

Daarom stappen ze op

**Vertrekmotieven van aspiranten
en jong-afgestudeerden bij de politie**





Daarom stappen ze op

Vertrekmotieven van aspiranten
en jong-afgestudeerden bij de politie



Saniye Çelik
Margo Veenstra
Jacqueline van Oijen
Natasja Sabajo

Lectoraat Diversiteit & Inclusie
Juli 2022, Hogeschool Leiden

Daarom stappen ze op

Colofon

© 2022 Lectoraat Diversiteit & Inclusie

Daarom stappen ze op
Vertrekmotieven van aspiranten
en jong-afgestudeerden bij de politie

Hogeschool Leiden
Zernikedreef 11
2333 CK Leiden
info@hsleiden.nl
Tel. 071 - 518 88 00
www.hsleiden.nl/diversiteit

Uitgever

Hogeschool Leiden

Vormgeving

UWMERK!WAARDIG, Rotterdam

Foto cover

© Politie Korpsmedia / Jeroen Stoops

Drukwerk

Quantas

Inhoud

Synopsis	7
1. Inleiding: aanleiding en achtergrond	9
2. Context, factoren en invalshoeken	11
3. Theoretische inzichten	13
4. Onderzoeksmethode	17
5. Resultaten	23
6. Conclusies	47
7. Aanbevelingen	53
Bijlagen	57
Onderzoeksteam	63
Klankbordgroep	65
Referenties en noten	67

Daarom stappen ze op

Synopsis

Daarom stappen ze op

De Nationale Politie staat de komende jaren voor een aanzienlijk vervangingsvraagstuk. Bovendien wil ze een organisatie zijn voor iedereen. Nieuwe agenten zouden zich er thuis moeten voelen en niet, zoals nu te vaak gebeurt, tijdens de opleiding of kort na het afronden ervan vertrekken. Dit onderzoek geeft inzicht in de vertrekredenen van aspiranten en jong-afgestudeerde politiemensen en de rol die inclusiebeleving hierin speelt.

Er zijn uiteenlopende motieven voor aspiranten en jong-afgestudeerden om al dan niet te blijven. Motieven om te blijven zijn onder meer de afwisseling in het werk, de ontplooiingsmogelijkheden, het familiegevoel en het gezamenlijk werken aan een veilige samenleving. Deze intrinsieke motivaties maken dat sommigen de eisen van het werk, zoals de emotionele of mentale druk, voor lief nemen.

Dit onderzoek concludeert dat verschillende mechanismen en actoren een inclusieve cultuur binnen de politie in de weg staan en dat dit leidt tot ongewenst vertrek.

- De leer- en werkcultuur sluit aspiranten en jong-afgestudeerden buiten wanneer zij zich niet gedragen volgens de politienorm.
- Nieuwe collega's voelen zich gedwongen mee te doen met de groep om erbij te kunnen horen, met als risico dat hun eigenheid en persoonlijke identiteit naar de achtergrond verschuiven.
- Nieuwe agenten die veel gemeen hebben met de heersende normen en waarden, ervaren de werkomgeving als inclusiever dan diegenen die een kritische houding aannemen.
- Wanneer nieuwe politiemensen hun eigen welbevinden bespreekbaar willen maken en om hulp vragen, associëren begeleiders dit soms met niet goed functioneren.
- De mate waarin aspiranten of jong-afgestudeerden zich gedwongen voelen te vertrekken, hangt sterk samen met hun eigen draagkracht en veerkracht.
- De verstandhouding tussen aspirant en begeleider is bepalend om te blijven of te vertrekken.
- Aspiranten vertrekken te vaak, omdat hun 'landingsbaan' in de teams niet in orde is.
- Van aspiranten wordt verwacht dat zij een conformerende houding tonen. Wie dat niet wil of kan, stapt op.
- Het ontbreken van een inclusieve cultuur leidt tot meer vertrek en dit effect is groter voor aspiranten en jong-afgestudeerden met een migratieachtergrond.

In dit onderzoek worden aanbevelingen geformuleerd voor een veilige werk- en leeromgeving, voor een andere dan de huidige vorm van leiderschap en begeleiding, en voor het onderwijs. Eenvoudige oplossingen zijn niet voorhanden. Nodig is een samenhangend pakket aan interventies waarbij de hele keten van werving, selectie, het onderwijs, behoud en de begeleiding aandacht krijgt.

Daarom stappen ze op

1. Inleiding: aanleiding en achtergrond

De Nationale Politie staat de komende jaren voor een aanzienlijk vervangingsvraagstuk. Jaarlijks moeten er circa 2.000 nieuwe agenten bij komen.¹ Om deze doelstelling te behalen worden grootschalige wervings- en selectiecampagnes uitgevoerd. Daarnaast is het van groot belang dat de nieuwe agenten behouden blijven voor de politieorganisatie. Want de uitval van aspiranten tijdens en na de opleiding is een punt van zorg: veel jong-afgestudeerde politieagenten² vertrekken binnen drie jaar na de afronding van hun opleiding.³

Uit een verkenning blijkt dat tussen 2015 en 2019 de uitval voor alle opleidingsniveaus tussen de 5 en 7 procent per jaar lag.⁴ In 2020 heeft circa 6 procent van de aspiranten de basis politieopleiding vroegtijdig verlaten, dat komt neer op 282 aspiranten.⁵ Het komt voor dat tijdens de opleiding en in de eerste jaren daarna de aspirant of jong-afgestudeerde erachter komt dat het werk niet aansluit bij de verwachtingen en vertrekt. Met het oog op de vergrijzing en daarmee samenhangend het vervangingsvraagstuk is het van belang om de uitval zoveel mogelijk te beperken. Er is echter geen goed overzicht van de redenen van vertrek en in hoeverre het te voorkomen is. Om dit in kaart te brengen, is dit onderzoek uitgevoerd.

Om te weten te komen wat mensen ertoe brengt bij de politie te blijven dan wel vroegtijdig te vertrekken, hebben we de volgende vraag geformuleerd: *Waarom vertrekken aspiranten en jong-afgestudeerde politieagenten en welke rol speelt inclusie hierin?* Inclusie heeft in dit onderzoek betrekking op ruimte en waardering voor authenticiteit en eigenheid, én het gevoel ergens bij te horen en onderdeel te zijn van de politieorganisatie.⁶ Om deze tweeledige vraagstelling te beantwoorden, gaan we ook in op de volgende deelvragen:

- 1) Wat zijn de motieven van aspiranten en jong-afgestudeerden om al dan niet te blijven?
- 2) Hoe inclusief ervaren zij de leer- en werkcultuur?

Het vroegtijdig vertrek van medewerkers is vanuit verschillende perspectieven te bestuderen. In dit onderzoek ligt de focus op de samenhang tussen de inclusiebeleving van de aspiranten en jong-afgestudeerden tijdens de opleiding en praktijk, en de binding die zij ervaren met de organisatie en het politiewerk.

Inspanningen 'Politie voor iedereen'

Naast mogelijke algemene redenen van uitstroom tijdens de opleiding en in de eerste drie jaar na het behalen van het diploma, is er een tendens waar te nemen dat bij sommige groepen aspiranten en jong-afgestudeerden de kans om uit te vallen groter is dan bij andere groepen. We doelen op medewerkers met een andere dan de puur Nederlandse culturele achtergrond. Zij verlaten de politieopleiding vaker ongeacht hun studieprestaties en geven aan dat ze de opleiding als onveilig ervaren.⁷ Volgens cijfers uit 2020 heeft ongeveer 14 procent van de totale sterkte (operationele, niet-operationele en aspiranten), een migratieachtergrond.⁸ Bij de aspiranten is dat 17 procent.⁹ In 2021 zijn deze percentages hetzelfde gebleven. Verder blijkt in 2020 dat 32 procent van de uitgestroomde aspiranten een migratieachtergrond heeft. In 2021 is dat gedaald naar 17 procent.¹⁰

Daarom stappen ze op

In de leeftijdscategorie onder 30 jaar was in 2020 het aandeel met een migratieachtergrond in de totale uitstroom 24 procent. In 2021 was dit percentage gedaald naar 18 procent. Een uitsplitsing naar jong-afgestudeerden is niet uit de CBS-data te destilleren.

De politie hanteert sinds 2016 een algemeen streefcijfer om de culturele diversiteit in haar personeelsbestand te vergroten om herkenbaar en benaderbaar te zijn voor iedereen in de samenleving. Deze doelstelling sloot niet altijd aan bij de lokale bevolkingssamenstelling en de behoeften vanuit de praktijk. Om die reden is vanaf 2021, als onderdeel van de veranderingopgave *Politie voor iedereen*, een streefgetal van 35 procent geformuleerd voor de vier Randstedelijke politie-eenheden bij het werven van aspiranten met een migratieachtergrond. Dit wordt bijgehouden aan de hand van de culturele barometer van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).

Onderhavig onderzoek zoomt niet specifiek in op de vertrekmotieven van aspiranten en jong-afgestudeerden met een migratieachtergrond. We nemen deze groep mee in de selectiecriteria voor respondenten en waar mogelijk formuleren we voor deze groep constatering in verschillen in beleving van inclusie en de vertrekmotieven.

2. Context, factoren en invalshoeken

Vanuit welk perspectief kunnen we de uitval ofwel het vroegtijdig vertrek bestuderen? Om zo precies mogelijke antwoorden op deze vraag te verkrijgen, hebben we meerdere factoren die daarbij een rol kunnen spelen in beeld gebracht. Deze factoren komen in hoofdstuk 4 aan bod. De uitstroom per opleidingsniveau fluctueert per jaar en per cohort studenten.¹¹ Een derde van de aspiranten vertrekt vanwege verkeerde beroepskeuze of door achterblijvende studieresultaten. Andere factoren zijn het niet voldoen aan de eisen van de opleiding, en aspecten van houding en gedrag. De Monitor *Uitstroom van aspiranten Nationale Politie* (2020) laat zien dat 85 procent van de aspiranten die uitstromen, op eigen verzoek ontslag indient. De helft van hen meldt dat hun besluit vanwege 'overige redenen' is genomen (48 procent). Ook de verkeerde beroepskeuze (33 procent) en de verstoorde balans tussen opleiding en privé (20 procent) zijn veelvoorkomende vertrekmotieven. Zo'n 53 procent meldt dat het niet aan de politie ligt dat ze vertrekken. Als verbeterpunt om uitstroom tegen te gaan, suggereert 20 procent meer mogelijkheden om door te groeien, en eveneens 20 procent zou meer ruimte willen zien om zichzelf te kunnen zijn. Hoewel de redenen voor vertrek of blijven worden bijgehouden, biedt deze registratie ons te weinig diepgaand inzicht in de exacte argumenten. Dit onderzoek concentreert zich daarop.

De leer- en werkcultuur is een belangrijke factor,¹² en dan met name de begeleiding van aspiranten en jong-afgestudeerden in de praktijk. De politieopleiding bestaat uit een combinatie van onderwijs en taakuitvoering in de praktijk.¹³ Door het al werkend leren en al lerend werken worden de studenten voorbereid op hun toekomstige beroep. In hun leerproces spelen meerdere actoren een rol. Denk aan de trajectbegeleiders gedurende de gehele opleiding en de praktijkbegeleiders in de werkomgeving. In 2016 uitte de inspectie Justitie en Veiligheid zich kritisch over de ondersteuning van de praktijkbegeleiding.¹⁴ De praktijkbegeleiders blijken niet de benodigde facilitering te krijgen, zoals bekwaamheidsondersteuning.¹⁵ Dit kan, volgens de inspectie, ten koste gaan van de kwaliteit van de begeleiding en een contrast veroorzaken tussen wat de aspiranten leren op school en wat ze meekrijgen in de praktijk. Daarnaast wijst een onderzoek naar stress en *coping* tijdens de politieopleiding erop dat de begeleiding van aspiranten in de praktijk een reden voor uitval kan zijn.¹⁶ Het gebrek aan emotionele stabiliteit van de aspiranten is een andere reden. Ook ervaren aspiranten teleurstelling tussen de roeping om voor de politie te werken enerzijds, en de hiërarchische structuur en mentaliteit op de werkvloer anderzijds. Voorts kan het ontbreken van sociale steun door leidinggevendenden in het korps, zoals luisteren naar en begrip tonen voor gevoelens, een stressgevoel veroorzaken.¹⁷ De begeleiding door leidinggevendenden blijkt overigens cruciaal te zijn voor het functioneren van hbo/wo-opgeleiden bij de politie.¹⁸ Hoe meer mensgericht en aanspreekbaar de leidinggevendenden zijn, hoe tevredener de hoger opgeleiden.¹⁹

Leiding en begeleiding

De begeleiding van aspiranten is een leiderschapsverantwoordelijkheid. De formele leidinggevers van aspiranten zijn gedurende de opleiding de Teamchefs OBT (Operationele Begeleiding en Training). Het grootste deel van de leidinggevende taken en de personeelszorg is gemandateerd naar de trajectbegeleiders, zowel op school als in de praktijkperiodes. Maar in werkelijkheid ervaren aspiranten dat ook informele leidinggevers (de regiedocenten en de praktijkbegeleiders) wat vinden van hun functioneren. Zo monitoren de regiedocenten de studievoortgang en hebben hierover contact met de aspirant. De praktijkbegeleiders zijn in de operatie het eerste aanspreekpunt, voeren reflectiegesprekken met de aspirant en tekenen sommige opdrachten af. In het nieuwe politieonderwijs 2021 wordt gewerkt met een begeleidingsteam. Dit begeleidingsteam bestaat uit het docentteam als aanspreekpunt voor het onderwijs, de praktijkbegeleider voor het werkend leren en de trajectbegeleider voor rechtspositionele zaken.²⁰ Daarnaast kunnen aspiranten de teamchef BT (Basisteam) – het bevoegd gezag bij de uitvoering van de politietaak – als leidinggevende zien, ook al hebben zij formeel geen zeggenschap over hen. Tabel 1 presenteert de formele en informele leidinggevers in de leer- en werkomgeving van aspiranten.

Tabel 1. Formele en informele leidinggevers van aspiranten tijdens de opleiding

	Leeromgeving	Werkomgeving
Formeel	Trajectbegeleiders	Teamchef OBT met mandatering naar trajectbegeleiders
Informeel	Regiedocenten (mbo) Leerprocesbegeleiders (hbo) Docenten politieacademie Studeeadviseurs	Praktijkbegeleiders Operationeel Expert & Teamchefs BT Ervaren collega's (werkbegeleiders)

Een andere belangrijke factor voor uitval heeft betrekking op inclusiviteit. Dit gaat enerzijds over de behoefte aan ruimte en waardering voor authenticiteit en eigenheid, en anderzijds over het gevoel ergens bij te horen en er onderdeel van te zijn.²¹ Het ontbreken van een inclusieve werksfeer wordt vaak genoemd als een voorname vertrekreden voor politiemensen met een migratieachtergrond.²² Een inclusieve werksfeer draagt bij aan de betrokkenheid van mensen bij de organisatie en voorkomt ongewenste uitstroom, ongeacht etnische achtergrond.²³ Dat geldt ook voor een leergemeenschap.

Studenten die zich verbonden voelen en zich identificeren met de leergemeenschap, voelen zich gewaardeerd; ze ervaren inclusie en een staat van interpersoonlijke verbondenheid. Hoe hoger het gevoel van interpersoonlijke verbondenheid, hoe groter de betrokkenheid bij de instelling en hoe groter de kansen op een succesvol verloop van de studie.²⁴

De hierboven genoemde factoren zijn we tegengekomen in de literatuurverkenning. In het veldonderzoek zijn we verder gaan speuren naar elementen die de relatie tussen uitval en werk- en leercultuur kunnen verklaren; samen met de bijbehorende variabelen.

In het volgende hoofdstuk zetten we de bestaande inzichten uiteen om de vraagstelling theoretisch toe te lichten en een basis te vormen voor het veldonderzoek.

3. Theoretische inzichten

Vertrekintentie en vertrekmotieven

Uitval tijdens en vlak na de politieopleiding kent verschillende oorzaken. Een aantal daarvan, zoals een onverwachte blessure of persoonlijke omstandigheden, is onvermijdelijk. Uitval kan nooit volledig worden voorkomen. Dit is ook niet altijd wenselijk, bijvoorbeeld als het type werk niet past bij de medewerker. Er zijn echter ook oorzaken voor ongewenste uitval waarop de politieacademie en -organisatie wél degelijk invloed kan uitoefenen. Op dit soort uitval richten wij ons in dit onderzoek. In de literatuur wordt dit 'vrijwillige vertrekintentie', 'turnover intention' of 'employee turnover' genoemd.²⁵ Het is belangrijk de vertrekintentie van werknemers te meten, omdat je dan weet of zij overwegen de organisatie ook daadwerkelijk te verlaten.²⁶

Binding: betrokkenheid en werktevredenheid

Uit onderzoek blijkt dat betrokkenheid bij de organisatie een grote invloed heeft om te blijven of om te vertrekken. Betrokkenheid zorgt ervoor dat de intentie van medewerkers om te vertrekken, wordt gereduceerd.²⁷ In de literatuur over het begrip betrokkenheid zijn drie hoofdaspecten dominant, te weten affectieve, normatieve en continuerende betrokkenheid.²⁸ Affectieve betrokkenheid gaat over de emotionele band die werknemers ervaren met een organisatie. Wanneer zij zich sterk identificeren met de missie, de visie of het product zijn zij in hogere mate betrokken bij en ook bereidwilliger om mee te werken aan het behalen van diverse organisatiedoelstellingen dan wanneer dat niet het geval is.²⁹ Normatieve betrokkenheid belicht de mate van loyaliteit die werknemers koesteren voor de organisatie waardoor zij de morele plicht voelen om er te blijven. In het algemeen kunnen we stellen dat medewerkers die een hoge mate van normatieve betrokkenheid ervaren, dit vaak al voelen vóórdat zij de organisatie instappen. Bijvoorbeeld omdat zij zijn opgevoed met sterke loyaliteitswaarden, altijd al bij de politie wilden werken, of omdat zij een ouder hebben die een lang dienstverband bij een organisatie heeft doorlopen en dit als voorbeeld voor hun eigen loopbaan aannemen.³⁰ Continuerende betrokkenheid, ten slotte, betreft de noodzaak om bij een organisatie te blijven vanuit financiële overwegingen of vanuit een persoonlijke investering van een werknemer heeft in de desbetreffende organisatie. De manier waarop aspiranten en jong-afgestudeerden zich betrokken voelen bij de politieorganisatie, affectief, normatief dan wel continuerend, kan nuttige inzichten opleveren voor de begeleiding en het intrinsiek motiveren van deze doelgroep om bij de politie te blijven.

In het algemeen kunnen we aannemen dat een hoge betrokkenheid van werknemers hun vertrekintentie verlaagt. Met name medewerkers die zich affectief betrokken voelen bij de organisatie lijken minder geneigd te zijn om die op korte termijn te verlaten.³¹

Hiermee wordt ook het belang van het onderzoeken van de mate van binding van personeel met de organisatie onderstreept. Medewerkers die zich op zingevingsniveau met een organisatie verbinden of zich er vanuit missie gedreven overwegingen bij willen aansluiten, zullen uiteindelijk ook een stabielere relatie ontwikkelen met de werkgever. Zij kunnen vanuit deze bindingsvoorwaarden het belang van de organisatie boven het eigenbelang stellen.

Daarom stappen ze op

Wanneer betrokkenheid vooral samen lijkt te hangen met een zekere mate van affectie voor de missie, visie en doelen, wordt dus de kans op het langdurig willen blijven aanzienlijk verhoogd.³²

Om een kwalitatief hoogstaand personeelsbestand aan te kunnen trekken en te behouden, is werktevredenheid een essentiële factor. Eerder onderzoek heeft stelselmatig uitgewezen dat werktevredenheid sterk beschermt tegen vertrekintentie.³³ Tevreden werknemers zullen minder geneigd zijn op zoek te gaan naar een nieuwe baan. Werktevredenheid kan binnen de context van dit onderzoek gedefinieerd worden als *de affectieve reacties van medewerkers op een baan, die voortkomen uit een constante vergelijking tussen zijn of haar gewenste en de daadwerkelijke werkuitkomsten*.³⁴

Deze verwachtingen kunnen we onderverdelen in intrinsieke werkelementen, zoals de ervaren mate van zingeving en autonomie in het werk, én in extrinsieke werkelementen, zoals salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden. Werknemers evalueren deze intrinsieke en extrinsieke werkelementen constant om te toetsen of deze nog aansluiten bij hun baanverwachtingen. Het is dus van belang om niet alleen te kijken naar de algehele ervaring van gewenste werkuitkomsten onder aspiranten en jong-afgestudeerden, maar vooral ook naar hun verwachtingen over het werk bij de politie en of deze al dan niet zijn uitgekomen.

