raakte men geïnteresseerd om bij de Nationale Politie te werken?



Figuur 1. Interesse en motivatie n= 18

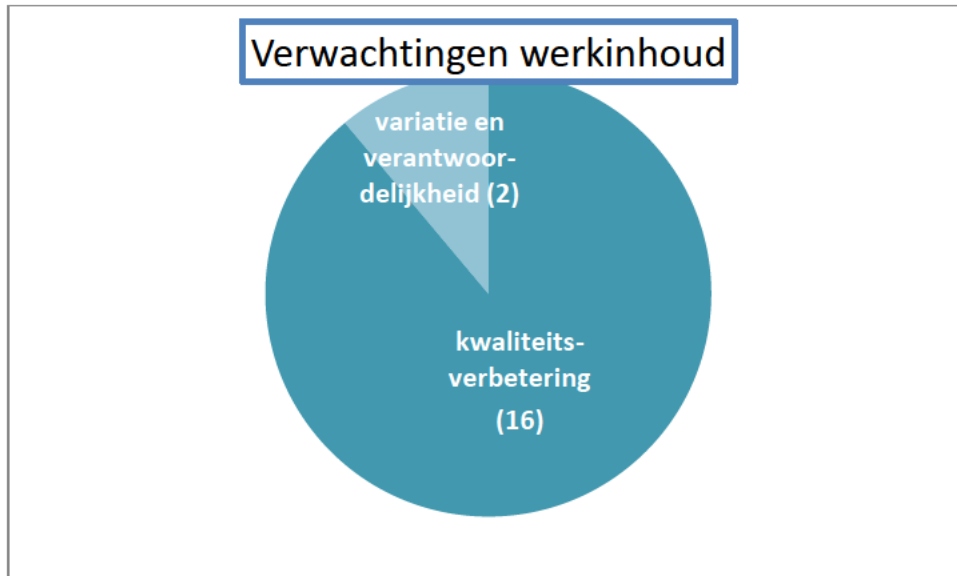
Toelichting:

Een aantal respondenten heeft aangegeven dat meer aspecten van invloed waren.

- Tien van de achttien respondenten geven aan dat het maatschappelijk belang een belangrijke rol speelde.
- Vijf respondenten geven aan dat de spanning die het werk met zich meebrengt een belangrijke rol speelde.
- Elf respondenten geven aan dat uitdaging een belangrijke rol speelde. Vooraf was helder gecommuniceerd wat het doel is van zij-instromers en zagen daarin grote uitdaging.

Citaat: "Dat sluit echt aan op mijn kinderdroom en ik denk dan ook dat die kinderdroom te maken heeft, voor mij in ieder geval, met de maatschappelijke relevantie, maar ook gewoon spannend natuurlijk".

Wat waren je verwachtingen over werkinhoudelijke aspecten?



Figuur 2. Verwachtingen werkinhoud

n = 18

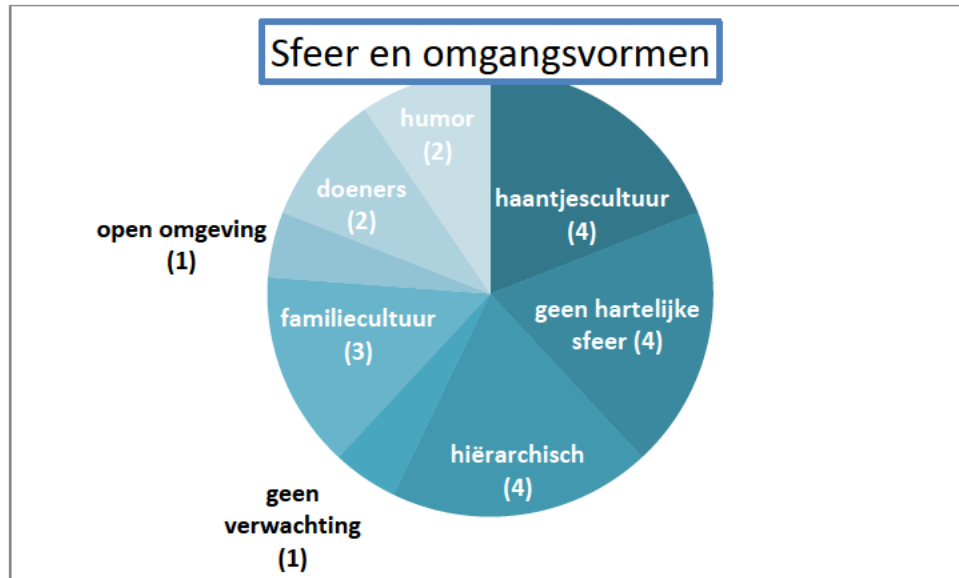
Toelichting:

- Zestien kandidaten geven aan dat in de werving helder gecommuniceerd is over kwaliteitsverhoging binnen de Opsporing door een kritische blik, innovatie, het creëren van tegenspraak, het voorkomen van tunnelvisie en daarbij een brug te slaan tussen de wetenschap en praktijk.
- Twee respondenten geven aan variatie en verantwoordelijkheid verwacht te hebben.

Citaat: "Wat er in de advertentie werd gezegd en wat je ook kon lezen, was dat er Recherchekundigen nodig waren om hun denkniveau. Er klonk gewoon heel veel uitdaging in de functie en dat je ook echt iets kon komen brengen bij de Politie, dat je nuttig zou zijn. Ik vind het ook altijd wel leuk om een beetje te puzzelen. (...) Het tegenspraakgedeelte vond ik ook heel interessant. Bij mijn vorige baan zei mijn baas al: eindelijk eens iemand die dat waardeert dat je lastig bent."

Wat waren je verwachtingen over de relaties met de omgeving?

Dit is als een open vraag geformuleerd en is daarmee een belevingsvraag geweest. Hierbij is geen definitie gebruikt, maar is gekeken naar de interpretatie van de respondenten. De respondenten hebben veelal de verwachte sfeer en de omgangsvorm beschreven.



Figuur 3. Sfeer en omgangsvormen

n = 18

Een aantal respondenten heeft meerdere aspecten benoemd.

Toelichting:

- Vier respondenten geven aan een 'haantjescultuur' verwacht te hebben.
- Vier respondenten geven aan geen hartelijke sfeer verwacht te hebben, door de lage veranderingsbereidheid die zij verwacht hadden.
- Vier respondenten geven aan een bepaalde mate van hiërarchie in de omgang verwacht te hebben.
- Drie respondenten geven aan voor aanvang een familiecultuur verwacht te hebben, waarbij verbondenheid hoog in het vaandel staat.
- Twee respondenten geven aan dat zij een verwachting hadden over 'eerst doen, dan denken' en noemen hierbij ook een MBO-cultuur.
- Twee respondenten geven aan veel humor verwacht te hebben.
- Eén respondent geeft aan voor aanvang een open omgeving verwacht te hebben.

Citaat: "Zij zeiden ook wel dat ik moest weten dat ik weerstand kon tegenkomen. Ik kwam als nieuwe jonge zij-instromer in één keer op schaal negen binnen en ik heb een hogere rang dan de rest. Dat gaat je weerstand opleveren".

Wat waren je verwachtingen over de Nationale Politie als werkgever?

Tijdens de interviews is over het algemeen duidelijk naar voren gekomen dat de respondenten een hiërarchische, ambtelijke en logge organisatie hadden verwacht. Daarnaast geeft een aantal respondenten aan de indruk te hebben gehad, dat de Nationale Politie een professionele organisatie is. Hiermee doelden zij op een gestroomlijnde organisatie, waarin zaken goed geregeld zijn.

Citaat: "Je weet dat je voor de overheid en een ambtelijk apparaat gaat werken. Dan moet je rekening houden dat snelle besluitvorming en dat soort zaken anders gaat, er een duidelijke mate van hiërarchie is en het geen platte organisatie is".

Thema 2: Taakinhoudelijke aspecten

Deelvraag 2. Welke taakkenmerken van het JCM-Model zijn van invloed op de motivatie van zij-instromers?

Voor de dataverzameling van deze deelvraag heeft het Job-Characterics-Model (JCM-Model) als uitgangspunt gediend. Dit model is terug te vinden in het hoofdstuk 'Probleemoriëntatie', waarbij nadere uitleg van dit model te vinden is.

De variabelen van het JCM-Model zijn in de linker kolom in onderstaande tabel weergegeven. De benodigde data is verzameld gedurende de interviews, daarna geordend en vervolgens ondergebracht in onderstaande tabel.

JCM-kenmerken	Voldoende	matig*	onvoldoende
Variatie	8	6*	4
Vaardigheden	1	3*	14
Taakidentiteit	2	11	5
Functionaliteit van taak	18	-	-
Autonomie	11	1	6
Feedback	-	1	17

Tabel 1. JCM-Model n = 18

* voldoende, met dank aan eigen initiatief

Nadere toelichting per variabele van het Job-Characterics-Model:

- ❖ **Variatie** Met variatie wordt de mate van afwisseling bedoeld.

Toelichting op tabel:

- Veertien respondenten geven aan dat zij voldoende variatie ervaren, waarvan zes zeggen dat dit door het nemen van eigen initiatief komt.
- Vier respondenten geven aan onvoldoende variatie te ervaren.

Citaat: "Uh, ja dat verschilt heel erg per onderzoek eigenlijk".

- ❖ **Vaardigheden** Met vaardigheden wordt het gebruik van kennis en kunde bedoeld.

Toelichting op tabel:

- Veertien respondenten geven aan dat onvoldoende gebruik wordt gemaakt van hun kennis en kunde, waarvan twee respondenten aangeven dat dit per leidinggevende verschillend is.
- Vier respondenten geven aan dat voldoende gebruik wordt gemaakt van hun kennis en kunde, waarvan drie aangeven dat dit aan eigen initiatief te danken is.

Citaat: *“Het was meer van ‘dat vind jij leuk of zo, dus doe dat maar’. Het heeft vervolgens geen nut gehad, want ze losten het toch wel op hun eigen manier op. Daarnaast heb ik ook niet de posities gehad om invloed uit te oefenen op beleid. (...) De leidinggevendenden wisten ook niet wat voor opdrachten ze je konden geven. Dan moest je dus je eigen opdrachten bedenken en uitvoeren. Op een gegeven moment moest daar wel iets mee gebeuren, maar je kreeg geen podium om dingen te doen”.*

- ❖ **Taakidentiteit** Met taakidentiteit wordt de mate waarin het werk als betekenisvol wordt ervaren bedoeld.

Toelichting op tabel:

- Elf respondenten geven aan dat zij van grotere betekenis kunnen zijn, hoewel grotendeels wel het maatschappelijk belang ziet.
- Vijf respondenten geven aan dit onvoldoende te ervaren.
- Twee respondenten geven aan dit voldoende te ervaren.

Citaat: *“Ik had lange tijd een soort van spek en bonen gevoel. Totdat ik wat projecten kon doen waarvoor ik dan wel verantwoordelijk was. Dat ligt dan misschien ook wel aan jezelf. Als jij niet projectjes oppakt of je verantwoordelijkheid pakt, dan blijf je er altijd een beetje bijhangen”.*

- ❖ **Functionaliteit van taak** Met functionaliteit wordt de volledigheid en het belang van de taak en functie bedoeld.

Toelichting op tabel:

- Alle respondenten zien het belang in van hun functie.
- Dertien respondenten zien het belang in van hun functie en de bijdrage die zij kunnen leveren aan de kwaliteitsverbetering binnen de Opsporing. Al wordt hier niet altijd doelgericht naartoe gewerkt of dit belang erkend door de omgeving en/of de organisatie.

Citaat: *“Ik vind dat er bij de Politie zoveel te doen is, vooral als hoog opgeleiden. Zoveel leuke dingen zijn er die je kan oppakken, over wat je zou kunnen verbeteren. Dat was ook één van de redenen dat ik ben overgestapt uit de advocatuur. (..) Alleen je krijgt daar niet echt positie voor en de vrijheid om dat soort dingen op te pakken”.*

- ❖ **Autonomie** Met autonomie wordt de vrijheid in de taakuitvoering bedoeld, oftewel in welke mate verantwoordelijkheid en zelfstandigheid wordt ervaren.

Toelichting op tabel:

- Elf respondenten geven aan dat zij voldoende autonomie ervaren. De keerzijde hiervan is dat dit te vrijblijvend is, omdat kaders niet gesteld zijn.
- Zes respondenten geven aan onvoldoende autonomie te ervaren in hun werk.
- Eén respondent geeft aan matig autonomie te ervaren.

