

# Verkeerd verbonden?

*Onderzoek naar commitment van medewerkers aan het Regionaal Inzet & Service Centrum, onderdeel van de Regiopolitie Amsterdam-Amstelland*



***RIC; de regisseur met gezag***

***RSC; de veelzijdige dienstverlener***

Maike Westland

Hilversum, september 2009

## **Verkeerd verbonden?**

*Onderzoek naar commitment van medewerkers aan het Regionaal Inzet & Service  
Centrum, onderdeel van de Regiopolitie Amsterdam-Amstelland*

### **Masterthesis Strategisch Human Resource Management**

Universiteit Utrecht

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschappen

Master Strategisch Human Resource Management

### **Student**

Maike Westland

Studentnummer: 3332985

### **Adres:**

Neuweg 101h

1214 GN Hilversum

### **Afstudeerbegeleider**

Dr. Rik van Berkel

### **Opdrachtgever**

Regiopolitie Amsterdam-Amstelland

Dienst Executieve Ondersteuning

Regionaal Inzet & Service Centrum

Sietse Hitman

Hilversum, september 2009

## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
Voorwoord.....	3
Samenvatting.....	4
1 Inleiding.....	5
1.1 Het Regionaal Service & Inzet Centrum.....	5
1.1.1 Regionaal Inzet Centrum – 112.....	5
1.1.2 Regionaal Service Centrum - 0900-8844.....	5
1.2 Aanleiding van het onderzoek.....	6
1.3 Probleemstelling.....	8
1.4 Relevantie.....	9
1.4.1 Praktische en maatschappelijke relevantie.....	9
1.4.2 Theoretische relevantie.....	9
1.5 Hoofdstukindeling.....	9
2 Theoretisch Kader ‘Commitment’.....	10
2.1 Inleiding.....	10
2.2 Commitment en verloop.....	11
2.3 Definitie van commitment.....	12
2.4 Aard van commitment.....	14
2.5 Foci van commitment.....	15
2.6 Antecedenten van commitment.....	17
2.6.1 Affectieve commitment.....	17
2.6.2 Calculatieve commitment.....	20
2.6.3 Normatieve commitment.....	20
2.7 Commitment en Human Resource Management.....	21
2.8 Conclusie literatuur.....	22
3 Methodologische verantwoording.....	24
3.1 Aard van het onderzoek.....	24
3.2 Dataverzamelmethode.....	24
3.3 Onderzoekspopulatie.....	25
3.4 Analysemethoden.....	26
3.5 Kwaliteitscriteria.....	27
4 Resultaten.....	29
4.1 Beantwoording deelvraag 1: Regionaal Inzet Centrum.....	29
4.1.1 Binding met het RIC.....	29
4.1.2 Factoren.....	31
4.1.3 Bindingsfactoren schematisch.....	42
4.2 Beantwoording deelvraag 2: Regionaal Service Centrum.....	44
4.2.1 Binding met het RSC.....	44
4.2.2 Factoren.....	45
4.2.3 Bindingsfactoren schematisch.....	55
4.3 RIC en RSC: overeenkomsten en verschillen.....	56
5 Conclusie & Discussie.....	59
5.1 Conclusie.....	59
5.2 Discussie.....	61
6 Aanbevelingen.....	64
Literatuurlijst.....	67
Bijlagen I Topic-list interviews.....	69
Bijlagen II Paper Publieke Dimensie.....	72

## Voorwoord

Voor u ligt het eindresultaat van het onderzoek naar commitment onder de medewerkers van het Regionaal Inzet & Service Centrum, onderdeel van de Regiopolitie Amsterdam-Amstelland. Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van de afronding van de Master Strategisch Human Resource Management van de Universiteit Utrecht.

Voorafgaand aan de onderzoeksrapportage wil ik vanaf deze plaats enkele mensen bedanken. Zonder hen was het niet mogelijk geweest om dit onderzoek tot een goed resultaat te brengen. Allereerst wil ik het Regionaal Inzet & Service Centrum bedanken, in het bijzonder Sietse Hitman, voor de mogelijkheid om binnen het bureau dit onderzoek uit te voeren. Ik heb met veel plezier en interesse een 'kijkje in de keuken' van het korps mogen nemen. Uiteraard wil ik ook de respondenten bedanken voor hun medewerking, met name voor hun openheid en betrokkenheid gedurende de interviews.

Mijn dank gaat ook uit naar mijn afstudeerbegeleider, Rik van Berkel. Hij heeft mij gedurende de afgelopen maanden met zowel zijn kritische blik, als in de rol van sparringpartner bijgestaan. Verder wil ik mijn ouders en zussen bedanken voor hun steun, vertrouwen en betrokkenheid. Daarnaast ben ik mijn vriendinnen dankbaar voor de momenten van ontspanning gedurende het afgelopen jaar. Tot slot wil ik Menko bedanken. Zoals Rome niet in één dag is gebouwd, zo is deze Masterthesis ook niet zonder slag of stoot afgerond. Daarom wil ik hem bedanken voor zijn steun, zijn grote mate van begrip en zijn constante vertrouwen in mij.

Maaïke Westland  
Hilversum, september 2009

## Samenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van de afronding van de Master Strategisch Human Resource Management. Hiervoor is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar de commitment van medewerkers bij het Regionaal Inzet & Service Centrum, onderdeel van de Regiopolitie Amsterdam-Amstelland. Binnen dit bureau bestaat het vraagstuk hoe medewerkers gebonden kunnen blijven bij het bureau, om zo (kennis)uitstroom te beperken en zo mogelijk te voorkomen. Het thema 'commitment' is gekozen vanwege de veronderstelde positieve gevolgen van gebonden medewerkers voor organisaties. De centrale vraagstelling van het onderzoek luidt:

*'Welke aspecten hebben invloed op de binding van medewerkers aan Bureau RIC & RSC van de Politie Amsterdam-Amstelland en op welke wijze denken medewerkers dat hun binding aan het bureau zou kunnen worden versterkt?'*

Middels dit onderzoek wordt er onderzocht welke factoren medewerkers binden aan het Regionaal Inzet & Service Centrum om te voorkomen dat het ongewenste verloop toeneemt. De focus is het onderzoek ligt dan ook op binding in relatie met verloop.

Er is gekozen voor een kwalitatieve aanpak om de gedragingen, ervaringen, motieven en belevingen van de medewerkers rondom binding te kunnen vatten. Daarom zijn er, naast een theoretische onderbouwing, 24 interviews gehouden met verschillende medewerkers van het Regionaal Inzet & Service Centrum. Door middel van de analysemethoden zijn de interviews vertaald naar resultaten die een antwoord geven op de vraagstelling van het onderzoek. Het theoretisch kader dat naar aanleiding van de bestudeerde wetenschappelijk literatuur is opgesteld, fungeerde gedurende het onderzoeksproces als 'zoeklicht' om sturing en richting te geven tijdens het verzamelen en analyseren van de data.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat medewerkers een matige tot hoge commitment bij het Regionaal Inzet & Service Centrum ervaren. Deze binding is voornamelijk affectief en calculatief van aard. Verder blijkt dat er verschillende bindingsfactoren onderscheiden kunnen worden die zowel een positieve als een negatieve invloed kunnen uitoefenen. De bindingsfactoren die een negatieve invloed hebben zorgen echter voor een redelijke vertrekintentie onder de medewerkers. De binding met het Regionaal Inzet & Service Centrum kan worden vergroot wanneer de factoren die op dit moment een negatieve invloed hebben, zodanig veranderen dat zij een positieve invloed krijgen op de ontwikkeling van binding. Hiervoor worden in deze onderzoeksrapportage een aantal praktische aanbevelingen aangedragen.

## 1 Inleiding

Dit eerste hoofdstuk beslaat de inleiding van de onderzoeksrapportage. Allereerst wordt er een beeld geschetst van het Regionaal Inzet & Service Centrum<sup>1</sup>, onderdeel van de Regiopolitie Amsterdam-Amstelland, waar dit onderzoek heeft plaatsgevonden. Vervolgens wordt de aanleiding van het onderzoek besproken. In paragraaf 1.3 wordt de probleemstelling geformuleerd waarin zowel de doelstelling als de vraagstelling besproken worden. Verder wordt in paragraaf 1.4 zowel de praktische als de wetenschappelijke relevantie van het onderzoek weergegeven. Tot slot geeft paragraaf 1.5 een overzicht van de opbouw van het onderzoeksrapport.

### 1.1 Het Regionaal Service & Inzet Centrum

De Meldkamer van het korps Amsterdam-Amstelland, officieel Regionaal Inzet & Service Centrum genaamd, regelt en coördineert alle telefoontjes van burgers die binnenkomen. Ook wordt hier de telefonische aangifte opgenomen. Daarnaast wordt met behulp van Mobilofonisten de inzet van politiepersoneel gecoördineerd ([www.politie-amsterdam-amstelland.nl](http://www.politie-amsterdam-amstelland.nl)). Het Regionaal Inzet & Service Centrum is onderverdeeld in het Regionaal Inzet Centrum en het Regionaal Service Centrum (RIC & RSC).

#### 1.1.1 Regionaal Inzet Centrum – 112

Via het RIC komen telefoontjes binnen die via het alarmnummer 112 worden gepleegd. Het RIC verbindt deze telefoontjes door naar ambulance of brandweer of behandelt deze zelf. De meldingen waarop actie moet worden ondernomen, worden vanuit dit onderdeel gecoördineerd. Ongeveer drie Centralisten bezetten de telefoon. Zij maken de melding aan en zetten deze door naar de Mobilofonist en de assistent-Mobilofonist. De Mobilofonist stuurt politieauto's aan op straat en coördineert acties. De medewerkers rouleren om de twee uur van werkzaamheden, zodat zij per dienst zowel Centralist, Mobilofonist en assistent-Mobilofonist zijn.

De medewerkers van het RIC hebben de functietitel 'Medewerkers Communicatiecentrum'. Het betreft een 'hybride' functie, dat wil zeggen dat medewerkers werkzaam bij het RIC zowel Executief (medewerkers die de politieacademie hebben gevolgd) als Administratief Technisch (medewerkers zonder politieopleiding) zijn. Het overgrote deel van de medewerkers zijn Executief en hebben enkele jaren 'straatervaring'. Het executieve personeel heeft de rang van Hoofdagent, schaal 7, het Administratief Technisch personeel wordt op een gelijkwaardige manier beloond.

#### 1.1.2 Regionaal Service Centrum - 0900-8844

Het RSC is het onderdeel dat zich bezighoudt met telefonische aangifte en het landelijk telefoonnummer politie (0900-8844). Via dit landelijke telefoonnummer worden niet-spoedeisende vragen beantwoord. Een poging tot inbraak of diefstal van een fiets zijn twee voorbeelden van niet-spoedeisende meldingen. Daarnaast gaat de Specialist BOA/RSC mee met de forensische dienst om aangiftes op te nemen van inbraken en voert hij/zij overige administratieve taken uit rondom de aangiftes. De 'Specialist BOA/RSC' is een Administratief Technische functie, die net als de Medewerkers Communicatiecentrum in schaal 7 is ingeschaald.

---

<sup>1</sup> De benamingen Regionaal Inzet & Service Centrum en Bureau R&R zullen door elkaar worden gebruikt in deze onderzoeksrapportage.

## 1.2 Aanleiding van het onderzoek

Het centrale thema van dit onderzoek is commitment. De populariteit van commitment ligt in de veronderstelde positieve gevolgen van gebonden medewerkers voor organisaties. Uit onderzoek is gebleken dat een gebonden medewerker zich extra inspant om de doelen van de organisatie te verwezenlijken, zich beter voelt en de intentie heeft om langer in dienst van de organisatie te blijven (Meyer & Allen, 1997). De Nederlandse wetenschappelijke literatuur spreekt over de begrippen 'binding' of 'betrokkenheid'. In dit onderzoek wordt over het algemeen het begrip 'commitment' gehanteerd. Wanneer er gesproken wordt over 'binding' of 'betrokkenheid' wordt aan dezelfde betekenis gerefereerd.

De laatste jaren wordt er een dalende trend van commitment gesignaleerd van medewerkers aan de organisatie waar zij werkzaam zijn. De afgelopen decennia hebben er dan ook vele veranderingen plaatsgevonden op het gebied van werk, denk hierbij ook aan technologische ontwikkelingen en de globalisering van de (arbeids)markt. Ook de relatie tussen werkgever en werknemer is veranderd (Meyer & Allen, 1997). Flexibiliteit en efficiency van het personeel zijn de toverwoorden voor organisaties en medewerkers worden gestimuleerd om hun employability te vergroten zodat zij niet afhankelijk zijn van één werkgever (Hirsch, 1987 in Meyer & Allen, 1997). Lifetime employment wordt hierdoor beschouwd als iets van het verleden. Dit roept de vraag op of binding nog wel een relevant thema is voor hedendaagse organisaties. Meyer & Allen (1997) geven antwoord op deze vraag door allereerst te stellen dat organisaties nooit zullen verdwijnen. De vorm van organisaties kan wellicht veranderen, maar er zal altijd een groep mensen zijn die de organisatie vormen, ofwel, die de organisatie 'zijn'. Ten tweede stellen Meyer & Allen dat organisaties die werkzaamheden aan anderen overlaten altijd bezig zijn met het binden van deze 'anderen' aan de organisatie. Een derde verklaring is dat mensen van nature de behoefte voelen om zich te binden aan bijvoorbeeld de organisatie of een onderdeel daarvan waarin zij werkzaam zijn (Meyer & Allen, 1997).

Binnen Bureau R&R bestaat het vraagstuk hoe medewerkers gebonden kunnen blijven voor het bureau, om zo (kennis)uitstroom te beperken en zo mogelijk te voorkomen. Dit vraagstuk is onderdeel van een groter probleem. Politieorganisaties binnen Nederland worden geconfronteerd met personeelstekorten. De oorzaak is tweeledig, enerzijds wordt het aantrekken van nieuw personeel als een probleem ervaren vanwege de huidige arbeidsmarkt, die ondanks de economische crisis als krap valt te omschrijven. Anderzijds heeft de Politie Amsterdam-Amstelland te maken met een hoge uitstroom onder medewerkers die de pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt en verliest het korps ook medewerkers aan het bedrijfsleven. Daarom is het behouden van het zittende personeel van groot belang voor de Politie Amsterdam-Amstelland. Het is voor het korps onmogelijk om te voldoen aan haar publieke taak wanneer zij niet beschikt over voldoende personeel. Daarnaast betekent te weinig personeel een kettingreactie van negatieve gevolgen voor het zittende personeel, zoals een hoge werkdruk.

Deze problematiek geldt ook voor het Regionaal Inzet & Service Centrum. Een juiste bezetting van het bureau kan direct gekoppeld worden aan het doel van de politie, namelijk het waarborgen van veiligheid. Zo kan het afhandelen van een spoedeisende meldingen van levensbelang zijn. Wanneer het Regionaal Inzet Centrum kampt met onderbezetting, bestaat het risico dat het afhandelen van spoedeisende meldingen vertraging oploopt, met alle gevolgen van dien. Daarnaast is een goede dienstverlening belangrijk voor het imago van de politie. Wanneer burgers op een juiste manier geholpen worden bij niet-spoedeisende meldingen, zal dit een positieve bijdrage leveren aan het imago van de politie. Niet alleen de politiemans op straat, maar met name het Regionaal Service Centrum is hét gezicht van de politie. Een positief imago van de politie draagt bij aan het functioneren van het korps binnen de Nederlandse samenleving. Daarnaast kan gesteld worden dat gebonden medewerkers gemotiveerder zijn en minder verzuimen. Dit komt ten goede aan de uitvoering van de

doelstellingen van Bureau R&R en dus ook direct aan die van de Politie Amsterdam-Amstelland.

Zoals uit voorgaande al is gebleken bestaat er binnen het Regionaal Inzet & Service Centrum van de Regiopolitie Amsterdam-Amstelland de vraag wat medewerkers bindt aan het bureau. Hieraan ligt ten grondslag dat de bureauleiding van Bureau R&R de (vrijwillige) uitstroom van medewerkers wil terugdringen om zo (kennis)uitstroom te beperken en te voorkomen. Op dit moment ervaart Bureau R&R een hoge uitstroom. Onderstaande tabel geeft de zowel de uitstroomcijfers van het RIC en RSC weer, als de uitstroomcijfers van de Regiopolitie Amsterdam-Amstelland. De tabel laat zien dat het uitstroompercentage van zowel het RSC als het RIC beduidend hoger zijn dan die van het gehele korps. In het bijzonder het RIC wordt geconfronteerd met een hoog verloop.

	Uitstroom 2007	Uitstroom 2008
RIC	12 %	8 %
RSC	9 %	9 %
Korps A-A	5 %	6,5 %

Tabel 1.1

Medewerkers van Bureau R&R stromen hetzij horizontaal, hetzij verticaal door binnen de Regiopolitie Amsterdam-Amstelland. Dit geldt met name voor medewerkers van het RIC. Medewerkers van het RSC stromen voornamelijk uit om elders op de arbeidsmarkt te gaan werken. De bureauleiding wil deze hoge uitstroom terugdringen. Om uitstroom in de toekomst te voorkomen is het van belang dat er inzicht wordt verkregen in de bindingsvariabelen die de medewerkers van Bureau R&R ervaren. Binding wordt in de literatuur immers gezien als één van de belangrijkste voorspellers van uitstroom. Er bestaat een negatieve correlatie tussen binding, de intentie van medewerkers om uit te stromen en de daadwerkelijke uitstroom (Meyer & Allen, 1997). Binding kan daarom gezien worden als een goede voorspeller van de vertrekintentie en de daadwerkelijke uitstroom. De relatie tussen binding en uitstroom is door vele auteurs empirisch aangetoond. Binding vermindert naar alle waarschijnlijkheid niet alleen de uitstroom, gesteld wordt dat gebonden medewerkers meer waarde hebben voor de organisatie (Meyer & Allen, 1997). Denk hierbij aan betere performance, minder ziekteverzuim, etc. In de literatuur is al veel geschreven over het thema binding. Een gebonden medewerker wordt als volgt omschreven: *'one who stays with the organization through thick and thin, attends work regularly, puts in a full day (and maybe more), protects company assets, shares company goals, and so on'* (Meyer & Allen, 1997:3). In het theoretisch kader (Hoofdstuk 2) wordt verder ingegaan op het thema binding en wordt de theorie betreffende dit onderwerp uitvoerig behandeld.