Ten slotte kan de werktevredenheid fluctueren onder invloed van twee verschillende aspecten, namelijk demografische gegevens zoals leeftijd, sekse en (culturele) achtergrond en de ervaren werkkultuur.³⁵ De affectieve reacties op het werk en de weging van diverse intrinsieke en extrinsieke werkelementen variëren per leeftijdsgroep, sekse en achtergrond. Signalen die wijzen op een positieve werkkultuur, zoals een hoge onderlinge mate van betrokkenheid en sterke gevoelens van veiligheid, zouden moeten doorwerken in een hogere werktevredenheid en daarmee dus ook in een lagere vertrekintentie. Grensoverschrijdende omgangsvormen op de werkvloer, zoals pesten, lastigvallen, discriminatie of buitensluiting zouden we in lijn met deze redenering dan ook terug moeten zien in een lagere werktevredenheid en een hogere vertrekintentie van medewerkers die dit als zodanig ervaren. Aangezien de politie een grote organisatie vormt met verscheidene subculturen zien we uiteenlopende 'werkklimaten' binnen de vele eenheden, die de betrokkenen zowel positief als negatief kunnen beleven. Daarom spreken we vanaf nu in dit onderzoeksrapport over werkklimaat als belangrijke voorspeller voor betrokkenheid, werktevredenheid en vertrekintentie.³⁶

Inclusief werkklimaat

We bekijken werkklimaat in dit onderzoek vanuit inclusiviteit. Dit gaat enerzijds over de behoefte aan ruimte en waardering voor authenticiteit en eigenheid, en anderzijds over het gevoel ergens bij te horen en er onderdeel van te zijn.³⁷

Het ontbreken van een inclusieve werksfeer wordt vaak genoemd als een voorname vertrekreden voor politiemensen met een migratieachtergrond. Een inclusieve werksfeer draagt bij aan de betrokkenheid van mensen bij de organisatie en voorkomt ongewenste

uitstroom, ongeacht etnische achtergrond.³⁸ Dat geldt ook voor een leergemeenschap. Studenten die zich verbonden voelen en zich identificeren met de leergemeenschap, voelen zich gewaardeerd; ze ervaren inclusie en een staat van interpersoonlijke verbondenheid. Hoe hoger het gevoel van interpersoonlijke verbondenheid, hoe groter de betrokkenheid bij de instelling en hoe groter de kansen op een succesvol verloop van de studie.³⁹

Ook de mate waarin iemand zich geaccepteerd voelt binnen de organisatie is van invloed op de beleving van een inclusief werkklimaat. Inclusie kunnen we beschouwen als de perceptie van individuen voor *de mate waarin mensen met verschillende achtergronden mogen participeren in de maatschappij of binnen werkomgevingen, en in staat worden gesteld om volledig bij te kunnen dragen*.⁴⁰ We kunnen van een inclusief werkklimaat spreken wanneer *elk individu wordt gewaardeerd als een vitale component van het succes van een organisatie en als competitief voordeel*.⁴¹ Centraal binnen een dergelijk werkklimaat staan gevoelens van *erbij horen en jezelf kunnen zijn*,⁴² die in feite een gevoelsmatige uitdrukking zijn van de mate van herkenning die een werknemer ervaart binnen een organisatie.

Kijkend naar de organisatiecultuur kunnen we stellen dat het gedrag van medewerkers op de werkvloer gekenmerkt wordt door een constante wisselwerking tussen persoon en omgeving.⁴³ Dit wil zeggen dat zowel persoonlijke als sociaaleconomische factoren de mate van werktevredenheid en betrokkenheid bepalen. Deze twee variabelen zijn vervolgens weer beslissend voor de overweging van een werknemer om een organisatie te verlaten tot en met het daadwerkelijke vertrek.⁴⁴

De literatuur leert ons dat er binnen inclusieve werkklimaten basiselementen aanwezig moeten zijn om daadwerkelijk als inclusief te worden ervaren, althans door de ogen van de werknemer. Verscheidene factoren zijn van invloed op een inclusieve werkomgeving, zoals psychologische veiligheid, invloed op besluitvormingsprocessen en het gevoel gewaardeerd en gerespecteerd te worden. *Psychologische veiligheid* betekent dat individuele werknemers zich open, eerlijk en kwetsbaar durven op te stellen binnen groepen.⁴⁵ Zij schrikken er niet voor terug hun mening te geven die mogelijk de heersende status-quo uitdaagt. En zij doen dit zonder het gevoel te hebben dat dit negatieve gevolgen zal hebben voor hun zelfbeeld, status of carrièreperspectieven.⁴⁶ *Invloed op besluitvormingsprocessen* wordt ervaren wanneer medewerkers het gevoel hebben dat hun ideeën en waarnemingen worden gehoord én benut. Ten slotte hebben *gevoelens van respect en waardering* betrekking op het ervaren van rechtvaardige arbeidsprocessen en een gelijkwaardige behandeling. Meer aandacht voor deze elementen zou moeten leiden tot sterkere percepties van inclusie onder werknemers. Dit vormt de basis voor een inclusief werkklimaat en in bredere zin draagt dit dus ook bij aan de transformatie naar een inclusieve organisatiecultuur.⁴⁷

Een ander element dat bepalend is voor de mate waarin er inclusief gedrag wordt vertoond in groepen, is groepsdruk. Daar waar inclusief denken en handelen individuen aanmoedigt om opgenomen te worden in een (dominante) groep of werkomgeving waarbij de individuele eigenheid behouden blijft, wordt bij assimilatie daarentegen een individu pas als een insider

in de groep gezien wanneer deze zich conformeert aan de dominante culturele normen van de groep. Hiermee schuift het individu zijn of haar eigenheid in feite aan de kant en is er dus geen sprake van inclusie.⁴⁸ Hoewel de politieorganisatie aan verandering onderhevig is en de laatste jaren sterk heeft ingezet op het vergroten van de diversiteit binnen de eenheden, is er nog steeds sprake van een overwegend westerse bezetting binnen de meeste eenheden en teams.⁴⁹ Een mogelijk gevolg van deze homogeniteit is dat inclusief denken en handelen wordt belemmerd en enkel het niveau van assimilatie wordt bereikt van medewerkers die afwijken op verschillende diversiteitsaspecten. Een werknemer met een afwijkend profiel, kan een sterke groepsdruk als bedreigend ervaren. Afhankelijk van de mate van groepsdruk of -dreiging, kan de werknemer besluiten de organisatie (vroegtijdig) te verlaten.

Leiderschap

Alle betrokkenen bij de begeleiding van aspiranten en jong-afgestudeerden spelen een voornamelijk rol bij het geven van vertrouwen en het bieden van een veilige leer- en werkomgeving. Dat vraagt van hen niet alleen dat zij signalen kunnen en willen opvangen. Tevens dienen zij er tijdig naar te handelen en te beschikken over vaardigheden om de kwestie bespreekbaar te maken, en de interactie en onderlinge reflectie te stimuleren.

Dit betekent dat leiderschap een belangrijke rol speelt in de ervaringen op het werk. Binnen de leiderschapstheorie worden met name de transformationele en de inclusieve leiderschapsstijl in relatie gebracht met een sterke binding van medewerkers met de organisatie en een lage vertrekintentie.⁵⁰ Transformationele leiders hebben oog voor de individuele ontwikkeling van de medewerkers.⁵¹ Zij weten het evenwicht te vinden tussen het optimaal enthousiasmeren en laten participeren van alle medewerkers, en tegelijkertijd kunnen zij hun toekomstvisie voor het team realiseren. Inclusief leiderschap behelst gedragingen gericht op het versterken van het groepsgevoel enerzijds, maar anderzijds ook het signaleren, waarderen en inzetten van de unieke eigenheid van werknemers.⁵² Bij inclusief leiderschap ligt er een sterkere nadruk op wat het team meebrengt aan mogelijkheden en input, dan op de meer individuele visie van de leidinggevende. Door deze strategieën van leiderschap in te zetten, kunnen leidinggevendenden gericht tijd en aandacht schenken aan het stimuleren van gevoelens van *erbij horen* en *jezelf kunnen zijn* binnen hun teams. Daarnaast kunnen zij toegang verlenen tot verschillende hulpbronnen en interventies plegen die bijdragen aan het versterken van de ervaring van inclusie, betrokkenheid en werktevredenheid onder werknemers.

4. Onderzoeksmethode

Dit onderzoek is cyclisch opgezet en is gestart met een kwantitatieve survey. De data hieruit zijn gebruikt om de algemene ervaring op het gebied van inclusie, leiderschap, organisatiecultuur, betrokkenheid, tevredenheid en vertrekintentie in kaart te kunnen brengen. Door deze ervaringen te relateren aan verschillende groepen binnen de opleidingen, kunnen we toetsen of er inderdaad sprake is van ‘risicogroepen’ wat de ervaring van inclusie en vertrekintentie betreft.

Waar door middel van kwantitatief onderzoek een algemeen beeld is te schetsen en een bepaalde samenhang zichtbaar wordt, kan door middel van kwalitatief onderzoek, zoals interviews en focusgroepen, begrip ontstaan welke processen hierachter liggen.

Daarom hebben we de inzichten uit de literatuur en de eerste conclusies op basis van de survey, getoetst aan de hand van een reeks interviews met aspiranten, jong-afgestudeerden en hun begeleiders. Daarnaast hebben we gesprekken met focusgroepen gehouden. De deelnemers waren vertrouwenspersonen en aspiranten en jong-afgestudeerden die óf reeds uitgestroomd waren óf op het punt stonden de organisatie te verlaten. Deze verschillende onderzoeksmethoden dragen tezamen bij aan een breder begrip van de processen.

Survey

De survey vond plaats in de periode van 24 februari – 19 maart 2021. De aspiranten en jong-afgestudeerden die op het moment van dit onderzoek binnen de politie werkzaam waren, zijn uitgenodigd deel te nemen aan een online enquête. Om de respons te verhogen is er een herinnering gestuurd. Deelname was vrijwillig en anoniem.

Het literatuuronderzoek en de inzichten uit een eerdere analyse van een exit-vragenlijst vormden de basis van de survey.⁵³ Verschillende factoren kwamen naar voren die de vertrekintentie en inclusiebeleving van aspiranten en jong-afgestudeerden kunnen beïnvloeden. Deze zijn gecategoriseerd op individueel en teamniveau, en op het niveau van leiderschap. Op individueel niveau hebben we gevraagd naar de persoonlijke keuze om bij de politie te gaan werken, tevredenheid, betrokkenheid bij de organisatie, loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden en vertrekintentie. Op teamniveau hebben we gevraagd naar ervaringen van inclusie, groepsdruk en -cohesie, psychologische en sociale veiligheid. Sociale veiligheid verwijst naar het zich beschermd voelen tegen gevaar dat veroorzaakt wordt door het handelen van iemand anders binnen een organisatie. Psychologische veiligheid gaat over de sociale interactie tussen mensen. Dat je je mening geeft, ideeën oppert, de leidinggevende kunt tegenspreken, elkaar uitdaagt om het beter te doen zonder afgerekend of gemarginaliseerd te worden. Op het niveau van leiderschap hebben we gevraagd naar inclusief en transformationeel leiderschap. De survey voor aspiranten en jong-afgestudeerden was in de basis gelijk. Aan de jong-afgestudeerden is aanvullend gevraagd naar de ervaringen in de huidige werkomgeving.

Daarom stappen ze op

Respondenten

In totaal hebben 2.252 deelnemers de survey ingevuld, een respons van 36 procent (1.586 aspiranten en 666 jong-afgestudeerden). De respondenten konden vrijwillig enkele achtergrondkenmerken invullen. Van de deelnemers gaf 1.259 aan man te zijn (56 procent), 555 waren er vrouw (30 procent) en 9 non-binair (5 procent). Zo'n 319 deelnemers (14 procent) hebben hun gender niet ingevuld. De gemiddelde leeftijd was 28,7 jaar; de jongste deelnemer was 18 jaar, en de oudste 63 jaar. Gemiddeld werkten de deelnemers 3,2 jaar bij de politie, inclusief de opleidingsjaren.

Van de deelnemers gaven er 360 aan dat zichzelf, of minstens een van hun ouders, geboren zijn in het buitenland. 1.570 deelnemers noteerden dat zowel zij als beide ouders geboren zijn in Nederland. De overige 322 deelnemers kozen ervoor deze vraag niet te beantwoorden.

Van de aspiranten volgen er 174 de opleiding tot assistent-politiemedewerker, 153 tot basis-politiemedewerker en 1.215 tot allround politiemedewerker. Daarnaast volgden 236 deelnemers de hbo *bachelor of policing*, 124 de *master of criminal investigation* en volgden 2 deelnemers de *master of science in policing*.

Data-analyse

De survey is samengesteld op basis van gevalideerde vragenlijsten uit de literatuur. Uit betrouwbaarheidsanalyses is gebleken dat de meeste constructen voldoende tot goed betrouwbaar zijn met een Cronbach's alpha van $>.72$. Uitzonderingen hierop zijn de betrokkenheidschaal voor aspiranten en de schaal psychologische veiligheid voor zowel aspiranten ($\alpha=.45$) als jong-afgestudeerden ($\alpha=.38$). Vanwege de lagere betrouwbaarheid van de schalen, hebben wij deze vragen als losse items geanalyseerd. Omdat hieruit echter geen andere uitkomsten bleken dan wanneer we de items als schaal analyseerden, hebben we voor de leesbaarheid besloten voor de rapportage de schalen te gebruiken.

De data zijn geanalyseerd door middel van het statistische programma IBM SPSS Statistics versie 27. Daarbij is gebruikgemaakt van beschrijvende statistiek, maar ook van toetsen die groepsgemiddelden vergelijken, zoals de T-toets en ANOVA. Daarnaast is door middel van meervoudig regressieanalyse en ANCOVA gekeken naar de samenhang tussen de verschillende constructen, waarbij werd gecontroleerd voor dienstjaren en waar van toepassing voor migratieachtergrond en gender.

Interviews

In de periode mei 2021 tot en met juli 2021 voerden we 26 semigestructureerde diepte-interviews met aspiranten, jong-afgestudeerden en praktijk- en trajectbegeleiders.

Topics interview

In de interviews zijn volgende elementen aan de orde gekomen: push- en pullfactoren, inclusief werkklimaat, leiderschap, werktevredenheid, verbondenheid met de politie en groepsdruk.

Selectie respondenten

Voor de interviews hebben wij eenheden gekozen waar uitstroom van aspiranten of jong-afgestudeerden relatief vaak voorkomt. Dit hebben we gedaan om ons een vollediger beeld te kunnen vormen van *welke* vertrekmotieven er zijn en *welke* processen precies hieraan ten grondslag liggen. Dit in tegenstelling tot de survey data, die dient om een beeld te krijgen van *hoe vaak* er sprake is van vertrekintentie. Door eenheden te selecteren waar relatief meer sprake is van uitstroom, is de kans groter om meerdere motieven op te halen en de processen die hieraan ten grondslag liggen, beter te begrijpen.

Om een selectie te kunnen maken van de aspiranten van de verschillende eenheden hebben we gebruikgemaakt van de rapportage Monitor: Uitstroom Aspiranten Nationale Politie.⁵⁴ De exit-enquête is zowel ingevuld door respondenten die onderwijs kregen volgens het oude politieonderwijs, als respondenten die onlangs waren gestart in het nieuwe politieonderwijs op mbo-niveau. Van eind mei tot oktober 2020 zijn 76 aspiranten van de Nationale Politie uitgestroomd. Daarvan hebben 40 respondenten de exit-enquête ingevuld. Hiervan waren 12 afkomstig van de eenheid Den Haag en 6 van de eenheid Limburg. Voor beide eenheden was de response 100 procent. Uit deze eenheden zijn ook de traject- en praktijkbegeleiders geselecteerd, zodat de opleidingscultuur van aspiranten en begeleiders aan elkaar te relateren zijn.

Voor de selectie van jong-afgestudeerden hebben we twee criteria gehanteerd. Als eerste is gekozen om het gesprek aan te gaan met eenheden waar de uitval binnen drie jaar na afstuderen het hoogst is. Daarnaast is, in navolging van de criteria voor de aspiranten, een eenheid geselecteerd in de Randstad (Rotterdam) en een daarbuiten (Oost-Brabant). De eenheid Rotterdam zag in de periode 2014 tot maart 2021 een uitstroom van 38 fte van de 801 fte nieuwe instroom. Dat komt neer op een uitstroom van 4,7 procent. De uitstroom binnen de eenheid Oost-Brabant bedroeg in dezelfde periode 20 fte van de 515 fte nieuwe instroom, een uitstroom van 3,9 procent. Hoewel de eenheid Amsterdam het hoogste uitstroomgetal heeft, namelijk 5,1 procent van de 890 fte, is hiervoor niet gekozen, omdat de sollicitanten van deze eenheid het traject 'pilot Amsterdam' doorlopen. Zij worden in de aanloop naar het nieuwe politieonderwijs 2021 anders begeleid dan de sollicitanten bij de overige eenheden. Mogelijk beïnvloedt dit het vertrekgedrag en de ervaringen binnen de opleiding.

De respondenten zijn geselecteerd op basis van uitkomsten van de analyse van de survey. Daarbij is rekening gehouden met achtergrondkenmerken, zoals gender, het aantal opleidingsjaren, de soort opleiding, het aantal jaren in dienst en de culturele achtergrond.⁵⁵ Omdat culturele achtergrond niet geregistreerd wordt, is hiervoor gebruik gemaakt van de achternamen van de respondenten. De interviews zijn gehouden onder de aspiranten en jong-afgestudeerden van de opleidingen politiemedewerker, allround politiemedewerker en politiekundige bachelor.

Daarom stappen ze op

Voor de selectie van de interviews hebben we het Politiedienstencentrum (PDC) gevraagd agenten te selecteren die voldeden aan de criteria. De respondenten zijn eerst door het PDC benaderd met het verzoek deel te nemen aan het onderzoek. Daarna hebben wij alle personen telefonisch of per e-mail uitgenodigd voor het interview. Van 26 interviews vonden twee face-to-face plaats en 24 online of telefonisch. Tabel 2 geeft een overzicht van de geïnterviewden.

Tabel 2. Achtergrondkenmerken respondenten interviews

Achtergrondkenmerken	Aspirant (N=10)	Jong- afgestudeerde (N=8)	Traject- begeleider (N=4)	Praktijk- begeleider (N=4)	Totaal N = 26
Gender					
Man	5	3	3	2	26
Vrouw	5	5	1	2	
Eenheid					
Den Haag	5		2	2	26
Limburg	5		2	2	
Oost-Brabant		3			
Rotterdam		5			
Culturele achtergrond					
Nederlandse achtergrond	6	6	4	4	26
Migratieachtergrond	4	2			

Data-analyse

De kwalitatieve data uit de interviews hebben wij geanonimiseerd, getranscribeerd, gecodeerd en geanalyseerd vanuit de woordelijke verslagen van de interviews. Aan de hand van open en axiale coderingen zijn de eerste labels aangemaakt mede gebaseerd op de theoretische inzichten. Vervolgens zijn de codes door middel van intersubjectiviteit – dat wil zeggen door minimaal twee onderzoekers – geordend en gestructureerd om patronen en relaties te ontdekken binnen de data. Deze inzichten zijn daarna samengevoegd op basis van frequent overleg en data-uitwisseling tussen de onderzoekers, tevens schrijvers van dit rapport.

Focusgroepen

Het onderzoek geeft ook de resultaten van bijeenkomsten met zes focusgroepen: één met vertrouwenspersonen en vijf met aspiranten en jong-afgestudeerden. De criteria voor de focusgroepen met aspiranten en jong-afgestudeerden waren als volgt:

- 1) Vertrek op eigen initiatief tijdens de opleiding of binnen drie jaar na het afronden van de opleiding.
- 2) De uitdiensttreding had niet langer dan drie jaar geleden plaatsgevonden.
- 3) Aspiranten die nog in de opleiding waren, maar de intentie hadden om te vertrekken.

In totaal spraken wij met 7 vertrouwenspersonen, met 11 uitgestroomde aspiranten en jong-afgestudeerden en met 3 aspiranten die nog de opleiding volgden. Het doel van deze focusgroepen was dieper in te gaan op hun persoonlijke ervaringen teneinde de vertrekmotieven beter te duiden. In november 2021 vond de eerste focusgroep plaats met

zes vertrouwenspersonen. Een van hen vervult de functie van centrale vertrouwenspersoon; de overige deelnemers zijn vertrouwelingen voor politiemensen vanuit de verschillende diversiteitsnetwerken. Tussen december 2021 en februari 2022 vonden de focusgroepen met de aspiranten en jong-afgestudeerden plaats.