Citaat: “Dat is voor mij dus ook deels de reden dat ik ben weggegaan. De verantwoordelijkheid versus wat je echt kan doen, dat matchte niet. Ik wil 110% geven en echt zeker weten dat ik het goed doe, maar wel binnen bandbreedtes. Dan heb ik alles eruit gehaald wat ik kan voor die organisatie en die maatschappij. Een feit is dat er niet uitkomt, zowel bij mij niet als bij hen niet. Dat heeft mij doen besluiten dat ik ben weggegaan. Die verantwoordelijkheid die ik wil en kan bijdragen, want ik weet dat ik dat kan, die krijg ik er niet uit”.

- ❖ **Feedback** Met feedback wordt de terugkoppeling en evaluatie over een proces of een resultaat bedoeld.

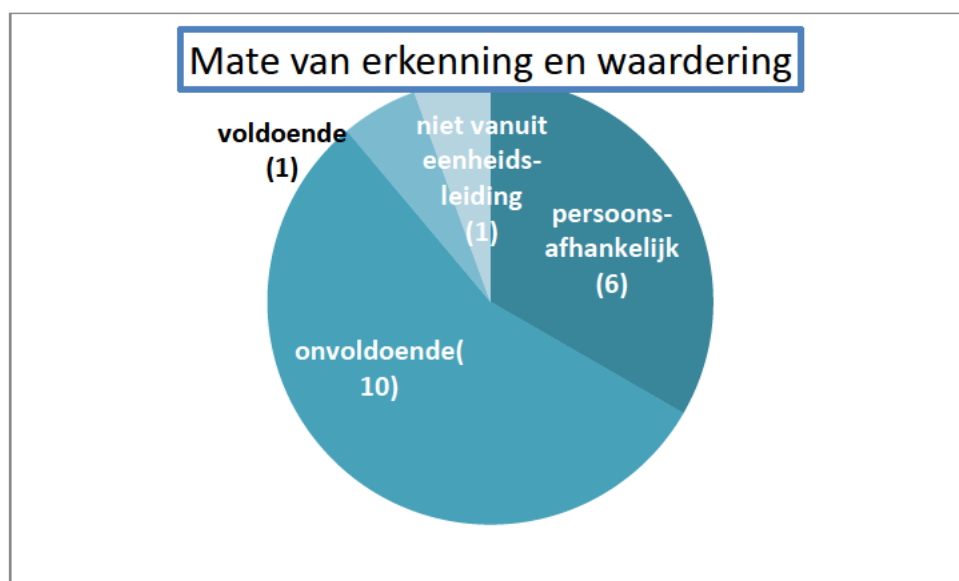
Toelichting op tabel:

- Zeventien respondenten geven aan niet of onvoldoende feedback te ervaren.
- Daarnaast geven zij aan dat wanneer zij zelf initiatief nemen, dit zo nu en dan gebeurt op een oppervlakkig niveau. Dit komt niet vanuit de omgeving, met zo nu en dan een uitzondering voor een ‘terugkoppeling’.
- Eén respondent geeft aan feedback onvoldoende te ervaren, maar dit per persoon afhankelijk is.

Citaat: “Uh, ja feedback vind ik iets wat in de Politieorganisatie niet echt veel gebeurt. Wel als dingen slecht gaan, dan vind ik dat dit veel achterlangs wordt gezegd, maar nooit tegen diegene zelf. En echt complimenten geven nee, omdat ze toch ook wel veel vanzelfsprekend vinden dat je dingen doet”.

In de interviews kwam sterk naar voren dat erkenning en waardering grote invloed heeft op de motivatie. Dit is weliswaar geen onderdeel van het JCM-Model, maar in het kader van het onderzoek wel als belangrijk ervaren en daarom meegenomen.

- ❖ **Erkenning en waardering** Met erkenning en waardering wordt de mate bedoeld waarin men ervaart dat zij gezien wordt, waardering en begrip krijgt.



Figuur 4. Mate van erkenning en waardering

n = 18

Toelichting:

- Tien respondenten geven aan dat zij onvoldoende erkenning en waardering ervaren.
- Zes respondenten geven aan dat dit persoonsafhankelijk is.
- Eén respondent geeft aan voldoende erkenning en waardering te ervaren.
- Eén respondent geeft aan voldoende erkenning en waardering te ervaren in het dagelijks werk, maar dit aspect mist vanuit de eenheidsleiding.

Citaat: "Ik denk dat het ook heel erg gelegen is in de persoon. Sommige personen in de organisatie hebben toch een beetje meer haantjesgedrag. Die gaan je echt niet vertellen als leuke jonge griet: hier heb ik echt iets aan. Dat gaat echt niet gebeuren".

De respondenten zijn gevraagd wat de meest belangrijke taakinhoudelijke aspecten zijn.

Een aantal respondenten heeft aangegeven dat meer aspecten van invloed waren.

Toelichting:

- Veertien respondenten geven aan dat het gebruik van kennis en kunde van groot belang is.
- Acht respondenten geven aan dat erkenning en waardering van groot belang is.
- Zes respondenten geven aan dat voldoende variatie van groot belang is.
- Vijf respondenten geven aan dat uitdaging van groot belang is.
- Vijf respondenten geven aan dat autonomie van groot belang is.
- Vier respondenten geven aan dat de taakidentiteit van groot belang is.
- Twee respondenten geven aan dat doorgroeimogelijkheden en toekomstperspectief van groot belang is.

Citaat: "Echte inzet van mijn kennis en kunde vind ik wel een hele belangrijke en dat motiveert mij wel. Plus echt betekenisvol werk doen en niet dat ik de hele dag met één of ander procesje bezig ben, omdat we daar mee bezig moeten zijn. (...) De hiërarchische cultuur waardoor dingen niet van de grond komen. Dat kan mij heel erg demotiveren".

Invloed van taakinhoudelijke aspecten	Ja	Neutraal	Nee
1. Zijn de genoemde taakinhoudelijke aspecten van invloed op de motivatie?	16	-	2
2. Zijn de genoemde taakinhoudelijke aspecten van invloed op vertrek?	13	5	-

Tabel 2. Invloed van taakinhoudelijke aspecten n = 18

1.Toelichting:

- Zestien respondenten geven aan dat deze aspecten van invloed zijn op hun motivatie.
- Twee respondenten geven aan dat deze aspecten niet van invloed zijn op hun motivatie.

2.Toelichting:

- Tien respondenten geven aan dat deze aspecten van invloed zijn op (mogelijk) vertrek.
- Drie respondenten geven aan dat de organisatie allereerst dient te veranderen voordat de taakinhoud verbeterd kan worden. Voor de verantwoordelijkheid voor mogelijk vertrek verwijzen zij naar de organisatie.
- Vier respondenten geven aan dat deze aspecten van invloed kunnen zijn op (mogelijk) vertrek, indien de situatie niet verbeterd met de reorganisatie.
- Eén respondent geeft aan hier neutraal in te staan. De respondent vindt de Politieorganisatie bijzonder, dus zal niet snel weggaan. Wanneer de motivatie wegebt, kan de respondent zich voorstellen om te vertrekken.

Citaat: "Weet je, toen ik hier kwam werken dacht ik dat ik echt mijn baan had gevonden. Ik denk niet dat ik hier mijn pensioen ga meemaken. Daarvoor heb ik teveel ambitie in me om dat te gaan doen en volgens mij zijn wij ook niet meer van de generatie die ons hele leven lang bij één werkgever werken".

Thema 3: Relatie met de leidinggevende

Deelvraag 3. Welke rol speelt de leidinggevende bij mogelijk vertrek?

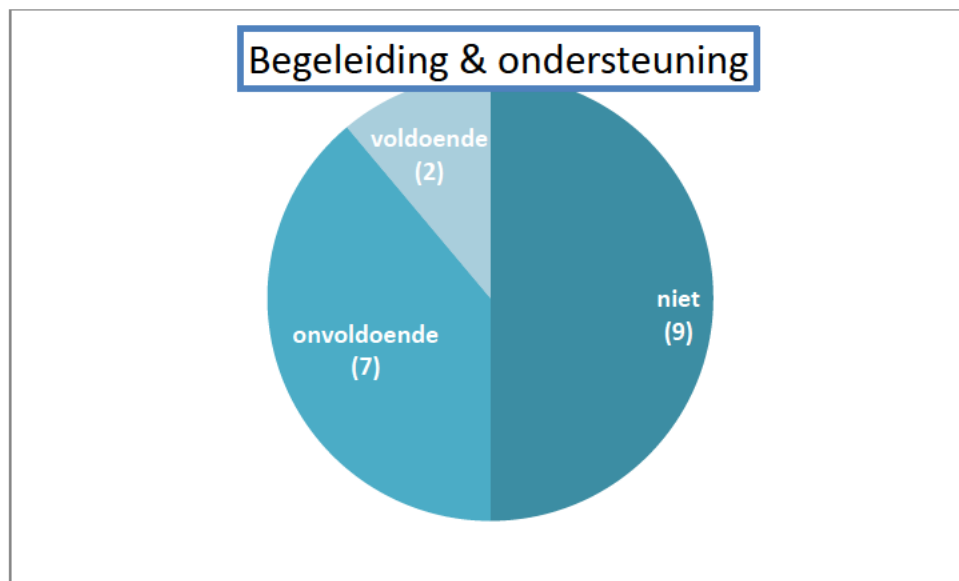
Bij het bespreken van dit thema is tijdens de interviews stilgestaan bij de relatie met de leidinggevende. Onderzocht is hoe de respondenten deze relatie omschrijven, op welke wijze zij begeleid worden en wat hieraan verbeterd kan worden. Daarnaast is nagegaan in hoeverre de leidinggevende van invloed is op het persoonlijk functioneren, het uitvoeren van de werkzaamheden en op eventueel vertrek. Met het persoonlijk functioneren wordt in deze context het sociaal functioneren van de respondent bedoeld. Vervolgens is besproken in hoeverre men de hiërarchie en bureaucratie ervaart binnen de organisatie. Ten slotte is ook gekeken in hoeverre de collega's en leidinggevendenden openstaan voor innovatie en op welke wijze daarop wordt ingespeeld.

De wijze waarop over het algemeen de relatie met de leidinggevende beschreven wordt

- De respondenten ervaren vaak onduidelijkheid over de directe leidinggevende. Zo is niet altijd duidelijk welke rol deze leidinggevende heeft en vindt men het lastig om aan te geven wie de direct leidinggevende is. Sturing en begeleiding blijft vaak uit. Daarnaast komt sterk naar voren dat leidinggevendenden over het algemeen bereid zijn om zij-instromers te ondersteunen, maar onvoldoende in staat zijn om hen aan te sturen. In het geval dat een leidinggevende niet bereid of niet in staat is om zij-instromers op een juiste manier aan te sturen, heeft dit vaak tot gevolg dat zij als 'handjes aan het bed' worden ingezet.
- De omschrijving die vaker terugkomt is dat men de relatie over het algemeen als informeel en als gezellig omschrijft, maar hierbij duidelijk aangeeft dat de leidinggevende een lager niveau heeft.

Citaat: "Ja, ik heb er dus heel veel. Ik weet nooit zo goed bij wie ik voor wat moet zijn. Een goede leidinggevende is in mijn optiek iemand die mij op een dusdanige manier faciliteert, dat ik zoveel mogelijk uit mezelf kan halen voor de organisatie en mij daarin uitdaagt. Niet iemand die mij tegenwerkt of mij niet goed snapt. Een probleem dat ik met een aantal leidinggevendenden heb gehad, is dat we op een ander intellectueel niveau opereren en elkaar dus niet goed begrijpen. Hij voelt zich ook bedreigd door mij, maar dat is helemaal niet zo, want we zitten niet op elkaars functie. Dan krijg je hele rare dingen".

De wijze waarop de respondenten begeleiding of ondersteuning ervaren



Figuur 5. Begeleiding & ondersteuning n = 18

- Negen respondenten geven aan niet begeleid of ondersteund te worden.
- Vijf respondenten geven aan minimaal begeleid of ondersteund te worden, waarbij zij aangeven vaak om deze begeleiding te vragen.
- Twee respondenten geven aan dat zij onvoldoende begeleid te worden, omdat de leidinggevende onvoldoende in staat is gebleken om begeleiding en ondersteuning te bieden. Dit kan verschillende oorzaken hebben.
- Twee respondenten geven aan dat er voldoende ruimte is voor terugkoppeling en om te sparren.

Citaat: "Nee, ik moet er wel echt actief naar vragen en dan gebeurt het wel en dan heb ik er wel echt iets aan, maar ik vind wel dat het hoort bij leidinggeven".

De gewenste verbetering met betrekking tot de relatie met de leidinggevende

Over het algemeen komen een aantal punten duidelijk naar voren ter verbetering voor de relatie met de leidinggevende:

- Vakinhoudelijke kennis willen en kunnen delen;
- Kennis en kunde van hogeropgeleiden, inzicht in wat deze groep belangrijk vindt;
- Persoonlijke ontwikkeling;
- Prikkel en uitdaging door duidelijke doelstellingen of targets;
- Sparren.