Middels dit onderzoek wordt er onderzocht welke factoren medewerkers binden aan Bureau R&R om te voorkomen dat het ongewenste verloop toeneemt. De focus is het onderzoek ligt dan ook op binding in relatie met behoud/verloop. Zoals al eerder in deze paragraaf aan de orde is gekomen, heeft de hoge uitstroom waarmee Bureau R&R geconfronteerd wordt, gevolgen voor het functioneren van het bureau omdat zij niet op optimale sterkte is. Naast het feit dat Bureau R&R problemen heeft met het behouden van het personeel, hebben zij ook moeite met het vervullen van openstaande vacatures. Daarnaast beschikken de medewerkers van Bureau R&R over specifieke kennis en vaardigheden die zij zich door middel van opleidingen en training-on-the-job eigen maken. Deze kostbare investeringen



leveren Bureau R&R te weinig op wanneer de medewerkers binnen enkele jaren uitstromen. Een globale analyse van enkele exitinterviews die in 2009 gehouden zijn, levert het inzicht op de medewerkers met name vertrekken omdat zij een gebrek aan doorgroeimogelijkheden ervaren. Dit geldt in het bijzonder voor medewerkers van het RIC. Er zijn verder geen gegevens beschikbaar over de reden waarom medewerkers van het RSC de afdeling verlaten.

Binnen de politie wordt met rangen en schalen gewerkt. Medewerkers van het RIC zijn Hoofdagenten (schaal 7) en er is geen mogelijkheid binnen Bureau R&R om door te groeien naar de rang van Brigadier (schaal 8). De verwachting bestaat dat medewerkers binnen het bureau geen kansen hebben om te groeien, waardoor zij 'gedwongen' worden om hun carrière buiten het bureau voort te zetten. Om onder andere dit probleem aan te pakken is de bureauleiding van Bureau R&R begonnen met het schrijven van een toekomstplan voor het bureau. Hierin wordt in kaart gebracht welke sterktes en functies Bureau R&R heeft met het oog op de toekomst van het bureau. Hiervoor wordt Bureau R&R procesmatig beschreven. Aan de hand van deze analyse worden er verschillende mogelijkheden uitgewerkt om onder andere de organisatiestructuur van Bureau R&R te wijzigen. Deze top-down benadering geeft de optimale inrichting van het bureau weer wanneer men zich enkel zal focussen op de processen en doelen van het bureau. Hierbij wordt geen rekening gehouden met individuele wensen, kwaliteiten en motieven van de medewerkers. Ook is er geen duidelijkheid of een gewijzigde organisatiestructuur zal leiden tot minder uitstroom van medewerkers. Daarom is het van belang om middels dit onderzoek meer inzicht te verkrijgen in de aspecten die mensen binden aan de meldkamer, om zo een bottom-up bijdrage te kunnen leveren aan de toekomstplannen van Bureau R&R.

### 1.3 Probleemstelling

De doelstelling van het onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de aspecten die medewerkers binden aan de Regionaal Inzet & Service Centrum van de Regiopolitie Amsterdam-Amstelland. Deze inzichten worden gebruikt om de bureauleiding te adviseren omtrent het binden en behouden van medewerkers bij Bureau R&R.

De vraagstelling in het onderzoek geeft weer wat de centrale vraag is waarop een antwoord wordt gezocht. In dit onderzoek luidt de hoofdvraag:

*'Welke aspecten hebben invloed op de binding van medewerkers aan Bureau RIC & RSC van de Politie Amsterdam-Amstelland en op welke wijze denken medewerkers dat hun binding aan het bureau zou kunnen worden versterkt?'*

Hierbij zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Op welke wijze zijn medewerkers van het RIC gebonden aan Bureau R&R en welke factoren beïnvloeden de binding positief dan wel negatief?
2. Op welke wijze zijn medewerkers van het RSC gebonden aan Bureau R&R en welke factoren beïnvloeden de binding positief dan wel negatief?

## **1.4 Relevantie**

### **1.4.1 Praktische en maatschappelijke relevantie**

Dit onderzoek kan gezien worden als een praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek. Hierbij is het uitgangspunt van het onderzoek een praktijkprobleem. Door middel van een praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek, streeft de onderzoeker er naar om kennis en inzicht te verkrijgen over het betreffende praktijkprobleem.

Zoals uit het voorgaande is gebleken ligt de praktische relevantie van het onderzoek naar de binding van medewerkers, in het probleem van de hoge uitstroom bij Bureau R&R. Inzichten in de bindingsaspecten van medewerkers geven handvatten om het beleid hieromtrent aan te scherpen of te veranderen. Naast het feit dat het van belang is om de huidige medewerker te behouden, is ook het werven van nieuwe medewerkers een belangrijk aspect voor het functioneren van Bureau R&R. Inzichten in de bindingsaspecten van de huidige medewerkers kunnen een bijdrage leveren aan de arbeidscommunicatie van Bureau R&R. Daarnaast kunnen deze inzichten bijdragen aan het aantrekkelijker maken van de functie, zodat de populariteit van Bureau R&R toeneemt binnen het korps.

Het onderzoek heeft ook een maatschappelijke relevantie. Het onderzoek naar commitment van medewerkers bij Bureau R&R heeft gevolgen voor het voortbestaan van deze afdeling. Gebonden medewerkers presteren beter, zetten zich extra in en stromen minder snel uit. Dit is een belangrijk thema voor Bureau R&R omdat zij kampen met (kennis)uitstroom. Wanneer de uitstroom toe blijft nemen en de instroom afneemt, komt het voortbestaan van de afdeling in gevaar. Hierdoor kan Bureau R&R niet voldoen aan zijn publieke taak, wat gevolgen heeft voor zowel de politieorganisatie als de samenleving.

### **1.4.2 Theoretische relevantie**

Er zijn al talloze wetenschappelijke studies uitgevoerd naar commitment. Dit onderzoek zal daarom geen directe bijdrage leveren aan de wetenschappelijke ontwikkeling rondom het thema binding. Gezien de grote hoeveelheid kennis die er reeds is over dit thema, zal het onderzoek naar het binden van medewerkers van Bureau R&R vooralsnog geen nieuwe inzichten in deze theorieën verschaffen.

## **1.5 Hoofdstukindeling**

De opbouw van deze rapportage is als volgt. De onderzoeksrapportage start met het theoretisch kader in hoofdstuk 2. In dit hoofdstuk zullen de gangbare wetenschappelijke benaderingen van commitment worden besproken. Hierbij wordt onder andere ingegaan op de aard, de foci en de antecedenten van commitment. Hoofdstuk 3 bevat de methodologische verantwoording van het onderzoek. Vervolgens worden in hoofdstuk 4 de onderzoeksresultaten besproken. In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten vermeld door antwoord te geven op de deelvragen van het onderzoek. In hoofdstuk 5 volgt de conclusie en discussie. In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag en wordt er een koppeling gemaakt tussen de onderzoeksresultaten en de relevante literatuur. De rapportage sluit af met enkele praktische aanbevelingen naar aanleiding van de onderzoeksresultaten.

## 2 Theoretisch Kader 'Commitment'

### 2.1 Inleiding

Het centrale thema van het onderzoek is binding. In de wetenschappelijke literatuur wordt het Engelse woord 'commitment' gebruikt om dit thema weer te geven. Dit Engelse begrip is dusdanig vernederlandsd dat het in diverse Nederlandse woordenboeken is opgenomen. Zo wordt het Nederlandse 'zich committeren' omschreven als 'zich vastleggen op, zich binden aan en zich verplichten tot iets' (Van Dale). Een andere betekenis van commitment verwijst naar de toewijding van iemand aan iets, bijvoorbeeld een emotionele binding aan een beroep, een loopbaan of een ideaal (Van Breukelen, 1996). Vanuit deze invalshoek wordt er in dit theoretisch kader gekeken naar het thema binding.

De afgelopen decennia is er vanuit verschillende wetenschappelijke invalshoeken onderzoek gedaan naar commitment. Met name onderzoek dat zich richt op 'organisational commitment' heeft veel aandacht gekregen van wetenschappers vanuit zowel de psychologie, als vanuit organisatiewetenschappen. Organisational commitment kan in het Nederlands worden vertaald als betrokkenheid bij een organisatie (Van Wijk, 2006). De populariteit van commitment ligt in de veronderstelde positieve gevolgen van gebonden medewerkers voor organisaties. Uit onderzoek is gebleken dat een gebonden medewerker zich extra inspant om de doelen van de organisatie te verwezenlijken, zich beter voelt en de intentie heeft om langer in dienst van de organisatie te blijven (Meyer & Allen, 1997). Meyer & Allen (1997) omschrijven een gebonden medewerker als *'one who stays with the organization through thick and thin, attends work regularly, puts in a full day (and maybe more), protects company assets, shares company goals, and so on'* (p. 3).

In dit onderzoek ligt de nadruk op het terugdringen van personeelsverloop als een positief gevolg van gebonden medewerkers. Naast het terugdringen van personeelsverloop kan gesteld worden dat gebonden medewerkers een meerwaarde voor de organisatie zijn, in termen van performance, het terugdringen van ziekteverzuim, het welzijn van medewerkers, etc. (Meyer & Allen, 1997). Hoewel er met name aandacht is voor de positieve gevolgen van gebonden medewerkers, zijn er ook enkele negatieve gevolgen te onderscheiden. Er is nog weinig onderzoek gedaan naar deze negatieve consequenties van commitment. In het theoretisch kader worden deze gevolgen waar nodig weergegeven.

In dit hoofdstuk wordt het begrip 'commitment' in zijn diversiteit besproken vanuit de bestaande wetenschappelijke literatuur. Allereerst wordt de relatie tussen commitment en verloop weergegeven. Vervolgens wordt in paragraaf 2.3 ingegaan op de verschillende definities van commitment. Naast een diversiteit aan definities zijn er nog andere verschillen in benadering van het begrip commitment. Enerzijds wordt commitment als een ééndimensionaal construct gedefinieerd (Mowday, Porter & Steers, 1982), terwijl commitment in andere opvattingen als een multidimensionaal construct wordt omschreven (Meyer & Allen, 1991; O'Reilly & Chatman, 1986). Deze 'aard' van commitment wordt in paragraaf 2.4 verder besproken. Daarnaast blijkt uit de wetenschappelijke literatuur dat commitment aan de werkplek diverse vormen kan hebben, zoals commitment aan de organisatie, aan het beroep of de professie, commitment aan een afdeling of aan teams en leiders, aan bepaalde doelen of tenslotte commitment aan de persoonlijke carrière (Meyer & Herscovitch, 2001). Deze 'foci' van commitment wordt verder uitgewerkt in paragraaf 2.5. Vervolgens komen de antecedenten, verschillende factoren die van invloed zijn op commitment, in paragraaf 2.6 aan de orde. Paragraaf 2.7 gaat in op de relatie tussen commitment en Human Resource Management. Tot slot wordt de literatuur in paragraaf 2.8 samengevat en operationaaliseerd.

## 2.2 Commitment en verloop

In de inleiding is al gebleken dat de populariteit van het onderwerp 'commitment' in de veronderstelde positieve gevolgen ligt. Dit onderzoek richt zich met name op één van de gevolgen, namelijk het terugdringen van het personeelsverloop. Uit de diverse wetenschappelijke literatuur is naar voren gekomen dat commitment een goede voorspeller is voor de vertrekintentie van medewerkers. Vertrekintentie is op zijn beurt een voorspeller van daadwerkelijk verloop. In deze paragraaf wordt de relatie tussen commitment en het behouden van medewerkers verder onderzocht vanuit de relevante wetenschappelijke literatuur.

De relatie tussen organisatiecommitment en personeelsuitstroom is in diverse onderzoeken aangetoond. In het verleden was onderzoek gericht op commitment met name uitgevoerd met als doel de relatie tussen commitment en twee belangrijke variabelen aan te tonen: vertrekintentie en daadwerkelijk verloop (o.a. Meyer & Allen, 1991; Mathieu & Zajac, 1990; Morrow, 1993). Verschillende studies wijzen dan ook uit dat er een negatieve correlatie is tussen commitment en de intentie van medewerkers om de organisatie te verlaten en daadwerkelijk verloop (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1996). Dit houdt in dat wanneer medewerkers een hogere mate van commitment ervaren, de vertrekintentie, en daarmee ook het daadwerkelijke verloop, afnemen.

Voor er verder wordt ingegaan op de relatie tussen commitment en verloop, wordt allereerst het driecomponentenmodel van Meyer & Allen (1991) kort weergegeven. Dit model maakt onderscheid tussen drie verschillende psychologische processen die gerelateerd zijn aan commitment. Hoewel dit model uitvoerig wordt besproken in paragraaf 2.4, is het van belang om hier het onderscheid tussen de drie componenten toe te lichten, omdat deze verschillende inzichten zullen bieden in de literatuur rondom de relatie tussen commitment en verloop.

In het model van Meyer & Allen (1991) worden drie componenten onderscheiden: affectieve commitment, normatieve commitment en calculatieve commitment (Meyer & Allen, 1997). Een medewerker die affectief gebonden is, voelt zich verbonden met de organisatie en identificeert zichzelf met de organisatiedoelen. Medewerkers blijven verbonden aan de organisatie omdat zij dat graag *willen* (Meyer & Allen, 1997). Normatieve commitment heeft betrekking op bepaalde verplichtingen die een medewerker ervaart ten aanzien van de organisatie. Medewerkers blijven verbonden aan de organisatie omdat het *zo hoort* (Meyer & Allen, 1997). Onder calculatieve binding wordt de mate verstaan waarin de kosten en baten door een medewerker worden afgewogen om al dan niet de organisatie te verlaten. Een medewerker voelt zich op deze manier verbonden met de organisatie omdat er bijvoorbeeld geen alternatieven zijn op de arbeidsmarkt (Meyer & Allen, 1997). De drie componenten worden in de literatuur omschreven als de aard van commitment.

De mate waarin commitment gecorreleerd is aan verloop is deels afhankelijk van de aard van de commitment. Hoewel de verwachting bestaat dat verloop met name is gerelateerd aan affectieve commitment, blijkt uit onderzoek dat commitment ook relaties vertoont met calculatieve en normatieve commitment. Uit onderzoek onder verpleegkundigen blijkt dat (vrijwillig) verloop met name correleert met affectieve en normatieve commitment (Somers, 1993 in Meyer & Allen, 1996). Calculatieve commitment blijkt in ditzelfde onderzoek een minder goede voorspeller van verloop te zijn. Whitener & Walz (1993) onderschrijven deze uitkomsten met een onderzoek onder bankmedewerkers. Uit de meta-analyse van Meyer e.a. (2002) blijkt dat alle drie de componenten negatief gecorreleerd zijn met verloop. Affectieve commitment vertoont de sterkste correlatie, gevolgd door normatieve commitment. Calculatieve commitment is het minst gecorreleerd met verloop. Meyer e.a. (2002) plaatsen hierbij de kanttekening dat een medewerker met een hoge calculatieve commitment de intentie heeft om bij een organisatie te blijven, om zo hoge kosten te voorkomen die gekoppeld zijn met het vertrek, ongeacht de hoogte van de affectieve en

normatieve commitment van de medewerker. Hiermee maken Meyer e.a. (2002) duidelijk dat *elke* vorm van commitment voldoende moet zijn om te voorkomen dat een medewerker de organisatie verlaat. Het omgekeerde hoeft echter niet per definitie waar te zijn, een lage calculatieve commitment leidt niet direct tot vertrek, tenzij ook de affectieve en normatieve commitment lage waarden hebben (Meyer e.a., 2002). Daarom zal de correlatie tussen calculatieve commitment en verloop verminderen, wanneer de steekproef van een onderzoek medewerkers omvatten die laag scoren op calculatieve commitment en een hoge affectieve of normatieve commitment ervaren (Meyer e.a., 2002). Dit geldt uiteraard ook voor de andere twee componenten van commitment.

Ook uit recent onderzoek van Somers (2009) blijkt dat verschillende combinaties van de drie componenten van commitment, de zogenaamde commitment-profielen, een betere voorspeller zijn van de vertrekintentie van medewerkers, dan wanneer er enkel wordt gekeken naar de individuele componenten. Somers (2009) stelt, in navolging van Meyer and Herscovitch (2001), Gellatly e.a. (2006) en Wasti (2005), dat er verschillende dominante commitment-profielen zijn te herkennen: (1) een hoge mate van affectieve, calculatieve en normatieve commitment, (2) een dominante combinatie van affectieve en normatieve commitment, (3) een dominante combinatie van calculatieve en normatieve commitment, (4) een dominantie van calculatieve commitment en tot slot (5) een lage mate van affectieve, normatieve en calculatieve commitment (p. 78). Uit onderzoek van Somers blijkt dat medewerkers met een hoge mate van zowel affectieve, calculatieve en normatieve commitment en medewerkers met een dominant affectief- normatief commitment-profiel, de laagste vertrekintentie hebben en dus de minste kans hebben om de organisatie te verlaten. Hiermee lijkt de relatie tussen commitment en verloop bewezen.