Tabel 3. Kenmerken respondenten focusgroepen

Respondenten	Aantal
Vertrouwenspersonen	7
Uitgestroomde aspiranten	5
Uitgestroomde jong-afgestudeerden	6
Zittende aspiranten met vertrekintentie	3
Totaal	21

Daarom stappen ze op

5. Resultaten

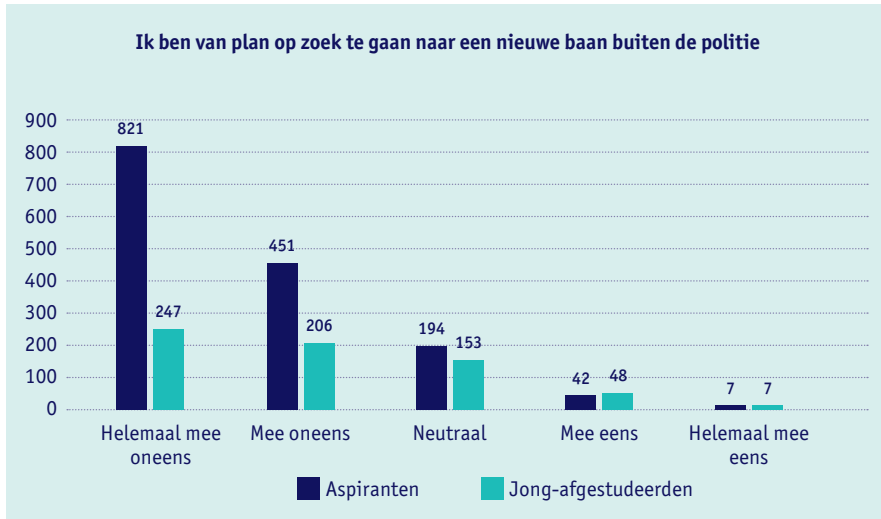
5.1 Bevindingen uit de survey

5.1.1 Uitkomsten: vertrekintentie, tevredenheid en betrokkenheid

Vertrekintentie

Om de vertrekintentie te peilen, hebben we de respondenten gevraagd of zij van plan zijn een baan buiten de politie te zoeken. Het merendeel antwoordde ontkennend. In totaal 49 aspiranten (3 procent) en 55 jong-afgestudeerden (9 procent) zeiden dit wel te overwegen. In de survey hebben wij niet naar mogelijke overwegingen voor vertrek gevraagd. Op basis van de survey kunnen we dus geen uitspraken doen over de onderliggende motieven voor de vertrekintentie.

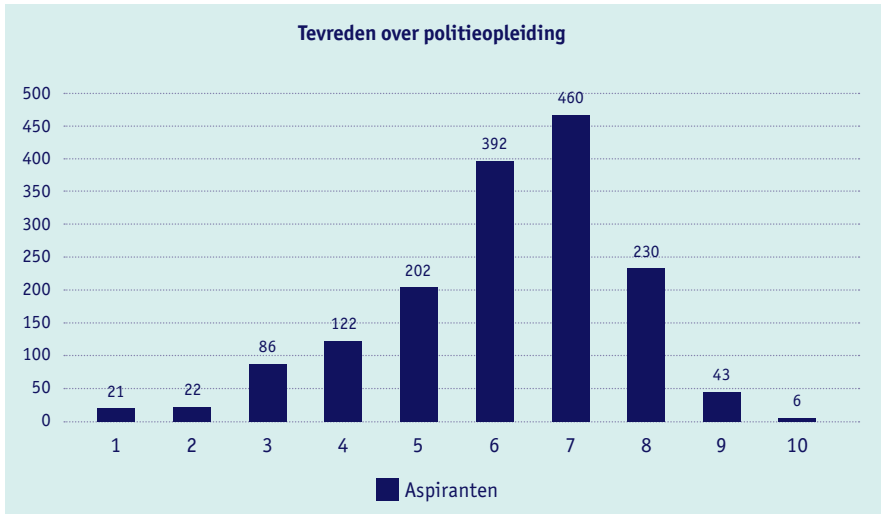
Figuur 1. Vertrekintentie



Tevredenheid

Voorts hebben we aspiranten en jong-afgestudeerden vragen voorgelegd om verschillende aspecten van tevredenheid in kaart te brengen. Zo hebben we gevraagd waarom zij bij de politie zijn gaan werken, in hoeverre aan hun verwachting is voldaan, en of het werk klopt met wat zij zich ervan hadden voorgesteld. Aan de aspiranten hebben wij bovendien gevraagd in hoeverre zij tevreden zijn met de opleiding.

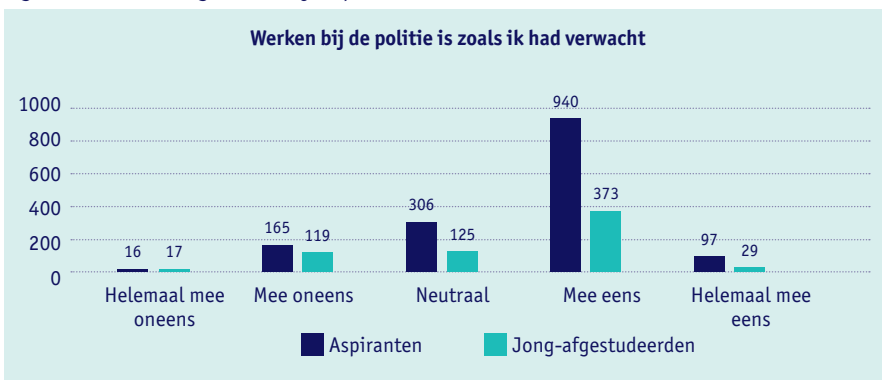
Figuur 2. *Tevredenheid politieopleiding*



Voor beide groepen komen de verwachtingen grotendeels uit. In totaal waren 136 jong-afgestudeerden en 181 aspiranten het (helemaal) oneens met deze stelling (zie figuur 3). Voor hen zijn de verwachtingen dus niet uitgekomen.

Op de vraag in hoeverre de politie voldoet aan de reden waarom zij er zijn gaan werken, scoort de politie gemiddeld genomen een 7.84 (op een schaal van 1 tot 10, $sd=1.37$). Aspiranten geven daarnaast de politieopleiding gemiddeld een 6.11 (op een schaal van 1 tot 10, $sd = 1.62$).

Figuur 3. *Verwachting werken bij de politie*



Betrokkenheid

Gemiddeld genomen geven de aspiranten hun betrokkenheid bij de politieorganisatie een 3.8 (sd = .65), 1 = helemaal oneens, 3 = neutraal, 5 = helemaal mee eens). Jong-afgestudeerden waarden hun betrokkenheid met een 3.7 (sd = .65). In totaal beoordeelden 88 aspiranten en 42 jong-afgestudeerden hun betrokkenheid in negatieve termen. Zij kwamen uit op de antwoordcategorieën 'helemaal mee oneens' of 'oneens' op vragen of zij zich betrokken voelen bij de organisatie.

5.1.2 Binding en motieven om bij de politie te gaan werken

Om te toetsen waarom de respondenten in dienst wilden treden, hebben we zes motieven voorgelegd: (1) mogelijkheid tot zelfontplooiing, (2) interesse in het type werk, (3) vergroting van baankansen, (4) het salaris na afronding van de opleiding, (5) doorgroeimogelijkheden, en (6) identificatie met het imago en de reputatie van de politie. Veruit de meeste respondenten (82 procent) zeiden dat hun interesse in het werk voor hen de reden was geweest om bij de politie te gaan werken (zie tabel 3).

De motieven om bij de politie te gaan werken, beïnvloeden echter wel de mate waarin de twee groepen het gevoel hebben dat hieraan wordt voldaan, en in hoeverre het werk overeenkomt met wat zij ervan hadden verwacht. Respondenten die interesse hadden in het type werk, rapporteren de hoogste mate van voldoening voor deze keuze (gemiddeld 7.98, sd=1.21), gevolgd door respondenten die kozen voor baankansen (gemiddeld 7.83, sd=2.07). Hoewel de groep respondenten die voor de politie koos vanwege haar imago en reputatie, relatief klein was (16 personen, 1 procent), scoren zij wel het laagst; de mate waarin voldaan wordt aan dit motief wordt beoordeeld met een 6.5 (sd=2.19). Ook de doorgroeimogelijkheden zijn relatief minder positief beoordeeld; gemiddeld genomen met een 6.99 (sd=1.92).

Tabel 3. Motieven om voor de politie te werken

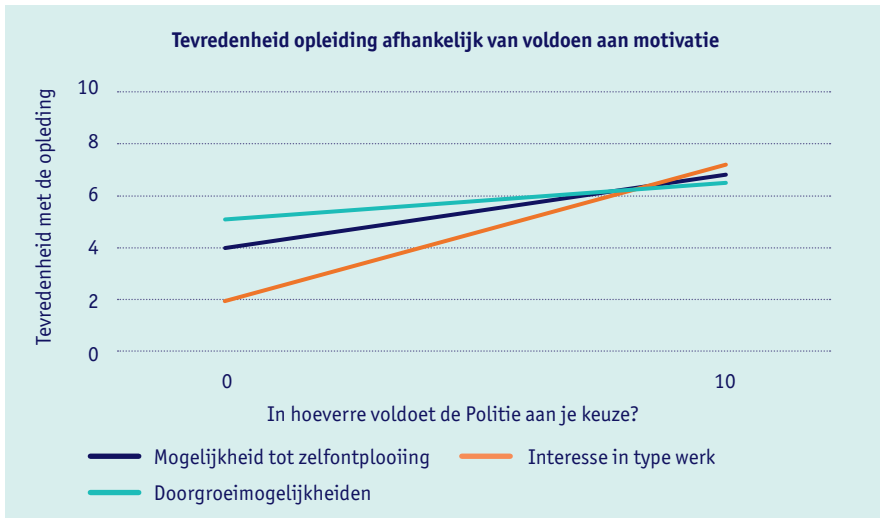
	Totaal	Voldoen aan keuze (1-10)	Verwachting van werk (1-5)	Tevreden met opleiding (1-10) (alleen spiranten)
Mogelijkheid tot zelfontplooiing	170 (8%)	7.68 (1.25)	3.40 (.91)	6.16 (1.60)
Interesse in type werk	1804 (82%)	7.98 (1.22)	3.60 (.82)	6.13 (1.62)
Kans op een baan	18 (1%)	7.83 (2.07)	3.29 (.92)	5.25 (2.25)
Verwachte salaris	1 (0%)			
Doorgroeimogelijkheden	187 (8%)	6.99 (1.92)	3.43 (.84)	6.16 (1.52)
Imago en reputatie van de politie	16 (1%)	6.50 (2.19)	3.13 (1.15)	5.33 (2.92)
Totaal	2196	7.84 (1.37)	3.56 (.84)	6.11 (2.64)

Daarom stappen ze op

Wanneer we deze motieven om bij de politie te gaan, afzetten tegen de tevredenheid met de opleiding, is te zien dat de verschillen niet significant zijn. Dit betekent dat de tevredenheid over de opleiding niet afhankelijk is van de reden waarom de aspiranten de opleiding zijn gaan volgen.

Daarentegen blijkt middels een regressieanalyse dat de keuze en de mate waarin hieraan wordt voldaan, interacteren met de uiteindelijke tevredenheid met de opleiding en de intentie voor vertrek.⁵⁶ Waar de motieven om bij de politie te gaan niet direct iets zeggen over de mate van tevredenheid over de opleiding, zegt de mate waarin zij deze motieven vervuld zien, daar wél wat over. Het effect is het sterkst voor de motivatie 'type werk'. Wanneer aspiranten om het type werk aan de opleiding starten, maar het werk anders blijkt te zijn dan verwacht, zijn zij het minst tevreden met de opleiding. Vallen de doorgroei mogelijkheden echter tegen? Dan heeft dit niet heel veel invloed over de mate van tevredenheid met de opleiding. Zie grafiek 1 voor de interactie tussen motieven en tevredenheid.

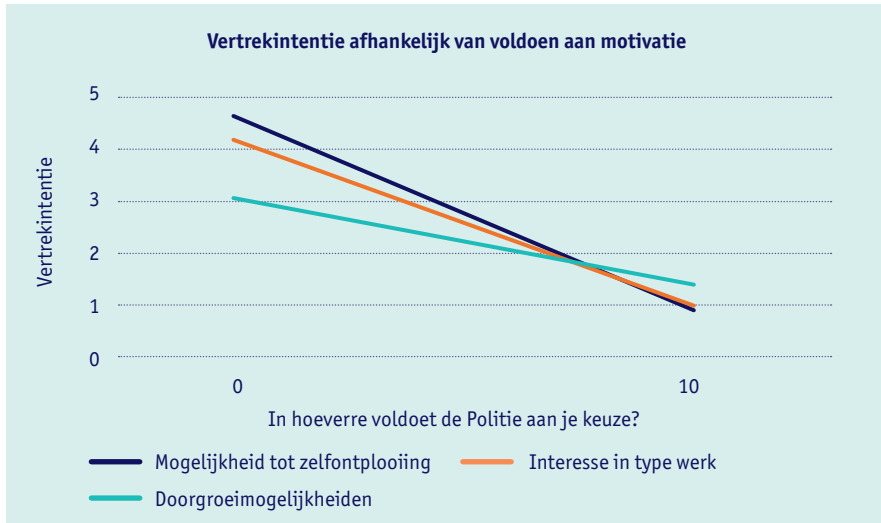
Grafiek 1. Interactie motieven en tevredenheid met de opleiding



Vertrekintentie

Ook wanneer we met behulp van een regressieanalyse kijken naar de vertrekintentie (gemeten met de vraag of respondenten een baan buiten de politie willen zoeken), zien we dat deze significant samenhangt met de mate waarin de motieven om bij de politie te gaan ook daadwerkelijk bevestigd worden. Vooral wanneer de verwachte mogelijkheid tot zelfontplooiing en het type werk tegenvallen, is de motivatie hoger om een baan buiten de politie te gaan zoeken.

Grafiek 2. Interactie motieven en vertrekintentie



5.1.3 Inclusief werkklimaat en leiderschap

Inclusief werkklimaat

Inclusiviteit gaat over het deel mogen uitmaken van een groep, terwijl je ook nog je unieke zelf kunt zijn. Om dat te kunnen beoordelen, hebben we vragen gesteld over onderliggende constructen. *Psychologische en sociale veiligheid* geven aan in hoeverre respondenten het gevoel hebben zichzelf te kunnen uiten en hoe veilig zij zich voelen binnen een groep. *Groepsdruk* is als het ware een tegenhanger hiervan: in hoeverre bepaalt de groep dat jij je op een bepaalde manier gedraagt? *Cohesie* geeft aan in hoeverre de groep wordt ervaren als een stabiel, samenhangend geheel.

De vragen over de praktijksituatie hebben we voorgelegd aan beide groepen. Die over de situatie binnen de opleidingen uitsluitend aan de aspiranten. Alle vragen zijn beantwoord op een vijfpuntschaal (1= helemaal mee oneens, 3 = neutraal, 5 = helemaal mee eens).

Tabel 4. Variabelen gerelateerd aan inclusie in de praktijk en in de opleiding

	In de praktijk (n=2000)	In de opleiding (n=1470)
Inclusie	3.88 (.66)	3.92 (.68)
Psychologische veiligheid	3.37 (.54)	3.74 (.76)
Sociale veiligheid	3.92 (.65)	4.00 (.69)
Groepsdruk	3.42 (.77)	3.65 (.81)
Cohesie	3.83 (.59)	4.03 (.65)

Met uitzondering van de groepsdruk in de praktijk, die met een gemiddelde van 3.42 nog net binnen de 'neutrale' beoordeling valt, worden de overige indicatoren van inclusie positief beoordeeld. Op basis van de literatuur hadden we verwacht dat wanneer er sprake is van

inclusie en psychologische en sociale veiligheid, groepsdruk juist minder sterk aanwezig is.⁵⁷ Opvallend is dat respondenten in dit onderzoek zowel veiligheid als inclusie en ook groepsdruk gemiddeld positief waarden.

Leiderschap

Om leiderschap in kaart te brengen, hebben we ons in de survey gefocust op transformationeel en op inclusief leiderschap. In de eerstgenoemde vorm weet de leidinggevende een balans te bewaren tussen de eigen toekomstvisie voor het team, en de optimale ontwikkeling en bijdrage van elk van de teamleden. Daarnaast hebben we de aspiranten ook gevraagd in hoeverre zij een inclusieve leiderschapsstijl ervaren bij de trajectbegeleiders.

De aspiranten beoordelen het transformationeel leiderschap van hun trajectbegeleider gemiddeld op 3.77 (sd=.75) en het inclusief leiderschap op 3.55 (sd=.85). Aspiranten en jong-afgestudeerden beoordelen het transformationeel leiderschap van de persoon die zij in de praktijk als dagelijkse begeleider ervaren op 3.83 (sd=.67). Wie dat is, is afhankelijk van de positie van aspiranten en jong-afgestudeerden in de organisatie en de opleiding. Respondenten konden zelf aangeven wie zij als dagelijks begeleider zien: de praktijkbegeleider, de werkbegeleider(s), de operationeel expert, de teamchef of wisselende collega's. Het blijkt dat de aspiranten de verschillende leidinggevendens als gelijk transformationeel leidinggevend ervaren.

5.1.4 Samenhang tussen werkklimaat, leiderschap en de drie uitkomsten

Tevredenheid met de opleiding

De mate waarin aspiranten tevreden zijn over de opleiding, hangt significant samen met verschillende aspecten van inclusie. Tabel 5 laat zien dat er een sterke samenhang is tussen tevredenheid over de opleiding en de ervaren inclusie in de praktijk ($\beta = .20, p < .001$) alsook met de ervaren inclusie in de opleiding ($\beta = .18, p < .001$). Dit geeft aan dat een hogere inclusiebeleving samengaat met een hogere tevredenheid over de opleiding. Ook wanneer we de andere indicatoren van een inclusief werkklimaat beschouwen, zien we deze positieve samenhang terug.

Tabel 5. Samenhang tevredenheid met variabelen gerelateerd aan inclusie

Samenhang met tevredenheid opleiding		
	In de praktijk (n=1470)	In de opleiding (n=1470)
Inclusie	$\beta = .20, p < .001$	$\beta = .18, p < .001$
Psychologische veiligheid	Geen samenhang	$\beta = .16, p < .001$
Sociale veiligheid	$\beta = .19, p < .001$	$\beta = .17, p < .001$
Groepsdruk	$\beta = .13, p < .001$	$\beta = .08, p < .005$
Cohesie	$\beta = .19, p < .001$	$\beta = .17, p < .001$

Noot: toetsing door middel van simpele regressieanalyse

Eenzelfde positieve samenhang bestaat er tussen de tevredenheid van aspiranten met de opleiding enerzijds en inclusief ($\beta = .22, p < .001$) en transformationeel leiderschap ($\beta = .22, p < .001$) door de trajectbegeleiders, en transformationeel leiderschap van de dagelijks begeleider in de praktijk ($\beta = .16, p < .001$) anderzijds.

Naast de individuele samenhang van de variabelen met tevredenheid met de opleiding, kunnen zij ook bekeken worden in combinatie met elkaar. Door het uitvoeren van een multiële regressieanalyse zien we welke variabelen hun significante samenhang met de tevredenheid over de opleiding behouden wanneer er voor de overige variabelen wordt gecontroleerd. In tabel A in de bijlage is te zien dat het effect van de variabelen met betrekking tot de ervaringen in de opleiding is voornamelijk toe te schrijven aan inclusief leiderschap, transformationeel leiderschap en psychologische veiligheid. Het effect van de variabelen met betrekking tot de ervaringen in de praktijk is voornamelijk toe te schrijven aan de ervaring van inclusie, transformationeel leiderschap en groepsdruk. Wel moeten we bij deze interpretatie voorzichtig zijn; al deze variabelen hebben een p-waarde tussen de .05 en .10. Dit maakt dat zij net niet het significantieniveau van $< .05$ bereiken. De kans dat we ze ten onrechte toewijzen als variabelen met een significante unieke toevoeging aan het model, is iets groter dan wanneer zij deze grenswaarde van .05 wél hadden bereikt. Ondanks het feit dat geen van de variabelen in het model unieke significantie bereikt, hebben zij tezamen wél een significante samenhang met de tevredenheid met de opleiding.

Betrokkenheid bij de organisatie

De mate waarin beide groepen betrokken zijn bij de politieorganisatie, hangt significant samen met verschillende variabelen gerelateerd aan inclusie. Aspiranten rapporteren dat voor hen betrokkenheid samenhangt met een inclusief werkklimaat. Een hogere ervaring van inclusie in de praktijk hangt sterker samen met een hogere betrokkenheid ($\beta = .49, p < .001$) dan met de ervaring van inclusie in de opleiding ($\beta = .18, p < .001$). Jong-afgestudeerden rapporteren een vergelijkbare samenhang tussen betrokkenheid en inclusie in de praktijk ($\beta = .44, p < .001$). Ook wanneer we de andere indicatoren van een inclusief werkklimaat beschouwen, zien we dat de ervaringen in de praktijk sterker samenhangen met de betrokkenheid bij de organisatie, dan de ervaringen binnen de opleiding.

Tabel 6. Samenhang betrokkenheid met variabelen gerelateerd aan inclusie

	Voor aspiranten (n=1470)		Voor jong-afgestudeerden (n=620)
	In de praktijk	In de opleiding	In de praktijk
Inclusie	$\beta = .49, p < .001$	$\beta = .18, p < .001$	$\beta = .44, p < .001$
Psychologische veiligheid	$\beta = .08, p < .005$	$\beta = .10, p < .001$	Geen samenhang
Sociale veiligheid	$\beta = .42, p < .001$	$\beta = .16, p < .001$	$\beta = .36, p < .001$
Groepsdruk	$\beta = .23, p < .001$	$\beta = .10, p < .005$	$\beta = .22, p < .001$
Cohesie	$\beta = .49, p < .001$	$\beta = .21, p < .001$	$\beta = .46, p < .001$

Noot: toetsing door middel van simpele regressieanalyse.