Citaat: "Uh, ik merk wel dat ze vaak weinig tijd hebben. Het is redelijk zelfstandig werk. Dan heb ik achteraf zo iets dat ik met de projectleider of iemand anders wat meer inhoudelijk zou willen sparren. Dus ja, het ligt er een beetje aan. Soms moet je het zelf organiseren. De chefs zijn over het algemeen best druk. Er is weinig tijd. Ik zou best gekoppeld willen zijn aan een hele ervaren coördinator. Dat gebeurt hier niet standaard. Die coördinatoren hebben het ook druk. Ik denk dat er leermomenten echt verloren gaan".

In hoeverre heeft de leidinggevende invloed op:	Ja	Neutraal	Nee
1. het uitoefenen van de functie?	17	-	1
2. het persoonlijk functioneren?	11	3	11
3. de motivatie?	13	3	2

Tabel 3. Invloed van de leidinggevende n = 18

1.Toelichting:

- Zeventien respondenten geven aan dat de leidinggevende invloed uitoefent op de functie, zowel positief als negatief. Dit komt met name door de afhankelijkheid die zij-instromers voelen, wat voornamelijk aan de hiërarchie toe te schrijven is. De leidinggevende blijft eindverantwoordelijk voor de inzet van zij-instromers.
- Eén respondent geeft aan dat de leidinggevende niet van invloed is op het uitoefenen van de functie.

Citaat: "Ik denk dat voor beiden geldt dat ik weet dat ik lakser kan worden, als ik niet het gevoel heb dat iemand erop zit te wachten. Dat is wel een groot risico, hoe dat nu geregeld is en dat het zo vrij is. Er is geen ijkmoment. We zijn dit nu letterlijk voor onszelf aan het creëren. Vanuit een leiding komt dat gewoon echt onvoldoende. Ik weet dat ik nu gewoon een week de bal uit kan trappen, want de leidinggevende weet dat onvoldoende. Soms is dat fijn, maar dat is niet goed voor je motivatie. Dat komt absoluut vanuit de leidinggevende. Als ik het gevoel heb dat zij kritischer zijn, dan denk ik ineens van: o wacht, ik moet nu wat doen. Die invloed is heel groot".

2.Toelichting:

- Elf respondenten geven aan dat de leidinggevende van invloed is op het persoonlijk functioneren.
- Vier respondenten geven aan dat de leidinggevende niet van invloed is op het persoonlijk functioneren.
- Drie respondenten geven aan hier neutraal in te staan. Dit betekent dat de leidinggevende niet van invloed is op het persoonlijk functioneren, maar daarmee ook geen stimulerend effect.

Citaat: "Je deed gewoon wat je moest doen, maar was soms zoekende. Je had niet altijd het idee dat je ergens met je vragen of twijfels terecht kon, dus ben ik gaan zwemmen".

3.Toelichting:

- Dertien respondenten geven aan dat de leidinggevende invloed heeft op de motivatie.
- Twee respondenten geven aan dat de leidinggevende geen invloed heeft op de motivatie.
- Drie respondenten geven aan hier neutraal in te staan. Dit betekent dat de leidinggevende geen invloed heeft op de motivatie, maar daarmee ook niet stimulerend.

Citaat: "Uh, nou nee niet echt. Wel dat je inderdaad wat lakser kunt worden. Dat je denkt naja, als niemand er om geeft dan ik vandaag ook even niet".

Thema 4: Cultuur

Bij het behandelen van dit thema is de cultuur binnen de eenheid besproken. De respondenten hebben hun belevingen en ervaring gedeeld over de heersende cultuur binnen de eenheid. Hierbij is gekeken naar (mogelijke) verschillen tussen hoger opgeleiden zij-instromers en 'blauwe' werknemers.

De wijze waarop over het algemeen de cultuur wordt beschreven

Over het algemeen wordt de cultuur door de respondenten omschreven als een gezellige, informele sfeer, waarin men zich tegelijkertijd vrij direct en hard kan opstellen. Tijdens de interviews zijn de aspecten 'groepjesvorming' en 'roddelcultuur' vaker ter sprake gekomen. Daarnaast is gebleken dat feedback een lastig onderwerp is binnen de Nationale Politie. Feedback wordt vaak als kritiek ervaren en te persoonlijk opgevat.

Citaat: "Ja, wel heel veel humor. Ook wel eens op de persoon, maar ja daar wordt wel bij gekeken of iemand dat aankan of niet. (..) Uhm, cultuur is niet echt van afrekenen en hand boven het hoofd houden, maar dat achter je rug om wel gekletst wordt. Ze durven het toch nooit aan om in functioneringsgesprekken echt afspraken te maken. Tenminste dat is wat ik merk en ik denk dat de volgende generatie jongere leidinggevende dat wel durven. Dat zie ik ook wel gebeuren. Uh, ja verder is het gewoon heel erg hard werken en als je dezelfde inzet geeft, dan wordt je wel gewaardeerd. Of gewaardeerd, wel toegelaten zeg maar".

De benoemde verschillen tussen hogeropgeleiden en blauwe medewerkers

Een aantal respondenten heeft meerdere aspecten benoemd.

Toelichting:

- Tien respondenten maken een onderscheid tussen 'doeners en denkers'.
- Zeven respondenten kaarten een verschil in niveau aan, waarbij zij aangeven vaak moeite te hebben met terugschakelen.
- Drie respondenten geven aan dat blauwe medewerkers over het algemeen meer gewend zijn aan eenrichtingscommunicatie en de hiërarchie.
- Twee respondenten geven aan dat tussen hogeropgeleiden en blauwe medewerkers geen verschillen tussen zijn.
- Twee respondenten geven aan dat dit een kwestie van jong versus oud is. Waarbij zij aangeven dat de jongere generatie meer openstaat voor vernieuwing en gezamenlijk te werk gaan en de oudere generatie meer waarde hecht aan ervaring, rangen, standen en gevoelig is voor status.

Citaat: "Ja, dat praten is geen werken volgens hen. Dat gaat nergens over natuurlijk".

De mate waarin men openstaat voor innovatie

Een aantal respondenten heeft meerdere aspecten benoemd.



Figuur 9. Ruimte voor innovatie n = 18

Toelichting:

- Tien respondenten geven aan dat het een kwestie van vertrouwen winnen is, oftewel 'eerst zien, dan geloven'.
- Drie respondenten geven aan dat men onvoldoende openstaat voor innovatie.
- Drie respondenten geven aan dat hierin een verschil te maken is tussen de oudere en de jongere generatie.
- Twee respondenten geven aan dat men dit lastig vindt en snel teruggrijpt naar oude gewoontes.
- Eén respondent geeft aan dat men voldoende openstaat voor innovatie.
- Eén respondent geeft aan dat men voldoende openstaat voor innovatie, indien dit praktisch en vertaalbaar is.

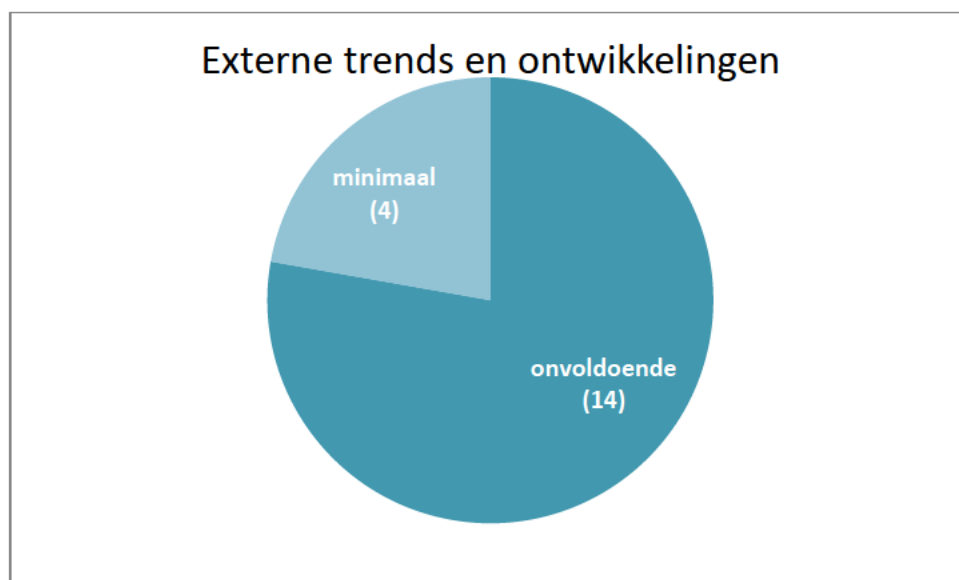
Citaat: "Wel op het gebied van nieuwe onderzoeksmethoden en een andere manier om bij de boef te komen. Als dat op een andere manier kan om bij die boef te komen, dan vinden ze dat fantastisch. Het proces misschien iets minder als we het op een andere manier gaan doen, dat wordt minder gewaardeerd. Verandering in die zin vindt men niet zo fijn".

De mate waarin regels en procedures een rol spelen

- Twaalf respondenten geven aan moeite te hebben met de hiërarchische lagen.
- Negen respondenten geven aan moeite te hebben met de 'omslachtige' regels en procedures.
- Zes respondenten geven aan dat regels en procedures 'erbij horen'.

Citaat: "Het heeft twee kanten. Ten eerste is het een hele grote organisatie en die heeft regels en procedures nodig. Aan de andere kant als iedereen zijn plasje erover moet doen, voordat er budget vrijkomt duurt dat een eeuwigheid".

De mate waarin de organisatie inspelt op externe ontwikkelingen en trends



Figuur 10. Externe trends en ontwikkelingen

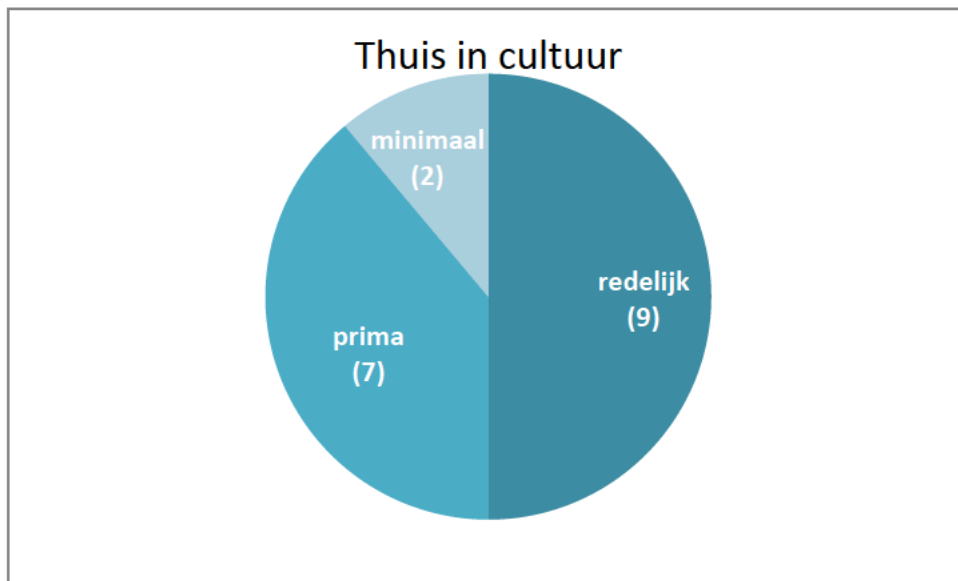
n = 18

Toelichting:

- Veertien respondenten vinden dit onvoldoende.
- Vier respondenten geven aan dat dit in bepaalde mate gebeurt, maar sneller en beter kan.

Citaat: "Langzaam, het is een logge organisatie. Ze proberen het wel hoor, maar meestal iets te laat. (...) Het kost ook wel allemaal tijd, maar het is best een behoudende organisatie. Als dingen werken, dan blijven we het lekker zo doen. Er zou wel iets meer innovatiedrang in mogen zitten. (...) Met name maatschappelijke fenomenen daar zou wel iets meer op ingespeeld mogen worden".