Hoewel verloop een gevolg is van commitment, kan gesteld worden dat verloop niet alleen een negatieve invloed heeft op organisaties. Vrijwillig verloop kan ook nuttig zijn in termen van het uitstromen van personeel dat middelmatig of slecht presteert. Uiteraard is alleen het behouden van personeel niet voldoende voor de organisatie. Dit blijkt al uit de definitie van Meyer & Allen van een gebonden medewerker, zoals deze in de inleiding is weergegeven. Een gebonden medewerker is volgens Myer & Allen (1997) iemand die door dik en dun bij de organisatie blijft, regelmatig op zijn werk verschijnt, een volle dag werkt (en misschien meer), bedrijfsseigendommen beschermt, deelt in de bedrijfsdoelen, enzovoort.

Uit onderzoek is gebleken dat er meerdere positieve gevolgen zijn te herkennen van gebonden medewerkers. Gesteld kan worden dat een hoge mate van commitment zal leiden tot lager verloop van het personeel, minder ziekteverzuim en een verhoogde performance (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1990). Commitment wordt op deze manier gebruikt als antecedent om negatief gedrag van medewerkers te voorspellen. Dit gedrag kan zijn verloop van personeel, afwezigheid en middelmatige prestaties.

### **2.3 Definitie van commitment**

Commitment is in de afgelopen decennia onderwerp van vele studies geweest. Uit deze studies blijkt dat er nogal wat verwarring en onenigheid bestaat over het begrip commitment. Er is dan ook geen eenduidige definitie van het begrip commitment te vinden. Daarom wordt er in deze paragraaf allereerst aandacht geschonken aan de verschillende benaderingen en definities van commitment, om dit complexe begrip te kunnen vatten.

Er zijn tal van definities te vinden in de wetenschappelijke literatuur. Meyer & Allen (1991) geven de volgende definitie van commitment: *'Commitment is a psychological state that characterizes the employee's relationship with the organization, and has implications for the decision to continue or discontinue membership in the organization'* (p. 67).

De definitie van Meyer & Allen (1991) is de meest gangbare definitie in de wetenschappelijke literatuur en is uitgangspunt geweest in vele wetenschappelijke onderzoeken. Een andere definitie van commitment is *'loyalty to employer'* (Ater, 1968; Kim, Price, Mueller, & Watson, 1996 in Paul & Anantharaman, 2004:77). Torka (2003) gebruikt in haar proefschrift het woord 'betrokkenheid' om de betekenis van commitment weer te geven. Torka (2003) gebruikt 'betrokkenheid' in plaats van 'binding' omdat het begrip betrokkenheid eerder met emotionele zaken dan met zakelijke overwegingen in verband wordt gebracht en het begrip 'binding' lijkt volgens Torka neutraler. Volgens Torka is één van de eerste en nog steeds meest populaire definitie van betrokkenheid door Porter e.a. (1974) gegeven: Volgens hen is de medewerker betrokken *'indien hij of zij zich identificeert met en geïnvolveerd is bij een organisatie'* (in Torka, 2003:29). Deze commitment wordt gekenmerkt door drie factoren, te weten (1) een sterk geloof in en acceptatie van de doelen en waarden van de organisatie, (2) de bereidheid om zich (extra) in te spannen voor de organisatie en (3) het verlangen om bij de organisatie te blijven (Porter e.a., 1974 in Torka 2003:29).

Meyer & Herscovitch (2001) hebben in een metastudie de diverse definities geanalyseerd en komen tot de conclusie dat er in alle definities van commitment twee gemeenschappelijke kenmerken zijn te ontdekken. Deze kenmerken zijn opgenomen in hun definitie van commitment: *'(1) commitment is a stabilizing or obliging force (2) that gives direction to behavior'* (Meyer & Herscovitch, 2001:301). Commitment is volgens Torka (2003) geen gedraging, maar moet gezien worden als een handvat om één of meer gedragingen te verklaren. Dit handvat kan in eerste instantie worden gekarakteriseerd als een 'attitude': een tamelijk stabiele houding tegenover ideeën, voorwerpen of personen. Iedere houding is een combinatie van opvattingen, gevoelens, waarderingen en heeft de neiging om ook zo te handelen (Gleitman, 1987 in Torka 2003).

Om een lange reeks opsommingen te voorkomen wordt de recente definitie van Gonzáles & Guillién (2008) tot slot weergegeven. De definitie van deze auteurs sluit aan bij de definitie van Meyer & Allen's multidimensionaal model welke in paragraaf 2.4 wordt besproken: *'Organizational commitment can be defined as a psychological attachment or bound, that is the result of a personal voluntary decision, based on calculated rationality, affective tendencies and moral judgement, which conducts to a higher or lower degree of identification with, and involvement in, a particular organization'* (p. 411).

In dit onderzoek wordt de definitie van Gonzáles & Guillién (2008) gehanteerd, uitgebreid met de definitie van Meyer & Allen (1991):

*Organisatie commitment is een psychologische aanhankelijkheid die het resultaat is van persoonlijke vrijwillige keuze, gebaseerd op berekenende rationaliteit, affectieve neigingen en morele oordeelsvorming, welke leiden tot een hogere of lagere mate van identificatie met en betrokkenheid bij een bepaalde organisatie. Daarnaast karakteriseert commitment enerzijds de relatie van de medewerker met de organisatie, en heeft commitment anderzijds implicaties voor de beslissing om al dan niet lid te blijven van de organisaties'.*

Er is voor deze definitie gekozen omdat de definitie van Gonzáles & Guillién (2008) enerzijds het driecomponentenmodel van Meyer & Allen (1991) beschrijft, en anderzijds omdat de definitie van Meyer & Allen (1991) de relatie tussen commitment en verloop blootlegt. Het driecomponentenmodel wordt gezien als het meest gangbare model waarin commitment als een multidimensionaal construct wordt omschreven. Diverse empirische studies ondersteunen dit model, dat verder in paragraaf 2.4 wordt besproken. Het tweede gedeelte van de definitie wordt overgenomen van de definitie van Meyer & Allen (1991). Hierbij wordt de relatie gelegd tussen commitment en verloop, waar in dit onderzoek de nadruk op ligt.

## 2.4 Aard van commitment

In voorgaande paragraaf is duidelijk geworden wat de definitie van commitment is die in dit onderzoek gehanteerd wordt. In deze paragraaf wordt ingegaan op de aard van de commitment die zich tussen een object en een individu kan ontwikkelen. Hoewel de aard van commitment al beknopt is weergegeven aan de hand van het driecomponentenmodel van Meyer & Allen in paragraaf 2.2, wordt dit model in deze paragraaf verder uitgewerkt.

Porter's benadering van commitment, zoals benoemd in de voorgaande paragraaf, wordt door middel van de 'Organizational Commitment Questionnaire' (OCQ) van Porter e.a. (1974) gemeten. Deze vragenlijst meet uitsluitend de affectieve commitment (o.a. Dunham e.a., 1994; Hackett e.a., 1994 in Torka, 2003). Affectieve commitment is gericht op de identificatie en de persoonlijke binding met de organisatie. Andere auteurs pleiten voor een meer uitgebreide benadering van commitment (Meyer & Allen, 1997; O'Reilly & Chatman, 1986). Het model van Porter e.a. wordt dan ook bekritiseerd vanwege het eendimensionale karakter.

De relatie van een individu met een bepaald object kan beter worden begrepen indien er rekening wordt gehouden met de verschillende grondslagen van commitment (Allen & Meyer, 1990). De verschillende 'grondslagen' die de aard van de commitment bepalen, worden door Meyers & Allen in het driecomponentenmodel uiteengezet. Dit model, mede ontwikkeld om een grote mate van bestaande definities te verzamelen, geeft een beschrijving van het begrip commitment. Er worden drie componenten onderscheiden, te weten affectie, normen en continuïteit (Meyer & Allen, 1997:11). Deze drie componenten van commitment zijn gerelateerd aan drie psychologische processen: 'affectieve gehechtheid, normatieve conformiteit en rationele keuze' (Coopey, 1995 in Torka, 2003). Torka geeft in haar proefschrift de voorkeur aan het begrip 'calculatie' in plaats van 'continuïteit', welke in dit onderzoek gevolgd zal worden.

Onder *affectieve commitment* wordt verstaan de mate waarin een medewerker sympathie voelt voor werkgerelateerde zaken (Meyer & Allen, 1997:11). Een medewerker die affectieve commitment ervaart, voelt zich verbonden met de organisatie en identificeert zichzelf met de organisatiedoelen. Medewerkers blijven verbonden aan de organisatie omdat zij dat graag *willen* (Meyer & Allen, 1997:11). Voorbeelden van affectieve commitment zijn: 'ik vind mijn werk leuk' en 'ik heb het gezellig met mijn collega's' (Torka, 2003:34).

*Normatieve commitment* richt zich op de mate waarin een medewerker zich identificeert met werkgerelateerde normen (Meyer & Allen, 1997:11). Met andere woorden, normatieve commitment heeft betrekking op bepaalde verplichtingen die een medewerker ervaart ten aanzien van de organisatie. Medewerkers blijven verbonden aan de organisatie omdat het zo *hoort* (Meyer & Allen, 1997:11). Voorbeelden van normatieve commitment zijn: 'ik vind het afleveren van goede kwaliteit een belangrijke zaak', of 'treuzelen bij het werk is slecht' (Torka, 2003:34).

Onder *calculatieve commitment* wordt de mate verstaan waarin een medewerker werkgerelateerde zaken ziet als een investering. Aan calculatieve binding gaat een kosten-baten analyse vooraf met betrekking tot bijvoorbeeld de kansen op de arbeidsmarkt tegenover de tot nu gepleegde investeringen (Meyer & Allen, 1997:11). Medewerkers blijven verbonden aan de organisatie omdat het zij *moeten*. Calculatieve commitment wordt ook geschaard onder de 'side-bet theory' van Becker (1960, in Torka, 2003). Deze 'side-bets' refereren aan alle zaken die de medewerker in de relatie geïnvesteerd heeft, zoals geld, inspanning en tijd, die verloren zouden gaan of in waarde verminderen als de medewerker de relatie met de organisatie zou beëindigen (Torka, 2003).

De benadering van Meyer & Allen (1991) benadrukt dat affectieve, normatieve en calculatieve commitment beschouwd dienen te worden als componenten, en niet als verschillende typen van commitment, omdat de relatie van een medewerker met de organisatie uit een combinatie of variatie van de drie de componenten kan bestaan (Meyer & Allen, 1997). Zo kan een medewerker zowel affectief als calculatief gebonden zijn: de medewerker vindt het zeer prettig om voor een bepaalde organisatie te werken, maar realiseert zich ook dat het vinden van een andere baan wellicht problemen kan opleveren. Ondanks dat de drie componenten apart benoemd worden, benadrukken Meyer & Allen (1991) dat de ontwikkeling ervan simultaan plaatsvindt.

De drie componenten van commitment die in het model van Meyer & Allen (1991) zijn benoemd, hebben ook verschillende veronderstelde gevolgen van commitment. Zo heeft calculatieve commitment bijvoorbeeld tot gevolg dat er een minimale inspanning wordt geleverd door medewerkers, terwijl uit onderzoek is gebleken dat affectief gebonden medewerkers méér doen dan het minimaal verwachte (Meyer & Allen, 1989 in Torka & Van Riemsdijk, 2001). Voorgaande betekent niet dat alleen affectieve commitment van belang is. Torka & van Riemsdijk benoemen een drietal redenen om dit toe te lichten. Ten eerste wordt duidelijk dat de relatie van de werknemer ten opzichte van werkgerelateerde zaken beter kan worden begrepen wanneer er met drie verschillende soorten relaties of verhoudingen rekening wordt gehouden (Meyer & Allen, 1993 in Torka & van Riemsdijk, 2001: 39). In de tweede plaats kunnen de verschillende componenten *elkaar* (positief) beïnvloeden. Zo suggereerden Steers & Porter (1994) dat medewerkers die hun investeringen als langetermijninvestering beleven, misschien een grotere behoefte hebben aan affectieve betrokkenheid, omdat ze proberen hun relatie tot de werkgever te rationaliseren of te rechtvaardigen (in Torka & van Riemsdijk, 2001:39). Op deze manier zal calculatieve commitment een positieve invloed op affectieve commitment kunnen hebben. Ook vonden Meyer & Allen (1993) een positieve samenhang tussen normatieve en calculatieve commitment. Ten derde stellen Torka & van Riemsdijk (2001), in navolging van Van Breukelen (1996), dat de drie onderscheidende componenten *ieder op zich* positieve gevolgen kunnen hebben, of er tenminste voor kunnen zorgen dat er geen 'versturende' gedragingen optreden, zoals verzuim of uitstroom (p. 39). Er zijn ook negatieve gevolgen aangetoond van de verschillende vormen van commitment. Zo bleek al dat calculatieve commitment tot gevolg heeft dat een minimale inspanning wordt geleverd (Meyer e.a. in Torka & van Riemsdijk, 2001). Een ander voorbeeld is dat een grote mate van affectieve commitment kan leiden tot stress en burnout (Reilly, 1994; Schaufeli, 1991 in Van Breukelen, 1996).

Het driecomponentenmodel van Meyer & Allen (1991) is in de afgelopen decennia het meest gebruikte concept in de commitment-literatuur. Het is meerdere malen empirisch getest en het geniet veel steun van medeonderzoekers. Daarom zal dit model ook gehanteerd worden en als leidraad dienen voor het vervolg van het theoretisch kader. Nu duidelijk is dat er een verschil is in de aard van commitment, is het van belang om nader in te gaan op de focus van binding aan objecten.

## 2.5 Foci van commitment

In de voorgaande paragraaf is de aard van commitment besproken. In deze paragraaf is het van belang om aandacht te schenken aan de focus van commitment. Mensen hebben in de privé-sfeer doorgaans verschillende commitments. Ze kunnen zich committeren aan diverse mensen (partner, kinderen, vrienden en kennissen), voorwerpen (auto, huis) en ideeën (geloof, politiek) (Torka, 2003: 31). In de literatuur over commitment in de werkplaats valt op dat betrokkenheid in eerste instantie doorgaans aan één object wordt gerelateerd, namelijk de organisatie als totaliteit (bijvoorbeeld Porter e.a., 1974; Steers, 1977 in Torka, 2003:31). Ook Meyers & Allen (1997) merken op dat de nadruk in de literatuur over commitment ligt op commitment aan een organisatie. Hierbij worden twee kanttekeningen geplaatst, namelijk dat



een organisatie bestaat uit vele coalities en onderdelen (Reichers, 1985) en dat commitment aan een organisatie een onderdeel is van commitment aan het werk als geheel (Morrows, 1983 in Myer & Allen, 1997). Morrows concludeert dat commitment een multidimensionaal construct is en dat er onderscheid moet worden gemaakt tussen commitment aan de organisatie en andere vormen van commitment (in Meyer & Allen, 1997:17). Ook Van Breukelen (1996) stelt dat de verschillende samengestelde delen van de organisatie (collega's, directe leidinggevende, het topmanagement, de werkeenheden, afdelingen en divisies) over één kam worden geschoren en dat er geen rekening wordt gehouden met het belang van deze onderdelen voor de individuele medewerkers (p. 160).

Uit bovenstaande kan worden opgemerkt dat er onderscheid kan worden gemaakt tussen de 'entiteiten' waaraan medewerkers zich verbonden voelen, hierbij moet gedacht worden aan de organisatie als geheel, een afdeling, een werkgroep, het topmanagement, de directe leidinggevende, enzovoort. Reichers (1985) veronderstelt dat medewerkers de organisatie niet als geheel waarnemen en dus niet één algemeen gevoel van commitment hebben, maar dat ze verschillende commitments hebben ten opzichte van groepen in de organisatie (in Peeters & Meijer, 1995). Empirisch onderzoek ondersteunt de opvatting dat medewerkers commitment ervaren bij verschillende onderdelen van een organisatie. Gallie & White (1993) concluderen naar aanleiding van onderzoek dat weinig respondenten met een sterke commitment bij hun functie, ook een sterke commitment hebben bij de organisatie (in Torka, 2003:31). Torka (2003) stelt dat medewerkers via 'hun werk' aan de organisatie verbonden zijn. Deze uitspraak baseert zij onder andere op onderzoek van Millward en Hopkins (1998). Uit onderzoek van deze auteurs blijkt dat mensen meer bij hun werk zijn betrokken, dan bij de organisatie. Dit komt omdat het werk op zichzelf meer betekenis heeft, zichtbaarder is, dan de 'abstracte' organisatie (in Torka, 2003:31). Het is wel mogelijk dat commitment 'van onder op kan werken', anders gezegd, commitment bij het werk, collega's of de afdeling, kan een positief effect hebben op de commitment bij de organisatie als geheel (Hackett e.a., 2001 in Torka, 2003). Ook Meyer & Allen stellen dat commitment aan 'lagere' entiteiten een positieve invloed heeft op commitment aan de organisatie als geheel (Meyer & Allen, 1997).

Gedurende de afgelopen decennia hebben verschillende onderzoekers diverse foci van commitment onderzocht. Becker (1992) gebruikt in zijn onderzoek de volgende foci: de organisatie als geheel, het topmanagement, directe leidinggevende en de directe werkgroep. In een later onderzoek van Becker & Billings (1993) wordt een model gepresenteerd waarin verschillende patronen van commitment aan de diverse onderdelen van de organisatie worden gerelateerd. Becker & Billings (1993) onderscheiden vier dominante profielen: (1) de 'locally committed' (medewerkers die verbonden zijn aan hun leidinggevende en aan de werkgroep), (2) de 'globally committed' (medewerkers die verbonden zijn aan de organisatie en het topmanagement), (3) de 'committed' (medewerkers die zowel locally als globally gebonden zijn) en (4) the 'uncommitted' (medewerkers die zowel locally als globally niet gebonden zijn) (p. 177). Uit onderzoek blijkt dat medewerkers die zowel locally als globally gebonden zijn, het meest gebonden zijn en de laagste vertrekintentie hebben. Peeters & Meijers (1995) stellen dat onderzoek naar commitment bij enkel verschillende groepen personen (bijvoorbeeld het management, de afdeling, de direct leidinggevende) in de organisatie te kort schiet. Zij stellen dat wanneer men inzicht wil verkrijgen in de commitment van medewerkers bij verschillende aspecten van de organisatie, het van belang is om ook commitment bij het werk zelf te betrekken in onderzoek naar commitment (p. 154). Daarom gebruiken deze Nederlandse onderzoekers in hun onderzoek een drietal foci van commitment, te weten: het werk, de afdeling en de organisatie (Peeters & Meijer, 1995).