Ook tussen de leiderschapsindicatoren en betrokkenheid bij de organisatie bestaat een positieve samenhang. Aspiranten die het leiderschap als meer transformationeel en meer inclusief ervaren, ervaren ook een hogere betrokkenheid bij de organisatie. Inclusief leiderschap ($\beta = .28, p < .001$) en transformationeel leiderschap ($\beta = .27, p < .001$) door de trajectbegeleiders en transformationeel leiderschap van de dagelijks begeleider in de praktijk ($\beta = .33, p < .001$) hangen allemaal significant samen met betrokkenheid bij de organisatie. Uit de antwoorden van de jong-afgestudeerden bleek een vergelijkbare samenhang tussen betrokkenheid bij de organisatie en het transformationeel leiderschap van de dagelijks begeleider ($\beta = .25, p < .001$).

Naast de individuele samenhang van de variabelen met betrokkenheid, kunnen zij ook bekeken worden in combinatie met elkaar. Door het uitvoeren van een multiële regressieanalyse zien we welke variabelen hun significante samenhang met de betrokkenheid behouden wanneer er voor de overige variabelen wordt gecontroleerd. In tabel B in de bijlage is te zien dat voor aspiranten het effect van de variabelen met betrekking tot de ervaringen in de praktijk op betrokkenheid voornamelijk toe te schrijven is aan de ervaring van inclusie, psychologische veiligheid, cohesie en transformationeel leiderschap. Wat de ervaringen binnen de opleiding betreft, is het effect tussen betrokkenheid enerzijds en de overige variabelen anderzijds vooral toe te schrijven aan cohesie en transformationeel en inclusief leiderschap. Voor jong-afgestudeerden lijkt de samenhang met betrokkenheid voornamelijk toe te schrijven te zijn aan de ervaring van inclusie, sociale veiligheid en cohesie.

Vertrekintentie

De mate waarin aspiranten en jong-afgestudeerden van plan zijn op zoek te gaan naar een nieuwe baan buiten de politie, hangt significant samen met verschillende aan inclusie gerelateerde variabelen.

Betrokkenheid en tevredenheid

Ten eerste hangt vertrekintentie voor aspiranten significant samen met tevredenheid met de opleiding ($\beta = -.24, p < .001$) en met betrokkenheid bij de organisatie ($\beta = -.37, p < .001$). Bij zowel tevredenheid als vertrekintentie is deze samenhang negatief; een hogere tevredenheid en/of betrokkenheid gaan samen met een lagere vertrekintentie. Ook de mate waarin het politiewerk overeenkomt met de verwachting ($\beta = -.36, p < .001$) en voldoet aan de reden dat zij oorspronkelijk met de opleiding zijn gestart ($\beta = -.39, p < .001$), hangen negatief samen met vertrekintentie. Dit betekent dat aspiranten die een hogere overeenkomst met de verwachtingen van het politiewerk en/of een hogere overeenkomst zien met de reden dat zij de opleiding zijn gestart, tegelijkertijd een lagere vertrekintentie ervaren.

Voor jong-afgestudeerden hangt de vertrekintentie ook samen met betrokkenheid ($\beta = -.38, p < .001$), de mate waarin het politiewerk overeenkomt met de verwachting ($\beta = -.36, p < .001$) en in hoeverre de organisatie voldoet aan de reden dat zij oorspronkelijk bij de politie zijn gegaan ($\beta = -.44, p < .001$). Dit betekent dat respondenten die sterker betrokken zijn bij de organisatie, en respondenten die meer tevreden zijn over de opleiding en het politiewerk, een lagere intentie hebben om te vertrekken.

Inclusief werkklimaat

Voor respondenten hangt vertrekintentie samen met een inclusief werkklimaat. Een hogere ervaring van inclusie in de praktijk hangt sterker samen met een lagere vertrekintentie ($\beta = -.28, p < .001$ voor aspiranten en $\beta = -.33, p < .001$ voor jong-afgestudeerden) dan met de ervaring van inclusie in de opleiding ($\beta = -.08, p < .001$). Ook wanneer we de andere indicatoren van een inclusief werkklimaat beschouwen, zien we dat de ervaringen in de praktijk sterker samenhangen met vertrekintentie dan de ervaringen binnen de opleiding. Respondenten die de indicatoren van een inclusief werkklimaat sterker ervaren, hebben een lagere vertrekintentie.

Tabel 7. Samenhang vertrekintentie met de verschillende variabelen gerelateerd aan inclusie

	Voor aspiranten (n=1470)		Voor jong-afgestudeerden (n=620)
	In de praktijk	In de opleiding	In de praktijk
Inclusie	$\beta = -.28, p < .001$	$\beta = -.08, p < .001$	$\beta = -.33, p < .001$
Psychologische veiligheid	$\beta = -.07, p < .05$	$\beta = -.10, p < .001$	$\beta = -.10, p < .05$
Sociale veiligheid	$\beta = -.25, p < .001$	$\beta = -.08, p < .005$	$\beta = -.29, p < .001$
Groepsdruk	$\beta = -.18, p < .001$	$\beta = -.05, p < .05$	$\beta = -.22, p < .001$
Cohesie	$\beta = -.27, p < .001$	$\beta = -.10, p < .001$	$\beta = -.34, p < .001$

Ook tussen de leiderschapsindicatoren en vertrekintentie bestaat een negatieve samenhang. Respondenten die het leiderschap als meer transformatieel en meer inclusief ervaren, rapporteren een lagere vertrekintentie. Inclusief ($\beta = -.17, p < .001$) en transformatieel leiderschap ($\beta = -.19, p < .001$) door de trajectbegeleiders en transformatieel leiderschap van de dagelijks begeleider in de praktijk ($\beta = -.24, p < .001$) hangen voor aspiranten allemaal significant samen met vertrekintentie. Jong-afgestudeerden rapporteren een vergelijkbare samenhang tussen vertrekintentie en transformatieel leiderschap van de dagelijks begeleider ($\beta = -.28, p < .001$).

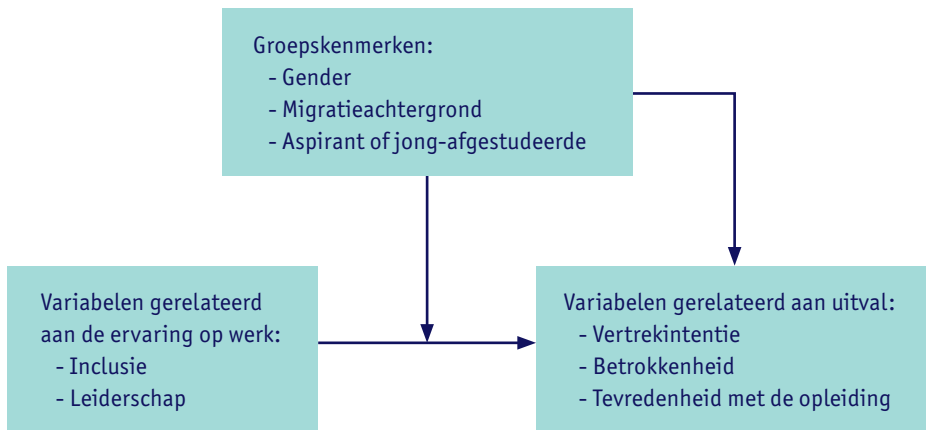
Naast de individuele samenhang van de variabelen met vertrekintentie, kunnen zij ook bekeken worden in combinatie met elkaar. Door het uitvoeren van een multiële regressieanalyse zien we welke variabelen hun significante samenhang met de vertrekintentie behouden wanneer er voor de overige variabelen wordt gecontroleerd. In tabel C in de bijlage is te zien dat voor aspiranten het effect van de variabelen met betrekking tot de ervaringen binnen de opleiding op vertrekintentie voornamelijk toe te schrijven is aan de ervaring van psychologische veiligheid en transformatieel leiderschap. Wat de ervaringen in de praktijk betreft, is het effect tussen betrokkenheid enerzijds en de overige variabelen anderzijds aan alle variabelen toe te schrijven, zij het dat er bij de toeschrijving aan inclusie en sociale veiligheid een slag om de arm moet worden gehouden. Met *p*-waarden van .051 (inclusie) en .098 (sociale veiligheid) voldoen zij net niet aan het significantieniveau dat wij hebben gesteld op .05. Dit betekent dat de kans dat deze variabelen ten onrechte worden aangeduid als van significante unieke invloed, net iets groter is dan bij de overige variabelen.

5.1.5 Groepsverschillen

Tijdens de voorgesprekken voor dit onderzoek hoorden wij dat leden van bepaalde groepen vaker lijken uit te vallen dan die van andere, zowel tijdens de opleiding als kort daarna. Het betreft vooral aspiranten en jong-afgestudeerden met een migratieachtergrond en vrouwen. We hebben onderzocht of hun ervaringen binnen de opleiding en in de praktijk ook onderling verschillen. Een verschil in ervaren inclusie en leiderschap, en een lagere binding met de organisatie zijn mogelijke verklaringen voor deze hogere uitval. De significantie verschillen tussen de groepen komen hier aan bod; een uitgebreid overzicht van de gemiddelden, spreiding en significantie van de verschillen is te vinden in tabellen D, E en F in de bijlage.

Door middel van moderatieanalyses (zie figuur 4) hebben we getoetst of de verbanden tussen de variabelen gerelateerd aan inclusie en leiderschap in meer of mindere mate aanwezig zijn voor de verschillende groepsleden. Hierbij hebben we, waar mogelijk, steeds gecorrigeerd voor opleidingsniveau, gender en migratieachtergrond. Gezien het grote aantal variabelen in combinatie met de relatief kleine groepsgroottes, zijn de moderatiemodellen apart van elkaar getoetst. De gerapporteerde significante verschillen in de sterkte van verbanden zijn dus specifiek aan het beschreven groepslidmaatschap toe te schrijven. Zie voor de statistische notaties behorende bij de significante verschillen tabellen A en B in de bijlage.

Figuur 4. Samenvatting van de getoetste moderatiemodellen



Aspiranten en jong-afgestudeerden

Aspiranten scoren hoger op de vraag in hoeverre zij binnen de politie datgene ervaren wat de reden was dat zij bij de politie zijn gaan werken. Ook scoren zij hoger op betrokkenheid en ervaren loopbaanmogelijkheden. Ze ervaren meer groepsdruk en meer transformationeel leiderschap in de praktijk.

Jong-afgestudeerden daarentegen ervaren een hogere psychologische veiligheid en een hogere cohesie in de praktijk. Daar staat tegenover dat zij in vergelijking met de aspiranten, een hogere vertrekintentie rapporteren.

Gender

Mannen, die traditioneel in de meerderheid zijn bij de politie, scoren hoger op de intentie om naar een nieuwe baan te zoeken buiten de politieorganisatie. Binnen de opleiding ervaren zij meer inclusief leiderschap, een hogere inclusie, grotere psychologische veiligheid, een hogere cohesie, en meer sociale veiligheid.

Vrouwen daarentegen zeggen dat de politie beter voldoet aan de reden waarom zij er zijn gaan werken. Zij zien ook meer loopbaanmogelijkheden.

Dat vrouwen minder inclusie, veiligheid en cohesie ervaren, kan te maken hebben met het feit dat zij een minderheidspositie in de organisatie innemen. Dat zij tegelijkertijd minder groepsdruk ervaren, is opvallend. De moderatieanalyses laten zien dat voor mannen een lager gevoel van inclusie, sociale veiligheid, cohesie en groepsdruk binnen de opleiding sterker samenhangt met een lagere tevredenheid met de opleiding dan voor vrouwen. Voor jong-afgestudeerde mannen hangt een lager gevoel van inclusie, cohesie en groepsdruk in de praktijk samen met een lagere betrokkenheid bij de organisatie dan voor jong-afgestudeerde vrouwen. Bij mannen hangt een minder positieve ervaring tijdens de opleiding of in de praktijk dus sterker samen met negatievere uitkomsten dan bij vrouwen.

Migratieachtergrond

Respondenten met een migratieachtergrond scoren hoger op een groot aantal indicatoren van een inclusief werkklimaat en leiderschap. Dit betekent dat hun ervaringen binnen de politie minder positief zijn. Voor hen is de politieorganisatie minder inclusief, voelen zij zich er minder veilig, ervaren zij een lagere cohesie en minder positief leiderschap vanuit hun begeleiders in de praktijk.

Deze bevindingen worden benadrukt door de hogere vertrekintentie en de lagere betrokkenheid bij de organisatie die zij rapporteren. En net als vrouwen, ervaren zij een lagere groepsdruk, zowel tijdens de opleiding als in de praktijk.

De moderatieanalyses laten zien dat voor deze respondenten een lager gevoel van sociale veiligheid, groepsdruk en transformationeel leiderschap in de praktijk sterker samenhangt met een hogere vertrekintentie dan bij respondenten van Nederlandse afkomst.

Een lager gevoel van inclusief leiderschap, inclusie, psychologische veiligheid en cohesie in de opleiding, en een lager gevoel van inclusie, sociale veiligheid en groepsdruk in de praktijk hangt sterker samen met een lagere tevredenheid met de opleiding dan dat dit doet bij aspiranten van Nederlandse origine.

Een lager gevoel van veiligheid, inclusie, groepsdruk en transformationeel leiderschap hangt samen met een lager gevoel van betrokkenheid met de organisatie voor de respondenten met een migratieachtergrond vergeleken met hun collega's zonder die achtergrond.

Kortom, de ervaringen van mensen met een migratieachtergrond binnen de opleiding en de praktijk zijn minder positief dan die van hun collega's. Bovendien hangen deze negatieve ervaringen sterker samen met minder betrokkenheid bij de organisatie en een hogere vertrekintentie dan het geval is bij de collega's van Nederlandse origine.

5.2 Bevindingen uit interviews en focusgroepen

Politiewerk is uniek en heeft een grote aantrekkingskracht

Aspiranten en jong-afgestudeerden noemen verscheidene pullfactoren, ofwel factoren die te maken hebben met motieven om bij de organisatie te blijven. Voor sommigen is het politiewerk een roeping of een kinderroom. Ook zeggen zij vaak dat het werk uniek is, want actie, dynamiek en discipline komen er samen, en de maatschappelijke betekenis ervan is groot. Respondenten identificeren zich sterk met de politie en herkennen zich in het gedeelde maatschappelijke doel 'het helpen van mensen'. Ook het principe '1 team 1 taak' komt in de gesprekken vaak naar boven.

Het vertrouwen in elkaar zorgt voor binding en de respondenten ervaren hierdoor een grote mate van werkplezier. Deze binding creëert een familiegevoel. De onderlinge band wordt versterkt door een buddiesysteem dat studenten aan elkaar koppelt. Als buddy draag je bij aan het welbevinden van de ander. Als je mede-buddy bijvoorbeeld afwezig is, vraagt men jou naar het waarom daarvan. Ook de begeleiders hebben continu oog voor het welzijn van studenten en vragen regelmatig hoe het met hen gaat. We kunnen stellen dat aan de familiecultuur een oprechte onderlinge interesse en grote mate van vriendelijkheid ten grondslag ligt. Politiemensen maken veel met elkaar mee, delen lief en leed en staan voor elkaar klaar. Op straat moeten zij blindelings op elkaar kunnen vertrouwen. De binding met de politie creëert loyaliteit. Van een groot aantal reeds uitgestroomde aspiranten en jong-afgestudeerden hoorden we dat zij de ervaring van een familiegevoel wel op voorhand hadden verwacht, maar niet of slechts een beetje hebben ervaren.

De politie wordt gezien als een goede werkgever die zekerheid biedt, die prima arbeidsvoorwaarden heeft, en waar je nooit meer weg hoeft. De meeste respondenten willen er tot aan hun pensioen blijven. Immers, de politie kent tal van groei- en ontwikkelingsmogelijkheden zowel horizontaal als verticaal. Daar staat tegenover dat de aspiranten niet altijd ruimte ervaren om tijdens de opleiding naar een ander team te gaan als ze zich niet helemaal op hun plek voelen. Tegelijkertijd zien zij de toekomst hoopvol in, en verwachten dat een juiste match wel mogelijk is nadat zij hun diploma hebben behaald.

Begeleiders benadrukken de ambitie van aspiranten en jong-afgestudeerden om van jongs af aan bij de politie te willen werken als een van de belangrijkste pullfactoren: het maakt je trots. Sommige begeleiders wijzen op de keerzijde. Zo kan degene die vroegtijdig vertrekt dat als gezichtsverlies ervaren. De enorme binding met de politie brengt ook een gedrevenheid met zich mee om erbij te willen horen. Daardoor is het soms lastig voor aspiranten om de grenzen aan te geven wanneer zij grensoverschrijdend gedrag van collega's ervaren.

Vertrekmotieven variëren van slechte studieresultaten tot gemis aan respect en waardering

Uit de gesprekken met zowel begeleiders als met zittende aspiranten en jong-afgestudeerden blijkt dat niet altijd even duidelijk is wat de doorslaggevende factoren zijn voor het

uiteindelijk vertrek van mensen. Dit kan duiden op een blinde vlek in vertrekredenen en onderstreept het belang van dit onderzoek. Wij hoorden verscheidene oorzaken voor uitval die niet direct te voorkomen zijn. Bijvoorbeeld het onvermogen om een balans te vinden tussen werk enerzijds en de privé- en gezinssituatie anderzijds vanwege de onregelmatige werktijden. Maar we hoorden ook oorzaken van uitval die mogelijk wél te voorkomen zijn. Jong-afgestudeerden noemen bijvoorbeeld onvoldoende doorgroeimogelijkheden als een motief om te willen vertrekken. Sommigen missen een verdieping van en daardoor ook plezier in het werk. Respondenten die de opleiding bachelor politiekunde volgen (door de respondenten vaak 'niveau 5' genoemd), noemen daarnaast de kloof tussen praktijk en opleiding. Het is voor hun collega's onduidelijk wat iemand met dit opleidingsniveau in de praktijk zou moeten en mogen doen. Deze pas-afgestudeerden zijn afhankelijk van de ruimte en begeleiding die een teamchef wel of niet biedt. Sommige studenten die vanuit de bachelor politiekunde de organisatie instromen, ervaren wantrouwen bij hun collega's omdat zij op een hoger functieniveau instromen zonder enige (straat)ervaring: alsof ze er ten onrechte zijn beland. Tevens leeft het gevoel bij geïnterviewden met een mbo-opleiding dat door de komst van hbo-instromers hun eigen promotiekansen verminderen.

De zittende aspiranten en jong-afgestudeerden noemden ook zaken die niet direct uitval tot gevolg hadden, maar die de werktevredenheid wel sterk verminderden of de intentie om te vertrekken versterkten. Zo rapporteerden enkelen het gevoel te hebben dat hun meerderen hen niet zien of horen. Ook het verschil in houding van aspiranten vergeleken met die van al langer in dienst zijnde collega's als het gaat om punctualiteit of de voorbeeldfunctie die je als agent hebt, kunnen ervoor zorgen dat eerstgenoemden zich niet thuis voelen in de organisatie. Concreet hoorden wij dat het niet uitdragen van de voorbeeldfunctie op sociale media of het overtreden van regels binnen de academie minder wordt bestraft dan de respondenten hadden verwacht. Voorbeelden zijn het niet of onvolledig dragen van het uniform, of te laat of slecht voorbereid naar de les komen. Dit maakt aspiranten en jong-afgestudeerden minder gemotiveerd om zich wél aan deze standaarden te houden.

Sommige nieuwkomers ervaren een bepaalde mate van neerbuigendheid wanneer zij zich anders opstellen dan de anderen. Bijvoorbeeld wanneer aspiranten kritische vragen stellen over de manier van opleiden of de onderlinge omgang. Dit komt tijdens de opleiding onder meer tot uiting door de schoolse manier waarop begeleiders de studenten aanspreken. Dat sluit niet aan bij de verwachtingen van oudere aspiranten met meer levenservaring. Ook pesten in de klas, het ontbreken van onderling respect en het gebrek aan waardering en support verhinderen dat mensen zich veilig voelen. En dat heeft direct impact op de beleving van inclusie.

Uitgestroomde aspiranten en jong-afgestudeerden

Opvallend is dat de mechanismen die de zittende aspiranten en jong-afgestudeerden noemen als 'vervelend maar geen directe aanleiding voor een vertrek', juist als vertrekmotieven worden aangevoerd door degenen die vertrokken zijn. Zowel de mensen die zijn uitgestroomd tijdens de studie als zij die dat hebben gedaan in de eerste drie jaar na het behalen van het

diploma, benoemden als een van de belangrijkste vertrekredenen dat zij zich als persoon niet gewaardeerd en gezien voelden bij de politie. Zij hadden niet het gevoel zichzelf te kunnen zijn, zonder dat dit voor hun functioneren negatieve gevolgen had, zoals buitengesloten worden door studenten en begeleiders. Vooral het gedrag en de houding van personen in een begeleidende of aansturende rol, zoals docenten, praktijk- en trajectbegeleiders, en teamchefs, is in dit opzicht cruciaal. Als die zich niet inclusief opstellen, heeft dat grote invloed op het vertrek van aspiranten en jong-afgestudeerden. Mensen die tijdens de opleiding zijn uitgestroomd, vertelden ons over hun onmacht om noodzakelijke hulp te krijgen bij hun ontwikkeling tot agent. Enkele voorbeelden illustreren dit. Geen hulp van docenten bij het leren en eigen maken van de stof en het gebrek aan begeleiding wanneer een aspirant pest- of uitsluitingsgedrag ervaart. Geen ondersteuning bij het omgaan met de gevolgen wanneer je niet in de leergroep past. Geen bijstand van docenten wanneer er sprake is van problematisch gedrag van klasgenoten. Dezelfde onmacht wordt ervaren in de begeleiding van praktijk- en werkbegeleiders bij het ontwikkelen van de vaardigheden op straat. Geen steun van leidinggevenden bij het ontwikkelen en inzetten van de eigen vaardigheden binnen de politieorganisatie.