De mate waarin de respondenten hun weg vinden binnen de cultuur



Figuur 11. Thuis in cultuur

n = 18

Toelichting:

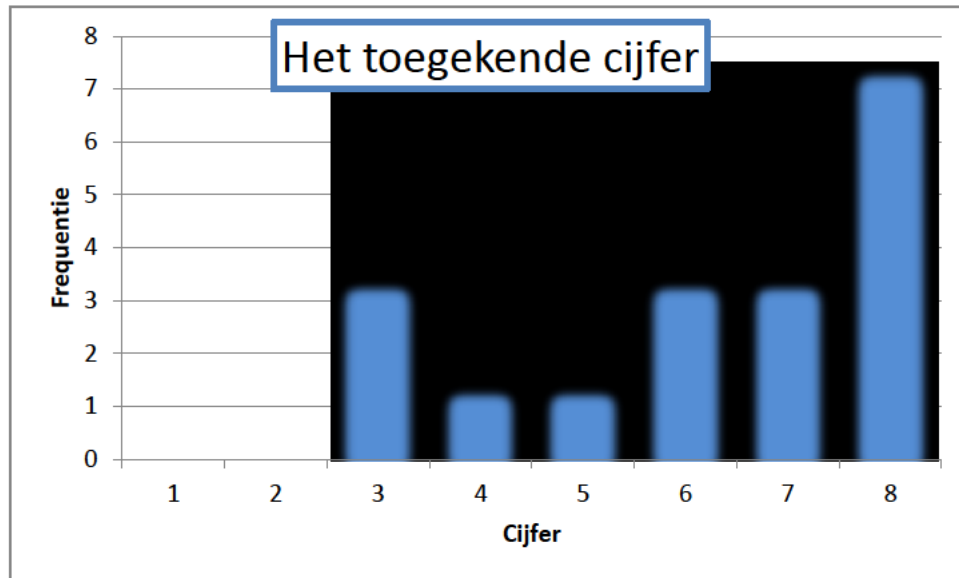
- Zeven respondenten geven aan prima hun weg te vinden binnen de cultuur.
- Negen respondenten geven aan redelijk hun weg te vinden binnen de cultuur.
- Twee respondenten geven aan minimaal hun weg te vinden binnen de cultuur.

Citaat: "Ja, in het begin ben je heel enthousiast, maar dat verlies je toch wel een beetje. Wat wil je in je eentje doen? Je moet heel veel mensen meekrijgen om iets te veranderen en dat kost heel veel energie".

Ter afsluiting

Aan het einde van het interview zijn de respondenten drie afsluitende vragen gesteld, namelijk:

- ❖ Wat voor cijfer geef je je werk op een schaal van nul tot tien, als nul zeer ontevreden is en tien uitstekend?
- ❖ Overweeg je op dit moment om te vertrekken?
- ❖ Als je één dag korpchef zou mogen zijn, welke maatregel zou je invoeren of wat zou je doen ten behoeve van zij-instromers?



Tabel 4. Het toegekende cijfer

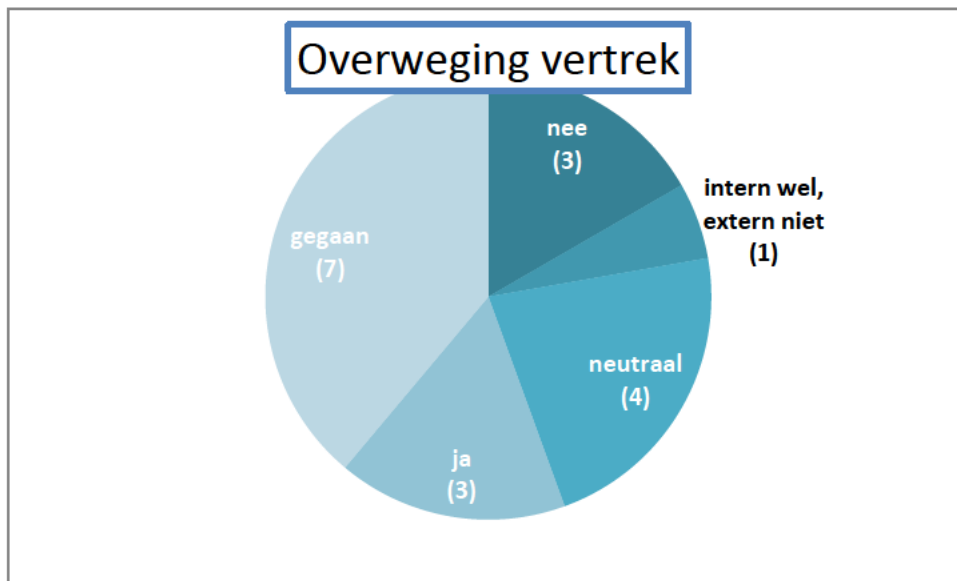
n = 18

Toelichting:

- Vijf van de achttien respondenten geven het werk een onvoldoende.
- De uitgestroomde respondenten geven het werk gemiddeld een vijf.
- De zittende respondenten geven het werk gemiddeld een zeven.

Citaat: "Toen ik er zat een vijf, omdat we nog tegen zoveel dingen aanliepen en het zo onduidelijk was. Daardoor werden er echt kansen verspild of niet gegrepen door de leidinggevende om de Recherchekundige te positioneren. Dit zorgde voor heel veel frustratie. Als dit zo doorgaat dan is de helft van de Recherchekundigen binnen vijf jaar vertrokken".

De mate waarin de respondenten overwegen om te vertrekken



Figuur 12. Overweging vertrek

n = 18

Toelichting:

- Drie respondenten overwegen om te vertrekken.
- Eén respondent overweegt om intern te vertrekken, maar extern niet.
- Vier respondenten geven aan niet actief op zoek te zijn. Wanneer geen verbetering komt, zullen zij beslist vertrekken. Eén respondent is al binnen de organisatie vertrokken naar een andere eenheid.
- Drie respondenten overwegen momenteel niet om te vertrekken.
- Zeven respondenten zijn daadwerkelijk vertrokken buiten de organisatie en één respondent binnen de organisatie een andere functie heeft gevonden.

Citaat: "Nee, maar ik denk wel eens: ik zou niet uit dit werkveld willen vertrekken, maar ik kan me wel voorstellen dat ik op een gegeven moment ga kijken naar de Rijksrecherche, de AIVD of een bijzonder Opsporingsdienst".

Aandachtsgebieden in het geval dat de respondenten één dag korpschef mogen zijn

Een aantal respondenten heeft meerdere aspecten benoemd.

Toelichting:

- Acht respondenten benoemen het creëren van voldoende draagvlak.
- Zeven respondenten benoemen een meer doelgerichte inzet.
- Zes respondenten benoemen een realistisch toekomstperspectief.
- Zes respondenten benoemen positionering.
- Drie respondenten benoemen het aanstellen van coaches, waarbij voldoende ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling.
- Twee respondenten benoemen het kritisch kijken naar het functioneren van politiemedewerkers.
- Twee respondenten benoemen de werving en selectie van hogeropgeleiden.
- Twee respondenten benoemen het ontwikkelen van beleid.

Citaat: *“Jeetje. Ja, ik zou misschien wel naar een soort van pool van hogeropgeleiden gaan kijken, in ieder geval per eenheid met een goede leidinggevende erop. Dat je zeg maar tijdelijk ingezet kan worden binnen teams en dat je ook kan worden ingezet met bepaalde doelstellingen. Dat men op de afdelingen ook weet wat ze met je willen, niet van: ga maar wat doen. Nee, dit moet echt op elkaar afgestemd worden wat er bereikt moet worden en dat je daarna weer weggaat zeg maar. Ik denk dat daarmee wel heel veel slagen te behalen zijn. Dus echt doelgerichtheid bij het inzetten van ons”.*

6. Conclusies

Deelvraag 1. Wat boeit zij-instromers om te werken bij de Nationale Politie en met welke verwachtingen komen zij in dienst?

Het merendeel van de respondenten koesterde een grote intrinsieke motivatie voor aanvang van het dienstverband en heeft bewust gekozen voor de Nationale Politie, voornamelijk door het maatschappelijk belang. Daarnaast geven de respondenten aan dat in de werving duidelijk over de benodigde kwaliteitsverbetering binnen de Opsporing is gecommuniceerd en welke rol daarin was weggelegd voor zij-instromers. De volgende aspecten kwamen hierbij aan bod: kritisch denken, innoverend vermogen, creëren van inhoudelijke tegenspraak en het voorkomen van tunnelvisie. In deze context dienen zij-instromers te functioneren als een brug tussen wetenschap en praktijk.

De respondenten zijn tijdens de werving ingelicht en voorbereid op mogelijke weerstand. Opvallend is dat een aantal van de respondenten voor aanvang de verwachting koesterde dat de Nationale Politie een 'professionele' organisatie is, doelend op een gestroomlijnde organisatie, waarin zaken op orde zijn. Zij geven aan dit in de praktijk niet te ervaren.

Deelvraag 2. Welke taakkenmerken van het JCM-Model zijn van invloed op de motivatie van zij-instromers?

Alle respondenten zien het belang van hun functie in, namelijk de bijdrage die zij kunnen leveren aan de kwaliteitsverbetering binnen de Opsporing. Tegelijkertijd geven zij-instromers aan het gevoel te hebben van grotere betekenis te kunnen zijn en daarmee in het functioneren van de organisatie als geheel. Dit sluit aan op het feit dat merendeel van de respondenten aangeeft dat onvoldoende gebruik wordt gemaakt van kennis, kunde en vaardigheden.

Een groot deel van de respondenten geeft aan voldoende autonomie te ervaren. De keerzijde hiervan is dat duidelijke kaders waarbinnen zij kunnen of mogen opereren uitblijven. Vrijwel alle respondenten ervaren daarnaast onvoldoende feedback. Dit heeft zijn weerslag op het feit dat nagenoeg alle respondenten ontevreden zijn over de erkenning en waardering die zij krijgen.

Gebruik van kennis en kunde is van groot belang. Zij-instromers ambiëren een inzet in overeenstemming met de gestelde verwachtingen tijdens de werving. Dit zorgt ervoor dat zij-instromers zich door de Politieorganisatie voldoende serieus genomen voelen, erkend en gewaardeerd. Zij-instromers geven aan dat een betere inzet van kennis en kunde bijdraagt aan een grotere taakbetekenis.

Van groot belang is dat de werkinhoud beter afgestemd wordt op de wensen en behoeftes van zowel de organisatie als zij-instromers. Vrijwel alle respondenten geven aan dat deze taakinhoudelijke aspecten van invloed zijn op hun motivatie.

Intrinsieke motivatie, die voor zij-instromers van groot belang is, kan worden verhoogd als de functietaken voldoen aan de gestelde kenmerken van het Job-Characterics-Model. Voorwaarden voor dit model zijn dat men beschikt over de juiste kennis en vaardigheden, voldoende doorgroeimogelijkheden en voldoende tevredenheid ervaart met de werkomgeving. Voordat de organisatie investeert in het aantrekkelijker maken van het werk, behoeft de relatie met de leidinggevende en collega's, de zogenoemde dissatisfiers, allereerst aandacht (Alblas & Wijsman, 2013).

Deelvraag 3. Welke rol speelt de leidinggevende bij mogelijk vertrek?

De relatie met de leidinggevende wordt over het algemeen omschreven als gezellig en informeel, maar vaak ook als onduidelijk. De respondenten ervaren minimale sturing en begeleiding. Volgens hen is de leidinggevende over het algemeen bereid om zij-instromers te begeleiden en te ondersteunen, maar niet altijd voldoende in staat om dit in juiste banen te leiden. Een gevolg hiervan is dat zij-instromers vaak als 'handjes aan het bed' wordt ingezet. Dit gaat ten koste van de intrinsieke motivatie dat voor zij-instromers, oftewel geboeide medewerkers, van groot belang is (Bruel & Colsen, 1998).

De sterke hiërarchie binnen de Nationale Politie, versterkt het gevoel van afhankelijkheid van een leidinggevende. Wanneer een leidinggevende zij-instromers op de gewenste manier inzet, heeft dit positief effect. In het geval dat dit niet gebeurt, heeft de leidinggevende een negatieve invloed op de motivatie van zij-instromers.

De leidinggevende dient in staat te zijn om te schakelen tussen de verschillende manieren van aansturen. Dit verwijst naar situationeel leiderschap (Hersey, 1985). Zij-instromers hebben behoefte aan kaders als richtlijn voor de vrijheid en verantwoordelijkheid van handelen.

De respondenten geven aan begeleid te willen worden door een leidinggevende met voldoende vakinhoudelijke kennis en kennis over hogeropgeleiden. Dit vereist van de leidinggevende zowel inzicht in de verwachtingen die aan zij-instromers kunnen worden gesteld, als wensen en behoeftes van deze groep. Daarnaast is aandacht voor persoonlijke ontwikkeling belangrijk. De gewenste prikkel en uitdaging kan gerealiseerd worden door onderling doelstellingen af te spreken. Hierbij is tussentijdse feedback en de mogelijkheid om te sparren van groot belang.

Deelvraag 4. Welke maatregelen dienen ondernomen te worden om de kans op vertrek te beperken?

Uit de gesprekken is gebleken dat een duidelijke en gelijke positionering van zij-instromers noodzakelijk is, om duidelijkheid en draagvlak te creëren. Daarnaast is het uiterst belangrijk om optimaal gebruik te maken van de aanwezige kennis en kunde die deze groep met zich meebrengt. Dit zorgt ervoor dat men het gevoel heeft dat zij serieus wordt genomen en van betekenis kan zijn, zoals voor aanvang van dienstverband is gecommuniceerd. Een belangrijk onderdeel van het JCM-Model is de taakidentiteit. Al met al is een doelgerichte inzet van zij-instromers stap één om de kans op vertrek te beperken. Aansluitend is het van groot belang om binnen de organisatie voldoende draagvlak te creëren, om een doelgerichte inzet te waarborgen.