Het is echter niet duidelijk bij welke foci medewerkers van Bureau RSC & RIC zich gebonden voelen. Het is van belang dat er rekening wordt gehouden met het feit dat niet voor iedere medewerker en functiegroep een zelfde mix aan foci belangrijk is (Torka & Van Riemsdijk, 2001). Daarom zullen de verschillende foci worden meegenomen in het onderzoek.

Ook Meyer & Allen (1997) stellen dat de organisatie commitment het best kan worden begrepen als een *'collection of multiple commitments'* (p. 17). Dit uitgangspunt maakt het mogelijk dat medewerkers een gevarieerd 'commitment-profiel' kunnen hebben, dat wil zeggen dat medewerkers tegelijkertijd binding ondervinden bij verschillende onderdelen van de organisatie. Zo is het mogelijk dat een medewerker met een hoge mate van affectieve commitment aan de afdeling, wellicht een hoge mate van calculatieve commitment bij de organisatie ervaart. Ook bestaat er de mogelijkheid dat deze verscheidenheid aan commitment met elkaar kan botsen (Meyer & Allen, 1997:17). Door de theorie van Reichers (een organisatie bestaat uit vele coalities en onderdelen) en het driecomponentenmodel van Meyers & Allen samen te voegen, ontstaat een multidimensionaal model voor commitment (Meyers & Allen, 1997). Volgens Meyer & Allen (1997) verschaft dit model inzichten in de complexiteit en het multidimensionale karakter van commitment.

## **2.6 Antecedenten van commitment**

In deze paragraaf worden de antecedenten van commitment besproken. Hierbij wordt de nadruk gelegd op de vraag 'hoe ontwikkelt commitment zich?' In de metastudie van Meyer e.a. (2002) worden de variabelen die van invloed zijn op commitment in vier groepen verdeeld, te weten: demografische variabelen, individuele kenmerken, werkervaringen en alternatieven/investeringen (p.28). Mowday (1982) noemt een vierde categorie antecedenten, namelijk organisatiekenmerken.

De correlaties tussen demografische variabelen en commitment is in het algemeen laag. Meyer e.a. (2002) concludeerden dat leeftijd en dienstverband correleren met zowel affectieve, normatieve en calculatieve commitment, maar dat het verband zwak is (p 28). Ook uit de studie van Meyer & Allen (1991) bleek al dat verschillende demografische kenmerken laag correleren met commitment. Daarentegen hebben persoonlijke kenmerken en werkervaringen wel een sterke invloed op commitment. Uit de metastudie van Meyer e.a. blijkt dat deze variabelen in het bijzonder een grote invloed hebben op de ontwikkeling van affectieve commitment (Meyer e.a., 2002:32). Ook organisatiekenmerken hebben een sterke relatie met affectieve commitment (Meyer & Allen, 1991). De beschikbaarheid van alternatieven en investeringen zijn echter zeer sterk gecorreleerd aan calculatieve commitment (Meyer e.a., 2002:32). Hieruit blijkt dat er bij de ontwikkeling van commitment een onderscheid kan worden gemaakt in de drie componenten van commitment. Dit is volgens Meyer & Allen (1991) ook van belang, omdat de componenten zich ook op verschillende manieren ontwikkelen. Daarom worden de antecedenten van commitment in het vervolg van deze paragraaf besproken aan de hand respectievelijk affectieve, calculatieve en normatieve commitment.

### **2.6.1 Affectieve commitment**

#### **Individuele kenmerken**

Meyer e.a. vonden enkele individuele kenmerken die correleerden met affectieve commitment. Externe locus of control correleert negatief met affectieve commitment (Meyer e.a., 2002:32). Met de term 'locus of control' wordt de mate aangeduid waarin iemand de oorzaken van wat hem overkomt bij zichzelf of juist buiten zichzelf zoekt. Iemand met een externe locus of control gelooft dat zijn leven bepaald wordt door zijn omgeving, een hogere macht of andere mensen (Rotter, 1954). Daarnaast kunnen ook andere persoonlijkheidskenmerken bepalend zijn voor de affectieve commitment die een medewerker ervaart. Gesteld wordt dat persoonlijke omstandigheden zoals het streven naar succes, autonomie, controle en toetreding, persoonlijke werkethiek en het streven naar interesse in het werk als centraal levensthema, worden gecorreleerd met commitment (Meyer & Allen, 1991:69). Mathieu & Zajac (1990) hebben aangetoond dat de sterkste relatie tussen persoonlijkheidskenmerken en affectieve commitment het zelfbeeld omtrent de eigen competenties is (in Meyer & Allen, 1997:44). Uit onderzoek blijkt dat medewerkers met een

sterk vertrouwen in hun eigen 'kunnen' en prestaties een hogere affectieve commitment ervaren dan medewerkers die minder vertrouwen in eigen prestaties hebben (Meyer & Allen, 1997:44). Dit veronderstelt dat de ontwikkeling van affectieve commitment van medewerkers verschillende oorzaken kan hebben.

### **Organisatiekenmerken**

Ook organisatiekenmerken kunnen een rol spelen bij de ontwikkeling van affectieve commitment. Hoewel het aantal studies welke deze relatie aantonen beperkt zijn, kan gesteld worden dat affectieve commitment in de eerste plaats gerelateerd is aan de decentralisatie van het beslissingsproces en in de tweede plaats aan een duidelijke, formele omschrijving van het beleid (Meyer & Allen, 1991:70). De hierboven genoemde organisatiekenmerken richten zich met name op de organisatiestructuur. De organisatiestructuur van een organisatie kan op deze manier bijdragen aan de ontwikkeling van affectieve commitment. Een kanttekening wordt geplaatst door Podsakoff (1986) die stelt dat deze structurele organisatiekenmerken alleen een indirecte invloed op commitment kunnen hebben. Het is waarschijnlijker dat affectieve commitment gekoppeld is aan werkervaringen, zoals de relatie tussen medewerker en leidinggevende, duidelijkheid over de rol van een medewerker in de organisatie en de gevoelens dat een medewerker zich belangrijk voelt in de organisatie (in Meyer & Allen, 1991:70).

### **Werkervaringen**

Met name naar de relatie tussen werkervaringen en affectieve commitment is veel onderzoek gedaan. Gesteld wordt dat commitment zich ontwikkelt als een resultaat van ervaringen die de behoefte van medewerkers bevredigen en welke overeenstemmen met hun waarden (Meyer & Allen, 1991). Meyer & Allen (1991) gebruiken de werkervaringvariabelen die door Herzberg (1966) zijn opgedeeld in twee categorieën. De eerste categorie omvat de behoefte van de medewerkers om zich comfortabel te voelen in de organisatie. Dit wordt gekenmerkt als de 'comfort category' (Meyer & Allen, 1991:69). De volgende variabelen van de 'comfort category' vertonen een sterke relatie met affectieve commitment (in Meyer & Allen, 1991:71):

- Een bevestiging van de verwachtingen die een medewerker heeft ontwikkeld voordat deze bij de organisatie is gaan werken (Blau, 1988; Meyer & Allen, 1987).
- Een eerlijke en gelijke verdeling van de beloning (Lee, 1971; Ogilvie, 1986; Rhodes & Steers, 1981).
- De betrouwbaarheid van de organisatie (Buchanan, 1974; Meyer & Allen, 1987, 1988; Steers, 1977).
- De ondersteuning die medewerkers vanuit de organisatie ervaren (Eisenberger e.a., 1990, 1986).
- Rolduidelijkheid en het ontbreken van conflicten (Blau, 1988; DeCotiis & Summers, 1987; Glisson & Durick, 1988; Jamal, 1984; Morris & Koch, 1979; Morris & Snyder, 1979; Podsakoff e.a., 1986).
- Aandacht van de leidinggevende (DeCotiis & Summers, 1987; Glisson & Durick, 1988; Morris & Sherman, 1981; Stone & Porter, 1975).

Uit bovenstaande blijkt al dat de rol van een medewerker binnen een organisatie onderdeel is van werkervaringen. Onder andere Mathieu & Zajac (1990) hebben aangetoond dat de affectieve commitment van een medewerker lager is wanneer er sprake is van rolonduidelijkheid (rolambiguïteit) of rolconflict. Rolonduidelijkheid (rolambiguïteit) ontstaat als een persoon geen toegang heeft tot voldoende of juiste informatie om zijn of haar rol adequaat uit te voeren. Rolonduidelijkheid kan ook ontstaan door het feit dat een medewerker onzeker is over de verwachtingen van de leidinggevende of doordat hij niet weet welke prestaties zullen worden geëvalueerd. Rolconflict wordt omschreven als het gevoel van stress, dat ontstaat ten gevolge van het spanningsveld tussen tegengestelde eisen die aan iemand worden gesteld (De Ruyter e.a., 1999).

Ook wordt er gesteld dat de relatie tussen medewerkers en leidinggevenden de ontwikkeling van affectieve commitment beïnvloedt. (Meyer & Allen, 1997). Over het algemeen kan gesteld worden dat de affectieve commitment met de organisatie sterker is onder medewerkers wanneer de leidinggevende aandacht schenkt aan de medewerker, hem of haar eerlijk behandelt en toestaat om te participeren in het beslissingsproces (in Meyer & Allen, 1997:46). Het gaat hierbij niet alleen om eerlijke behandeling (fairness) en commitment in de context van het beleid en de procedures van de organisatie, maar het gaat hier met name om relatie tussen commitment en de manier waarop leidinggevenden het beleid en de procedures van de organisatie (en andere beslissingen) uitdragen (Gellatly, 1995; Moorman e.a. 1993 in Meyer & Allen, 1997:46). Er wordt gesuggereerd dat de relatie tussen commitment sterker gerelateerd wordt met 'fair treatment' dan met de tevredenheid van een medewerker over de persoonlijke resultaten (Sweeney & Mc Farlin, 1993 in Meyer & Allen, 1997:46).

De tweede categorie, ook wel de '*competence category*' genoemd, omvatten de behoefte van een medewerker om zich competent te voelen in de uitvoering van zijn of haar werk (Meyer & Allen, 1991:69). Deze '*competence category* variabelen' vertonen een sterke relatie met affectieve commitment (in Meyer & Allen, 1991:71).

- Datgene wat in het werk bereikt kan worden (Angle & Perry, 1983).
- De mate van autonomie (Colarelli e.a., 1987; DeCotiis & Summers, 1987).
- Een eerlijke prestatiebeloning (Brooke e.a., 1988; Curry e.a., 1986).
- De mate van uitdaging in het werk (Buchanan, 1974; Meyer & Allen, 1988).
- De taakbreedte van de functie (Blau, 1987; Buchanan, 1974; Glisson & Durick, 1988; Pierce & Dunham, 1987; Steers & Spencer, 1977).
- Gelegenheid voor promotie (O'Reilly & Caldwell, 1980).
- Gelegenheid voor zelfexpressie (Meyer & Allen, 1988).
- Participatie in besluitvormingsprocessen (DeCotiis & Summers, 1987; Rhodes & Steers, 1981).
- Het persoonlijke belang van de medewerkers bij de organisatie (Buchanan, 1974; Steers 1977).

Torka & Van Riemsdijk bevestigen dat werkervaringen antecedenten van commitment zijn. Zij onderscheiden een drietal antecedenten van commitment die aansluiten bij werkervaringen, namelijk (1) de mogelijkheid tot informatie, (2) inspraak en (3) participatie tijdens zowel formele (werkoverleg) als informele gelegenheden (dagelijkse contact met leidinggevende) (Torka & Van Riemsdijk, 2001:40). Verder stellen Torka & van Riemsdijk dat er diversen factoren van invloed zijn op organisatie commitment, zoals *arbeidsinhoud* (bijvoorbeeld autonomie, uitdaging, afwisseling), *arbeidsomstandigheden* (bijvoorbeeld sociaal klimaat, ondersteuning leidinggevende), *arbeidsvoorwaarden* (bijvoorbeeld salaris en arbeidsduur) en *arbeidsverhoudingen* (participatie in bijvoorbeeld managementpraktijken) (Torka & van Riemsdijk, 2001: 43).

Daarnaast stellen Torka & Van Riemsdijk (2001) dat de commitment welke medewerkers bij de organisatie ervaren (medewerkersbetrokkenheid), niet los kan worden gezien van werkgeversbetrokkenheid. Onder werkgeversbetrokkenheid wordt verstaan: de mate waarin de werkgever toewijding ten opzichte van zijn medewerkers heeft (Torka & Van Riemsdijk, 2001:40). In feite zien zij werkgeversbetrokkenheid als antecedent van medewerkersbetrokkenheid. Ook Van Breukelen (1996) stelt dat de opstelling van de medewerker moet worden gezien als een reactie op het beleid van de organisatie. Er kan dus worden gesteld dat commitment als tweerichtingsverkeer moet worden gezien.

Tot slot benoemen Peeters & Meijer nog enkele antecedenten van commitment die specifiek bijdragen aan commitment bij de afdeling. Ook deze antecedenten kunnen als werkervaringen worden gezien. Zo vertoont commitment bij de afdeling een sterke relatie met (1) sociale ondersteuning van collega's en leidinggevende en (2) companionship van collega's en leidinggevende. Andere antecedenten die genoemd worden door Peeters & Meijer, 1995) zijn uitdagendheid van het werk en rolconflict, welke aansluiten bij zowel de 'comfort category', als de 'competence category' van werkervaringen.

### **2.6.2 Calculatieve commitment**

Calculatieve commitment ontwikkelt zich door de invloed van de gemaakte investeringen van een medewerker in de organisatie en de perceptie van de medewerker op beschikbare alternatieven (Meyer & Allen, 1991). Het proces dat iemand doormaakt gedurende deze kosten-batenanalyse speelt een rol in de ontwikkeling van calculatieve commitment. Daarom kan gesteld worden dat alles wat de verwachte kosten verhoogt bij het verlaten van de organisatie, gezien kan worden als een antecedent van calculatieve commitment (Meyer & Allen, 1991). Studies naar deze antecedenten richten zich met name op investeringen en alternatieven. De 'site-bet theorie' van Becker (1960) ligt ten grondslag aan onderzoek naar investeringen. Een site-bet beslaat een investering van iets waardevols, bijvoorbeeld geld, inspanning en tijd, die verloren gaan wanneer de medewerker de organisatie verlaat.

Beschikbare alternatieven zijn negatief gecorreleerd aan commitment (Meyer & Allen, 1997). Dat wil zeggen dat medewerkers die denken dat zij verschillende alternatieven hebben, een lagere calculatieve commitment ervaren dan medewerkers die denken dat zij over weinig alternatieven beschikken. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat een medewerker wel moet herkennen dat er ofwel investeringen zijn gepleegd, of dat er een gebrek aan alternatieven aanwezig is (Meyer & Allen, 1997).

### **2.6.3 Normatieve commitment**

Normatieve commitment refereert aan de gevoelens van verplichting om bij de organisatie te blijven. De ontwikkeling van normatieve commitment wordt volgens Wiener (1982) beïnvloed door sociale druk, welke een individu ervaart tijdens zowel zijn opvoeding, als bij de eerste werkervaring in het bedrijf (in Meyer & Allen, 1997). Een medewerker neemt bijvoorbeeld de beslissing om bij de organisatie te blijven naar aanleiding van wat hij of zij in het verleden heeft geleerd over loyaliteit aan de organisatie. Er wordt ook geopperd dat normatieve binding voort kan komen uit een grote investering die het bedrijf maakt ten behoeve van de medewerker. Wanneer de medewerker deze investeringen ervaart als investeringen die niet in relatie staan tot de investeringen die de medewerker in het bedrijf maakt, kan dit leiden tot normatieve commitment (Meyer & Allen, 1997). Verder wordt gesuggereerd dat normatieve binding een gevolg kan zijn van het 'psychologisch contract' van de medewerker met de organisatie (Argyris, 1960; Rousseau, 1995; Schein, 1980 in Meyer & Allen, 1997). Het psychologisch contract bestaat uit een perceptie van beloftes tussen de werkgever en de medewerker, welke ofwel uitgesproken of impliciet iets zeggen over hun wederkerige relatie (Rousseau, 1995 in Myer & Allen, 1997). Omdat deze contracten subjectief zijn, kunnen de verschillende partijen een verschillende opvatting van het psychologisch contract hebben. Meyer & Allen stellen dat met name de rationele ontwikkeling van het psychologisch contract bijdraagt aan gevoelens van normatieve commitment (Meyer & Allen, 1997).

De verschillende antecedenten van commitment kunnen in onderstaande tabel schematisch worden weergegeven:

**Antecedenten van affectieve commitment:**

- Individuele kenmerken
- Organiseatiekenmerken
- Werkervaringen

Affectieve  
commitment

**Antecedenten van calculatieve commitment:**

- Investeringsen (site-bets)
- Alternatieven

Calculatieve  
commitment

**Antecedenten van normatieve commitment:**

- Sociale druk
- Organisatie investeringen
- Psychologisch contract

Normatieve  
commitment

Vertrekintentie en  
verloop

Tabel 2.1

## 2.7 Commitment en Human Resource Management

In deze paragraaf komt de relatie tussen commitment en Human Resource Management aan de orde. In navolging van de voorgaande paragraaf blijkt uit onderzoek van Paul & Anantharaman (2004) dat HRM gezien kan worden als een antecedent van commitment. Echter, in dit onderzoek naar commitment van medewerkers bij Bureau R&R, wordt HRM niet gezien als slechts een antecedent voor commitment, maar wordt gesteld dat alle antecedenten van commitment hun bron vinden in het HR-beleid. Door middel van het inzetten van HR-instrumenten, zoals werving en selectie, ontwikkeling, beloning en beleid ten behoeve van personeelsbehoud, ontwikkelen zich antecedenten die de commitment van medewerkers beïnvloeden (Paul & Anantharaman, 2004). Gesteld kan dus worden dat de beleidsinstrumenten van HR de antecedenten van commitment kunnen beïnvloeden.