Begeleiding docenten bepalend voor veiligheidsgevoel in de klas

Alle aspiranten willen in principe hetzelfde: met succes de opleiding afronden. Dit doel is de verbindende factor. Bijna alle geïnterviewden ervaren binding met medestudenten en onderlinge steun. Tegelijkertijd wordt veelvuldig gesproken over twee groepen in de klas, namelijk de studenten die serieus zijn en huiswerk maken, en de anderen die zich niet goed voorbereiden en zich soms stoer gedragen. Sommige studenten voelen zich buitengesloten. Zij blijven bijvoorbeeld steeds als laatsten over wanneer de klas zichzelf in kleinere groepen moet opsplitsen. Deze beleving kan de motivatie voor de opleiding negatief beïnvloeden. De vertrouwenspersonen menen dat dit niet een directe reden hoeft te zijn voor het vertrek van aspiranten, maar zij vragen zich wel af of dezen, kwetsbaar en onzeker als ze zijn, zich staande kunnen houden.

Zowel nieuwkomers als begeleiders menen dat de docenten meer aandacht moeten besteden aan het groepsproces. Veelal verwachten de begeleiders dat de aspiranten zelf dit onderlinge contact en collegialiteit vormgeven. Immers, wanneer de aspiranten als agent werken, moeten zij dit zelf kunnen. Een aantal nieuwkomers maakt hierdoor een lastige opleidingsperiode door. Zij moeten óf zichzelf staande houden in een klas die hen niet steunt, óf zien hoe medestudenten niet gesteund of onvriendelijk behandeld worden. Dit vergroot hun gevoel van onveiligheid en doet afbreuk aan de (emotionele) ruimte die zij ervaren om zich kwetsbaar op te kunnen stellen tijdens de opleiding en de praktijkstages. Uit gesprekken met reeds uitgestroomde aspiranten en jong-afgestudeerden is ons gebleken dat docenten niet of nauwelijks ingrijpen als situaties escaleren tussen studenten. Wanneer studenten bij docenten melden dat er sprake is van pesten en uitsluiting, krijgen zij het advies om het probleem zelf op te lossen. Verscheidene respondenten vertelden dat docenten niet hadden gemerkt dat het pest- en uitsluitingsgedrag in zo'n sterke mate voorkwam in de klas, dat de slachtoffers geen andere oplossing zagen dan de opleiding

te verlaten. Dit heeft bij respondenten geleid tot een groot gevoel van onzekerheid en onveiligheid, burn-out-klachten en uitstroom.

Weinig aandacht voor moeilijk overbrugbare verschillen in achtergrond

Klasgenoten kunnen sterk verschillen wat hun sociale en culturele achtergrond betreft. Zo zijn er aspiranten met een migratieachtergrond uit de grote stad, maar ook streng-christelijke aspiranten uit kleine dorpen. Het lukt de studenten niet altijd om over deze verschillen heen te stappen en tot sterke interpersoonlijke relaties te komen. Sommige aspiranten zijn niet gewend om te gaan met mensen met een andere culturele achtergrond dan die van henzelf. Hun kennis over mensen met bijvoorbeeld een Marokkaanse of Turkse achtergrond, hebben zij vooral opgedaan via de (sociale) media. Diverse respondenten vertelden ons dat hiervoor weinig aandacht is in het curriculum. Ze vinden dit een gemis, omdat het van vitaal belang is voor hun carrière als agent, zowel in de omgang met de toekomstige collega's als in de omgang met de burgers.

Sommige docenten hebben niet voldoende kennis over het omgaan met en het begeleiden van verschillen in de klas, en daarmee samenhangend het bevorderen van een inclusieve sfeer. Aspiranten vertellen dat de begeleiding door sommige docenten te wensen overlaat wanneer er meningsverschillen zijn. De studenten met een afwijkende mening voelen zich dan niet gehoord of begrepen. De wijze waarop de begeleider het gesprek weet vorm te geven, vinden zij bepalend voor hun gevoelens van inclusie en veiligheid.

Reeds uitgestroomde aspiranten en jong-afgestudeerden die een andere culturele achtergrond hebben dan alleen de Nederlandse, vertelden ons over hun ervaringen met anders behandeld en buitengesloten worden. Zij zagen duidelijke verschillen in behandeling en benadering vergeleken met wat de collega's met een geheel Nederlandse achtergrond overkwam. Voorbeelden die genoemd werden door aspiranten met een migratieachtergrond zijn onder meer het genegeerd worden door docenten bij het stellen van vragen terwijl andere witte-aspiranten vaker de kans kregen om een vraag te stellen. Een ander voorbeeld is het twifelen van een docent bij een aspirant met een migratieachtergrond of het portfolio wel het eigen werk was omdat het er goed eruit zag. Ook ervoeren zij weinig ruimte voor het gesprek met de begeleiders over een andere manier van leren en over de invulling van hun rol als politieagent. Ook kwam het wel voor dat docenten aan collega docenten een negatief beeld schetsten van de aspirant met een migratieachtergrond, een beeld dat nooit meer verdween. Sommigen hadden het gevoel dat zij in de klas als een klein kind werden behandeld bij een uitwisseling van meningen met een docent. Een ander voorbeeld speelde zich af bij een examen: openlijk werd eraan getwijfeld of bepaalde documenten wel van de aspiranten waren die ze hadden ingeleverd. En vervolgens werden ze daarover ondervraagd. Het gevolg hiervan was dat deze aspiranten aan zichzelf gingen twifelen, onzeker werden omdat hun integriteit in twijfel werd getrokken. Voor hun gevoel werden ze op een subtiel en indirecte manier uitgesloten en gediscrimineerd. Doordat zij afhankelijk waren van de docenten was het voor sommigen moeilijk om zichzelf te blijven.

Vicieuze cirkel: zwijgen over problemen vanwege onveilige werksfeer

Zowel zittende als reeds vertrokken aspiranten vertelden dat zij soms hun problemen voor docenten en begeleiders verzwijgen vanwege eerdere negatieve ervaringen. Zo is het regelmatig voorgekomen dat wanneer een aspirant een probleem aankaart, de docent of begeleider dit ziet als een bewijs van het slecht functioneren van de aspirant zelf. Wanneer deze wél goed zou functioneren, zo gaat de redenering, zou de aspirant door een proactieve houding en effectief communiceren het probleem zelf al hebben kunnen oplossen.

Op de vraag van docent of begeleider: 'Hoe gaat het?', komt daarom al snel het antwoord: 'Goed, hoezo?'. Verscheidene aspiranten hebben ervaren dat docenten hun problemen niet erkennen, noch dat zij gehoord, gesteund of geholpen worden.

Dit fenomeen zien we ook terug in de basisteams. Zowel zittende als reeds vertrokken jong-afgestudeerden vertelden ons dat zij hun problemen juist niet bespraken met hun teamchef, als met hem of haar een goede klik ontbreekt. Hieraan ten grondslag ligt de ervaring met star leiderschap: de teamchef heeft zijn of haar 'mensen' en interessegebieden. Behoor je niet tot deze groep mensen of ligt jouw interessegebied ergens anders? Dan voelen medewerkers minder ruimte om zichzelf te zijn en zich kwetsbaar op te stellen.

Voornameeljk onder de vertrokken jong-afgestudeerden leeft er nog een andere ervaring. Wanneer mensen eenmaal het 'stempel' hebben gekregen 'lastig' te zijn, kunnen ze dat niet meer kwijtraken. Ook bij de wisseling van teamchef blijft dit negatieve stempel aan de betrokkene plakken. De vertrokken jong-afgestudeerden die ons hierover vertelden, hadden sterk het gevoel nergens binnen de organisatie een nieuwe kans te kunnen krijgen. Zij zouden hun negatieve beoordelingen immers meedragen, waar zij ook heen gingen.

Belasting van de draagkracht en veerkracht bepaalt of iemand vertrekt

De mate waarin een aspirant in staat is het politiewerk aan te kunnen en zich staande te houden in de organisatie, hangt sterk samen met mate van zekerheid, stevigheid en volwassenheid van de aspirant. Als dit laag is dan kunnen zij hierdoor een sterk dienende houding aannemen. Om die reden is een juiste begeleiding vanuit de politieorganisatie onontbeerlijk.

Uit ons focusgroepgesprek met vertrouwenspersonen komt naar voren dat de meeste aspiranten die op (zeer) jonge leeftijd met de opleiding zijn begonnen, vanzelfsprekend nog levenservaring moeten opdoen. Dan kan het zich staande houden in een organisatie die veel van mensen vraagt, voor hen, zacht gezegd, een uitdaging zijn.

De vertrouwenspersonen zien een samenhang tussen de levenservaring van aspiranten en de houding die nodig is tijdens de opleiding. Aspiranten moeten hun plek 'verdienen' door zich te conformeren aan wat de 'machthebbers' hun opleggen. Bij wijze van voorbeeld hoorden wij het verhaal van een aspirante die zich eerst moest opdrukken voordat zij de lunch mocht halen. Startende aspiranten moeten veel negativisme incasseren; ze krijgen vaak te horen dat ze het niet goed doen. Werken in een dergelijke context kan uitermate moeilijk zijn. Deze situatie maakt bovendien dat als zij voor het eerst de straat op gaan en heftige situaties meemaken, zich niet altijd voldoende veilig zullen voelen om hulp te vragen aan collega's teneinde deze gebeurtenissen te verwerken. Vertrouwenspersonen benadrukken dat het

sommige aspiranten extra kwetsbaar maakt als zij tegen begeleiders ingaan. Dat is volgens hen vaker het geval bij aspiranten met een migratieachtergrond. Vertrokken aspiranten en jong-afgestudeerden beamen dit. Zij zien zichzelf als 'andersdenkend', omdat zij kritische vragen durven te stellen, nieuwe aanpakken willen uitproberen, of voorstellen om ook eens anders naar zaken te kijken. Dit 'andersdenkend zijn' is steeds bestempeld als een bedreiging voor de eigen positie. Ook ervoeren zij minder steun en vertrouwen van collega's, ook leidinggevend. Dit kan leiden tot uitsluiting en of vertrek.

Een tweede element dat de positie van aspiranten of jong-afgestudeerden kwetsbaar kan maken, is het gebrek aan steun uit de sociale omgeving. Wanneer de familie of vriendenkring niet achter hun keuze staat om bij de politie te gaan, leidt dit voor sommige agenten tot vertrek. Dat speelt vooral als er kritiek wordt geuit op de politie, bijvoorbeeld in de media. Deze loyaliteitsconflicten met de sociale omgeving lijken vaker voor te komen bij collega's met een Turkse of Marokkaanse achtergrond.

De vertrouwenspersonen zien dat de organisatie wel degelijk de aspiranten en jong-afgestudeerden kan ondersteunen om deze kwetsbaarheid te verkleinen. Met name gebeurt dat als de begeleider of leidinggevende de band met hen versterkt, er blijk van geeft in hen te geloven, hen zaken gunt en vertrouwen geeft. Als goed voorbeeld hoorden wij het verhaal van een trajectbegeleider, die het verzoek tot ontslag van een aspirant weigerde. Die had het vertrouwen in zichzelf verloren na negatieve ervaringen met begeleiders. Genoemde trajectbegeleider overtuigde de aspirant ervan dat hij wel degelijk geloofde in diens kwaliteiten, waarop deze besloot de opleiding te voltooien. Sommige reeds uitgestroomde aspiranten en jong-afgestudeerden wezen erop dat ook het omgekeerde voorkomt. Nog voordat zij zelf eraan dachten om te vertrekken, ervoeren zij al uitsluiting. De ondersteuning die zij nodig hadden, werd hen ontzegd juist op de momenten dat deze noodzakelijk was. Voor hen was dat het begin van een periode waarin zij bevestigd werden in hun gevoel dat vertrekken de beste optie zou zijn.

Het managen van de verwachtingen van aspiranten heeft aandacht nodig

Verscheidene respondenten noemen de werving van aspiranten een punt dat aandacht behoeft. De vraag rijst bij hen of de politieorganisatie voldoende doet aan verwachtingsmanagement. Wanneer de verwachtingen niet overeenkomen met de realiteit kan dit van invloed zijn op de motivatie van de aspirant en leiden tot vroegtijdig vertrek. De aspiranten hebben een bepaald beeld van de politie voordat ze met de opleiding starten. In het wervings- en selectieproces zou extra aandacht dienen te komen voor wat de praktijk werkelijk inhoudt, waardoor een mismatch en teleurstellingen worden voorkomen.

Ook respondenten die reeds vertrokken zijn, leggen de nadruk op verwachtingsmanagement. Zij hebben discrepantie ervaren tussen het beeld dat zij van de organisatie kregen tijdens de wervings- en sollicitatieprocedures, en de werkelijkheid toen zij er eenmaal deel van uitmaakten. Voorbeelden van 'wat niet mocht', zijn het zich willen inzetten voor de verschillende netwerken, het door ontwikkelen van politiekennis over specifieke

interessedomeinen (denk daarbij aan cybercrime, persoonlijke beschermingsmaatregelen, et cetera) of bijdragen aan organisatieveranderingen vanuit kennis opgedaan tijdens de opleiding (met name de bachelor politiekunde). In de praktijk bleek hier nauwelijks ruimte voor te zijn en kregen de betrokkenen het gevoel niet gezien, gehoord en gekend te worden.

Ook begeleiders en vertrouwenspersonen benadrukken de aandacht voor werving en selectie. Zij benoemen vooral de mate van zelfstandigheid, volwassenheid en levenservaring die sterk bepalen hoe kandidaten zich verhouden tot hun opleiding en het politiewerk. Binnen de opleiding zijn er naar hun mening te weinig tijd en mogelijkheden om aspiranten zich verder te laten ontwikkelen tot zelfstandige volwassenen. Sommige begeleiders twijfelen soms aan de geschiktheid van aspiranten en hebben, ondanks alle goede bedoelingen, dan het gevoel zich te moeten inspannen voor iets dat tot mislukken gedoemd is.

Zorgen over het vernieuwde onderwijs

De begeleiders hebben tegenover ons hun zorgen geuit over het nieuwe politieonderwijs.

Dit is gebaseerd op het model van hbo- en wo-niveau, waarin aspiranten het eerste jaar voornamelijk op de academie zitten. Pas in het tweede jaar gaan zij ook de praktijk in.⁵⁸

Maar, stellen de begeleiders, de politie is een mbo-organisatie en de meeste aspiranten hebben gekozen voor de politie vanwege het werken in de praktijk. Ook wordt er meer dan voorheen een beroep gedaan op de zelfstandigheid van de aspiranten, terwijl die juist behoefte hebben aan richtlijnen en handvatten. Sommige aspiranten en jong-afgestudeerden ervaren het nieuwe onderwijs als een sprong in onbekend water.

De vraag is hoe de begeleiders het beste kunnen bijdragen aan de balans tussen de roep om meer structuur vanuit de aspiranten, versus de zelfredzaamheid die het nieuwe onderwijs kenmerkt. Door tijdgebrek komen de begeleiders er onvoldoende aan toe de aspiranten op dit vlak te begeleiden. De aspiranten beamen de zorgen over structuur en zelfredzaamheid. Binnen de opleiding veroorzaken de verschillen in behoefte aan begeleiding een tweedeling tussen de aspiranten. Sommigen zijn ouder en beschikken al over levenservaring, en er is een groep jongeren die net de middelbare school heeft afgerond. Deze jongeren trekken zich op aan de ouderen die dat op hun beurt toestaan omdat de jongeren de opleiding anders moeilijk kunnen volgen. Er heerst een sterk gevoel dat de opleiding alleen als groep te doorlopen is, terwijl de behoefte groot is om het diploma op eigen kracht te behalen.

De verantwoordelijkheid van de een voor de ander wordt als een ongemak ervaren.

Daarnaast melden respondenten dat docenten en begeleiders het groepsproces onvoldoende begeleiden om elke aspirant eerlijke kansen te bieden. De oudere aspiranten zijn daarom kritisch over het nieuwe onderwijs. Daarnaast verwachten de begeleiders dat pas laat in het vernieuwde opleidingstraject ontdekt wordt of aspiranten geschikt blijken te zijn voor hun toekomstige taak. Pas tijdens de eerste praktijkstage waarbij de aspiranten in uniform mogen optreden, zullen ze ervaren of het politiewerk op straat bij hen past.

Ook de vertrouwenspersonen noemen de geringe beschikbaarheid van begeleiding voor aspiranten en jong-afgestudeerden een punt van zorg. De opleiding heeft als doel bekwame beginnende agenten af te leveren. Vakbekwaam worden zij pas door werkervaring op te doen.

Vanaf het moment dat zij afstuderen, valt de intensieve begeleiding echter weg. Van aspiranten wordt nu verwacht dat zij zich nog sneller dan de collega's die hen voorgingen, staande kunnen houden binnen de realiteit van het werk op straat en in het basisteam.

Praktijk- en trajectbegeleiders zijn cultuurdragers

Zowel de praktijkbegeleiders als de trajectbegeleiders wijzen de eerstgenoemden aan als belangrijke cultuurdragers, een kwaliteit die op dit moment nog te weinig wordt herkend en ingezet. Deze cultuurdragers spelen een cruciale rol in het ontwikkelingsproces van nieuwe politiemensen. De focus vanuit het cultuurdragerschap ligt op het bewust aan boord krijgen van aspiranten die bij de politie aan het werk gaan. Deze zogeheten '*onboarding*' schiet nu soms te kort, omdat aspiranten onvoldoende voorbereid lijken te zijn op de cultuur, zowel binnen de organisatie als op straat.

De begeleiders zijn sleutelfiguren die ruimte kunnen geven aan de nieuwkomers, waar nodig begeleiding kunnen aanbieden, of hen zonder meer in het diepe kunnen gooien met alle gevolgen van dien. De begeleiders constateren dat er maatwerk nodig is. Deze 'op maat'-begeleiding wordt bepaald door de zelfstandigheid, de leeftijd, het niveau, de leerstijl, de levenservaring en de mentale weerbaarheid van de student. Wij constateren dat men zich afvraagt of alle huidige begeleiders in staat zijn dat maatwerk te bieden. Zo is niet elke praktijkbegeleider geselecteerd op zijn of haar competenties om nieuwkomers in het vak te coachen. Bovendien heeft niet iedereen voor deze taak gekozen vanuit een intrinsieke motivatie. Sommigen zien dit werk als een promotiekans voor zichzelf. De aspiranten vertelden ons dat een mismatch met een praktijkbegeleider gevolgen kan hebben voor hun gevoel van veiligheid. Deze mismatch kan te maken met de houding en de deskundigheid van de begeleider. Enkele aspiranten hebben voorbeelden gegeven van zo'n mismatch: de begeleider keurde alles af, hoe goed de aspirant zijn of haar best deed, niets deugde. Elke handeling werd negatief beoordeeld of het nu ging om de bejegening van mensen, het schriftelijk werk of het toepassen van wetten. Zoiets heeft als gevolg dat aspiranten niet meer weten wat ze moeten doen, bang zijn om fouten te maken en 'bevrozen'. Zij krijgen het gevoel niet gezien en gewaardeerd te worden voor wie zij zijn en wat zij doen.

Zelfkritiek van praktijkbegeleiders

Een aantal praktijkbegeleiders bekijkt de eigen rol kritisch. Zo wordt verwacht van de studenten dat zij openstaan voor feedback en hun gedrag en functioneren willen aanpassen. Zo'n houding nemen de praktijkbegeleiders onderling niet altijd aan. Daardoor komt de aanspreekcultuur sterk in het gedrang. Bovendien kampt de politieorganisatie met een tekort aan praktijkbegeleiders. Menigeen heeft daardoor de indruk dat er onvoldoende kritisch gekeken wordt naar wie zo'n rol kan vervullen en over de juiste kwaliteiten, vaardigheden en competenties beschikt. Uit de gesprekken met de begeleiders blijkt enerzijds dat zij veel vrijheid ervaren in het uitoefenen van hun taak, maar dat er anderzijds ook onduidelijkheid bestaat over de feitelijke invulling ervan. Daarnaast hebben praktijkbegeleiders nog wat te winnen in de aanspreekcultuur, zowel onderling als met de studenten. De opleiding voor

praktijkbegeleider kent geen lessen in coachingsvaardigheden noch in het bevorderen van inclusie. We hebben de wens gehoord voor meer onderlinge uitwisseling van ervaringen, ideeën en intervisie.

Relatie met praktijkbegeleider heeft invloed op blijven of vertrekken

Uit de gesprekken blijkt dat de relatie met de praktijkbegeleider bepalend is of de aspirant blijft of vertrekt. Als de 'klik' niet goed is, kan dit verstrekkende gevolgen hebben voor de aspirant; zijn of haar toekomst hangt ervan af. De gevolgen zien we terug in de manier waarop de beoordeling en de beeldvorming van de aspirant tot stand komt. De beoordeling gebeurt deels op grond van objectieve indicatoren. Komt de aspirant de afspraken na? Behaalt de aspirant de juiste studieresultaten? Daarnaast is er een set subjectieve indicatoren, zoals het oordeel over de houding en het gedrag van aspiranten. Beschikken zij over de gewenste conformerende houding? Tonen zij respect voor de collega's? Accepteren ze dat ze nog veel te leren hebben en staan ze open voor feedback? Daarnaast moeten ze stevig in hun schoenen staan en proactief zaken oppakken.