Het toekomstperspectief is een ander belangrijk aspect voor zij-instromers. Momenteel is er veel onzekerheid over de positionering en de inzet van deze groep, wat versterkt wordt door de reorganisatie. Men heeft momenteel geen idee wat de kansen voor wat betreft ontwikkeling zijn. De mogelijkheid om door te groeien en te ontwikkelen is voor intrinsiek gemotiveerde zij-instromers van groot belang.

Daarnaast vinden de respondenten dat een realistisch beeld moet worden geschetst van de toekomstige wensen en behoeftes. Werving en selectie moet hierop worden afgestemd, zodat men

met de juiste verwachtingen in dienst komt en op de juiste manier kan worden ingezet. Tot slot heeft men duidelijke behoefte aan coaching en aandacht voor persoonlijke ontwikkeling.

Cultuur

Om te waarborgen dat deze maatregelen met succes worden ingevoerd, is het van groot belang dat de cultuur hierop wordt afgestemd. De respondenten omschrijven de cultuur over het algemeen als gezellig en informeel, waarin men zich (soms te) direct kan opstellen. Feedback is een lastig onderwerp. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat binnen de organisatie veel geroddeld wordt en groepjesvorming ontstaat. Directe feedback wordt vaak gezien als persoonlijke kritiek.

Het onderscheid tussen blauwe medewerkers en zij-instromers wordt gemaakt door een verschil in denken en doen. Daarnaast geven de respondenten aan dat het verschil in niveau zijn weerslag heeft op de werkvloer. Tot slot geven de respondenten aan dat de blauwe medewerkers meer gewend zijn aan hiërarchie en eenrichtingscommunicatie.

Innovatie wordt als een lastig onderwerp gezien. Men grijpt graag terug naar oude gewoontes of hanteert het principe van 'eerst zien, dan geloven'. Op de werkvloer is weinig innovatiedrang, zolang zaken goed verlopen. Gevolg is dat op relevante ontwikkelingen te laat wordt ingespeeld en de organisatie kansen laat liggen. De respondenten geven aan moeite te hebben met de vele hiërarchische lagen binnen de organisatie, waardoor zaken moeilijk van de grond komen.

In de probleemanalyse is gebleken dat de organisatie gezien de gewenste ontwikkelingen naar een adhocistische cultuur dient te veranderen. Deze cultuur vereist dat de focus op innovatie en lange termijn is gericht en leidinggevenden zich innovatief en risico nemend opstellen.

6.1 Oriënterende interviews leidinggevenden

In oriënterende gesprekken met leidinggevenden is een aantal punten sterk naar voren gekomen.

Allereerst is gebleken dat de organisatie onvoldoende draagvlak heeft gecreëerd voor zij-instromers. Door de komst van zij-instromers, moet elders gekort worden op het personeel. Dit maakt het voor een aantal leidinggevenden lastig om de meerwaarde van zij-instromers te zien, indien zij niet als capaciteit worden ingezet. De leidinggevenden geven aan vanuit de organisatie geen concrete tools aangereikt te hebben gekregen voor de omgang met en de inzet van zij-instromers.

Een leidinggevende geeft aan de machocultuur ook op dit niveau te ervaren. Resultaatgericht denken en het streven naar winst op korte termijn is een kenmerk hiervan. Op het moment dat leidinggevenden kiezen voor innovatie en daarmee voor winst op langere termijn, kan weerstand ontstaan, omdat de winst op korte termijn minder focus krijgt.

De korpsleiding dient meer draagvlak te creëren door een voorbeeldfunctie aan te nemen. Draagvlak kan gecreëerd worden door bijeenkomsten of presentaties te organiseren, waarin leidinggevenden ervaringen delen waarin de toegevoegde waarde van de zij-instromer wordt uitgedragen.

Gebleken is dat de werving decentraal geregeld is en daardoor per eenheid verschilt. Door de organisatie zijn geen eenduidige criteria vastgesteld voor de werving en selectie van zij-instromers. Het gevolg hiervan is dat de selectie van zij-instromers per eenheid verschilt. In de werving wordt vaak gekeken naar de gestelde norm van 20% hogeropgeleiden waaraan de eenheden moeten voldoen. Dit heeft tot gevolg dat kandidaten louter om hun werk- en denkniveau worden aangenomen, in plaats dat doelbewust gekeken wordt wat de benodigde kennis is.

Tot slot is vastgesteld dat HR in de beginfase van dit veranderingsproces nauwelijks betrokken is geweest, in ieder geval zich onvoldoende zichtbaar heeft geprofileerd. HR is de schakel tussen de korpsleiding en de werkvloer. HR dient ondersteunend te zijn tijdens de werving en actief betrokken bij het creëren van draagvlak. Daarnaast dient HR leidinggevenden proactief te ondersteunen die moeite hebben met het begeleiden van zij-instromers. Dit kan bijvoorbeeld door het introduceren van een 'buddysysteem', waarbij een ervaren zij-instromer wordt gekoppeld aan een nieuwkomer en HR dit traject nauwlettend monitort en evalueert.

7. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen naar aanleiding van de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Deze aanbevelingen hebben betrekking op de onderwerpen die in onderlinge samenhang moeten worden gezien, in het belang van een succesvol binden, boeien en behouden van de zij-instroom.

Vanuit de Directie HRM afdeling Operationele Verbinding is, zoals eerder vermeld, de projectgroep 'Positionering HBO+ zij-instromers' opgericht. De projectgroep is een indicatie van de noodzaak om de positionering te herzien. Onderstaande aanbevelingen dragen bij aan een succesvolle positionering.

7.1 Positionering

Positioneer zij-instromers naast de eenheidchef als 'adviesbureau'.

Een dergelijke positionering werkt twee kanten op. Het heeft als voordeel dat de eenheidchef zij-instromers doelgericht op één of meerdere onderzoeken kan plaatsen en daarmee het overzicht kan bewaren, wat bijdraagt aan een effectieve inzet. Aan de andere kant wordt voldoende variatie in het werk behouden en worden beschikbare kennis, kunde en vaardigheden beter benut. Een dergelijke opzet werkt zowel in het belang van de organisatie als van zij-instromers. Deze positionering sluit beter aan op de huidige cultuur. De acceptatie van kritische feedback is makkelijker te ontvangen van een 'gelijke' dan van een ondergeschikte.

In deze opzet vervult de eenheidchef een voorbeeldfunctie in de acceptatie van zij-instromers. Om hierin succesvol te zijn en de zij-instromers voldoende kans van slagen te geven, dient de eenheidchef te zorgen voor voldoende draagvlak en ondersteuning binnen de eenheid en dit ook uit te dragen. Bij gebrek hieraan is de kans aanwezig dat de zij-instroom dreigt te verzanden. Weliswaar zijn er goed bedoelde intenties, maar die bieden weinig houvast als goede verankering ontbreekt.

Aangezien niet elke chef over de daarvoor noodzakelijke kwaliteiten beschikt, dient de organisatie daarnaast zorg te dragen voor de juiste begeleiding of aanvullende training. De HR Accountmanager kan hierbij van meerwaarde zijn door de voortgang van het veranderingsproces te monitoren en meer zichtbaar te zijn in de verschillende eenheden, om de gewenste verandering meer kans van slagen te geven. Werknemers zoeken vertrouwen en hebben behoefte aan bevestiging, dat dit proces goed wordt geleid.

7.2 Draagvlak

De organisatie dient zo snel mogelijk voldoende draagvlak te creëren voor zij-instromers.

Zowel leidinggevend en collega's dienen beter geïnformeerd te worden over de rol en de functie van de zij-instromers. De zij-instroom wordt vaak als bedreiging gezien en niet als toegevoegde waarde voor de organisatie. Oorzaak hiervan is de onwetendheid over de achtergrond en meerwaarde van de functie. In de communicatie is het daarom van belang om het doel van de functie wederom onder de aandacht te brengen.

In de bestaande Politiecultuur is men niet gewend om tegenspraak te dulden, laat staan een kritische blik. De hiërarchische structuur van de organisatie versterkt dit beeld. Om de gewenste verandering te realiseren zal de leiding een voorbeeld moeten zijn om dit beeld te doorbreken. Het is de taak van HRM om hierbij voorwaarden te scheppen voor een (meer) bottom-up benadering en hier actief op in te spelen. In plaats van bijeenkomsten te organiseren waarin informatie vrijwel alleen top-down gestuurd wordt, is het aan te bevelen ook bottom-up bijeenkomsten te organiseren. Op deze manier is de organisatie een voorbeeld door het creëren van ruimte voor in- en tegenspraak en kritische feedback. Bijeenkomsten kunnen daarnaast bijdragen aan het creëren van draagvlak, doordat leidinggevendenden ervaringen delen, waarin de toegevoegde waarde van de zij-instromer wordt uitgedragen.

7.2.1 Innovatie

Stimuleer innovatie door het ontwikkelen van innovatieambitie.

Uit gesprekken is gebleken dat de top en eenheidsleiding niet altijd als voorbeeld worden gezien, waar het gaat om innovatie. Innovatie begint volgens de respondenten aan de top door het uitzetten van duidelijke lijnen en het scheppen van een werkklimaat dat innovatie aanmoedigt. Dit is volgens de respondenten momenteel ver te zoeken. De organisatie dient initiatief te nemen door medewerkers in staat te stellen hun werk goed uit te voeren. Ter illustratie: verouderde systemen en software, waarmee financiële rechercheurs de fraudeboef anno 2014 moeten pakken, zijn niet meer van deze tijd. Het is een kwestie van top-down stimuleren, een werkklimaat scheppen dat innovatie aanmoedigt. De leiding kan hierop inspelen door de eenheidsleiding voldoende middelen te geven om het werk voor zij-instromers mogelijk te maken.

Echter is gebleken dat de Nationale Politie weinig budget heeft. Het innovatiesupportteam binnen de Nationale Politie heeft een beperkt budget voor kansrijke initiatieven. De organisatie is aan te raden bottom-up experimenten te stimuleren. Het innovatiesupportteam kan op deze wijze mogelijk aanspraak maken op subsidies vanuit de SAOP.

De SAOP, Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds Politie, heeft in februari 2014 het beleidsplan 'Samen ontwikkelen we de toekomst' geïntroduceerd. "Met dit beleidsplan wil SAOP bijdragen aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de medewerkers binnen de sector en hen de gelegenheid bieden om van elkaar te leren" (SAOP, 2014).

7.3 Actieve begeleiding

Het op een juiste manier inzetten en begeleiden van zij-instromers.

Voor HR is een belangrijke rol weggelegd in het toezicht dat de doelgroep op de juiste manier wordt ingezet en begeleid, zodat men zich erkend voelt en tegelijkertijd het organisatiebelang wordt nagestreefd.

Vereisten hiervoor zijn juiste functiebeschrijvingen en competentieprofielen. In de gesprekken is gebleken dat hierover veel onduidelijkheid bestaat. Het Landelijk Functiehuis Nederlandse Politie (LFNP) is opgericht om dit vraagstuk nader te bekijken. Het is de organisatie aan te bevelen om

aandacht te besteden aan het toebedelen van de juiste functieomschrijvingen en hierbij de consequenties in kaart te brengen.

Tevens moet duidelijk zijn welke consequenties worden verbonden aan het niet goed functioneren. Goede dossieropbouw kan hieraan bijdragen.

Uit de gesprekken blijkt dat HR nauwelijks actief betrokken is geweest bij de implementatie van zij-instromers. Meer zichtbare betrokkenheid van HR op de werkvloer is in dit veranderingsproces zeer gewenst.

HR dient het veranderproces nauwlettend te monitoren. Van de Directie HRM wordt een actieve rol en voorbeeldfunctie verwacht, bijvoorbeeld door het aansturen van de HR Accountmanagers die verantwoordelijk zijn voor de eenheden. De verantwoordelijkheid van HR is het creëren van een omgeving waarin ruimte is voor feedback, innovatie en ontwikkeling.

Uit de interviews blijkt bijvoorbeeld dat leidinggevenden moeite hebben met beoordelingen en het geven van feedback. De HR Accountmanagers kunnen hierin voorzien door het bieden van proactieve ondersteuning, onder andere door het verzorgen van gerichte trainingen om benodigde vaardigheden bij te brengen en bij de beoordelingsrondes aanwezig te zijn. De betreffende chef dient zich hierbij proactief op te stellen en signaal te geven, wanneer behoefte is aan ondersteuning vanuit HR.

7.4 Toekomstperspectief

Ontwikkel voldoende toekomstperspectief.