Ook Meyer & Allen (1997) veronderstellen dat HR-beleid een bijdrage kan leveren aan de antecedenten van commitment. Zo kan een organisatie door middel van werving en selectie rekening houden met het begrip commitment (Meyer & Allen, 1997). Organisaties kunnen ernaar streven om tijdens het selectieproces de verwachtingen van de nieuwe medewerker te managen. Immers, wanneer een nieuwe medewerker zijn verwachtingen vooraf kan bevestigen, heeft dit een positieve invloed op de 'comfort category' welke medewerkers kunnen ervaren. Deze 'comfort category' is een variabele van het antecedent werkervaringen, welke invloed heeft op de ontwikkeling van affectieve commitment.

Het HR-beleid kan ook de ervaringen rondom verschillende aspecten van het werk positief beïnvloeden. Door middel van duidelijke functieomschrijvingen kan bijvoorbeeld rolduidelijk worden gecreëerd en kan rolconflict worden voorkomen. Beleid en advies vanuit HR gericht op lijnmanagers kan zorgdragen voor een goede relatie tussen leidinggevende en medewerker. Dit alles heeft een positieve invloed op de werkervaringen van medewerkers, welke als antecedent van affectieve commitment wordt beschouwd.

Een ander voorbeeld van HR-instrumenten welke invloed hebben op de antecedenten van commitment is beleid rondom de doorgroeimogelijkheden en de ontwikkeling van medewerkers. Dit beleid creëert mogelijkheden voor medewerkers om zichzelf te ontwikkelen en om eventueel promotie te maken binnen de organisatie, wat de werkervaringen van de medewerkers positief beïnvloedt. Dit leidt weer tot de ontwikkeling van affectieve

commitment van de medewerkers. Ook Meyer & Allen bevestigen dat promotiemogelijkheden een positief effect heeft op de binding van medewerkers (Meyer & Allen, 1997). Het aanbieden van trainingen en opleidingen heeft eenzelfde effect op de ontwikkeling van commitment. Dit heeft niet alleen een positieve invloed op de werkervaringen van medewerkers, de medewerkers kunnen op deze manier ook gevoelens van werkgeversinvesteringen ontwikkelen, welke leidt tot een normatieve commitment bij de medewerkers.

Tot slot kan worden gesteld dat er verrassend weinig onderzoek is uitgevoerd naar de invloed van beloning op de binding van medewerkers. Wel is er onderzoek gedaan naar de invloed van ESOP's (Employee Stock Ownership Plans) waaruit blijkt dat deze wel degelijk van invloed zijn op de antecedenten van commitment (Meyer & Allen, 1997). Deze vorm van aandeelhouderschap oefent bijvoorbeeld invloed uit op het persoonlijke belang wat medewerkers bij een organisatie ervaren. Deze variabele van werkervaring beïnvloedt op zijn beurt de ontwikkeling van affectieve commitment. Anderzijds kan aandeelhouderschap gevoelens van werkgeversinvesteringen oproepen bij medewerkers, welke een antecedent van normatieve commitment is. Verder is er weinig onderzoek gedaan naar de invloed van secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden. Uit onderzoek blijkt wel dat medewerkers een sterkere affectieve commitment vertonen wanneer organisaties arbeidsvoorwaarden aanbieden die gericht zijn op het gezin van de medewerker. Dit geeft de medewerker het idee dat de organisatie zorgzaam is, wat de affectieve commitment positief beïnvloed (Meyer & Allen, 1997).

## 2.8 Conclusie literatuur

In deze afsluitende paragraaf wordt de literatuur rondom commitment, zoals deze is gepresenteerd in het Theoretisch Kader, geoperationaliseerd. Ook worden de concepten die gebruikt zullen worden in het onderzoek toegelicht.

Het centrale thema van het onderzoek is commitment. De populariteit van het onderwerp 'commitment' ligt in de veronderstelde positieve gevolgen ervan. Dit onderzoek richt zich met name op één van de gevolgen, namelijk het terugdringen van het personeelsverloop. Uit de diverse wetenschappelijke literatuur is naar voren gekomen dat commitment een goede voorspeller is voor de vertrekintentie van medewerkers. Vertrekintentie is op zijn beurt een voorspeller van daadwerkelijk verloop.

In dit onderzoek wordt de definitie van commitment van Gonzáles & Guillén (2008) gehanteerd, uitgebreid met de definitie van Meyer & Allen (1991): *Organisatie commitment is een psychologische afhankelijkheid die het resultaat is van persoonlijke vrijwillige keuze, gebaseerd op berekenende rationaliteit, affectieve neigingen en morele oordeelsvorming, welke leiden tot een hogere of lagere mate van identificatie met en betrokkenheid bij een bepaalde organisatie. Daarnaast karakteriseert commitment enerzijds de relatie van de medewerker met de organisatie, en heeft commitment anderzijds implicaties voor de beslissing om al dan niet lid te blijven van de organisaties'.*

Deze definitie omvat zowel het driecomponentenmodel van Meyer & Allen (1991), als de relatie tussen commitment en verloop. Commitment wordt in dit onderzoek gezien als een multidimensionaal construct. De relatie van een individu met een bepaald object kan beter immers worden begrepen indien er rekening wordt gehouden met de verschillende componenten van commitment (Allen & Meyer, 1990). De aard van commitment kan zowel affectief, normatief en/of calculatief zijn.

Verder kan commitment zich richten op verschillende foci. In dit onderzoek is het van belang om een onderscheid te maken tussen de verschillende foci van commitment, gezien het feit dat dit onderzoek plaats vindt bij Bureau R&R. Het bureau is een afdeling van de Regio Politie Amsterdam-Amstelland. Echter, door de specifieke taak en functie van het bureau, kan Bureau R&R ook als 'organisatie op zich' worden gezien. Toch blijft het maken van een onderscheid tussen de verschillende entiteiten binnen de Regiopolitie Amsterdam-Amstelland van belang. Onderzoek gericht op de commitment van medewerkers aan de politieorganisatie als geheel, is in dit opzicht niet relevant. Immers, centraal in dit onderzoek staat de binding die medewerkers met Bureau R&R ervaren.

Het is echter niet duidelijk bij welke foci medewerkers van Bureau RSC & RIC zich gebonden voelen. Het is van belang dat er rekening wordt gehouden met het feit dat niet voor iedere medewerker en functiegroep een zelfde mix aan foci belangrijk is (Torka & Van Riemsdijk, 2001). Daarom zullen de verschillende foci worden meegenomen in het onderzoek. Het onderzoek zal uitwijzen welke foci van belang zijn voor medewerkers van Bureau R&R. Deze aanpak is in navolging van Torka (2003). Ook zij heeft in haar onderzoek naar commitment onder metaalwerkers onderzocht welke componenten en foci voor haar doelgroep van belang waren. De belangrijkste foci van dit onderzoek is uiteraard de afdeling (Peeters & Meijer, 1995). Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is het van belang om te onderzoeken in welke mate medewerkers zich gebonden voelen aan het Bureau. In het onderzoek wordt ook onderzocht of er nog meerdere foci zijn waar medewerkers zich aan gebonden voelen. Inzichten in de commitment-profielen van medewerkers kunnen bijdragen aan het begrijpen en het geven van gerichte aanbevelingen om medewerkers te behouden voor Bureau R&R. Daarom worden ook de overige foci van Peeters & Meijer (1995) onderzocht, namelijk de organisatie en het werk zelf. Daarbij worden de volgende foci aan toegevoegd: collega's (Van den Heuvel e.a., 1998), en leidinggevende (Becker, 1992).

Samengevat worden in dit onderzoek de volgende foci gehanteerd: het werk, de afdeling, de organisatie, collega's, leidinggevende en het beroep. Hierbij ligt de nadruk op de commitment die medewerkers ervaren bij bureau R&R, welke gezien kan worden als een organisatie op zich, of als een afdeling van de gehele politieorganisatie. Verwacht wordt dat deze foci terug te vinden zijn bij de medewerker van Bureau R&R. Wanneer blijkt dat medewerkers commitment ervaren bij andere foci, zullen deze alsnog in het onderzoek worden opgenomen en vice versa.

Naast de componenten en de foci van commitment zijn de antecedenten in het theoretisch kader besproken. Deze zijn te onderscheiden in demografische variabelen, individuele kenmerken, organisatiekenmerken, werkervaringen en alternatieven/investeringen (Meyer e.a., 2002:28; Mowday, 1982). De correlaties tussen demografische variabelen en commitment is over het algemeen laag (Meyer e.a., 2002). Persoonlijke kenmerken en werkervaringen hebben echter wel een sterke invloed op de ontwikkeling van affectieve commitment (Meyer e.a., 2002:32). Ook organisatiekenmerken vertonen een sterke relatie met affectieve commitment (Meyer & Allen, 1991). De beschikbaarheid van alternatieven en investeringen zijn echter zeer sterk gecorreleerd aan calculatieve commitment (Meyer e.a., 2002:32). In dit onderzoek wordt onderzocht of deze antecedenten een rol spelen bij de ontwikkeling van commitment bij Bureau R&R.

Tot slot is gesteld dat de verschillende antecedenten van commitment hun oorsprong vinden in het HR-beleid. Daarom zal er naar aanleiding van het onderzoek kritisch worden gekeken naar het huidige beleid en aanbevelingen worden gegeven waar nodig.



### 3 Methodologische verantwoording

Tijdens een wetenschappelijk onderzoek dient de onderzoeker in verschillende fases van het onderzoek keuzes te nemen die betrekking hebben op de onderzoeksmethoden. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de methoden en technieken die zijn toegepast om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Hierdoor wordt getracht om de werkwijze van de onderzoeker zoveel mogelijk inzichtelijk te maken.

Allereerst wordt in paragraaf 3.1 de aard van het onderzoek besproken, waarna in paragraaf 3.2 de dataverzamelmethode aan de orde komen. In de daaropvolgende paragraaf wordt de onderzoekspopulatie beschreven. Paragraaf 3.4 gaat in op de analysemethoden van het onderzoek en tot slot wordt het onderzoek beoordeeld aan de hand van verschillende kwaliteitscriteria in paragraaf 3.5.

#### 3.1 Aard van het onderzoek

Dit onderzoek is te typeren als een interpretatief onderzoek en is kwalitatief van aard. Kwalitatief onderzoek heeft als doel om gedragingen, ervaringen en belevingen van de betrokkenen te beschrijven, te interpreteren en te verklaren door werkwijzen die de natuurlijke omgeving zo min mogelijk verstoren ('t Hart e.a., 2006:253). In kwalitatief onderzoek wordt er vanuit gegaan dat mensen betekenis geven aan hun omgeving en vanuit die betekenisgeving handelen ('t Hart e.a., 2006:260). Er is gekozen voor een kwalitatieve aanpak om de gedragingen, ervaringen, motieven en belevingen van de medewerkers rondom binding te kunnen vatten. Onderzoek naar commitment van medewerkers aan de afdeling, met als doel het verkrijgen van inzichten in de bindingsvariabelen van medewerkers, leent zich bij uitstek voor een kwalitatieve aanpak. Commitment kan immers worden omschreven als een ervaring, een beleving van medewerkers.

In eerste instantie was voor dit onderzoek een andere aanpak gekozen. Het onderzoek zou uit twee delen bestaan, een kwalitatief en een kwantitatief deel. Het doel van het kwalitatieve onderdeel was door middel van semi-gestructureerde interviews een beeld te vormen over de diversiteit aan bindingsfactoren die een rol spelen onder de medewerkers. De kwantitatieve aanpak had als doel om het onderzoek statistische representativiteit te verschaffen. Gedurende het proces van interviewen werd duidelijk dat er een grote diversiteit aan bindingsvariabelen door de respondenten is genoemd. De onderzoeker en opdrachtgever realiseerden zich dat het kwantitatieve deel geen bijdrage levert aan de betekenisgeving van de benoemde bindingsvariabelen. De opdrachtgever heeft aangegeven dat hij meer behoefte heeft aan inzichten die de onderliggende motieven van medewerkers blootleggen in het kader van de binding die zij ervaren. Met het oog op de toekomstplannen van het bureau is met name de uitleg die medewerkers geven rondom de binding die zij bij het bureau ervaren van belang. In overleg met de opdrachtgever is daarom besloten om het kwantitatieve onderdeel te laten vervallen en om het kwalitatieve onderdeel verder uit te breiden door meer interviews te houden. Op deze manier wordt meer inzicht vergaard in de inhoudelijke en specifieke bindingsmotieven van de medewerkers. Hiermee is de statistische representativiteit grotendeels komen te vervallen, maar wordt de focus gelegd op de inhoudelijke representativiteit van het onderzoek naar commitment.

#### 3.2 Dataverzamelmethode

Voor het onderzoek zijn verschillende dataverzamelmethode gebruikt. Allereerst is een selectie van de relevante, wetenschappelijke literatuur bestudeerd en samengebracht tot een theoretisch kader. In dit kader zijn de verschillende theorieën en opvattingen over het onderzoeksthema binding weergegeven. Het theoretisch kader biedt de mogelijkheid om de

literatuur als 'zoeklicht' te gebruiken tijdens het veldwerk ('t Hart, 2005). Dit theoretisch kader biedt dan ook houvast en structuur in het verkennen van het begrip binding.

Om een antwoord te vinden op de hoofdvraag is er gebruik gemaakt van de dataverzamelmethode die voor de hand ligt bij kwalitatief onderzoek, namelijk het semi- of half gestructureerde interview. Deze vorm van interviewen kenmerkt zich door vooraf enkele onderwerpen voor het interview te bepalen. Deze onderwerpen vormen een topic-list en deze komt tot stand op basis van de relevante literatuur. Onderwerpen die tijdens de interviews aan de orde zijn gekomen zijn onder andere de vertrekintentie van de medewerkers, de antecedenten en de foci van commitment, en de aard van de binding. Ondanks dat de vragen vooraf zijn opgesteld, is er tijdens het interview voldoende ruimte geboden voor eigen inbreng van de geïnterviewde medewerkers. De topic-list biedt een houvast voor de onderzoeker en wordt gebruikt als checklist om alle topics die uit de literatuur naar voren zijn gekomen te bespreken tijdens het interview. Zowel de foci als de diverse antecedenten van commitment zijn tijdens het interview met de respondenten besproken, om te voorkomen dat de onderzoeker onjuiste aannames doet, wanneer bepaalde antecedenten niet door de respondent zelf benoemd zijn. Over de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek wordt verder ingegaan in paragraaf 3.5.

Gedurende de eerste interviewronde zijn er elf interviews gehouden. Tussentijds zijn deze interviews geanalyseerd, zodat de onderzoeker verwachtingen had over de beantwoording van de hoofdvraag. Door dataverzameling en analyse af te wisselen, wordt de mogelijkheid gecreëerd om deze verwachtingen te toetsen in de geplande interviews. Vervolgens is een tweede ronde interviews van start gegaan, waarin dertien interviews zijn gehouden. In totaal zijn er 24 interviews gehouden. Deze interviews zijn gehouden op het Hoofdbureau van het korps, wat tevens de locatie is waar het Regionaal Inzet & Service Centrum gevestigd is. Na het tweede interview is de onderzoeker nagegaan of de gebruikte vragenlijst een juiste operationalisering is voor de interviews. Hierdoor is de vragenlijst uitgebreid met een aantal vragen welke een duidelijker onderscheid maken tussen de verschillende componenten van commitment. De interviews zijn niet strikt verlopen volgens de volgorde van de vragenlijst. De onderzoeker heeft getracht de geïnterviewde te volgen wanneer deze over bepaalde onderwerpen begon te praten.

De vragen die tijdens het interview zijn gesteld waren afgestemd op het referentiekader van de geïnterviewde. Dat wil zeggen dat de vragen in begrijpelijke taal zijn gesteld. Daarom werden de respondenten niet gevraagd of zij bijvoorbeeld affectief, normatief of calculatief gebonden zijn, maar werd gevraagd wat de redenen zijn waarom zij bij Bureau R&R blijven werken. Uit deze antwoorden kan de onderzoeker afleiden en interpreteren welke componenten van commitment een rol spelen voor de respondenten.

### **3.3 Onderzoekspopulatie**

Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij het Regionaal Inzet & Service Centrum van de Regiopolitie Amsterdam-Amstelland, waarbij zowel het RIC als het RCS betrokken zijn. Er werken binnen Bureau R&R circa 140 medewerkers. Deze groep is onderverdeeld in het RIC en het RSC. Binnen het RIC en het RSC kan er een onderscheid worden gemaakt tussen verschillende functies, welke in tabel 3.1 zijn weergegeven.

In dit onderzoek zijn niet alle functies van Bureau R&R vertegenwoordigd. De leidinggevenden en Telefonisten worden in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten, omdat de uitstroom onder de Telefonisten beduidend lager is dan de uitstroom van de Medewerkers Communicatiecentrum en de Specialisten BOA/RSC. In 2008 heeft slechts één Telefonist de organisatie verlaten. Ook de uitstroom onder de Projectleiders is beduidend lager in vergelijking met de Medewerkers Communicatiecentrum en de Specialisten BOA/RSC. De uitstroom onder deze groep is gemiddeld, en Projectleiders worden meer

gestimuleerd hun mobiliteit binnen het korps te vergroten. Daarnaast ervaart Bureau R&R geen problemen om deze Projectleiders te werven. Het onderzoek richt zich daarom alleen op de Medewerkers Communicatiecentrum en de Specialisten BOA/RSC omdat zij de 'core business' van het bureau zijn. Juist bij deze groep is het verloop hoog en worden er problemen ervaren bij het opvullen van deze vacatures.