Beoordeling van aspiranten is vaak subjectief

De inrichting van het beoordelingsproces geeft ruimte voor subjectiviteit. Dat wil zeggen dat er ruimte is voor de persoonlijke interpretatie van de beoordelaar. Wanneer de aspirant een stageperiode ingaat, zijn er vaak verschillende begeleiders (zoals coaches, praktijk- en werkbegeleiders) betrokken bij de coaching en beoordeling. De persoonlijke relatie tussen praktijk- en trajectbegeleiders blijkt uitermate bepalend te zijn in de beoordeling van de aspirant. Is deze relatie sterk? Dan wordt de mening van de praktijkbegeleider overgenomen door de trajectbegeleider. Ook wanneer deze beoordeling negatief is, terwijl die van de overige begeleiders wél positief is. Dit maakt dat de relatie tussen praktijkcoach en de aspirant enerzijds en de trajectbegeleider anderzijds doorslaggevend is voor het succes van de aspirant in de opleiding. Vaak is tegen ons gezegd: 'Je coach moet je mee hebben, die moet jou wat gunnen'. Meerdere respondenten hadden het gevoel dat de subjectiviteit in de beoordelingen vooral speelt wanneer aspiranten tegen de norm ingaan, tegenspraak bieden of juist een andere leerstijl hadden.

Aspiranten merken vaak niet meteen dat zij zich op sommige stageplekken niet zo goed thuis voelen. Pas wanneer zij op een nieuwe plek belanden waar dat wel het geval is, merken zij het verschil. De begeleiders menen dat dit soms ligt aan factoren op het niveau van het basisteam, zoals de locatie van het team. Denk aan een grote stad of een klein basisteam. Soms ligt het aan de klik met de begeleider. Soms komt het door een combinatie van factoren. Sommige respondenten leggen ons uit dat een praktijkbegeleider niet altijd goed zicht heeft op de ontwikkeling van de aspirant, bijvoorbeeld wanneer deze een grote groep aspiranten onder zich heeft. De vraag is of de begeleider iedere student dan voldoende individuele begeleiding kan bieden.

Conformerende houding = ongeschreven regel voor acceptatie

Uit onze gesprekken blijkt dat aspiranten en jong-afgestudeerden wisselende ervaringen hebben met inclusie. Men heeft het in het algemeen goed met elkaar, het team is gezellig en collega's zorgen voor elkaar. Voor enkelen zijn de collega's zelfs deel geworden van hun leven. Sommige aspiranten hebben niet het gevoel dat ze als student gezien worden, maar gewoon als collega en dat ze met open armen ontvangen worden. Er is een groep aspiranten die zich identificeert met de huidige politiecultuur en ernaar streeft zich deze cultuur eigen te maken.

En er is een groep aspiranten die niet of nauwelijks zichzelf kunnen zijn. We schreven het hier al eerder: het vertonen van gewenst gedrag is een voorwaarde om opgenomen te worden in een team. Gewenst gedrag betekent dat je het werk doet op de manier zoals oudgedienden dat doen. Dat wat de nieuwkomers hebben geleerd op de opleiding, verdwijnt naar de achtergrond. Gedraag je niet als hoogvlieger, ga niet proberen zaken te veranderen. Houd je gedeisd en waai mee. Het ongeschreven devies luidt: verdien eerst je sporen, wordt onderdeel van het team en dan krijg je misschien ruimte om wat te veranderen. Voor de aspiranten is het van belang zich die regels eigen te maken en hun plaats te kennen in de pikorde.

Een van de ongeschreven regels is dat je niet moet laten merken dat je iets beter weet. Er is hier een acroniem voor op de werkvloer, namelijk IWAB (Ik weet alles beter). Enkele respondenten verklaarden dat er wel degelijk waardering voor is als je zaken anders durft aan te pakken. Dan laat je zien 'dat je ervoor gaat'. Dit leidt tot situaties waarbij aspiranten zich kwetsbaar moeten opstellen en soms expliciet moeten zeggen dat ze nog veel te leren hebben. Starten in een nieuw team kan voor een nieuwkomer voelen als lopen door een mijnenveld waar uiterste voorzichtigheid geboden is. Sommigen hebben het gevoel dat ze goed moeten opletten wat ze zeggen, want één verkeerd woord kan ze hun positie kosten of hen buiten spel zetten.

De begeleiders die wij hebben gesproken, duiden dit conformeren aan met de term 'lerende houding'. Zij beschrijven het als volgt: openstaan voor feedback, bereid zijn je werkwijze te veranderen zoals de begeleider voorstelt, meegaand zijn en niet te veel kritische vragen stellen. Zulke vragen zien begeleiders niet als een wens van de aspirant om informatie en inzicht te krijgen, maar als tegendraadsheid. De perceptie is dat de aspirant niet aanneemt wat de begeleider hem of haar probeert te leren, maar hieraan twijfelt.

Studenten reageren verschillend op wat begeleiders 'de lerende houding' noemen, afhankelijk van de studie- of werkfase waarin zij zich bevinden. Jonge studenten worden meegezogen in de verwachting dat een lerende houding nodig is, gedragen zich ernaar en zijn zich er minder van bewust. Jong-afgestudeerden van de bachelor politiekunde daarentegen zijn zich er terdege van bewust dat ze moeten meebewegen met de meerderheid om een positie in het team te verwerven. Zij denken hier proactief over na, pikken snel de signalen op, of hebben zich vooraf al laten informeren over ongeschreven regels en in wat voor team ze terechtkomen.

Wanneer het oordeel van de begeleider luidt dat de gewenste houding ontbreekt of dat het gedrag op straat onvoldoende is, bestaat het risico dat de desbetreffende aspirant snel afgeschreven wordt door de praktijkbegeleider én de collega's van een basisteam. De gewenste houding lijkt nogal eens gelijk te staan aan 'het zich kunnen voegen naar de politieorganisatie en -cultuur' en de verwachtingen van wat een 'goede agent' is.

Zowel zittende als uitgestroomde aspiranten en jong-afgestudeerden ervaren dit als schadelijk. Dit geldt vooral voor diegenen bij wie (onderdelen van) de politieorganisatie of -opleiding niet aansluiten. Een voorbeeld betreft aspiranten bij wie de wijze van instructie van docenten of begeleiders in de opleiding of tijdens de stage niet aansluit, en docenten noch begeleiders bereid of in staat zijn een ander soort begeleiding te bieden. Of de met ons gedeelde verhalen van aspiranten en jong-afgestudeerden die vanuit een eerdere (werk)ervaring goedbedoelde ideeën ter verandering of verbetering aandragen en zich dan negatief beoordeeld voelen.

De grote nadruk op het zich moeten aanmeten van deze conformerende houding promoot de eenheid en eenzijdigheid binnen de organisatie. Aspiranten en jong-afgestudeerden die niet direct in de 'politiemal' passen, of die de organisatie, het handelen en de opleiding (opbouwend) kritisch willen bekijken, voelen zich niet gezien, gehoord en gewaardeerd. Zij voelen zich eerder uitgesloten, en dat leidt tot uitstroom.

Deze 'tekortkomingen' in houding leiden niet tot ontslag op initiatief van de werkgever, maar wel tot herhaalde gesprekken over geschiktheid voor de functie, en het terugtrekken van steun en begeleiding door de begeleiders en collega's. Dit leidt bijna altijd tot een ontbinding van de arbeidsrelatie 'op eigen verzoek'.

Groepsdruk stimuleert uitsluiting

Op de onderwerpen culturele diversiteit of genderdiversiteit reageren de respondenten wisselend. Verscheidene van hen duiden de politie als een witte organisatie. Er is weinig sprake van culturele diversiteit noch in de teams, noch in de opleiding. De meerwaarde van vrouwen in teams wordt door de respondenten onderkend. Of dat ook het geval is voor culturele diversiteit betwijfelen zij. Enkele respondenten vertellen dat er discriminerende opmerkingen tijdens de opleiding en in de praktijk worden gemaakt, zonder dat dit consequenties heeft voor degene die dergelijke uitspraken doet. Enkelen noemen het effect van groepsdruk, zoals het uitsluiten van een aspirant tijdens de opleiding en de druk die jonge mensen voelen vanuit de groep om mee te doen met stoer gedrag. Studenten die hun lessen voorbereiden voor de opleiding, krijgen het stempel 'niet stoer' of 'nerd' en dat kan een reden zijn voor uitsluiting.

Op straat ben je er voor elkaar, zo is de verwachting. Is je maatje in de problemen, dan doe je te allen tijde een stap naar voren. Zulk gedrag staat buiten kijf. Maar de ervaring van respondenten die tot een minderheidsgroep behoren, is dat zij er 'binnen' alleen voor staan. Juist dat verschil geeft een gevoel van onveiligheid en uitsluiting. Respondenten vragen zich af waarom zij buiten wel voor collega's klaar moeten staan, terwijl zij binnen geen steun ervaren van dezelfde collega's wanneer iets gebeurt wat niet door de beugel kan.

Hoge mate van inclusiebeleving, maar ook subtiele uitsluitingsmechanismen

Het merendeel van de respondenten zegt zichzelf te kunnen zijn, maar ze noemen wel punten die het gevoel van inclusie in de weg kunnen zitten. Een daarvan is werken in een hecht team waar de onderlinge relaties dermate sterk zijn, dat er geen ruimte is voor een ander geluid. Als je dat wél laat horen, ervaren de anderen dat als tegen de schenen schoppen. Dit kan bovendien de onderlinge verstandhouding negatief beïnvloeden. Een ander ongemak vormen de ongeschreven regels die zeggen hoe een agent zich zou moeten gedragen om in het team geaccepteerd te worden. Zoals wij hiervoor hebben beschreven, draait dat vooral om een 'lerende' ofwel conformerende houding en niet te kritisch zijn. Sommige respondenten vertellen ons dat ze er niet voor uitkomen dat ze zichzelf identificeren met een bepaalde etnische of studentengroep óf met een specifiek burgerprofiel. Dat speelt vooral als er vaak aanhoudingen zijn van mensen uit dergelijke groepen.

De vertrouwenspersonen en reeds uitgestroomde aspiranten en jong-afgestudeerden zijn het erover eens dat studenten zichzelf kunnen zijn wanneer ze hun studie starten. Gaandeweg wordt dit echter minder. De ongeschreven regels over hoe je je dient te gedragen worden steeds duidelijker. Zo wordt haantjesgedrag in de klas en in het basisteam positief beloond, afwijkende meningen niet.

Ook in de praktijk accepteren de oudere praktijkbegeleiders nieuwe handels- en zienswijzen niet. Het moet op één manier, hún manier, en anders krijgt de nieuwkomer een negatieve beoordeling. Men vindt het vanzelfsprekend dat dit tot een overlevingsstand kan leiden waarin studenten vooral de focus houden op het afronden van de studie zonder fouten te maken. De instelling van sommige praktijkbegeleiders is volgens vertrouwenspersonen en ook sommige vertrokken aspiranten en jong-afgestudeerden, is dat aspiranten het eerst maar moeten volhouden met het vooruitzicht dat alles na de studie beter wordt. De associatie met een ontgroening of vuurdoop ligt voor de hand. Zij voelen zich bevestigd in hun gelijk als studenten tijdens of kort na de studie stoppen. Deze uitvallers maken de verwachting waar dat ze niet goed genoeg zijn om bij de politie te werken. Reeds vertrokken aspiranten en jong-afgestudeerden voegen daaraan toe dat ze achteraf hebben ingezien dat zij zichzelf hebben aangepast aan de verwachtingen door delen van hun persoonlijkheid niet mee te nemen in hun werk bij de politie. Zij zijn weggegaan met het gevoel dat de organisatie en de collega's hen nooit écht hebben leren kennen, en nog steeds niet weten wie zij zijn en wat zij te brengen hadden.

Daarom stappen ze op

6. Conclusies

Waarom vertrekken aspiranten en jong-afgestudeerde politiemensen en welke rol speelt inclusie hierin? Deze hoofdvraag beantwoorden we aan de hand van drie deelvragen.

1. Wat zijn de motieven van aspiranten en jong-afgestudeerden om al dan niet te blijven?
2. Hoe inclusief ervaren ze de leer- en werkcultuur?
3. Op welke wijze beïnvloeden actoren zoals medestudenten, docenten en leidinggevenden inclusie en de uitval van aspiranten en jong-afgestudeerden? De antwoorden op deze deelvragen vatten we hier samen.

Uiteenlopende vertrekmotieven

De motieven van aspiranten en jong-afgestudeerden om te blijven en te vertrekken kennen verschillende redenen en achtergronden. Het is belangrijk om te noteren dat de aspiranten en jong-afgestudeerden zich sterk verbonden voelen met de politieorganisatie. Vooral bij de start van de opleiding zijn zij enorm trots onderdeel te zijn van de politie. Deze binding met en trots op de organisatie wordt zelfs nog door diegenen die reeds zijn vertrokken, bij herhaling onderschreven. Deze binding is toe te schrijven aan het werk dat zij maatschappelijk nuttig, zinvol en uitdagend vinden. De missie van de politie motiveert hen en maakt dat zij fier zijn op wat ze betekenen voor de samenleving. Motieven om te blijven zijn onder meer de afwisseling in het werk, de ontplooiingsmogelijkheden, het familiegevoel en het gezamenlijk werken aan een veilige samenleving. Het besef dat je alleen bij de politie dit type werk kan doen, versterkt deze gevoelens verder. Deze intrinsieke motivaties maken dat sommigen de eisen van het werk, zoals de emotionele of mentale druk, voor lief nemen. De politie heeft als monopolistisch werkgever de verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat mensen hun werk in een veilige omgeving kunnen uitvoeren. Wanneer de trots op en verbondenheid met het politiewerk de draagkracht overschrijdt, staat het vertrek van deze medewerkers op de loer. Soms kan de trots op het uniform en het vak groter zijn dan de draagkracht en is het nodig dat deze mensen extra beschermd worden.

Drie categorieën

Deze verkenning laat zien dat de redenen voor vertrek in grote lijnen terug te voeren zijn tot drie categorieën. De eerste categorie is het niet voldoen aan de opleidingseisen, zoals lage cijfers of het niet behalen van de fitheidstest. Dit hoeft niet per se te betekenen dat er sprake is van ongewenste uitstroom; een opleiding is, net als de selectieprocedure, een toets van bekwaamheid. Enige uitval, mits deze inderdaad wordt veroorzaakt door een te laag niveau van de aspirant, kan zelfs zorgen voor een sterker korps op de langere termijn.

De tweede categorie betreft de verkeerde beroepskeuze. Wij hebben diverse aspecten van het werk horen noemen die niet blijken te passen bij bepaalde personen, zoals de confrontatie op straat, de overvloed aan administratieve werkzaamheden en de onbalans tussen privé en werk. Ook hier kan de vraag gesteld worden of er dan sprake is van ongewenste uitval in de wervings- en selectieprocessen. Een deel van deze uitstroom is te voorkomen door het beeld te verbeteren dat potentiële aspiranten hebben van wat het werk werkelijk inhoudt. Het verminderen van deze uitstroom heeft dus niet als doel deze mensen te behouden, maar

het toewijzen van opleidingscapaciteit aan aspiranten met wie een juiste match is met het type werk. Een kanttekening bij deze tweede categorie van uitval is de rigiditeit over de wijze waarop een aspirant zich binnen de opleiding dient op te stellen en welke leerstijl de aspirant dient te hanteren. Deze rigiditeit komt ook terug in de houding die op straat van hen verwacht wordt.

Hier ligt gelijk ook het haakje naar de derde categorie voor vertrek, namelijk het ontbreken van een inclusieve cultuur zowel in de organisatie als tijdens de opleiding. Het surveyonderzoek laat zien dat naarmate de inclusiebeleving daalt, ook de tevredenheid met de opleiding en de binding met de organisatie lager worden en mensen eerder geneigd zijn te vertrekken. Deze effecten zijn het sterkst voor aspiranten en jong-afgestudeerden met een migratieachtergrond. Dit terwijl uit de gesprekken blijkt dat bijna geen van de huidige aspiranten en jong-afgestudeerden zich kon voorstellen ooit bij de politieorganisatie te willen vertrekken. Het merendeel van de reeds vertrokken aspiranten en jong-afgestudeerden die wij hebben gesproken, hadden voorheen hetzelfde beeld. Hun vertrek vond niet zijn oorsprong in een eigen wens, maar in het gevoel niet langer te kunnen blijven.

In dit onderzoek lag de focus op de derde categorie, de inclusieve cultuur. Wij concluderen dat verschillende mechanismen en actoren een inclusieve cultuur binnen de politie in de weg staan en dat dit leidt tot ongewenst vertrek.

- **Leer- en werkcultuur leidt wel/niet tot inclusie.** Waar bepaalde aspecten van de leer- en werkcultuur de ene persoon houvast, duidelijkheid en veiligheid bieden, en daarmee voor een hogere inclusiebeleving zorgen, vormen ze voor andere collega's een weerbarstige en ondoordringbare wereld die hen buitensluit en die zij niet kunnen binnentreden. Zij ervaren juist géén inclusie. Wat maakt nu dat een aspirant of jong-afgestudeerde de ene of juist de andere kant van deze medaille beleeft? Dat lijkt vooral terug te voeren op de intensiteit van het gevoel dat zij hebben zich te moeten aanpassen aan de 'norm'. Deze norm bestaat uit enerzijds een proactieve houding, zeker op straat en in noodsituaties. Anderzijds schrijft de norm voor dat de nieuwkomers een conformerende houding kunnen en willen aannemen, waarbij zij zich voegen naar wat de zittende collega's vereist vinden. Een dergelijke houding maakt dat een bepaalde handelwijze minder snel als 'fout' of 'afwijkend' wordt bestempeld en dat deze mensen eerder het voordeel van de twijfel krijgen als zij fouten maken. Anders gezegd: aspiranten en jong-afgestudeerden die zich sterk volgens de politienorm gedragen, en zich voegen naar het gezag van hun begeleider of leidinggevende, krijgen meer speelruimte om te experimenteren, te leren en zich het werk eigen te maken. Verder kan geconcludeerd worden dat de pogingen om zich te conformeren aan de norm minder snel worden geaccepteerd door collega's, begeleiders en leidinggevendenden wanneer deze worden gedaan door iemand die anders denkt, doet of eruit ziet. Het verder afstaan van de norm maakt dat zij gezien worden als een minder goede diender.

- Conformeren en meedoen moet.** Kenmerkend voor de cultuur is dat nieuwe collega's zich dienen aan te passen aan de hiervoor beschreven norm. Zij voelen zich gedwongen mee te doen met de groep om erbij te kunnen horen, met als risico dat de eigenheid en persoonlijke identiteit naar de achtergrond verschuiven. Dit bezorgt velen angst om zichzelf te zijn en versterkt hun gevoel te verkeren in een onveilige omgeving waar ze het risico lopen om afgerekend of gemarginaliseerd te worden op wat ze zeggen en doen. Zij passen zich doorgaans aan het normbeeld van de begeleiders aan om uitsluiting of pesten te voorkomen. Hier zien we het belang terug van goed opgeleide begeleiders die zich bewust zijn van hun invloed op de aspiranten, maar ook van hun rol als cultuurdragers. We constateren dat nieuwkomers met een migratieachtergrond de organisatie significant minder als inclusief ervaren dan hun collega's zonder migratieachtergrond. Enkele respondenten voelen zich buitengesloten omdat ze duidelijk anders zijn, vanwege huidskleur, afkomst of geaardheid en daardoor afwijken van de norm. Maar ook door de omschrijving van het 'risicovolle burger-profiel' dat de politie hanteert op basis van alledaagse ervaringen van politiemensen met sociale groepen in de samenleving. Denk aan feestende studenten of aan mannen met lang haar, gehuld in een joggingsbroek en behangen met sieraden, of aan mensen die in een bepaalde wijk winkelen. Wanneer een aspirant of jong-afgestudeerde zich identificeert met dergelijke 'risicovolle profielen', wordt dit het liefst verzwegen voor de collega's om niet uitgesloten te worden. Het gevoel van uitsluiting is ook sterk aanwezig wanneer nieuwelingen kritisch zijn en zich ervan bewust zijn dat zij verschillen in denkwijze, leerstijlen en benadering. Een kritische houding leidt tot uitsluiting en tot een besluit om op te stappen: de uitdrukking 'wie praat die gaat' geldt niet alleen voor wat klokkenluiders bij de politie overkomt. Ook wie binnenshuis en openlijk commentaar levert, wordt uitgesloten en vertrekt. Klaarblijkelijk is er binnen de cultuur weinig ruimte voor kritiek.
- Buiten ben je er voor elkaar. Binnen vaak niet.** Op straat kunnen politieagenten in bedreigende situaties terecht komen. Het is daarom van groot belang dat agenten blindelings op elkaar kunnen vertrouwen. Dat je er voor elkaar bent op straat, is een sterk gedeelde waarde. Voor veel medewerkers geeft juist dit het gevoel dat ze erbij horen. Zolang je op straat écht voor elkaar staat, maakt het niet uit hoe je je verder gedraagt of eruitziet. Dit is mooi gedacht, maar geldt niet overal. Medewerkers die veel gemeen hebben met de heersende normen en waarden, ervaren de werkomgeving als inclusiever dan diegenen die een kritische houding aannemen. Zij staan er alleen voor als ze iets aan de kaak stellen en dat vinden zij oneerlijk. Uit dit onderzoek en andere studies blijkt dat dit mechanisme contrair werkt: het vermindert het gevoel van inclusie, en het vergroot het gevoel van uitsluiting.⁵⁹
- Hulp vragen komt over als zwakte.** Wanneer nieuwe politiemensen hun eigen welbevinden bespreekbaar willen maken en om hulp vragen, associëren begeleiders dit soms met niet goed functioneren. Hulpvraag kan averechts effect hebben. In hun ogen past zo'n hulpvraag niet bij het ideaalbeeld van een agent die zelf met oplossingen weet

te komen. Hun devies is dat aspiranten moeten 'doorbijten en overleven' gedurende de opleiding. Sommigen adviseren de aspiranten zelfs om snel te leren wat wel en wat niet veranderd kan worden, omdat zij anders een burn-out krijgen. De agenten-in-de-dop voelen zich hierdoor niet gehoord en zijn op zichzelf aangewezen.