Voor het belang van de organisatie en de behoefte van de zij-instroom is het belangrijk om een duidelijk toekomstperspectief te bieden. Hierbij dient gekeken te worden naar de trends en ontwikkelingen op het gebied van criminaliteit en de daarbij benodigde kennis en kunde. Vervolgens moet een wervingsplan worden opgesteld. Dit zorgt ervoor dat men met de juiste verwachtingen in dienst treedt en zo efficiënt en effectief wordt ingezet.

De respondenten geven aan groot belang te hechten aan voldoende doorgroeimogelijkheden. Momenteel hebben zij niemand aan wie zij zich kunnen spiegelen en is niet duidelijk wat de doorgroeimogelijkheden zijn, omdat een ontwikkelplan ontbreekt en de reorganisatie nog niet is afgerond.

Persoonlijke ontwikkeling en effectief functioneren staat bij de zij-instroom hoog in het vaandel. Zij-instromers zijn voornamelijk tussen de dertig en vijfendertig jaar en staan op het punt hun carrière een bepaalde push te geven. Om de zij-instromers voor de Nationale Politie te behouden, dient er vanuit de organisatie voldoende aandacht te zijn voor loopbaanplanning en -ontwikkeling. Uit de interviews is gebleken dat hier veel winst te behalen is.

7.5 Doelgerichte inzet

Uit de interviews blijkt dat de focus in het werving- en selectieproces op het behalen van de kwantitatieve norm van 20% hogeropgeleiden ligt. Het ontbreken van een doelgerichte aanname, maakt het lastig om zij-instromers doelgericht in te zetten. Het is de organisatie aan te bevelen voldoende strategisch personeelsbeleid te ontwikkelen. Niet alleen om kapitaalvernietiging te voorkomen, maar ook om de tevredenheid onder zij- instromers te verhogen. HR speelt hierbij een belangrijke rol.

7.6 Tot slot

Om de gestelde ambities te realiseren is het van groot belang dat informatiesystemen het veranderingsproces ondersteunen en (personeels)informatie nauwkeurig wordt bijgehouden. Eenheden moeten verplicht worden om gegevens te registreren en dossiers op te bouwen, zodat meer bewust met de verandering wordt omgegaan. Tevens zorgt dit ervoor dat de Directie HRM beter inzicht heeft over wat zich op de werkvloer afspeelt.

8. Evaluatie

De Directie HRM is zeer betrokken geweest gedurende dit onderzoeksproces, met voldoende mogelijkheid voor feedback. Het benaderen van zij-instromers is voorspoedig verlopen, met dank aan de proactieve houding en inzet van de Directie HRM.

De Directie HRM heeft deelname in projectgroepen en vergaderingen gestimuleerd, wat heeft bijgedragen aan een beter beeld van het vraagstuk. Tevens ben ik in de gelegenheid geweest om met verschillende gebieden van de Politieorganisatie kennis te maken.

De respondenten hebben zich open en eerlijk opgesteld en zeer vertrouwelijke en persoonlijke informatie met mij willen delen. In de interviews is aangegeven dat eigen inbreng naast de vaststaande topics van harte welkom was. Erkenning en waardering maakt daarom deel uit van dit onderzoek, alhoewel dit geen onderdeel is van het JCM-Model.

Bij het opstellen van het interviewformat is achteraf gebleken, dat het beter is om vragen aan de hand van literatuur op te stellen. Hierdoor is het categoriseren van uitkomsten makkelijker. In sommige gevallen is nu enkel een algemene indruk getoetst.

Het verkrijgen van uitstroomcijfers was een uitdaging. Dit heeft de nodige stress opgeleverd, omdat deze kwantitatieve gegevens bijdragen aan de onderbouwing van dit onderzoek.

De vooraf opgestelde planning is haalbaar gebleken en daarmee is dit onderzoek niet vertraagd.

9. English abstract

Society changes quickly. The new demands and wishes asked by our society also ask for a change in our National Police force.

If an organization wants to respond adequately to these rapid changes, a mission and vision are no longer sufficient. If the Police, as innovative organisation, want to be an iconic player on different fields of activity, including the Criminal Investigation Department, it is important to pay more attention to (the development of) the available potential: talent, knowledge, experience and the availability of sufficient resources. It requires a 'co-operative mentality' and sufficient ambition in order to be able to face this challenge from the organisation and the police employees. To support this ambition, the secretary of Safety and Justice has determined a quantitative standard of 20% higher educated employees within the Criminal Investigation Department as of January 1st 2017 (Inrichtingsplan, 2012). To this end the HBO+ lateral-entry employees have been recruited.

To this day it has been impossible for the National Police to retain the contentment of the HBO+ lateral-entry employees and to prevent (the possibility of) departure. This study has to answer the question: Which factors influence the motivation of the lateral-entry employees and to what extent do these factors the chance of departure? They are intrinsically motivated and are full of ambition to contribute to the desired quality improvement, using their ability to innovate, think critically, creating contradictions and preventing tunnel vision, within the Criminal Investigation Department. However, reality is much more complex. In order to answer this central question, qualitative research has been performed. Eighteen interviews with HBO+ lateral-entry employees took place and three exploratory conversations with managers.

In reality it seems that the organisation has thought carefully about the mission and vision of the National Police and the need for this quality improvement. In spite of that, the attention to a structured inflow of HBO+ lateral-entry employees and the required process of change has been insufficient.

The blue police culture is a culture by itself. Blue trousers wear out, e.g., acquiring street experience, thinking result-oriented, short-term focus and 'going with the flow'. This creates a reluctance to change, especially from employees that have been in the service for some time, for they will quickly experience this as a personal attack.

The strong hierarchy creates a feel of great dependence upon the commanding officer who in turn indicates that clear criteria for the use of lateral-entry employees are insufficiently determined. This is why differences in use, classification and employment conditions have arisen. The current reorganisation has led to different matches for these employees, which has resulted in a feeling of uncertainty about what the future holds.

All in all, the National Police is sufficiently challenged to adequately act on this problem, before dissatisfaction with the lateral-entry employees leads to departure. It is important to show the employees that the organisation is earnest to make HBO+ lateral-entry a success and to bring the professionalization within the Criminal Investigation Department to a successful conclusion. With the slogan 'together we are strong' everyone can do one's bit and also attribute to the realisation of a conjoint interest of the organisation. Creating a support and a proper positioning is the first step in the right direction.

Bibliografie

- Alblas, G., & Wijsman, E. (2013). *Gedrag in organisaties*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Bruel, M., & Colsen, C. (1998). *Gelukfabriek: over het binden en boeien van mensen*. Schiedam: Scriptum.
- Hersey, P. (1985). *Situationeel leiding geven*. New York: Warner Books.
- Justitie, M. v. (2012). *Inrichtingsplan*. Den Haag: Nationale Politie.
- Loeffen, B. (2011). *Structuur bieden aan een nieuwe generatie Sherlock Holmes*. Centrum Versterking Opsporing.
- Metselaar, E. E., & Cozijnsen, A. J. (2002). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid: over willen, moeten en kunnen veranderen*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Over de Politie*. (sd). Opgeroepen op februari 2014, van Politie: <http://www.politie.nl/over-de-politie/organisatie.html>
- Over de Politie*. (sd). Opgeroepen op mei 4, 2014, van Politie: <http://www.politie.nl/over-de-politie>
- Politie, directie HRM. (2013). *De toekomst begint vandaag! Deel 2*. Den Haag: directie HRM Politie.
- Politie, Directie HRM. (2013). *De toekomst begint vandaag! Deel 2*. Den Haag: Directie HRM.
- Quinn, R., & Cameron, K. S. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: Academic Service.
- Quist, L., & van der Kraan, E. (2013). *Project Initiatie Document, Werving & Borging Finec*. Den Haag: Nationale Politie.
- Rammant, E., & Pepermans, R. (2003). *Retentiemanagement*. Schiedam: Kluwer.
- SAOP. (2014, mei 6). *Beleidsplan SAOP 2014*. Opgeroepen op mei 15, 2014, van Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Politie: http://www.saop.nl/nieuws/beleidsplan_saop_2014.shtml
- Thuis, P. (2007). *Toegepaste organisatiekunde*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Tummers, L., Groeneveld, S., & Lankhaar, M. (2012). *Tijdschrift voor HRM*, 7.
- Zimbardo, P. G., Johnson, R. L., & McCan, V. (2009). *Psychologie een inleiding*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Bijlagen

Bijlage 1 overzicht steekproefpopulatie

nr.	in dienst / uit dienst	leeftijd	dienstjaren	datum uit dienst	Geslacht	korps/eenheid
1	In dienst		3,5		m	Noord-Holland
2	In dienst		6		v	Amsterdam
3	In dienst		5		v	Amsterdam
4	In dienst		5		v	Amsterdam
5	In dienst		6		v	Rotterdam
6	In dienst		7		v	Amsterdam
7	In dienst		4		v	Oost-Nederland
8	Uit dienst		7	06-11-2006 - 01-07-2013	v	Noord-Holland
9	Uit dienst		1		v	Noord-Oost Nederland + Amsterdam
10	Uit dienst		2	01-08-2010 - 01-08-2012	v	Noord-Oost Nederland
11	Uit dienst		3	01-04-2008 - 01-04-2011	m	Limburg
12	Uit dienst		5	01-08-2009 - 01-04-2014	v	Rotterdam
13	Uit dienst		3	01-01-2011 - 01-10-2013	v	Rotterdam
14	In dienst		7		m	Rotterdam
15	In dienst		6		v	Oost-Brabant
16	In dienst		6		m	Oost-Nederland
17	In dienst		5,5		m	Noord-Holland
18	Uit dienst		3	01-01-2008 - 01-03-2011	v	Rotterdam

nr.	vooropleiding	vorige functie
1	Bedrijfseconomie, WO	
2	Criminologie, WO	
3	Rechten, WO	
4	Nederlands recht, WO	
5	Fysische geografie, WO	
6	Psychologie, WO	
7	Japans, WO	
8	Psychologie, WO	
9	Criminologie + Bestuurskunde, WO	
10	Bedrijfskunde + Registeraccountant, WO	
11	Lerarenopleiding Natuurkunde, HBO	
12	Bouwkunde, WO	
13	Rechten + Criminologie, WO	
14	Criminologie + Sociologie, WO	
15	Communicatie, HBO	
16	Communicatiewetenschappen / ICT, WO	
17	Strafrecht, WO	
18	Integrale Veiligheidskunde, HBO	

nr.	(huidige) functie binnen Politie	Indien uitgestroomd, werkt nu:
1	Senior Tactische Opsporing	
2	Recherchekundige	
3	Recherchekundige	
4	Recherchekundige	
5	Senior Tactische Opsporing	
6	Operationeel Specialist A Tactische Opsporing	
7	Coördinator woninginbrakenteam (REKU)	
8	Rechercheur C (REKU)	[REDACTED]
9	Afstudeerder Finec met oog op plek in de organisatie	[REDACTED]
10	Finec	[REDACTED]
11	Rechercheur Districtsrecherche	[REDACTED]
12	toegevoegd leidinggevende Opsporing	[REDACTED]
13	Senior Financieel Expert	[REDACTED]
14	Inspecteur + leidinggevende meldkamer	
15	Recherchekundige / ambtelijk secretaris	
16	Recherchekundige / ambtelijk secretaris	
17	Rechercheur C	
18	Recherchekundige	[REDACTED]

Bijlage 2: Format interviews

Centrale vraag: Welke factoren zijn van invloed op de motivatie van de zij-instromers en in hoeverre beïnvloeden deze factoren de kans op vertrek?

Thema 1: Jouw motivatie en drijfveren als persoon

Deelvraag 1. Wat boeit zij-instromers om te werken bij de Nationale Politie en met welke verwachtingen komen zij in dienst?

Boeifactoren & verwachtingen taakhoud, relaties omgeving en organisatie bij indiensttreding.

- Waardoor raakte je geïnteresseerd om te werken bij de Nationale Politie?
- Wat heeft jou bewogen om hier te komen werken?
- Wat waren je verwachtingen over werkinhoudelijke aspecten? Welke spraken je daarin het meeste aan?
- Wat waren je verwachtingen over de relaties met de omgeving?
- Wat waren je verwachtingen over de Nationale Politie als werkgever?

Thema 2: Taakhoudelijke aspecten

Deelvraag 2. Welke taakkenmerken van het JCM-Model zijn van invloed op de motivatie van zij-instromers?