Onderdeel	Functie	Aantal medewerkers	Aantal geïnterviewd
RIC	Medewerkers Communicatiecentrum schaal 7 (ook wel Mobilofonisten en Centralisten genoemd)	± 42	12
RSC	Specialisten BOA/RSC schaal 7	± 65	12
RIC & RSC	Telefonisten schaal 3	± 23	0
RIC & RSC	Leidinggevendenden schaal 9 (ook wel Projectleiders genoemd)	± 14	0
<b>Totaal</b>		<b>± 136</b>	<b>24</b>

Tabel 3.1

De respondenten in dit onderzoek zijn steekproefsgewijs geselecteerd. De steekproef is een doelgerichte steekproef, waarbij de eenheden bepaalde kenmerken representeren. Getracht wordt om zo diverse uitingsvormen van het verschijnsel binding te presenteren ('t Hart, 2005). De Medewerkers Communicatiecentrum en de Specialisten BOA/RSC, vanaf heden respectievelijk medewerkers van het RIC en medewerkers van het RSC genoemd, zijn geselecteerd door vanaf een lijst van alle medewerkers steeds de vijfde medewerker te selecteren. Daarnaast zijn de dienstroosters van de medewerkers een leidende factor geweest in het selecteren van de respondenten. Omdat de medewerkers in ploegendiensten werken, was het niet mogelijk om alle medewerkers te interviewen die bij de selectie naar voren zijn gekomen. De ochtendienst is over het algemeen minder druk en is er dan meer speling om een medewerker te missen van de werkplek dan in de middagdienst. Daarom zijn er nog een aantal medewerkers willekeurig geselecteerd afhankelijk van de beschikbaarheid volgens het dienstrooster en beschikbare tijd.

Er is bewust niet gestreefd naar een evenredige verhouding tussen de geïnterviewde medewerkers van het RIC en het RSC. De reden hiervoor ligt bij de opdrachtgever, die de wens had om de nadruk van het onderzoek op het RIC te leggen. Op deze afdeling is de uitstroom het hoogst en ondervindt de bureauleiding de grootste problemen als het gaat om het werven van nieuw personeel. Om deze redenen is er door de onderzoeker een keuze gemaakt om op beide afdeling evenveel interviews te houden, ondanks het feit dat er bij het RSC meer medewerkers werkzaam zijn.

### 3.4 Analysemethoden

'Analyseren is de uiteenrafeling van de gegevens over een bepaald onderwerp in categorieën, het benoemen van deze categorieën met begrippen, en het aanbrengen en toetsen van relaties tussen de begrippen in het licht van de probleemstelling' (Boeie, 2005:63). In deze paragraaf wordt verder ingegaan op de analysemethoden die in dit onderzoek zijn toegepast.

Het analyseren start met het letterlijk uittypen van de interviews. Hierdoor ontstaat een grote hoeveelheid tekst. Daarom is de onderzoeker van start gegaan met het nauwkeurig doornemen van de verzamelde gegevens. Tijdens dit proces wordt er door de onderzoeker gezocht naar thema's, die ook wel categorieën worden genoemd. Het proces waarbij de onderzoeker gegevens categoriseert en deze categorieën benoemen wordt coderen genoemd ('t Hart e.a., 2006). Er worden drie typen coderen onderscheiden door Strauss & Corbin (1998 in Boeie, 2005), te weten open codering, axiale codering en selectieve codering.

Allereerst is begonnen met het open coderen van de gegevens. De data wordt hierbij zeer zorgvuldig gelezen en in fragmenten ingedeeld. Deze relevante fragmenten krijgen een label en worden onderling vergeleken. Vervolgens worden er codes toegekend aan stukjes tekst waarin de betekenis van het fragment wordt weergegeven (Boeije, 2005). Bij het coderen is rekening gehouden met de topics die tijdens het interview zijn besproken. Verder is er uiteraard gecodeerd op basis van de gegevens die middels de respondenten zijn verkregen. Tijdens de tweede stap in de analyse zijn de codes geordend om de betekenis van belangrijke begrippen te achterhalen. Hierbij zijn onder andere de componenten van commitment, de foci en de antecedenten van commitment gegroepeerd. Deze fase van de analyse wordt axiaal coderen genoemd. De laatste fase van de analyse is het selectief coderen. Hierbij worden de gegevens gestructureerd en wordt er gezocht naar verklaringen en verbanden tussen de verschillende verschijnselen (Boeije, 2005). Uiteindelijk wordt de data ontrafeld en worden de gegevens geïntegreerd met elkaar. Op deze wijze wordt de grote hoeveelheid data getransformeerd tot bruikbare gegevens om antwoord te geven op de onderzoeksvraag.

### 3.5 Kwaliteitscriteria

De kwaliteit van dit kwalitatieve onderzoek is te achterhalen met behulp van de begrippen 'betrouwbaarheid' en 'validiteit'. Betrouwbaarheid heeft betrekking op de beïnvloeding van de waarnemingen door toevallige of niet-systematische fouten. Meestal wordt betrouwbaarheid gezien als de precisie van methoden van dataverzameling of meetinstrumenten. Validiteit heeft betrekking op de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten. Wanneer de onderzoeker meet of verklaart wat hij beoogt te meten of te verklaren, wordt dat opgevat als validiteit ('t Hart, 2006:281).

Er zijn een aantal zaken van belang bij de bepaling van de kwaliteit van kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek heeft een karakter wat minder gestandaardiseerde werkwijze en methoden heeft dan kwantitatief onderzoek. Deze minder gestandaardiseerde dataverzameling heeft tot voordeel dat de onderzoeker op dat moment kan waarnemen (horen, zien en vragen) wat op dat betreffende moment relevant wordt gevonden door de onderzochten. Dit draagt bij aan de interne validiteit van de verzamelde gegevens (Boeie, 2005: 146). Nadeel van deze ongestructureerde vorm van dataverzameling, is dat de onderzoeker die improviseert de ene keer zal doorvragen tijdens een interview en de andere keer niet. Hierdoor komt de betrouwbaarheid in het geding. Als het doorvragen systematisch in een bepaalde richting gaat of op een bepaalde manier gebeurt, dan gaat ook de validiteit een rol spelen. Hoewel het moeilijk is te controleren hoe de onderzoeker gehandeld heeft, kan de werkwijze van de onderzoeker gedurende het proces worden nagegaan. Hierbij wordt bedoeld op de vragenlijst die van te voren is opgesteld, de interviews die op tape zijn opgenomen en letterlijk zijn uitgetypt, en de analyses die door de onderzoeker gemaakt zijn. Het opnemen van de interviews en het letterlijk uittypen daarvan vergroot de betrouwbaarheid en daardoor worden toevalligheden eerder uitgesloten. Hierdoor wordt het onderzoek ook controleerbaar. Dit is een belangrijke voorwaarde voor een onderzoek om deze wetenschappelijk te noemen (Boeie, 2005).

Door gebruik te maken van de bestaande procedures voor de analyse van de gegevens wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot. Hierbij moet de kanttekening worden geplaatst dat er in dit onderzoek geen sprake is geweest van het controleren van de analyses door een medeonderzoeker op bijvoorbeeld de consistentie van analyses. Dit gegeven zorgt ervoor dat de betrouwbaarheid van het onderzoek afneemt.

Verder zijn er nog andere aspecten welke een positieve invloed hebben op de kwaliteit van het onderzoek. Zo is de anonimiteit van de respondenten gedurende de interviews gegarandeerd, waardoor zij vrij konden praten. Hoewel de onderzoeker in opdracht van de bureauleiding een onderzoek uitvoert, heeft de onderzoeker verder geen banden met Bureau R&R. Gesteld kan worden is dat de onderzoeker gedurende het onderzoek een objectieve rol heeft. Hierdoor wordt verwacht dat de respondenten openlijker en vrijer zouden spreken dan wanneer de onderzoeker ook deel uitmaakt van de organisatie. Hierbij wordt met name gedoeld op de vraag of medewerkers *'er wel eens over nagedacht hebben om een andere baan te zoeken'*. Verschillende respondenten reageerden positief op deze vraag, want aantoonde dat de respondenten het gevoel hadden zij eerlijk en open konden zijn tegenover de onderzoeker. Gedurende de interviews heeft de onderzoeker getracht te laten zien dat hetgeen de respondenten uitdrukten onvoorwaardelijk werd aanvaard. Hierdoor ontstond er een klimaat van vertrouwen, waardoor verwacht wordt dat de respondenten vrij hebben gesproken. Dit effect wordt versterkt, doordat het deelnemen aan een interview vaak een zeldzame gelegenheid is waarnaar er echt geluisterd wordt naar de medewerkers en waarbij zij kunnen spreken over iets wat voor hen uiterst interessant is (Maso, 1987). Dit geldt ook voor semi-gestructureerde interviews. Dit bevordert de validiteit van het onderzoek.

De inhoudsvaliditeit van het onderzoek is gewaarborgd door het begrip binding op een eenduidige wijze uit te leggen aan de respondenten. Gedurende het interview zijn de topics besproken die vooraf zijn opgesteld. Daarnaast was er voor de respondenten voldoende ruimte voor eigen inbreng voor zaken die door de respondent als belangrijk werden benoemd. Zoals al eerder is aangegeven is de vragenlijst na twee interviews kritisch bekeken om te bepalen of deze voldoende uitgebreid en geoperationaliseerd is. Gedurende dit proces is de vragenlijst aangevuld met een aantal vragen die een duidelijker onderscheid maken tussen de verschillende componenten van commitment.

Vragen over een bepaald gedrag van de onderzochten dat in de toekomst ligt, zijn minder valide dan vragen over een bepaald gedrag naar aanleiding van een verschijnsel dat al heeft plaatsgevonden. De vraag *'Welke factoren spelen voor jou een belangrijke rol in een mogelijke planning om het bureau te verlaten?'* duidt op een actie die nog niet heeft plaatsgevonden. Dit heeft gevolgen voor de betrouwbaarheid van de gegevens die hieruit zijn voortgekomen. Doordat de onderzoeker hier bewust van is, kunnen deze gegevens op een zorgvuldige wijze gebruikt worden. Tijdens de dataverzameling en de analyse heeft de onderzoeker zelf een belangrijke rol. De onderzoeker selecteert en interpreteert zelf de gegevens en daardoor is het van belang om de dataverzameling en de analyse af te wisselen. De eerste interviewronde zijn er elf interviews afgenomen waarna deze vervolgens zijn geanalyseerd. De tweede ronde besloegen dertien interviews, die direct na het interview zijn uitgewerkt en geanalyseerd. Dit leidt ertoe dat waarnemingen worden gerepliceerd (betrouwbaarheid) en dat tussentijdse interpretaties worden vergeleken met geschepte verwachtingen, in het vervolg van het onderzoek (validiteit) ('t Hart, 2006: 283).

Tot slot is het niet meer dan waarschijnlijk dat vanuit de achtergrond, opvoeding, opleiding, en ervaringen van de onderzoeker met een bepaalde blik naar het onderzoeksonderwerp is gekeken, en daardoor de waarneming op een bepaalde manier zijn gestuurd ('t Hart, 2006). De onderzoeker kan niet waarde vrij zijn, maar er is getracht om ten gunste van de validiteit van het onderzoek geen oordelen te geven en de persoonlijke voorkeuren van de onderzoeker zo min mogelijk te laten meespelen.

## 4 Resultaten

In dit hoofdstuk staan de onderzoeksresultaten centraal. Door middel van de analyse van de verzamelde data, wordt er een antwoord gegeven op de deelvragen die in de conclusie zullen leiden tot de beantwoording van de hoofdvraag. In dit onderzoek luidt de hoofdvraag:

*‘Welke aspecten hebben invloed op de binding van medewerkers aan Bureau RIC & RSC van de Politie Amsterdam-Amstelland en op welke wijze denken medewerkers dat hun binding aan het bureau zou kunnen worden versterkt?’*

De resultaten worden gepresenteerd aan de hand van de deelvragen die bij dit onderzoek zijn opgesteld. De volgende deelvragen zijn geformuleerd:

1. Op welke wijze zijn medewerkers van het RIC gebonden aan Bureau R&R en welke factoren beïnvloeden de binding positief dan wel negatief?
2. Op welke wijze zijn medewerkers van het RSC gebonden aan Bureau R&R en welke factoren beïnvloeden de binding positief dan wel negatief?

In de eerste paragraaf worden de factoren besproken die een positieve, dan wel een negatieve invloed hebben op de binding die de medewerkers van het RIC ervaren met Bureau R&R. De tweede paragraaf richt zich op de medewerkers van het RSC. Ook hier wordt allereerst ingegaan op de binding die medewerkers ervaren, waarna de verschillende bindingsfactoren besproken worden. Tot slot worden de resultaten van beide afdelingen met elkaar vergeleken in paragraaf 4.3. De relatie tussen de onderzoeksresultaten en de relevante literatuur rondom commitment wordt in hoofdstuk 5 besproken.

### 4.1 Beantwoording deelvraag 1: Regionaal Inzet Centrum

*Op welke wijze zijn medewerkers van het RIC gebonden aan Bureau R&R en welke factoren beïnvloeden de binding positief dan wel negatief?*

#### 4.1.1 Binding met het RIC

De wijze waarop medewerkers gebonden zijn aan het bureau wordt inzichtelijk gemaakt aan de hand van de drie componenten van commitment. Uit de analyse blijkt dat medewerkers een hoge mate van affectieve binding aan het RIC ervaren. Zij werken bij het RIC omdat zij elke dag met veel plezier naar hun werk gaan. Het plezier in hun werk komt met name voort uit de verschillende aspecten van het werk welke zij als positief beschouwen, maar ook de collega's en werksfeer spelen een grote rol in de affectieve commitment welke medewerkers ervaren bij het RIC. Daarnaast vinden zij het RIC een zeer leuke en waardevolle afdeling binnen het korps om te werken. De verschillende factoren van affectieve commitment die door de respondenten zijn genoemd, worden later in deze paragraaf besproken.

*‘Het werken hier bevalt zo goed, ik heb het hartstikke naar mijn zin! Ik heb echt een beetje mijn hart aan deze afdeling verloren.’ (medewerker RIC).*

Naast de hoge mate van affectieve commitment ervaren de respondenten een matige tot sterke calculatieve commitment bij het RIC. Werken bij het RIC wordt door verschillende respondenten als een praktische keus gezien, voornamelijk vanwege de huidige persoonlijke situatie van de medewerkers. Hierbij wordt gedoeld op het voordeel van de flexibele dienstroosters in verband met bijvoorbeeld de zorg voor kinderen, maar ook het gebrek aan overwerk sluit goed aan bij de persoonlijke omstandigheden van de medewerkers. Voor deze medewerkers geldt dat zij weinig alternatieven hebben binnen het korps welke op

gelijkwaardige manier aansluiten bij hun persoonlijke omstandigheden. Dit gegeven leidt tot een matige calculatieve binding van de medewerkers aan het RIC.

*‘Op een gegeven moment stel je jezelf de vraag, wat wil ik nu met mijn leven, ook ten opzichte van mijn kinderen. Daarom is dit een goede keus geweest op dit moment, je hebt hier wel je onregelmatigheidstoeslag, je wordt op tijd afgelost en mijn rooster is heel flexibel.’ (medewerker RIC)*

Andere respondenten geven aan bij het RIC te werken omdat zij niet meer kunnen of willen werken op straat. Zij zien het RIC als één van de weinige onderdelen van het korps waar zij, ondanks dat zij niet meer op straat werken, wel nauw betrokken zijn bij het operationele werk op straat. Voor deze medewerkers geldt dat zij nauwelijks alternatieven ervaren binnen het korps die aan dezelfde voorwaarden voldoen als het werken bij het RIC. Dit zorgt voor een hoge mate van calculatieve binding van deze groep medewerkers.

*‘Het RIC was ook deels een praktische keus. Ik heb ook andere dingen overwogen, alleen vereisen de meeste plekken dat je wapendragend bent. Dat ben ik niet meer en dat beperkt je keuze natuurlijk wel. Op het RIC hoef je niet per se wapendragend te zijn, dus dat heeft zwaar meegewogen.’ (medewerker RIC)*

Circa de helft van de medewerkers heeft nagedacht over een andere baan, zowel binnen als buiten de Regiopolitie Amsterdam-Amstelland. De Administratief Technische respondenten ervaren nauwelijks alternatieven buiten het RIC. Dit zorgt voor een hoge mate van calculatieve binding onder deze groep medewerkers. Voor de Executieve medewerkers geldt dat zij voldoende alternatieven hebben, met name binnen de organisatie. De vertrekintentie van deze medewerkers kan dan ook gezien worden als redelijk hoog. Dit komt met name door het gebrek aan doorgroeimogelijkheden die zij binnen het RIC ervaren. Buiten het RIC zijn de alternatieven voor promotie naar een hogere rang in zeer grote mate aanwezig, wat de calculatieve binding van deze medewerkers vermindert, en de vertrekintentie van deze groep medewerkers vergroot.

Medewerkers ervaren beduidend minder normatieve gevoelens van binding met het RIC. Zij hebben niet het idee dat de werkgever grote investeringen in hen heeft gedaan, en zij voelen ook geen verplichting of ‘norm’ om bij het RIC werkzaam te blijven. Daarnaast is er geen sprake van een psychologisch contract tussen de medewerkers en het RIC. Daarentegen geven de respondenten unaniem aan dat zij het zeer belangrijk vinden dat het werk zo goed mogelijk wordt uitgevoerd. Dit gegeven kan gezien worden als een vorm van calculatieve commitment, omdat het willen afleveren van kwalitatief goed werk, als een werkgerelateerde norm omschreven kan worden.