- **Draagkracht en veerkracht geven doorslag om te blijven.** De mate waarin aspiranten of jong-afgestudeerden zich gedwongen voelen te vertrekken, hangt volgens sommige geïnterviewden sterk samen met de eigen draagkracht en veerkracht. Denk aan het vermogen van iemand om met provocerende situaties om te gaan, voor zichzelf kan opkomen tegenover meerderen, en zichzelf kent. Dit laatste noemen respondenten ook wel 'volwassenheid' en 'stevigheid'. De politieopleiding is van te korte duur om te sleutelen aan deze volwassenheid en vergt dus dat de studenten beschikken over een sterke basis voordat zij met de opleiding beginnen. Er zijn echter ook factoren die de draagkracht van aspiranten versterken of verzwakken, zoals een goede of slechte band met een begeleider, docent of leidinggevende. Als een van hen laat blijken te geloven in de nieuwe collega en deze goed weet te begeleiden, kan dat voor de betrokkene doorslaggevend zijn om vol te houden. Anderzijds constateren wij dat wanneer nieuwkomers aankarten dat er te veel aanspraak wordt gemaakt op hun eigen draag- en veerkracht, zij juist worden afgesneden van hun hulpbronnen. Hun collega's kunnen hen buitensluiten en begeleiders zeggen het vertrouwen in hen op. Vanaf dat moment zijn zij geheel op zichzelf aangewezen. Zij worden niet (meer) ondersteund, integendeel, de lat wordt juist hoger gelegd. Dit proces leidt vrijwel altijd tot uitstroom.
- **Begeleider en docent ontberen vaardigheden voor het omgaan met verschil.** Docenten en begeleiders blijken een prominente rol te spelen bij de inclusiebeleving van aspiranten en jong-afgestudeerden. Van docenten wordt verwacht dat ze verschillen tussen aspiranten in een klas goed weten op te vangen en de aspiranten te leren hoe zij, ondanks deze verschillen, toch toenadering tot elkaar kunnen vinden. Dit onderzoek vertelt ons dat dit nog niet vanzelfsprekend is, en dat sommige docenten deze vaardigheid ontberen. Wanneer de begeleider of docent een klik ervaart met een aspirant of jong-afgestudeerde en hij of zij gelooft in deze persoon en dat laat blijken door positieve feedback, krijgt de betrokkene meer zelfvertrouwen en een sterker gevoel van inclusie. Kortom, de verstandhouding tussen beiden lijkt bepalend te zijn voor al dan niet vertrek en deze willekeur maakt aspiranten en jong-afgestudeerden kwetsbaar.
- **Lerende houding wordt niet geapprecieerd.** Van aspiranten wordt verwacht dat zij een conformerende houding tonen. Waar een lerende houding draait om het stellen van (kritische) vragen, gaat het bij een conformerende houding om het accepteren van het bestaande en dit niet ter discussie stellen. Dit wordt concreet gemaakt met het openstaan voor feedback en je uiterste best doen deze feedback zichtbaar te verwerken in je gedrag. Hoewel leren van feedback een goede competentie is en kan bijdragen aan iemands ontwikkeling, blijkt dat dit bij de politie dé manier is om jonge medewerkers te modelleren naar de huidige 'politiestandaard'. De ruimte om feedback op eigen wijze

te verwerken, ontbreekt. De term 'lerende houding' die de respondenten gebruiken, is volgens ons dan ook niet de juiste. Aspiranten moeten het politiewerk uitvoeren zoals hun praktijk- of werkbegeleider van hen verwacht, ook als dit afwijkt van wat zij op de opleiding hebben geleerd. Doen zij het niet op deze wijze, dan krijgen ze te horen dat zij hun gedrag moeten aanpassen. Tegenspraak wordt niet altijd gewaardeerd. Een aspirant die naar de reden van een bepaalde handelwijze vraagt of zaken op een eigen manier wil aanpakken, wordt in het beste geval beoordeeld als iemand die de lerende houding nog moet begrijpen en krijgt daar een extra kans voor. In het slechtste geval krijgt de betrokkene het etiket 'IWAB' opgeplakt ofwel: Ik Weet Alles Beter. Van een IWAB-stempel komt niemand gemakkelijk af. De kansen die nieuwe medewerkers brengen, worden onderbenut om de politie te laten groeien en te evolueren naar een systeem dat een werkelijke afspiegeling is van en aansluiting heeft bij de samenleving. Een conformerende houding kan negatief uitwerken voor een adaptieve politieorganisatie.

Daarom stappen ze op

7. Aanbevelingen

De uitkomsten van dit onderzoek leveren ingrediënten voor het bevorderen van een inclusieve organisatiecultuur bij de politie. De cultuur kent meerdere facetten: de onderlinge communicatie, voor elkaar opkomen, het leiderschap en de begeleiding van jonge en ervaren collega's. Diversiteit, de acceptatie van het anders-zijn, vergt verdieping in gesprekken met elkaar binnen teams en tussen de begeleider en de aspirant of jong-afgestudeerde. Soms is het gesprek ongemakkelijk, maar het helpt over het algemeen wel om dat ongemakkelijke niet uit te weg te gaan. Voor het creëren van een inclusieve leer- en werkcultuur zijn verschillende actoren verantwoordelijk, zoals docenten, traject- en praktijkbegeleiders en leidinggevenden. Hierna presenteren we enkele aanbevelingen voor het beperken van de ongewenste uitstroom van aspiranten en jong-afgestudeerden. De aanbevelingen zijn onderverdeeld in drie thema's: een veilige werk- en leeromgeving, leiderschap en begeleiding, en het onderwijs.

VEILIGE LEER- EN WERKOMGEVING

1. *Creëer een veilige ruimte voor kritische beschouwing.*

Maak meer dan nu het geval is de normen en waarden binnen de organisatie en de opleiding structureel bespreekbaar. Een heldere normstelling in de vorm van een protocol over omgangsvormen en met name over wat goed en fout gedrag is, kan daarvoor als basis dienen. En verbind vaker dan nu het geval is consequenties aan de overschrijding van deze normen in de klas, leerteams en de praktijk.

Met meer ruimte voor zo'n kritische beschouwing gaan normen leven en krijgen meer duiding. Een manier om hieraan vorm te geven is een *living lab*. De deelnemers kunnen daar regelmatig met elkaar spreken over wat goed voelt en wat niet. Ze kunnen uitdagingen, problemen en angsten in een veilige setting onder woorden brengen en aldus inzichtelijk maken wat er speelt. Zo kan bijvoorbeeld een thema als 'wat is een goede agent' aan de orde komen. Er ontstaat dan meer ruimte voor verschillende visies, leer- en ontwikkelingstrajecten en daarmee voor meer diversiteit. Andere thema's zijn onder meer leerstijlen, passende vormen van feedback, en wat betekent precies een lerende houding en op welke wijze kan die concreet vorm krijgen in de praktijk. Een veilige ruimte biedt ook de mogelijkheid om ongemakken rond het omgaan met verschillen bespreekbaar te maken evenals de onbewuste oordelen die mensen over elkaar hebben.

2. *Bied tijdig hulp en ondersteuning.*

Er bestaan binnen de organisatie allerlei manieren om een klacht in te dienen of melding te maken van onprettige of onveilige situaties. Denk aan vertrouwenspersonen en klachtenregelingen. Punt van aandacht is echter wel een veelheid aan meldpunten en daarmee ook versnippering. Andere punten om scherp op te blijven, zijn de mate waarop de verschillende meldpunten divers samengesteld zijn en de mogelijkheid om buiten de politieorganisatie een beroep te doen op een vertrouwenspersoon.

Te denken valt aan een student-ombudsfunctionaris analoog aan de kinder-ombudsman.

Ook diversiteitsnetwerken binnen de politie kunnen een meer formele positie krijgen om vertrouwenswerk te verrichten. Dit kan de drempel verlagen voor aspiranten en jong-afgestudeerden om tijdig aan de bel te trekken. Er zijn vertrouwenspersonen die aandachtig kunnen luisteren, maar de beslissingsmacht ligt bij leiders en begeleiders. Zitten mensen eenmaal op de 'uitvalroute', dan komen ze daar als aspirant of jong-afgestudeerde bijna niet meer vanaf. Een soort 'meldingsroute' waarbij aspiranten en jong-afgestudeerden die in de knel zitten, al in een vroeg stadium hulp kunnen krijgen van iemand die ook echt de positie heeft om zaken aan te pakken kan waardevol zijn. En als het uiteindelijk toch tot uitstroom komt, is de registratie van ontslagredenen en een exitgesprek met een onafhankelijk persoon essentieel voor inzicht in de vertrekredenen om waar mogelijk bijtijds in te kunnen grijpen.

LEIDERSCHAP EN BEGELEIDING

3. Stel leiderschap en organisatiecultuur centraal.

De omgeving van aspiranten en jong-afgestudeerden heeft invloed op hun welzijn. Steun van leiders en begeleiders is daarbij van wezenlijk belang. Zij zijn de cultuurdragers, zij zien erop toe dat er ruimte is voor verschillen tussen medewerkers en dat hun inbreng gewaardeerd en benut wordt. Een inclusieve leiderschapsstijl en een cultuur waar verschillen omarmd worden, zijn voor medewerkers essentieel voor de binding met en betrokkenheid bij de organisatie. Een goede investering op dit vlak is training en persoonlijke coaching van leiders in het onderwijs en in de praktijk. Leiders kunnen op die manier de eigen kennis uitbreiden over diversiteit, inclusie en (onzichtbare) uitsluitingsmechanismen. Minstens zo belangrijk is dat alle leiders en begeleiders regelmatig verantwoord worden hoe ze inclusie bevorderen en ongelijke behandeling voorkomen. Bovendien kunnen ze dan concrete voorstellen presenteren over het opheffen van (subtiele) uitsluiting en regelmatig reflecteren op eigen emoties en gedrag.

4. Besteed aandacht aan de rol van docenten en (bege)leiders.

Van docenten, leiders en begeleiders wordt verwacht dat ze actief betrokken zijn bij de ontwikkeling van aspiranten en waar nodig ingrijpen of extra ondersteuning bieden. Denk aan opbouwende feedback, het openstaan voor elkaars mening, het betrekken van alle aspiranten, en het voorkomen van geweld, intimidatie en buitensluiting onderling. De huidige begeleiders zijn sterk vakinhoudelijk onderlegd: door hun praktijkkennis kunnen zij de studenten begeleiden in het zich eigen maken van de les- en praktijkstof. Om als begeleider effectiever te werk te gaan dan nu het geval is, zijn ook pedagogisch didactische vaardigheden vereist. Naast de vakinhoudelijke kennis, zijn vaardigheden nodig om te kunnen motiveren, enthousiasmeren, omgaan met vragen, reacties en weerstand van studenten, en te sturen op de verschillen tussen studenten. Wij bevelen aan dat er een professionaliseringsprogramma ontwikkeld en verplicht wordt om het bewustzijn van leiders en begeleiders te vergroten over hun rol in het ontwikkelingsproces van nieuwkomers in het politievak. Hierin kan het vergroten van de draag- en veerkracht een plaats krijgen.

Ook belangrijk is de selectie van begeleiders. Stel harde criteria vast waaraan begeleiders moeten voldoen om nieuwkomers te kunnen begeleiden en evalueer deze criteria in functioneringsgesprekken. Daarbij valt onder meer te denken aan competenties als sensitiviteit voor diversiteit en inclusie en het reflectief vermogen. Als er sprake is van oneigenlijk vertrek van aspiranten en jong-afgestudeerden is het instellen van duoschap in begeleiding geen overbodige luxe: een tweede begeleider als een soort ondersteuner in een ander team waar de nieuwelingen op terug kunnen vallen als het minder goed loopt met de eerste begeleider.

ONDERWIJS

5. *Borg het thema diversiteit en inclusie in het curriculum.*

De politieacademie trekt studenten aan uit alle generaties. Jongvolwassenen zijn nog op zoek naar hun eigen identiteit; hun sociale en emotionele ontwikkeling is volop gaande. Juist dan is het van belang dat zij kennis kunnen maken met mensen en hun opvattingen die anders, nieuw, maar ook confronterend kunnen zijn. Om die reden bevelen wij aan de thema's diversiteit en inclusie stevig in te bedden in [a] de onboarding van studenten bij de start van de opleiding én bij de overgang van de opleiding naar de praktijk en [b] het curriculum met een doorlopende leerlijn met een gewichtige plek in de beoordeling van de beroepsvaardigheid. Hoe kun je als individu bijdragen aan een omgeving waar iedereen zich thuis voelt, en hoe ga je om met verschillen in de organisatie en samenleving, zijn bij uitstek issues die nadrukkelijker dan nu het geval is aandacht dienen te krijgen.

6. *Bied maatwerk aan studenten.*

De politieacademie heeft een heterogene studentenpopulatie, allemaal mensen met verschillende behoeften, motivatie en verwachtingen. Docenten en begeleiders spelen een belangrijke rol om te ontdekken wat aspiranten nodig hebben om hun doel te bereiken, waarbij zij rekening moeten houden met elke aspirant als uniek individu. Maatwerk in de begeleiding van verschillende studenten is daarom onontbeerlijk.

TOT BESLUIT

7. *Pak de hele keten aan.*

Hoewel de aanbevelingen op verschillende niveaus zijn uitgewerkt is wel duidelijk dat het bevorderen van inclusie een robuuste en allesomvattende aanpak vraagt. Zo kan in de praktijk in het curriculum voldoende aandacht zijn voor diversiteit en inclusie. Echter het ontbreken van kwalitatief goede begeleiding kan aspiranten en jong-afgestudeerden doen besluiten te vertrekken. De organisatie kan zich flink inspannen voor het aantrekken van meer diversiteit, maar tegelijkertijd is de omarming van verschillen in de praktijk essentieel. Anders krijg je het draaideur-effect: mensen komen en vertrekken vroegtijdig. En de investering van de organisatie in mensen gaat verloren.

Een andere factor van de relevantie van een integrale aanpak in de hele keten betreft de communicatie en de verwachtingen tijdens de werving van studenten. Werving en selectie zendt een duidelijke boodschap naar de studenten dat zij welkom zijn om op hun eigen wijze bij te dragen aan de organisatie en de verdere ontwikkeling ervan. Ook binnen de opleiding heerst dit beeld. Mogelijk ligt hier wel een kans voor de herinrichting van de wervings- en selectieprocessen. Een deel van de uitstroom is te voorkomen door het beeld te verbeteren dat potentiële aspiranten hebben van wat het werk werkelijk inhoudt. Het verminderen van deze uitstroom heeft dus niet als doel deze mensen te behouden, maar het toewijzen van opleidingscapaciteit aan aspiranten met wie een juiste match is met het type werk.

Eenvoudige oplossingen zijn ook hier niet voorhanden. Nodig is een samenhangend pakket aan interventies waarbij de hele keten van werving, selectie, het onderwijs, behoud en de begeleiding de aandacht krijgt die zij verdient. Tijdgebrek is de grootste boosdoener als het gaat om het creëren van inclusieve organisatie.

Het is immers de hoogste tijd dat de politie als geheel en zeker de individuele politiemensen-met-macht het opnemen voor de kritische, zelfbewuste aspirant-collega én voor de aspirant-collega die anders is dan wat de zogenaamde standaard is. Zij dienen niets minder dan een fundamentele bijdrage te leveren aan het voorkomen van onnodige uitval van studenten en uiteindelijk aan een echt inclusieve politieorganisatie.

Bijlagen

Tabel A. Unieke samenhang tussen tevredenheid met de opleiding en verschillende variabelen

Samenhang met tevredenheid opleiding		
	In de praktijk F(6,1254)=11.58, p<.001	In de opleiding F(7, 1341) = 16.32, p<.001
Inclusie	$\beta = .20$, p<.100, r part: .05	Unieke bijdrage aan het model is niet significant
Inclusief leiderschap	Geen onderdeel van het model	$\beta = .12$, p<.005, r part: .08,
Transformationeel leiderschap	$\beta = .20$, p < .100, r part: .05	$\beta = .12$, p<.005, r part: .08
Psychologische veiligheid	Unieke bijdrage aan het model is niet significant	$\beta = .07$, p<.050, r part: .05
Sociale veiligheid	Unieke bijdrage aan het model is niet significant	Unieke bijdrage aan het model is niet significant
Groepsdruk		Unieke bijdrage aan het model is niet significant
Cohesie	Unieke bijdrage aan het model is niet significant	Unieke bijdrage aan het model is niet significant

Noot: toetsing door middel van meervoudige regressieanalyse. De part-correlatie geeft de unieke invloed van de variabelen aan op de uitkomstvariabele.

Daarom stappen ze op

Tabel B. Unieke samenhang tussen betrokkenheid en verschillende variabelen

	Voor aspiranten	Voor jong-afgestudeerden	
	In de praktijk F(6,1776)=103.22, p<.001	In de opleiding F(7,1332)=22.98, p<.001	In de praktijk F(6,518)=29.81, p<.001
Inclusie	$\beta = .21, p<.001,$ part $r = .10$	Unieke bijdrage aan het model is niet significant	$\beta = .20, p<.010,$ part $r = .10$
Psychologische veiligheid	$\beta = .04, p<.05,$ part $r = .04$	Unieke bijdrage aan het model is niet significant	Unieke bijdrage aan het model is niet significant
Sociale veiligheid	Unieke bijdrage aan het model is niet significant	Unieke bijdrage aan het model is niet significant	$\beta = .36, p<.001$
Groepsdruk	Unieke bijdrage aan het model is niet significant	Unieke bijdrage aan het model is niet significant	Unieke bijdrage aan het model is niet significant
Cohesie	$\beta = .25, p<.001,$ part $r = .14$	$\beta = .15, p<.005,$ part $r = .08$	$\beta = .27, p<.001,$ part $r = .17$
Transformationeel leiderschap	$\beta = .06, p<.010,$ part $r = .05$	$\beta = .14, p<.001,$ part $r = .10$	Unieke bijdrage aan het model is niet significant
Inclusief leiderschap	Geen onderdeel van het model	$\beta = .15, p<.001,$ part $r = .10$	Geen onderdeel van het model

Noot: toetsing door middel van meervoudige regressieanalyse. De part-correlatie geeft de unieke invloed van de variabelen aan op de uitkomstvariabele.

Tabel C. Unieke samenhang tussen vertrekintentie en verschillende variabelen

Samenhang met vertrekintentie		
	In de praktijk F(6,1779)=45.51, p<.001	In de opleiding F(7,1337) = 9.40, p<.001
Inclusie	$\beta = -.09$ p=.051, r part: -.04	Unieke bijdrage aan het model is niet significant
Inclusief leiderschap	Geen onderdeel van het model	Unieke bijdrage aan het model is niet significant
Transformationeel leiderschap	$\beta = -.15$, p < .001, r part: -.13	$\beta = -.15$, p<.001, r part: -.10
Psychologische veiligheid	$\beta = .07$ p<.001, r part: .07	$\beta = -.07$, p=.050, r part: -.05
Sociale veiligheid	$\beta = -.06$, p<.010, r part: -.04	Unieke bijdrage aan het model is niet significant
Groepsdruk	$\beta = -.08$, p<.001, r part: -.07	Unieke bijdrage aan het model is niet significant
Cohesie	$\beta = -.08$, p<.050, r part: -.05	Unieke bijdrage aan het model is niet significant

Noot: toetsing door middel van meervoudige regressieanalyse. De part-correlatie geeft de unieke invloed van de variabelen aan op de uitkomstvariabele.

Daarom stappen ze op

Tabel D. Gemiddelde score op de constructen van de totale groep respondenten, en verschillen tussen gemiddelde score van aspiranten en jong-afgestudeerden specifiek.