Variatie, vaardigheden, taakidentiteit, functionaliteit van taak, autonomie en feedback

- In hoeverre ervaar je variatie in je werkzaamheden? Waarin is dit terug te zien? Hoe belangrijk is dit voor jou?
- In hoeverre wordt er gebruik gemaakt van je kennis en kunde?
- In hoeverre heb je het gevoel voldoende betekenis te kunnen geven aan je werk? Waarin uit deze betekenis zich?
- Hoe omschrijf je het belang van jouw functie? In hoeverre wordt dit belang erkend? Waarin is dit terug te zien?
- Hoe ervaar je de verantwoordelijkheid die je draagt voor jouw functiewerkzaamheden? In hoeverre wordt deze verantwoordelijkheid jou toevertrouwd? Waar wordt je mogelijk in beperkt?
- Op welke manier krijg je feedback op je werkzaamheden? Hoe is deze feedback geregeld (informeel/formeel)? Is deze feedback voldoende voor je?

- Welke van de bovenstaande aspecten is voor jou het meest belangrijk?
- Welke van bovenstaande taakkenmerken hebben invloed op je motivatie?
- Welke (gemiste) kenmerken kunnen van invloed zijn om te vertrekken?

Thema 3: Relatie met de leidinggevende

Deelvraag 3. Welke rol speelt de leidinggevende bij mogelijk vertrek?

Relatie met leidinggevende, wijze van begeleiding/ondersteuning, invloed van de leidinggevende op het uitoefenen van de functie en persoonlijk functioneren.

- Hoe omschrijf je de relatie met je leidinggevende?
- Op welke wijze wordt je begeleid en/of ondersteund?
- Wat kan hieraan verbeterd worden?
- Welke invloed heeft je leidinggevende op het uitoefenen van de functie?
- Welke invloed heeft je leidinggevende op je persoonlijk functioneren?
- Wat voor effect hebben deze invloeden op jouw motivatie?
- In hoeverre speelt de leidinggevende een rol in mogelijk vertrek? (0= niet, 1= normaal 2= zeer)

Thema 4: Cultuur

- Hoe wordt er met elkaar omgegaan binnen de eenheid?
- Zijn hierin verschillen tussen blauwe medewerkers onderling en de zij-instromers?
- In hoeverre is men nieuwsgierig en staat men open voor innovatie?
- In hoeverre spelen regels en procedures een rol binnen jouw functie?
- In hoeverre speelt de organisatie naar jouw mening in op veranderingen en ontwikkelingen van buitenaf?
- In hoeverre vind jij je weg binnen deze cultuur?
- ❖ Wat voor cijfer geef je je werk op een schaal van 0 – 10? (0 = zeer ontevreden, 10 = uitstekend)
- ❖ Overweeg je op dit moment om te vertrekken? (0 = nee 1 = niet actief, maar kijk om me heen, 2= ja actief)
- ❖ Als je één dag korpschef zou mogen zijn, welke maatregel zou je invoeren of wat zou je doen ten behoeve van zij-instromers?

Bijlage 3 Resultatenoverzicht

Thema 1: Motivatie en drijfveren

Deelvraag 1. Wat boeit zij-instromers om te werken bij de Nationale Politie en met welke verwachtingen komen zij in dienst?

nr.	Interesse	taakhoudelijk	omgeving	Werkgever
1	*maatschappelijk belang	*variatie *vacaturetekst	*doen dan denken	*Salaris lager, niet over nagedacht *concreet
2	*maatschappelijk belang *spanning criminaliteit	*mensen helpen *uitpluiswerk *variatie *verantwoordelijk	*hiërarchie *grappen	*hiërarchie
3	*werkte als █████, andere kant van proces	*vacaturetekst	*lastige omgeving om te veranderen	*logge organisatie
4	*spanning criminaliteit *maatschappelijk belang	*vacaturetekst	*geen verwachting	*professionele organisatie
5	*maatschappelijk belang	*vacaturetekst	*MBO	*efficiënt *professioneel
6	*maatschappelijk belang *spanning criminaliteit	*vacaturetekst	*machocultuur	*professionele organisatie
7	*vacaturetekst	*vacaturetekst	*verbondenheid *familiecultuur *hiërarchisch	*grote logge organisatie *goede werkgever
8	*vacaturetekst	*vacaturetekst	*hiërarchisch *haantjes/machocultuur	*logge organisatie
9	*maatschappelijk belang *vacaturetekst	*vacaturetekst	*oudere mensen	*MBO *adhoc, snel schakelen
10	*maatschappelijk belang *vacaturetekst	*vacaturetekst	*formeel *samen *sportief	*hiërarchisch
11	*vacaturetekst	*vacaturetekst	*open omgeving	*hiërarchisch, maar iets professioneler
12	*Maatschappelijk belang *spanning criminaliteit *vacaturetekst	*vacaturetekst	*discipline *hard werken *familie *humor (via vader)	*professionele organisatie *gedisciplineerd
13	*vacaturetekst	*vacaturetekst	*Politiecultuur via school, wist haantjescultuur e.d.	*MBO
14	*maatschappelijk belang *veelzijdigheid	*variatie *uitdaging *zelf initiatief	*hiërarchisch	*ambtelijke organisatie
15	*vacaturetekst	*vacaturetekst	*lastige omgeving voor veranderingen	*ambtelijke organisatie

16	*spanning criminaliteit *vacaturetekst *recherche *maatschappelijk belang	*vacaturetekst	*lastige omgeving voor veranderingen	*grote, hiërarchische organisatie
17	*vacaturetekst *andere kant van het strafrecht	*vacaturetekst	*lastige omgeving voor veranderingen	*hiërarchische organisatie *ambtelijke organisatie
18	*analyseren *vacaturetekst	*vacaturetekst	*kon de cultuur al i.v.m. afstuderen *haantjescultuur	*hiërarchisch *kon de organisatie al i.v.m. afstuderen, toen positief

Thema 2: Taakinhoud

Deelvraag 2. Welke taakkenmerken van het JCM-Model zijn van invloed op de motivatie van zij-instromers?

nr.	variatie	vaardigheden (gebruik kennis & kunde)	taakidentiteit (betekenis)	functionaliteit van taak (belang)
1	*voldoende	*onvoldoende *veel onduidelijkheid	*voor maatschappij wel, maar kan meer	*algemene kwaliteitsverhoging *sneller en efficiënter *kritischer
2	*voldoende	*onvoldoende *verschilt per leidinggevende	*voor maatschappij wel, maar kan meer	*zelf mindere mate
3	*voldoende, zelf initiatief	*onvoldoende	*voor maatschappij wel, maar kan meer	*algemene kwaliteitsverhoging *kritischer
4	*voldoende	*onvoldoende	*onvoldoende	*algemene kwaliteitsverhoging *kritischer
5	*voldoende	*onvoldoende	*onvoldoende	*bij afstemming op ervaring wel
6	*voldoende	*verschilt per leidinggevende *zelf initiatief *onvoldoende	*voldoende, maar kan meer	*voor algemene kwaliteitsverhoging
7	*onvoldoende	*onvoldoende	*onvoldoende	*algemene kwaliteitsverhoging *wil de helicopterview zijn, is niet
8	*onvoldoende	*onvoldoende	*onvoldoende	*algemene kwaliteitsverhoging
9	*voldoende, zelf initiatief	*onvoldoende	*voldoende, maar kan meer	*algemene kwaliteitsverhoging
10	*voldoende, zelf initiatief	*onvoldoende	*voldoende, maar kan meer	*algemene kwaliteitsverhoging *helicopterview
11	*onvoldoende	*onvoldoende	*onvoldoende	*algemene kwaliteitsverhoging
12	*voldoende, zelf initiatief	*onvoldoende m.n. in begin, later beter	*onvoldoende	*onvoldoende begin erbij hangen, later pas toegevoegde waarde
13	*onvoldoende, later voldoende, zelf initiatief	*onvoldoende	*onvoldoende	*voor algemene kwaliteitsverhoging
14	*voldoende	*voldoende, komt ook m.n. door eigen initiatief maar kan wel veel meer grote onderzoeken bijvoorbeeld.	*neutraal	*neutraal, ziet belang in maar als functie niet zozeer als zichzelf als persoon

15	*In TGO's voldoende, daarvoor zwaar onvoldoende	*nu voldoende, eerst zwaar onvoldoende	*voldoende	*wel in TGO, woninginbrakenteam niet
16	*voldoende, zelf initiatief	*voldoende, zelf initiatief	*voldoende	*voor algemene kwaliteitsverhoging
17	*onvoldoende	*onvoldoende	*voldoende, maar kan meer	*voor algemene kwaliteitsverhoging
18	*voldoende	*voldoende, zelf initiatief	*onvoldoende	*voor algemene kwaliteitsverhoging

nr.	autonomie	Feedback	(erkenning/waardering)	meest belangrijk?
1	*voldoende	*nee, indien zelf	*verschilt per persoon	*uitdaging *vaardigheden
2	*voldoende	*niet, alleen als het slecht gaat of achteraf *indien zelf	*verschilt per persoon	*variatie *uitdaging *vaardigheden *erkenning & waardering
3	*onvoldoende	*nee, indien zelf	*onvoldoende	*autonomie *vaardigheden
4	*voldoende	*niet	*verschilt per persoon	*erkenning & waardering *feedback *betekenisvolle rol
5	*voldoende	*onvoldoende, soms achteraf	*verschilt per persoon	*betekenisvolle rol *variatie
6	*voldoende	*niet, persoonlijk functioneren helemaal niet *indien zelf wel	*mist erkenning uit eenheidsleiding	*vaardigheden *erkenning & waardering *ontbreken van toekomstvisie
7	*onvoldoende	*niet	*onvoldoende	*variatie *vaardigheden
8	*onvoldoende	*onvoldoende, alleen soms: het is goed	*onvoldoende	*vaardigheden *erkenning & waardering
9	*voldoende	*onvoldoende, alleen soms positief	*onvoldoende	*vaardigheden *variatie *vaardigheden

10	*voldoende	*onvoldoende *niet op soft skills	*onvoldoende	*vaardigheden *uitdaging *autonomie
11	*onvoldoende	*niet	*onvoldoende	*variatie *vaardigheden *erkenning & waardering
12	*voldoende	*verschilt per persoon	*verschilt per persoon	*vaardigheden *erkenning & waardering
13	*onvoldoende	*niet, meer terugkoppelingvorm	*onvoldoende	*vaardigheden *uitdaging *autonomie
14	*voldoende	*nee, indien zelf	*voldoende	*variatie *erkenning & waardering *autonomie
15	*voldoende	*onvoldoende	*onvoldoende	*betekenisvolle rol *erkenning & waardering *vaardigheden
16	*voldoende	*onvoldoende	*verschilt per persoon	*betekenisvolle rol *erkenning & waardering
17	*onvoldoende	*onvoldoende, alleen op taakhoud	*neutraal: wordt erkend, maar niet altijd wat meegedaan (kan meer, onvoldoende dus)	*autonomie *vaardigheden *uitdaging
18	*neutraal	*nee, indien zelf	*onvoldoende, alleen als handjes aan 't bed	*vaardigheden *ontbreken van toekomstvisie

<i>nr.</i>	<i>invloed motivatie?</i>	<i>invloed vertrek?</i>
1	Ja	ja, indien niet verbeterd
2	Ja	ja, intern wel
3	Ja	neutraal
4	Ja	ja, indien niet verbeterd
5	Ja	Ja
6	Ja	Ja
7	Ja	Ja
8	Ja	Ja
9	Nee	nee, vindt schuld organisatie
10	Nee	nee, vindt schuld organisatie
11	Ja	Ja
12	Ja	nee, vindt schuld organisatie
13	Ja	Ja
14	Ja	Ja
15	Ja	Ja
16	Ja	ja, indien niet verbeterd
17	Ja	ja, indien niet verbeterd
18	Ja	Ja

Thema 3: Relatie met de leidinggevende

Deelvraag 3. Welke rol speelt de leidinggevende bij mogelijk vertrek?

nr.	Omschrijving	manier begeleiding	verbetering
1	*onduidelijkheid wie leidinggevende is * algemeen goed en open	*weinig, indien zelf *sturend	*resultaat bespreken en daarop gemanaged worden *feedback * meer betrokken worden
2	*jongere beter dan oudere leidinggevend	*oudere - sturend, eenrichtingsverkeer *jongere - leidinggeven, coachen	*puur eindverantwoordelijke, maar wel met elkaar werken * naar elkaar luisteren
3	*prettig	*begeleiding op persoon en functie	*opdracht + ruimte
4	*prettig *informeel	niet	*meer sturing * kennis van hoger opgeleiden zij-instromers
5	*algemeen goed *soms onduidelijk *verschilt per leidinggevende	*weinig, indien zelf	*meer ervaren persoon *meer tijd
6	*goed *veel vrijheid *alleen weinig evaluatie	niet	*kennis van hoger opgeleiden zij-instromers *sparring *afspraken over voortgang en ontwikkeling
7	*MBO *heel aardig, maar ander denkniveau	weinig tot geen sturing	*ondersteunend in tijd, ruimte en middelen *staan voor z'n mensen
8	*lastig *MBO is anders *op persoonlijk vlak heel lastig	*onduidelijkheid *amateuristisch	*sparring *duidelijke functieomschrijving
9	*informeel *ze weten zelf ook niet goed (onbekwaam)	niet	*meer op persoonsniveau kijken
10	*bereid, maar niet bekwaam (MBO)	niet	*targets, zowel persoonlijk als vakinhoudelijk
11	*niet goed *sturend *eenrichtingscommunicatie *geen ruimte voor feedback	*vanuit opleiding wel, leidinggevende niet	*gekoppeld aan iemand met meer verstand en kennis *kennis van hoger opgeleiden zij-instromers