	Totaal	Aspiranten	Jong-afgestudeerden
Aantal	2248	1584	664
In hoeverre voldoet de politie aan je bovengenoemde keuze?	7.84 (1.37)	7.95 (1.25)	7.60 (1.60)
Ik ben van plan op zoek te gaan naar een nieuwe baan buiten de politie	1.77 (.91)	1.66 (.84)	2.03 (1.00)
Tevredenheid over de politieopleiding	6.11 (1.63)	6.11 (1.62)	
Betrokkenheid	3.80 (.67)	3.82 (.65)	{3.66 (.65)}
Loopbaanmogelijkheden	3.91 (.84)	4.08 (.72)	3.51 (.96)
Inclusie praktijk	3.88 (.66)	3.88 (.66)	3.87 (.67)
Psychologische veiligheid praktijk	3.37 (.54)	3.34 (.54)	3.41 (.53)
Groepsdruk praktijk	3.42 (.77)	3.48 (.75)	3.29 (.80)
Cohesie praktijk	3.83 (.59)	3.81 (.60)	3.89 (.57)
Sociale veiligheid praktijk	3.92 (.65)	3.94 (.63)	3.89 (.69)
Transformationeel leiderschap praktijk	3.83 (.67)	3.93 (.64)	3.59 (.67)
Inclusief leiderschap opleiding		3.55 (.85)	
Inclusie opleiding		3.92 (.68)	
Psychologische veiligheid opleiding		3.74 (.76)	
Groepsdruk opleiding		3.65 (.81)	
Cohesie opleiding		4.03 (.65)	
Sociale veiligheid opleiding		4.00 (.69)	
Transformationeel leiderschap opleiding		3.77 (.75)	
man = 0	.35 (.48)	.33 (.47)	.37 (.48)
0=geen buitenland	.19 (.39)	.18 (.38)	.21 (.41)
Leeftijd	28.68 (6.97)	27.94 (6.87)	30.39 (6.90)
Dienstjaren inclusief opleiding	3.25 (2.14)	2.61 (1.98)	4.73 (1.72)

Noot: Dikgedrukte waardes geven een significant verschil aan ($p < .005$) tussen de betreffende subgroepen.

Tabel E. Verschillen tussen de gemiddelde score op constructen o.b.v. gender en culturele achtergrond.

	Gender		Culturele achtergrond	
	Man	Vrouw	Nederlandse achtergrond	Migratie achtergrond
Aantal	1256	664	1566	360
In hoeverre voldoet de politie aan je bovengenoemde keuze?	7.74 (1.49)	8.03 (1.18)	7.90 (1.30)	7.54 (1.74)
Ik ben van plan op zoek te gaan naar een nieuwe baan buiten de politie	1.80 (.92)	1.71 (.86)	1.74 (.87)	1.90 (1.00)
Tevredenheid over de politieopleiding	6.09 (1.71)	6.16 (1.52)	6.14 (1.59)	5.97 (1.91)
Betrokkenheid	3.80 (.68)	3.81 (.64)	3.83 (.64)	3.68 (.76)
Loopbaanmogelijkheden	3.87 (.88)	3.99 (.75)	3.93 (.83)	3.80 (.88)
Inclusie praktijk	3.89 (.66)	3.86 (.66)	3.91 (.63)	3.73 (.78)
Psychologische veiligheid praktijk	3.36 (.54)	3.37 (.55)	3.36 (.54)	3.40 (.55)
Groepsdruk praktijk	3.47 (.74)	3.29 (.81)	3.44 (.73)	3.30 (.91)
Cohesie praktijk	3.83 (.59)	3.83 (.59)	3.85 (.57)	3.75 (.68)
Sociale veiligheid praktijk	3.94 (.65)	3.89 (.64)	3.94 (.63)	3.82 (.74)
Transformationeel leiderschap praktijk	3.84 (.65)	3.84 (.68)	3.86 (.65)	3.74 (.72)
Inclusief leiderschap opleiding	3.59 (.85)	3.48 (.85)	3.54 (.85)	3.60 (.92)
Inclusie opleiding	3.97 (.63)	3.83 (.76)	3.96 (.66)	3.77 (.75)
Psychologische veiligheid opleiding	3.79 (.75)	3.68 (.79)	3.79 (.75)	3.59 (.79)
Groepsdruk opleiding	3.66 (.82)	3.61 (.80)	3.67 (.80)	3.51 (.89)
Cohesie opleiding	4.06 (.62)	3.98 (.70)	4.05 (.63)	3.92 (.72)
Sociale veiligheid opleiding	4.04 (.67)	3.92 (.73)	4.03 (.67)	3.86 (.78)
Transformationeel leiderschap	3.79 (.73)	3.72 (.77)	3.76 (.73)	3.77 (.82)
man = 0			.36 (.48)	.29 (.46)
0=geen buitenland	.20 (.40)	.16 (.37)		
Leeftijd	29.30 (7.09)	27.43 (6.52)	28.22 (6.71)	30.62 (7.74)
Dienstjaren inclusief opleiding	3.26 (2.19)	3.22 (2.04)	3.22 (2.15)	3.35 (2.06)

Noot: Dikgedrukte waardes geven een significant verschil aan ($p < .005$) tussen de betreffende subgroepen.

Daarom stappen ze op


Tabel F. Verschillen tussen de gemiddelde score op de constructen op basis van opleiding.

	Assistent PM	Basis PM	Allround PM	HBO	Master of Criminal Investigation
Aantal	172	153	1201	236	124
In hoeverre voldoet de politie aan je bovengenoemde keuze?	7.09 (2.18) ^c	8.05 (1.03) ^a	7.96 (1.24) ^a	7.63 (1.49) ^b	7.81 (1.40) ^{ab}
Ik ben van plan op zoek te gaan naar een nieuwe baan buiten de politie	1.83 (.98) ^a	1.51 (.75) ^b	1.70 (.86) ^{ab}	2.09 (.96) ^c	2.10 (.98) ^{bc}
Tevredenheid over de opleiding?	7.06 (1.42) ^a	6.43 (1.56) ^a	6.02 (1.60) ^b	5.42 (1.87) ^c	6.79 (1.25) ^a
Betrokkenheid	3.76 (.70)	3.81 (.55)	3.82 (.64)	3.78 (.80)	3.76 (.70)
Loopbaanmogelijkheden	3.05 (1.18) ^a	4.10 (.75) ^c	4.04 (.70) ^c	3.91 (.81) ^{bc}	3.76 (.81) ^b
Inclusie praktijk	3.83 (.81) ^{ab}	3.87 (.69) ^{ab}	3.93 (.63) ^a	3.68 (.68) ^b	3.79 (.67) ^{ab}
Psychologische veiligheid praktijk	3.28 (.62) ^a	3.25 (.50) ^a	3.37 (.53) ^{ab}	3.47 (.56) ^b	3.37 (.50) ^{ab}
Groepsdruk praktijk	3.57 (.74) ^a	3.57 (.68) ^a	3.47 (.73) ^a	3.08 (.87) ^b	3.10 (.80) ^b
Cohesie praktijk	3.83 (.73) ^{ab}	3.82 (.56) ^{ab}	3.88 (.57) ^a	3.62 (.62) ^{bc}	3.69 (.56) ^b
Sociale veiligheid praktijk	3.89 (.78)	3.97 (.62)	3.93 (.63)	3.85 (.66)	3.94 (.66)
Transformationeel leiderschap praktijk	3.77 (.77) ^{ac}	3.97 (.62) ^{bc}	3.93 (.63) ^{bc}	3.85 (.66) ^a	3.94 (.66) ^a
Inclusief leiderschap opleiding	3.81 (.80) ^a	3.64 (.81) ^a	3.62 (.83) ^a	3.07 (.94) ^b	3.17 (.83) ^b
Inclusie opleiding	3.98 (.62)	3.98 (.62)	3.90 (.68)	3.92 (.78)	4.00 (.67)
Psychologische veiligheid opleiding	3.69 (.78)	3.90 (.65)	3.72 (.76)	3.75 (.84)	3.90 (.71)
Groepsdruk opleiding	3.73 (.83) ^{abc}	3.61 (.71) ^{abc}	3.68 (.82) ^a	3.46 (.91) ^c	3.49 (.78) ^{abc}
Cohesie opleiding	4.03 (.68)	4.11 (.54)	4.02 (.65)	3.98 (.73)	4.14 (.62)
Sociale veiligheid opleiding	3.95 (.67)	4.08 (.63)	3.98 (.69)	4.03 (.76)	4.13 (.72)
Transformationeel leiderschap	3.89 (.69) ^a	3.93 (.64) ^a	3.79 (.72) ^a	3.50 (.89) ^b	3.47 (.74) ^b

Noot: waarden met gelijk superscript zijn gelijk aan elkaar. Verschillen de superscripts? Dan zijn deze waarden significant verschillend ($p < .005$).

De master of Science in Policing is niet meegenomen in deze analyse. Het aantal respondenten dat deze master volgde, was te laag om hierop een analyse te kunnen uitvoeren.

Onderzoeksteam



Dr. Saniye Çelik is lector Diversiteit & Inclusie aan de Hogeschool Leiden en opleider bij de Universiteit Leiden. Ruim dertig jaar – waarvan zeventien jaren bij de politie – heeft zij zich verdiept in organisatie- en hrm-vraagstukken binnen het publieke domein.

Drs. Margo Veenstra is onderzoeker bij het lectoraat Diversiteit & Inclusie en docent bij de opleiding HRM van de Hogeschool Leiden. Ze verricht promotieonderzoek naar diversiteit en inclusieve organisatiecultuur in relatie tot conflicten.

Drs. Jacqueline van Oijen is onderzoeker bij het lectoraat Diversiteit & Inclusie en docent bij de opleiding Management in de Zorg aan de Hogeschool Leiden. Haar promotieonderzoek handelt over kwaliteitsborging van medisch-wetenschappelijk onderzoek in ziekenhuizen.

Drs. Natasja Sabajo is onderzoeker bij het lectoraat Diversiteit & Inclusie en docent bij de opleiding HRM van de Hogeschool Leiden. Zij doet promotieonderzoek naar diversiteit- en inclusiestrategieën van mbo-scholen.

Daarom stappen ze op

Klankbordgroep

Voor dit onderzoek fungeerde zes personen als klankbord.

Leo Schaap

Programmadirecteur Vernieuwd politieonderwijs P021
Fase 2 en Instroom, tevens opdrachtgever van dit
onderzoek

Rianne Visser

Sectorhoofd operationeel, begeleiding en training (OBT)

Ton Louhenapessij

Senior adviseur diversiteit & inclusie
politiedienstencentrum

Marieken Westerink

Strategisch adviseur diversiteit & inclusie

Maike Gieling

Wetenschappelijk onderzoeker & coördinator MSc Policing

Annika Smit

Hoogleraar en lector weerbaarheid bij de politie

Daarom stappen ze op

Referenties en noten

- 1 Kamerstukken II, 2017-2018. 29628, nr.788. *Politie*. Brief van de minister van Justitie en Veiligheid aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal.
- 2 De term 'jong-afgestudeerde politiemensen' verwijst in dit onderzoek naar agenten met een werkervaring van twee à drie jaar na de afronding van de initiële politieopleiding.
- 3 CBS (2019). *Culturele diversiteit Politie Nederland 2018*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2019/30/culturele-diversiteit-politie-nederland-2018>
- 4 De afwijking in het percentage ligt in het verschil in berekening in uitvalpercentages tussen Strategische Personeelsplanning (SPP) en de politieacademie. Zie, Mispelblom-Beijer, A. & Van Herwaarde, N. (2019). *Uitval aspiranten. Een verkenning van de cijfers*. Politiedienstencentrum (PDC).
- 5 Nationale politie (2021). Jaarverslag politieacademie 2020.
- 6 Zie Shore, Randel, Chung, Dean, Holcombe Ehrhart & Singh, 2011; Randel, Galvin, Shore, Ehrhart, Chung, Dean & Kedharnath, 2018; Roberson, 2006.
- 7 Westerveld, L., Van den Goor, J., Dijkema, P., Visser, G. (2021). *Validatieonderzoek selectieprocedure politie 2016-2021*. Nationale Politie.
- 8 Voor de definitie van migratieachtergrond in dit onderzoek is gebruik gemaakt van de definitie van CBS dat in 2021 van toepassing was. Iemand met een migratieachtergrond is een persoon van wie ten minste één ouder in het buitenland is geboren. Per maart 2022 hanteert CBS een andere definitie: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/07/cbs-introduceert-nieuwe-indeling-bevolking-naar-herkomst>.
- 9 Nationale Politie (2020). *Infographic Diversiteit bij de politie 2020* (niet gepubliceerd, intern document).
- 10 Zie cijfers CBS (2021) over uitstroom van culturele diversiteit bij de politie in 2020: <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2021/23/culturele-diversiteit-politie-2020>
- 11 Mispelblom Beijer, A. & Van Herwaarde, N. (2019). *Uitval aspiranten. Een verkenning van de cijfers*. Dienst HRM OBT.
- 12 Door de veranderingen die de komende periode rond de inrichting van het politieonderwijs en daarmee samenhangend het selectieproces en de benodigde begeleidingscapaciteit gaande zijn, is ervoor gekozen om in dit onderzoek weg te blijven van het structuurvraagstuk.
- 13 ABDTOPConsult (2018). *Samenwerken aan goed politieonderwijs- en onderzoek*. Ministerie van BZK.

- 14 Politieonderwijsraad & Hogeschool Arnhem en Nijmegen (2018). *Werkend leren in het politieonderwijs*.
- 15 Wennekes, S., Jansen, T., Nieuwenhuis, L. (2018). Werkend leren in het Nederlandse basispolitieonderwijs: achtergrond, stand van zaken en ontwikkelingen. *Cahiers Politiestudies*, 49 (4), pp. 149-166.
- 16 Boeren, A. (2013). *Stress en coping tijdens de politieopleiding. Onderzoek naar de invloed van organisatiestressoren, werkstress en coping op uitval tijdens de politieopleiding*. (Masterthesis). Universiteit Twente.
- 17 Smit, A., Slagmolen, N., & Brepoels, M. (2015). *Weerbaarheid onderzocht (2010-2015). Over menselijke processen in het politiewerk*. Den Haag: Boomcriminologie.
- 18 De Kleer, E. (2016). *Instroom en effectieve inzet hoger opgeleiden. Analyse, conclusies, en oplossingsrichtingen*. Den Haag: Nationale Politie.
- 19 Van Putten, J.M. (2014). *De politiekundige. Een complex antwoord op een complex probleem*. Apeldoorn: Politieacademie.
- 20 Politieacademie (2022). Studiegids. Opleiding specifiek deel onderwijs- en examenregeling (OER). Politieagent GGP.
- 21 Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37 (4), pp. 1262–1289.
- 22 Çelik, S. (2020). Blauw sluit in, maar ook uit. *Binnenlands Bestuur*, 41 (12), 34-37.
- 23 Çelik, S. (2018). Transformational Leadership and Organizational Culture: Keys to Binding Employees to the Dutch Public Sector. In Vveinhardt, J. *Organizational Culture*. Intech Open (pp. 145–165).
- 24 Richmond J.R., Hoffman, M.B., Marrow, J., Salomone, K. (2002). Investigating “sense of belonging” in first-year college students. *Journal of College Student Retention: Research Theory & Practice*, 4 (3), 227-256.
- 25 Hom, P.W., & Griffeth, R.W. (1995), Employee Turnover, South-Western, Cincinnati, OH.; Sjöberg, A. and Sverke, M. (2000), “The interactive effect of job involvement] and organizational commitment on job turnover revisited: a note on the mediating role of turnover intention”, *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 41 No. 3, pp. 247-252.
- 26 Mano-Negrin, R., & Kirschenbaum, A. (2011). Push and pull factors in medical employees’ turnover decisions: the effect of a careerist approach and organizational benefits on the decision to leave the job. *International Journal of Human Resource Management*, 10:4, 689-702.; Rajan, D. (2014). Analysis of push and pull factors in turnover of nurses. *International Journal of Management*, 3(5), 26-40.

- ²⁷ Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- ²⁸ Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- ²⁹ Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7 (1), 1-24.; Meyer, J.P., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61 (1), 20-52.
- ³⁰ Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.; Bergman, M.E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 645–663 (2006) Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/job.372.
- ³¹ Çelik, S. (2016). *Sturen op verbinden. De business case van diversiteit binnen de publieke sector*. Proefschrift. Universiteit Leiden.
- ³² Hoof, J.J. van (2002). *Werk(en) moet wel leuk zijn. Arbeidswensen van Nederlanders*. Assen, Koninklijke Van Gorcum BV.
- ³³ Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279–301.; Lambert, E. G., Hogan, N.L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233–250.; Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592–599.
- ³⁴ Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- ³⁵ William, L.J. and Hazer, J.T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.

- ³⁶ Çelik, S. (2018). Transformational Leadership and Organizational Culture: Keys to Binding Employees to the Dutch Public Sector. In Vveinhardt, J. *Organizational Culture*. Intech Open (pp. 145-165).
- ³⁷ Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37 (4), pp. 1262-1289.
- ³⁸ Çelik, S. (2018). Transformational Leadership and Organizational Culture: Keys to Binding Employees to the Dutch Public Sector. In Vveinhardt, J. *Organizational Culture*. Intech Open (pp. 145-165).; Çelik, S. (2020). Blauw sluit in, maar ook uit. *Binnenlands Bestuur*, 41(12), 34-37.
- ³⁹ Richmond J.R., Hoffman, M.B., Marrow, J., & Salomone, K. (2002). Investigating "sense of belonging" in first-year college students. *Journal of College Student Retention: Research Theory & Practice*, 4(3), 227-256.
- ⁴⁰ Nishii, L.H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- ⁴¹ Bourne, K. (2009). The inclusion breakthrough: Unleashing the real power of diversity in C. Harvey & J. Allard (eds). *Understanding and managing diversity*. Upper SaddleRiver: Prentice.
- ⁴² Shore et al., 2011; 2018
- ⁴³ Schneider, Salvaggio, & Subirats, 2002
- ⁴⁴ Carmeli & Freund, 2009; Lance, 1991; McKay et al., 2007; Strand, Spath, & Bosco-Ruggiero, 2010
- ⁴⁵ Shore, L.M., Cleveland, J.N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: a review and model. *Human Resource Management Review*, 28, 176-189.
- ⁴⁶ Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22, 250-260.
- ⁴⁷ Randel, A.E., Galvin, B.M., Shore, L.M., Ehrhart, K.H., Chung, B.G., Dean, M.A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28, 190-203.
- ⁴⁸ Miller, M.J. & Manata, B. (2020). The effects of workplace inclusion on employee assimilation Outcomes. *International Journal of Business Communication*, 1-25.
- ⁴⁹ Nationale Politie (2018). *Infographic Diversiteit bij de politie 2018* (niet gepubliceerd, intern document).

- ⁵⁰ Çelik, S. (2018). Transformational Leadership and Organizational Culture: Keys to Binding Employees to the Dutch Public Sector. In Vveinhardt, J. *Organizational Culture*. Intech Open (pp. 145-165).
- ⁵¹ Burke, C.S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G.F., Salas, E., & Halpin, S.M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307
- ⁵² Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (Eds.). (2014). *Diversity at work: The practice of inclusion*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- ⁵³ HRM XTOD (2020). *Monitor: Uitstroom Aspiranten Nationale Politie*. Inzicht in de vertrekredenen van aspiranten Meting 1. Politie Directie HRM Politie. SPP: Uitstroom 2014-maart 2021. Ontvangen op 10 mei 2021.
- ⁵⁴ Ibid.
- ⁵⁵ Directie HRM Politie, 2021
- ⁵⁶ Voor deze analyse hebben we alleen de motieven meegenomen waarvoor minstens 30 respondenten hadden gekozen. Dit om voldoende *power* te hebben om de berekeningen uit te kunnen voeren.
- ⁵⁷ Miller, M.J. & Manata, B. (2020). The effects of workplace inclusion on employee assimilation outcomes. *International Journal of Business Communication*, 1-25.
- ⁵⁸ <https://www.politieacademie.nl/actueel/Paginas/Nieuw-Basis-Politieonderwijs-van-start.aspx>
- ⁵⁹ Çelik, S., Van Miert, V., & Van Oijen, J. (2022). *Inclusiebeleving binnen de politie-eenheid Den Haag. Over de schaduwzijden van een familiecultuur*. Onderzoeksrapport Hogeschool Leiden.

Daarom stappen ze op



Vertrekmotieven van aspiranten en jong-afgestudeerden bij de politie

De Nationale Politie moet het komende decennium twee enorme problemen oplossen die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Ze moet duizenden nieuwe agenten vinden en opleiden om medewerkers die met pensioen gaan te vervangen. En ze wil dat de politie er voor iedereen is. Nieuwe agenten zouden zich er thuis moeten voelen en niet voortijdig vertrekken, zoals nu gebeurt tijdens de opleiding of kort na het afronden ervan.

Dit onderzoek laat zien waarom aspiranten en jong-afgestudeerden het niet volhouden en de organisatie verlaten, en welke rol inclusiebeleving daarbij speelt. Dit rapport bevat aanbevelingen voor een veilige werk- en leeromgeving, voor een andere dan de huidige vorm van begeleiding van dienders, en voor het politieonderwijs. Plus een pleidooi om de hele keten van werving en selectie, de opleiding en de begeleiding aan te pakken.

Een draad van Ariadne die de politie kan voeren naar eenvoudige oplossingen is niet voorhanden. Onnodige uitval van studenten voorkomen en een echt inclusieve politieorganisatie creëren vergen een gigantische inzet gecombineerd met een onwrikbare volharding.