12	*niet heel intensief met directe leidinggevende, wel oké	*begin 'buddy vastgekoppeld', later steeds meer los en als er wat is dan loop je langs	*gekoppeld worden aan een buddy 'voorbeeldfunctie' bij elk korps!
13	*aardige leidinggevende, enthousiast *bereid, onbekwaam	niet	*iemand die draagvlak heeft om ons te promoten *kennis en kunde van hogeropgeleiden *positionering
14	*prima *ruimte om te sparren	sparren, terugkoppeling, veel ruimte	*op gegeven moment wat meer coaching
15	*resultaatgericht, geen persoonlijke ontwikkeling	niet	*doelstellingen, vrijheid & vertrouwen
16	*weet niet goed wie leidinggevende is	niet	*veel kennis en kunde *stimuleren tot anders denken
17	*onduidelijkheid over wat ze met ons moeten *staat niet voor ons als groep *informeel	niet, hij probeert mij de situatie te laten accepteren	*commitment *carrièreperspectieven aanbieden
18	*joviaal *open *prima *gewend om MBO aan te sturen *onbekwaam om ons aan te sturen	minimaal	*meer behoefte aan persoonlijk gesprek *vakinhoudelijk meer kennis *kennis van hogeropgeleiden

nr.	invloed uitoefenen functie	invloed persoonlijk functioneren	invloed motivatie
1	ja, minder uit de persoon gehaald	nee	neutraal (niet bepalend, niet stimulerend)
2	Zeer	zeer	ja
3	Ja	ja	ja
4	ja, minder uit de persoon gehaald	ja, lakser	ja
5	Ja	ja	ja
6	ja, verschilt per leidinggevende	ja, verschilt per leidinggevende	zeer
7	Ja	nee	ja
8	Ja	zeer	zeer
9	Ja	nee	nee
10	Ja	nee	nee
11	Zeer	zeer	zeer
12	ja, positief	ja, positief	ja

13	Ja	neutraal	ja
14	Ja	ja	ja
15	Ja	zeer	zeer
16	ja, pakt nu zelf de rol op zich	neutraal	neutraal (niet bepalend, niet stimulerend)
17	Ja	ja	neutraal (niet bepalend, niet stimulerend)
18	Nee	neutraal (niet bepalen, niet stimulerend)	ja

<i>nr.</i>	<i>rol in vertrek</i>
1	1, indien vervelend wordt wel
2	1, indien vervelend wordt wel
3	2, binnen de Politie
4	2, binnen de Politie
5	1, indien vervelend wordt wel
6	1, indien vervelend wordt wel
7	2
8	2, daadwerkelijk gegaan
9	Niet direct de leidinggevende zelf, maar de organisatie
10	Niet direct de leidinggevende zelf, maar de organisatie
11	2, daadwerkelijk gegaan
12	0
13	0
14	2, indien vervelend wordt wel
15	2, is al bij een eenheid weggegaan
16	2, indien vervelend wordt wel
17	Niet direct de leidinggevende zelf, maar de organisatie
18	Indirect wel, omdat hij niet in staat was goede begeleiding te geven en taakhoudelijk aan te sturen

*0 = nee, 1 = neutraal, 2 = ja

Thema 4: Cultuur

nr.	omschrijving	verschillen blauw	ruimte innovatie
1	*goede sfeer *eerst doen, dan denken	*eerst doen, dan denken *denkniveau	*ja, maar praktisch
2	*humor (soms te hard op persoon) *afhankelijk hoe je je opstelt (erin of eruit) *betrokkenheid	*kort door de bocht *ongenuanceerd	*lastig, eerst zien dan geloven
3	*goede sfeer *soms te informeel *direct *achteraf pas feedback	*HBO+ toont meer interesse in ontwikkeling *denkniveau	*lastig, eerst zien dan geloven
4	*haantjesgedrag *subcultuurtjes per afdeling *informeel *hiërarcisch *direct *roddelcultuur	*nee	*onvoldoende, niet capabel
5	*direct *groepjes *roddelcultuur *negatieve vibe overheerst	*werkt weinig met blauw	*onvoldoende
6	*positief, gezellig *snappen ons soms niet *informeel	*doeners/denkers *niveau *humor	*ja, maar eerst zien dan geloven
7	*groepjesvorming *roddelcultuur *onrust vanwege reorganisatie *klaagcultuur *mooi gezamenlijk maatschappelijk belang	*doener *actiegericht	*eerst vertrouwen winnen *lang niet iedereen *ouderen lastiger
8	*sfeer is goed *feedback is kritiek *ligt in of uit de groep *onveilig klimaat om anders te zijn	*opleidingsniveau *doeners *luisteren (eenrichtingscommunicatie)	*lastig, eerst zien dan geloven
9	*afwachtend *passief *wat vandaag niet komt, komt morgen wel	*doeners *jong versus oud	lastig, graag oude gewoontes
10	*informeel *korte termijn	*meer jong versus oud	*verschilt per persoon, jong v.s. oud

11	*groepjesvorming *roddelcultuur *onveilige omgeving	*doeners *hiërarchie meer gewend *zien ons als bedreiging	*onvoldoende
12	*hardnekkig *je moet erin passen *positief, gezellig	*volwassener t.o.v. blauw *zij-instromers meer meedenken & betrokken naar leidinggevende *blauw sturing	*eerst vertrouwen winnen *tactisch brengen *ouderen lastiger
13	*vriendjespolitiek *kinderachtig (ruzies) *straatervaring belangrijk *snel persoonlijk(feedback lastig)	*doeners/denkers *niveau	*goed, door draagvlak gecreëerd door leidinggevende (elke ochtend briefing)
14	*hoge betrokkenheid *harde cultuur *ligt in of uit de groep	*hogeropgeleiden geven eerder en directer hun mening. (mee oppassen!)	*lastig, eerst vertrouwen winnen
15	*ligt in of uit de groep *groepjesvorming *zwart/wit denken *haantjescultuur	*niet per se	*lastig, willen wel, maar kunnen niet *eerst zien dan geloven
16	*roddelcultuur *weinig ruimte voor feedback *wij/zij	*doeners/denkers *niveau, stapsgewijs uitleggen	*lastig, willen wel aanhoren, maar dan houdt het op
17	*hiërarchisch *ligt in of uit de groep (meegaan of niet)	*niveau *sneller *ambities anders	*lastig, tenzij zichtbaar resultaat
18	*haantjescultuur *staat niet open voor ons als groep	*blauw - doen, hogeropgeleiden - denken	*onvoldoende, eerst zien dan geloven

nr.	regels & procedures	externe ontwikkelingen	vind je je weg?
1	*veel, niet vervelend	*ja, maar langzaam	*prima, door collega's
2	*veel, niet vervelend	*ja, maar lastig i.v.m. regels en wetgeving	*prima
3	*hiërarchie wel lastig *regels en procedures veel niet vervelend	*onvoldoende, i.v.m. eenheidsleiding top-down	*prima
4	*hiërarchie wel lastig *regels en procedures veel niet vervelend	*neutraal, eenheid wel Politie niet	*prima
5	*veel	*onvoldoende, wil is er maar gebeurt niet	*prima

6	*teveel lagen hiërarchie *teveel regels	*onvoldoende, te laat	*prima, soms frustrerend (redelijk)
7	*teveel lagen hiërarchie *teveel regels	*langzaam door logge organisatie *als dingen goed gaan niet veranderen	*prima, wel last van hiërarchische lagen (redelijk)
8	*teveel lagen hiërarchie *teveel regels	*onvoldoende	*cultuur werkvloer goed *leiding minder (redelijk)
9	*neutraal	*onvoldoende	*redelijk
10	*neutraal	*onvoldoende	*redelijk
11	*teveel lagen hiërarchie *veel regels en procedures, geen last van	*onvoldoende, te laat	*redelijk
12	*teveel lagen hiërarchie *regels en procedures ook, maar hoort erbij	*onvoldoende, te laat	*prima
13	*teveel lagen *regels en procedures veel	*onvoldoende	*minimaal
14	*regels en procedures veel, hoort erbij, maar soms te omslachtig	*neutraal=steeds beter, kan nog beter	*prima
15	*teveel lagen *teveel regels en procedures	*onvoldoende	*redelijk
16	*teveel lagen *teveel omslachtige regels en procedures	*zwaar onvoldoende	*redelijk
17	*teveel lagen	*neutraal=steeds beter, kan nog beter	*minimaal, veel weerstand
18	*hiërarchie weet je *teveel regels en procedures (schijven)	*onvoldoende, kan meer	*redelijk: mensen wel, maar als organisatie minder

Welk cijfer geef jij je werk als nul zeer onvoldoende is en tien uitstekend?

<i>nr.</i>	<i>cijfer</i>	<i>door?</i>
1	8	uitdaging voor verbetering
2	8	veel afwisseling en vrijheid
3	7,5	behalen van doelen voor maatschappij
4	7	door tegenspraak
5	7,5	mooie combinatie van abstractie & concreet
6	7	uitdagende betekenisvolle opdracht
7	3	door taken niet goed, jaar geleden 8
8	4	leidinggevende, anders 8 a 9
9	6	wil meer leren dan kan leren hier
10	6	samen voor maatschappelijk belang, maar mist uitdaging
11	3	onvoldoende kennis & kunde, niet serieus genomen worden
12	8	mensen en de werksfeer
13	3	onvoldoende kennis & kunde, meer uitdaging als TGO's
14	8	veel verantwoordelijkheid en afwissel, dat moet je wel zelf naar je toetrekken
15	8	het werk wat deze persoon nu doet. Voelt zich hiermee verbonden en voelt zich erkend en gewaardeerd
16	8	nog gemotiveerd om bij dit team aan de slag te gaan, grote verantwoordelijkheid en uitdaging
17	5,5	een vijf inhoudelijk, in combinatie met privé een zes
18	5	onduidelijk, kansen werden niet gegrepen, gemiste positionering

Overweeg je om te vertrekken op dit moment?

<i>nr.</i>	<i>overweging vertrek</i>	<i>, maar</i>
1	nee	kan wel voorstellen ooit
2	intern ja, extern nee	
3	neutraal	
4	ja	
5	neutraal	zijn momenten
6	ja	eerst kijken wat binnen organisatie gaat gebeuren, anders weg
7	neutraal	lieft binnen organisatie, indien niet lukt in aantal jaar dan weg
8	gegaan	
9	gegaan	
10	gegaan	
11	gegaan	
12	gegaan	
13	gegaan	
14	gegaan	
15	neutraal	als reorganisatie slecht uitpakt en terug naar oude werkplek moet dan sowieso
16	nee	voelt zich verantwoordelijk voor dit team
17	ja	lieft binnen NP, indien niet lukt dan weg
18	gegaan	

Welke maatregel zou je nemen of wat zou je doen als je één dag korpschef zou zijn, ten behoeve van zij-instromers?

nr.	<i>één dag korpschef</i>
1	*boegbeeld zij-instroom (draagvlak) *positionering
2	*positionering *draagvlak *functiebenamingen
3	*coach voor sparren ook op persoonlijk niveau *voorbeeldfunctie
4	*politieleiderschap vernieuwen voor draagvlak te creëren
5	*een onderzoek als dit + beleid *realistisch toekomstbeeld
6	*per eenheid een pool met hogeropgeleiden *doelgerichte inzet *toekomstvisie
7	*duidelijke toekomstvisie *draagvlak
8	*hogere positionering *concrete opdrachten /doelgerichte inzet
9	*kritischer zijn naar mensen *targets *soft skills
10	*toekomstplan benodigd personeel *recruitmentplan *doelstellingen /targets
11	*draagvlak *positionering
12	2 kanten: *werving *draagvlak
13	*positionering *management voor draagvlak *werving & selectie
14	*duidelijke en eerlijke verwachtingen *toekomstvisie
15	*positionering *draagvlak *meer op persoonsniveau kijken
16	*mensen die niet functioneren eruit, mensen die wel functioneren laten doorgroeien *benutten van expertise *draagvlak in organisatie
17	*realistisch beleid formuleren: - wat nu nodig voor zitten zij-instromers? - wat specifiek in de toekomst nodig + verwachtingen
18	*positionering tegen een chef, zodat men in kracht wordt ingezet