*‘We zijn wel heel serieus met ons werk bezig. We willen ook alles doen, dat is heel belangrijk, dat is ook de kracht van ons.’ (medewerker RIC)*

Het vervolg van deze paragraaf richt zich op de bindingsfactoren die ofwel een positieve, of een negatieve invloed op de binding met het RIC hebben. We spreken hier over binding aan het RIC, omdat de respondenten het bureau geïnterpreteerd hebben als het RIC. Zij ervaren commitment bij de afdeling dan ook als commitment bij het RIC. Hierin komt naar voren dat er niet één factor is die deze binding tot stand heeft gebracht, maar dat het gaat om een combinatie van verschillende factoren die er voor zorgen dat medewerkers al dan niet gebonden zijn aan het RIC.

#### 4.1.2 Factoren

De vraag 'Wat zijn voor jou de belangrijkste redenen dat je bij het RIC werkzaam blijft?' heeft zeer diverse antwoorden opgeleverd. De redenen die respondenten aandragen om bij het RIC te blijven werken, kunnen gezien worden als factoren die de medewerkers binden aan het bureau. In deze paragraaf worden de factoren besproken welke een positieve, dan wel een negatieve invloed hebben op de binding van medewerkers aan het bureau.

##### **Arbeidsinhoud**

De respondenten geven unaniem aan dat het werk één van de belangrijkste, dan wel niet dé belangrijkste motivatoren is om bij het RIC te werken. De werkinhoud wordt als zeer positief en belangrijk ervaren. Medewerkers hebben het gevoel dat ze daadwerkelijk een bijdrage leveren aan zowel het handhaven van de orde in de stad, als het ondersteunen van de collega's op straat. In het bijzonder de coördinerende en sturende rol die het RIC binnen het korps heeft, wordt zeer positief ervaren. Het feit dat er geen enkele afdeling binnen het korps dezelfde taken en verantwoordelijkheden heeft als het RIC, zorgt voor een trots gevoel bij de medewerkers.

*'Ik vind het werk hier zo fantastisch, dat vind je nergens. Zo divers, zo hectisch en de collega's onderling, dat je één team bent, dat is gewoon heerlijk. Het werk is echt de belangrijkste reden dat ik hier blijf. Het is ook het snelle schakelen, het gevoel dat je alles onder controle hebt, dat je de hele stad kan regisseren, dat is heerlijk.'* (medewerker RIC)

Uit de interviews is naar voren gekomen dat alle respondenten veel verantwoordelijkheid in hun werk ervaren. In feite hebben zij de bevoegdheden om alle politiemedewerkers op straat aan te sturen, ongeacht de rang van deze medewerkers. Dit gegeven levert voor het merendeel van de respondenten een bijdrage aan het feit dat zij hun werk als zeer positief ervaren. Toch wordt deze verantwoordelijkheid bij enkele respondenten ook als een zekere stress-factor benoemd. Deze respondenten geven aan dat de beslissingen die zij dagelijks nemen een grote impact hebben op zowel de collega's op straat als de burgers die de hulp van de politie nodig hebben. Deze spanning zorgt er echter niet voor dat deze respondenten overwegen om het RIC te verlaten.

Een andere reden die volgens de respondenten een bijdrage levert aan het plezier in hun werk, is de betrokkenheid van het RIC bij alle zaken die spelen binnen het korps. Zowel bij grote als kleine incidenten wordt het RIC ingezet als coördinator. Hierdoor zijn deze medewerkers op de hoogte van alle gebeurtenissen in de stad en omstreken. Daarnaast noemen de respondenten nog andere voordelen van het werken bij het RIC ten opzichte van een wijkteam. Omdat zij enkel de meldingen coördineren, worden zij niet meer geconfronteerd met allerlei administratieve en inhoudelijke randzaken rondom de meldingen. De medewerkers van het RIC zetten de melding die zij telefonisch binnenkrijgen uit bij de collega's op straat, en zorgen voor de coördinatie van eventuele hulpdiensten of andere zaken waar de agenten om vragen. De Centralisten en Mobilofonisten gaan ondertussen door met de volgende melding en hebben verder weinig te maken met de inhoudelijke situatie van de melding die zij zojuist uitgezet hebben. Dit wordt door de respondenten als zeer positief ervaren. Hierdoor hebben zij bijvoorbeeld niet meer te maken met arrestaties vlak voor het einde van hun dienst, waardoor zij moeten overwerken. De diensten die de medewerkers draaien starten op een vast tijdstip, en wanneer de dienst is afgelopen worden zij door hun collega's op een vast tijdstip afgelost. Dit wordt door alle respondenten als zeer positief ervaren. De respondenten zijn hier positief over, omdat zij op deze manier het werk en hun privésituatie goed kunnen combineren. Dat blijkt ook uit de volgende uitspraak van een respondent:



*'Bij een wijkteam is het eigenlijk hollen of stilstaan. Dat is op de meldkamer ook, maar als mijn dienst erop zit is het klaar. Hier kan ik de deur achter me dichttrekken en dat kan in een wijkteam niet. Dan moet je bijvoorbeeld nog een verbaal opmaken, of dan komt er weer een verdachte binnen. En dat is op zich niet erg, dat heb ik jaren gedaan. Maar nu hebben we kinderen die naar school gaan. En dan is het wel prettig als je wat regelmaat kan inbouwen.'* (medewerker RIC)

Voor circa de helft van de respondenten is dit een reden geweest om bij het RIC te komen werken. Dit gegeven zorgt voor binding aan het RIC, omdat de respondenten de voordelen van het werken bij het RIC ook als reden noemen om bij het bureau te blijven werken. Het is van belang om hierbij te vermelden dat dit niet de enige en bepalende reden is die de respondenten noemen, het gaat hierbij om de combinatie van verschillende motieven die er voor zorgen dat werken bij het RIC als aantrekkelijk wordt ervaren. Deze motieven zullen in het vervolg van dit hoofdstuk verder aan bod komen.

Een andere reden die door de sommige Executieve respondenten als positief wordt ervaren van werken bij het RIC, is dat zij het na vele jaren straatervaring prettig vinden dat zij niet meer in de 'frontlinie' staan. Hoewel zij aan te telefoon wel te maken krijgen met mondige burgers, vinden zij het prettig dat zij niet meer lijfelijk worden geconfronteerd met de negatieve houding van vele burgers tegen de politie. Toch geven enkele Executieve respondenten aan dat zij ondanks dit alles het werken op straat van tijd tot tijd wel missen.

*'Ik heb er nu voor gekozen om hier te werken, maar soms mis ik het werken op straat wel eens, vooral als het mooi weer is buiten.'* (medewerker RIC)

### **Uitdaging en afwisseling**

De respondenten zijn zeer positief over hun werk als Centralist en Mobilofonist. Zij geven unaniem aan dat dit te maken heeft met de uitdaging die zij in hun functie ervaren. Hiervoor geven de respondenten verschillende redenen. In de eerste plaats wordt het als een uitdaging gezien om zo snel en efficiënt mogelijk in te kunnen inspelen op de hulpvraag van de burger. Daarnaast geven de respondenten aan dat het denkwerk wat bij het werk komt kijken, en de noodzaak om met een vooruitziende blik de noodhulp aan te sturen als een uitdaging wordt ervaren. Met name medewerkers die slechts een jaar werkzaam zijn bij het RIC geven aan veel uitdaging in het werk te ervaren omdat het werken op straat geheel verschillend is dan het werken bij het RIC.

*'Werken bij het RIC is compleet iets anders dan dat je bij een wijkteam doet. Daar verkijk je je eigenlijk wel een beetje op. We regelen alles voor de agenten op straat, en nu denk ik, oh, er komt toch wel wat meer bij dan ik had gedacht toen ik nog op straat zat. Het lijkt wel of ik in een compleet nieuwe baan zit.'* (medewerker RIC)

Daarnaast hebben zij het gevoel dat zij nog veel kunnen leren bij het RIC en dat zij een schat aan nuttige ervaringen opdoen. Respondenten die al langere tijd bij het RIC werkzaam zijn hebben verschillende opvattingen over de afwisseling die zij in hun werk ervaren. Circa de helft van deze respondenten vindt het werk, ondanks dat ze steeds dezelfde handelingen verrichten, zeer afwisselend: *'Ondanks dat ik elke dag dezelfde werkzaamheden doe, is elke dag weer anders'*. Zij stellen dat zij een bepaalde mate van routine in het werk ervaren, maar dat dit niets afdoet aan de afwisseling in het werk, door de verscheidenheid aan meldingen en de manier waarop zij daar als Mobilofonist op in moeten spelen. Enkele van de respondenten die langere tijd bij het RIC werken, geven aan dat zij weinig afwisseling in het werk ervaren. Het gebrek aan afwisseling zorgt ervoor dat het werk een sleur wordt. De respondenten geven aan dat het werk hierdoor minder aantrekkelijk wordt en dit kan dan ook een positieve invloed op de vertrekintentie van de respondenten hebben. Verschillende respondenten die op dit moment voldoende afwisseling in het werk ervaren, verwachten dat dit voor hen ook een rol gaat spelen in de toekomst.

*‘Je moet voorkomen dat je op de automatische piloot gaat werken. Als het een sleur wordt, dan moet je verder gaan kijken.’ (medewerker RIC)*

Toch heeft dit gegeven geen directe gevolgen voor de vertrekintentie van de medewerkers die weinig afwisseling in het werk ervaren. Dit heeft te maken met het feit dat de respondenten een bepaalde neventaak uitvoeren naast de gewone werkzaamheden. De neventaken zijn erg divers, deze verschillen tussen het maken van de roosters, tot het coördineren van opleidingen binnen de afdeling. De respondenten geven aan dat de neventaken het werk uitdagender en afwisselender maken.

*‘Mijn neventaak is het sterretje in mijn bestaan hier bij de Meldkamer.’ En: ‘Ik wil nog niet naar een andere functie omdat er steeds nieuwe uitdagingen komen. Mijn neventaak zorgt ook voor afwisseling, je doet gewoon even iets anders dan normaal, dat houdt het leuk!’ (medewerker RIC)*

Bovenstaande uitspraak illustreert dat de neventaken zorgen voor extra uitdaging en afwisseling in het werk, wat tot een lagere vertrekintentie van de medewerkers leidt. Zolang medewerkers dus nog voldoende uitdaging en afwisseling ervaren in het werk wat zij doen, draagt het werk op een positieve manier bij aan binding die medewerkers ervaren met het bureau. Deze binding is affectief van aard, omdat het een bijdrage levert aan het plezier dat medewerkers in hun werk ervaren.

### **Autonomie**

Een ander veelbesproken onderdeel van het werk in het kader van dit onderzoek is autonomie. De respondenten geven aan zij voldoende vrijheid ervaren in de uitvoering van het werk. Hoewel de respondenten aangeven dat het werk volgens bepaalde protocollen wordt uitgevoerd, ervaren zij dit niet als een belemmering. Zij geven aan dat zij de ruimte en vrijheid krijgen om het werk naar eigen inzicht te kunnen uitvoeren, binnen de gestelde grenzen van het RIC. Ook bij het nemen van beslissingen ervaren zij een grote mate van vrijheid. Dit wordt door de respondenten als zeer positief ervaren. Zij zien dit als een vorm van senioriteit en zelfstandigheid in de functie. De mate van de vrijheid die de respondenten ervaren is afhankelijk van de rol van de Projectleider. De ene Projectleider laat de beslissingen grotendeels aan de Mobilofonist over, terwijl de andere Projectleider zelf de beslissingen neemt. De respondenten geven aan dat zij het prettig vinden dat de Projectleider als back-up aanwezig is, maar handelen liever zelfstandig. Wel geven zij aan dat zij het bij moeilijke beslissingen prettig vinden om te kunnen overleggen met de Projectleider. Verdere resultaten over de invloed van de Projectleider op de binding van medewerkers wordt later besproken in deze paragraaf. Uit de interviews is gebleken dat de vrijheid die de respondenten ervaren een grote invloed heeft op het plezier in het werk van de medewerkers. Weinig tot geen vrijheid in de uitvoering van het werk leidt volgens de respondenten tot onvrede en heeft een negatieve invloed op de binding van de medewerkers. Daarom kan gesteld worden dat autonomie in het werk een belangrijke affectieve bindingsfactor is voor de medewerkers van het RIC.

Minder positief zijn de respondenten over de ‘fysieke’ vrijheid die zij in het werk ervaren. Doordat de telefoon constant bemand moet blijven is er volgens de respondenten nauwelijks tijd om de werkplek te verlaten. Dit wordt als belemmerend ervaren door de respondenten, in de eerste plaats omdat zij zich bijvoorbeeld bezwaard voelen tegenover hun collega’s om naar het toilet te gaan, of om wat te drinken te halen. Daarnaast geven zij aan dat het werk vereist ‘dat je zo nu en dan even op adem moet komen’. Het feit dat het niet mogelijk is om de werkplek enkele minuten te verlaten voor een moment van rust, wordt door de respondenten als negatief ervaren.

*‘Soms moet je eigenlijk even wegllopen, maar dat kan niet. Even naar buiten of zo, maar dat kan niet, je kunt niet vluchten, je wordt er altijd mee geconfronteerd. Als het heel druk is, dan wil ik soms even rust, maar je wordt geleefd.’ (medewerker RIC)*

De respondenten geven aan dat zij deze fysieke vrijheid, die zij over het algemeen gewend zijn vanuit het werken op straat, missen. Dit gegeven wordt dan ook door enkele respondenten genoemd als eventuele vertrekreden. Gesteld kan worden dat het gebrek aan ‘fysieke’ autonomie een negatieve invloed heeft op de binding van medewerkers aan het RIC.

Een andere factor van autonomie die een grote invloed heeft op de binding die medewerkers met het RIC ervaren, zijn de flexibele arbeidstijden. Net zoals de vele noodhulpdiensten is het RIC 24 uur per dag, zeven dagen per week bereikbaar. De medewerkers werken in verschillende diensten, variërend van een ochtendienst, een avonddienst en een nachtdienst. Dit gegeven op zich is niet anders dan de diensten die medewerkers draaien bij een wijkteam. Uit de interviews komt unaniem naar voren dat medewerkers het zeer prettig vinden dat zij onregelmatig werken. Op de vraag waarom de respondenten blijven werken bij het RIC antwoorden zij onder andere dat zij het zeer prettig vinden dat zij bij het RIC hun eigen rooster kunnen indelen. Zij kunnen zelf intekenen welke dagen en welke diensten zij willen werken, en in de meeste gevallen wordt daar gehoor aan gegeven. Dit kan gezien worden als een positieve bindingsfactor die de binding met het RIC vergroot. Deze binding is met name calculatief van aard. De flexibele arbeidstijden en de vrijheid om zelf hun rooster samen te stellen, is iets wat de respondenten niet zo snel op andere plekken binnen het korps zullen vinden. Daarnaast geven zij aan dat het verschillende voordelen oplevert ten opzichte van hun persoonlijke omstandigheden.

*‘Ik draai het liefst nacht- en avonddiensten, ochtenddiensten trek ik eigenlijk niet, ik ben echt een avondmens. Ik moet er ook niet aan denken om van negen tot vijf te moeten werken. Nee, ik zit hier top.’ (medewerker RIC)*

*‘Ik ben een ochtendmens en het komt privé ook goed uit vanwege de kinderen. Het is fijn dat er gehoor wordt gegeven aan je eigen wensen. Dat is wel een luxe. Op een wijkteam worden de diensten en lasten wat meer evenredig verdeeld. Dat maakt het werken wel heel fijn hier. Alles bij elkaar maakt het een prettig geheel. Het zijn kleine dingen die het werk net wat leuker maken.’ (medewerker RIC)*

### **Werkdruk**

De mate van fysieke vrijheid hangt samen met de hoge werkdruk die de medewerkers ervaren. Sinds 1 april 2009 is het takenpakket van het RIC flink uitgebreid. Door een wijziging van de werkwijzen, de herijking noodhulp, is het RIC verantwoordelijk voor de coördinatie van meer meldingen dan voorheen. De meldingen die binnen komen bij het RIC en het RSC, worden afgehandeld op basis van de urgentie van de melding. Zo krijgt een melding die een prioriteit 1 heeft voorrang op andere meldingen. Vervolgens worden de meldingen met prioriteit 2 gecoördineerd en wanneer er dan nog eenheden beschikbaar zijn worden de prioriteiten 3 en 4 afgehandeld. Voorheen stuurden de Mobilofonisten van het RIC alleen de meldingen met prioriteiten 1 en 2 aan. De overige meldingen, prioriteiten 3 en 4, werden door de wijkteams zelf gecoördineerd. Sinds 1 april is het RIC verantwoordelijk voor de coördinatie van de prioriteiten één, twee, drie en vier. Hierdoor is het aantal meldingen dat het RIC moet verwerken, en dus ook de werkdruk, aanzienlijk gestegen. De hoge werkdruk heeft verregaande gevolgen voor de medewerkers. De respondenten geven aan dat zij door de hoge werkdruk hun werk nauwelijks op een goede manier kunnen uitvoeren. Zoals al eerder is gebleken hebben medewerkers amper tijd om gebruik te maken van het toilet of om drinken te halen en eten zij standaard achter hun bureau. Dit is een gevolg van de hoge werkdruk op het RIC. Daarnaast ondervindt circa de helft van de respondenten fysieke of geestelijke klachten van de hoge werkdruk. Dit wordt dan ook als een risico ervaren door de

respondenten, voor zowel hun eigen welzijn, als het welzijn van hun collega's. Op de vraag of de respondent er wel eens over nagedacht heeft om een andere baan te zoeken, wordt het volgende geantwoord:

*'Nee tot voor kort niet. Maar de laatste paar maanden wel. Het is de laatste tijd zo druk, en ik vind het leuk om keihard te werken, maar het is gewoon dweilen met de kraan open. Je bent niet meer aan het regisseren, maar het is gewoon zo snel mogelijk je meldingen kwijt kunnen. En dat is voor mij een frustratie, want het eigenlijke werk verzand, het moet allemaal heel snel. En je hebt helemaal geen goede band meer met je collega's, maar ook niet met de collega's op straat. Dat is eigenlijk sinds kort, maar daarvoor, nee, ik heb zo'n wereldbaan! (medewerker RIC)*

Naast deze uitspraak, geven nog enkele respondenten aan dat zij door de hoge werkdruk die zij op dit moment ervaren nadenken over een eventuele andere baan. Daarom kan gesteld worden dat de hoge werkdruk een negatieve invloed heeft op de binding die medewerkers ervaren aan het RIC. De respondenten geven aan dat ze ondanks deze hoge werkdruk gezamenlijk hard werken om te voldoen aan de vraag van zowel de collega's op straat, als de burgers. Uit voorgaande uitspraak blijkt ook dat de onderlinge band die medewerkers met elkaar hebben, wordt aangetast door de hoge werkdruk. Verschillende respondenten hebben aangegeven dat er door de hoge werkdruk geen tijd meer vrijgemaakt kan worden voor de gebruikelijke interesse bij elkaar. Wanneer er een collega een tijd afwezig is geweest wegens ziekte of verlof, is er nauwelijks tijd om belangstellend een praatje te maken. Zij geven aan dat het gedurende de ochtenddienst nog wel eens voorkomt dat er ruimte is om met elkaar te praten, maar dat dit tijdens de middagdienst uitgesloten is vanwege de grote drukte. Dit wordt door de respondenten als negatief ervaren. Hiervoor geven zij een tweetal redenen. In de eerste plaats stellen de respondenten dat het van belang is om te weten wanneer een collega niet goed in zijn vel zit. Dit heeft namelijk grote gevolgen voor de uitvoering van het werk, zeker in een stresssituatie, waar het RIC dagelijks mee in aanraking komt. Iemand die niet goed in zijn vel zit kan zich onder druk anders gedragen dan normaal. Wanneer het bekend is dat een collega zich niet goed voelt, kunnen de medewerkers hier rekening mee houden. Hier is op dit moment nauwelijks sprake van volgens de respondenten, omdat er geen tijd is om met elkaar te praten. Ten tweede heeft het gevolgen voor de manier waarop collega's met elkaar omgaan. De respondenten geven unaniem aan dat de hechte groep collega's en de goede werksfeer belangrijke redenen zijn om werkzaam te blijven bij het RIC. Door de hoge werkdruk wordt het team minder hecht, wat door verschillende respondenten als zeer jammer wordt ervaren. Hierdoor valt één van de redenen om bij het RIC te blijven werken weg, namelijk de hechte groep collega's. Dit heeft gevolgen voor de affectieve binding die de respondenten met het RIC ervaren. Deze binding neemt af naar mate de betrokkenheid tussen collega's onderling ook afneemt. De gevolgen van de werksfeer op de binding die medewerkers met het RIC ervaren, wordt later in dit hoofdstuk verder besproken.

Uit bovenstaande blijkt dat de hoge werkdruk een negatieve invloed heeft op de binding die medewerkers ervaren. Deze hoge werkdruk komt voort uit extra werkzaamheden die het RIC onlangs op zich heeft genomen. Een andere verklaring die door de respondenten worden aangedragen voor de hoge werkdruk is de onderbezetting waar het RIC mee kampt. De roosters zijn erg strak ingepland, en gedurende de zomermaanden is het bijna onmogelijk om een dag vrij te krijgen buiten de geplande vakanties om. Wanneer er iemand uitvalt door bijvoorbeeld ziekte, geven de respondenten aan dat dit nauwelijks opgevangen kan worden met de huidige capaciteit.

*'Het is een combinatie van de werkdruk en de onderbezetting, ja, dat zou voor mij wel een reden kunnen zijn dat ik het zat ga worden hier. We zouden meer collega's moeten hebben om al het werk te kunnen behappen, dat zal een stuk schelen.'* (medewerker RIC)

*‘Je ziet nu dat mensen gaan uitvallen, ziek worden, gefrustreerd raken of boos worden, en dat is het gevolg van de onderbezetting waar we mee geconfronteerd worden, bijna elke dag weer.’ (medewerker RIC)*

### **Collega's en werksfeer**

Zoals uit het voorgaande is gebleken, spelen collega's een grote rol in de (affectieve) binding die medewerkers met het RIC ervaren. De respondenten delen allen de mening dat dit een belangrijke factor is om bij het RIC te blijven werken. De band die zij met hun collega's hebben en de werksfeer is zeer belangrijk voor het werkplezier dat de respondenten ervaren.

*‘Het allerbelangrijkste is dat ik het leuk heb met mijn collega's. En het is heel belangrijk dat ik op mijn collega's kan bouwen. Het geeft een goed gevoel als je prettig samen hebt gewerkt. Ja, de fijne collega's en de leuke sfeer die zorgen er echt wel voor dat ik me gebonden en betrokken bij de afdeling voel. Dat is natuurlijk ook de plek waar we allemaal bijhoren.’ (medewerker RIC)*

De steeds wisselende samenstelling van het team wordt door de respondenten als een pluspunt ervaren. Zij geven dan ook aan dat wanneer je werkt in een team waar je 'minder mee hebt', er de volgende dag altijd weer een nieuwe groep aanschuift waar je wél een persoonlijke klik mee hebt. Dit gegeven zorgt ervoor dat de respondenten door middel van collega's plezier in hun werk ervaren. Een ander punt wat door de respondenten is genoemd, is de goede onderlinge samenwerking. Zij geven aan dat ze perfect op elkaar zijn ingesteld en als een team handelen.

*‘Bij binding denk ik meteen aan teamwork. Dat je op elkaar aan kan, er hoeft maar 1 keer iemand wat te roepen en er gebeurt van alles. Dat is heerlijk, echt waar!’ (medewerker RIC)*

Verder noemen de respondenten dat zij veel steun van elkaar ontvangen, en dat zij elkaar helpen waar en wanneer het kan. Als er iemand een heftig gesprek heeft gehad en even moeten bijkomen, dan kan het voorkomen dat deze medewerker zich enkele minuten aan het werkproces onttrekt. Er is in deze gevallen veel begrip voor de collega's onderling, en ze vangen elkaar op en slepen elkaar er doorheen. De respondenten geven aan dat zij het heel belangrijk vinden dat ze een goed resultaat neerzetten als team, maar dat het net zo belangrijk is dat iedereen weer 'gezond' naar huis gaat. Hieruit blijkt dat de respondenten niet alleen zeer betrokken zijn bij het werk, maar ook bij elkaar als collega's.

*‘Binding en betrokkenheid komt bij ons tot zijn uiting in het feit dat we met z'n alleen een goed product willen leveren. Er heerst een groepsgevoel om dat te bereiken, echt een gezamenlijk wij-gevoel, en dat is heel fijn.’ (medewerker RIC)*

### **Beperkte doorgroeimogelijkheden**

Een factor die de binding van medewerkers aan het RIC negatief beïnvloedt, is de beperkte doorgroeimogelijkheden die medewerkers binnen het RIC ervaren. De meerderheid van de respondenten overweegt een andere baan te zoeken binnen het korps, omdat zij zich binnen het RIC niet verder kunnen ontwikkelen. Al eerder is naar voren gekomen dat er door enkele respondenten weinig afwisseling in de functie wordt ervaren. De neventaken zorgen ervoor dat het gebrek aan afwisseling dat de respondenten in hun werk ervaren afneemt, maar dit is volgens hen slechts een tijdelijke oplossing. Op den duur is de grens binnen het RIC bereikt wat betreft de ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden.

*‘Er zijn voor hoofdagenten wel een aantal taakaccenten en specialisaties binnen de afdeling, maar ik kan me voorstellen dan je na een aantal jaar dat ook wel kent. Je kunt hier gewoon niet groeien, en dat is toch vervelend, want dan nemen we afscheid.’ (medewerker RIC)*

Naast het feit dat het werk op den duur niet meer voor voldoende afwisseling zorgt, is er bij meer dan de helft van de respondenten de behoefte om door te groeien. Op dit moment zijn de Executieve medewerkers van het RIC Hoofdagenten schaal 7. Onder hen is er een grote behoefte om door te groeien naar de rang van Brigadier schaal 8. Hiervoor zijn op dit moment geen mogelijkheden bij het RIC. De functie van Projectleider schaal 9 is voor deze medewerkers een te grote stap, hiervoor komen zij niet in aanmerking. Doordat zij niet verticaal kunnen groeien bij het RIC, zijn deze medewerkers eerder geneigd om elders binnen het korps naar de functie van Brigadier te solliciteren. De beperkte doorgroeimogelijkheden binnen het RIC hebben dan ook een grote invloed op de binding die medewerkers ervaren. Verschillende respondenten geven aan dat zij hun loopbaan belangrijk vinden. Het merendeel van de respondenten wil op een gegeven moment graag promotie maken en zo doorstromen naar een hogere rang. Zij zijn daarvoor bereid om buiten het RIC als Brigadier te gaan werken, waaruit voorzichtig kan worden opgemaakt dat deze respondenten een hogere mate van binding met hun loopbaan of carrière ervaren, dan met het RIC. Doordat er binnen het RIC geen kansen zijn om Brigadier te worden, wordt de vertrekintentie van de medewerkers vergroot. Gesteld kan worden dat het gebrek aan doorgroeimogelijkheden binnen RIC een directe negatieve invloed heeft op de binding die medewerkers met het bureau ervaren.

*‘Als ik een stapje hoger op wil, dan moet ik hier weg. En dat zou ik wel heel jammer vinden. Iedereen van mijn lichte van de academie is inmiddels brigadier of inspecteur.’  
(medewerker RIC)*

*‘Op een gegeven moment krijg je het gevoel dat het tijd wordt om een stapje omhoog te doen, om Brigadier te worden. Je wilt dan wat meer verantwoordelijkheid gaan dragen. De functie van chef van dienst op de meldkamer lijkt me heel leuk. Alleen dat gaat niet omdat ik die rang niet heb. Als er wat meer toekomstmogelijkheden waren, meer doorgroeimogelijkheden op de meldkamer, dan was het al heel anders. De reden dat ik weg zou gaan bij de meldkamer is dan ook vanwege de doorgroeimogelijkheden die er eigenlijk niet zijn.’ (medewerker RIC)*

Het voorgaande is van toepassing op het merendeel van de respondenten van het RIC. Echter geven enkele respondenten ook aan dat de beperkte doorgroeimogelijkheden en hun loopbaan geen invloed heeft op de binding die zij ervaren. Zij vinden het plezier dat zij in het werk beleven belangrijker dan een stapje hogerop. Dit is dezelfde groep respondenten die aangeeft dat zij nog voldoende afwisseling en uitdaging in het werk ervaren. Zij zijn dan ook heel stellig dat zij het RIC niet willen verlaten. Deze medewerkers ervaren met name binding met het RIC vanwege het leuke werk, de collega's en de goede werksfeer.

Daarnaast geven de respondenten aan dat zij verschillende signalen vanuit de organisatie horen dat het gebrek aan Brigadiersfuncties ook een belangrijke reden is waarom er weinig medewerkers solliciteren bij het RIC. Zij stellen dat het niet aantrekkelijk is voor Hoofdagenten om bij het RIC te komen werken, tenzij ze alleen door het werk worden aangetrokken. Dit is volgens de respondenten in de meeste gevallen niet het geval, omdat het gros van de agenten zeer gesteld is op hun vrijheid en het buitenwerk wat een wijkteam biedt. De respondenten dragen hiervoor een aantal oplossingen aan. In de eerste plaats zullen er mogelijkheden moeten komen om binnen het RIC Brigadier te worden. Anderen vinden dat een meer grondige aanpak nodig is. Zij stellen dat de functie van Centralist en Mobilofonist opgewaardeerd dient te worden naar schaal 8, in de rang van Brigadier. Dit heeft volgens hen niet alleen een positief effect voor de werving van nieuwe medewerkers, zij zien dit ook als een manier om medewerkers te binden aan het RIC. Hier wordt verder op doorgegaan in het volgende punt.

Voorgaande is gebaseerd op de Executieve respondenten van het RIC. De Administratief Technische medewerkers ervaren andere belemmeringen in hun doorgroeimogelijkheden. Ook zij ervaren het feit dat zij binnen het RIC niet door kunnen stromen als negatief. Toch is de vertrekintentie van deze medewerkers te verwaarlozen, omdat zij aanzienlijk minder alternatieven hebben buiten het RIC. Zij ervaren de kans om ofwel horizontaal, ofwel verticaal door te stromen binnen het korps als minimaal. Deze beperkte mogelijkheden om elders binnen het korps te kunnen werken, vergroot de binding van deze medewerkers aan het RIC. Het gebrek dat deze medewerkers aan alternatieven ervaren, kan daarom ook gezien worden als een calculatieve bindingsfactor.

### **Waardering**

Het verhogen van de schaal voor de medewerkers van het RIC heeft niet alleen betrekking op de bijbehorende beloning van die hogere schaal, het wordt voornamelijk gezien als een stukje waardering en erkenning voor het werk wat zij doen. In de ogen van deze respondenten wordt hun functie op dit moment te laag gewaardeerd. De volgende uitspraak van een respondent illustreert hoe respondenten dit ervaren:

*'Ik ken veel collega's van het wijkteam die Brigadier zijn. En ja, en als ik dan zie wat voor drukte zij ervaren in het werk, nou, dan hebben wij het veel drukker. En dan nemen wij beslissingen die zij niet hoeven te nemen. Dan is ons werkpakket niet zo divers als dat van hen, maar binnen ons werk hebben wij meer verantwoordelijkheid en is de werkdruk veel hoger. Dus als ik het wat makkelijker wil hebben, dan ga ik solliciteren bij een wijkteam naar Brigadier.'* (medewerker RIC)

Gesteld kan worden dat een hogere waardering voor het werk wat de medewerkers verrichten een belangrijke bindingsfactor zou zijn, naast het feit dat er op deze manier doorgroeimogelijkheden binnen het RIC gecreëerd worden. Alle respondenten geven aan dat zij meer waardering verwachten van de leiding. Sommige verwachten waardering in de vorm van (structurele) beloning, anderen vinden waardering in de vorm van een 'schouderklopje' juist belangrijk. Ook worden er oplossingen aangedragen om bepaalde medewerkers in het zonnetje te zetten vanwege de prestaties die zij hebben geleverd. Gesteld kan worden dat de medewerkers meer waardering verwachten voor het werken onder de huidige omstandigheden. De respondenten geven aan dat dit zal leiden tot meer binding met het RIC, omdat zij dan het gevoel hebben dat ze 'op waarde' worden geschat.

*'Ik denk dat de meldkamer een andere positie moet krijgen binnen het korps. We worden nog niet op de juiste waarde gewaardeerd. Daarom vind ik dat we een schaal omhoog moeten gaan. Juist vanwege de werkzaamheden die we uitvoeren en het gezag dat we moeten uitstralen naar de collega's op straat. Maar dat ziet men niet, ze zien ons als ondersteunend. Maar het is niet zomaar iets wat je gemakkelijk doet, de werkzaamheden op de Meldkamer.'* (medewerker RIC)

Respondenten refereren daarnaast ook naar verschillende Meldkamers buiten de Politie Amsterdam-Amstelland, waar de functies van Centralist en Mobilofonist over het algemeen hoger gewaardeerd worden. Daarnaast vergelijken de respondenten hun functie met het werk als Hoofdagent of Brigadier op een wijkteam.

### **Imago**

Hiermee samenhangend geven de respondenten aan dat zij ontevreden zijn over het imago van het RIC. Velen geven aan dat het RIC nog steeds gezien wordt als een samensmelting van agenten die ofwel iets lichamelijks of geestelijk mankeren, bang zijn voor het werk op straat of 'gedegradeerd' zijn naar het RIC vanwege slecht gedrag. Deze visie op het RIC is volgens de respondenten sterk verouderd. Verschillende respondenten geven dan ook aan dat zij vinden dat het RIC beter 'op de kaart' moet worden gezet binnen het korps. Er moet meer aandacht komen voor het RIC en de positie die zij binnen het korps heeft. Daarom

hebben enkele medewerkers ervoor gezorgd dat studenten van de politieacademie de mogelijkheid wordt geboden om een dag te mee lopen op het RIC, zodat de agenten in spé een beter beeld krijgen van de werkzaamheden van het RIC. Dit is echter geen verplicht onderdeel van de opleiding. Volgens verschillende respondenten kan er wat betreft het imago veel veranderen als de korpsleiding zich daar hard voor zou maken.

*‘Het RIC zou denk ik meer moeten uitdragen wat voor werk we eigenlijk doen, hoe belangrijk het eigenlijk is. Maar ook waar het RIC eigenlijk voor staat, wie we zijn, wat we doen, dat wordt denk ik wel onderbelicht. Ook vanuit de leiding, tot de korpschef aan toe. Er wordt wel gezegd dat we een belangrijke schakel zijn, maar dat zijn woorden, geen daden. Er moet een signaal komen naar het korps en de mensen op straat.’ (medewerker RIC)*

Hoewel de respondenten niet direct aangegeven dat dit gegeven een negatieve invloed heeft op de binding die zij met het RIC ervaren, wordt dit wel gezien als een obstakel voor vele agenten om bij het RIC te komen werken. Verder geven de respondenten aan dat een beter imago wel een positieve bijdrage zou kunnen leveren aan de binding die zij met het RIC ervaren.

### **Leidinggevenden en werkgeversbetrokkenheid**

Een ander aspect wat de binding van de respondenten beïnvloed is de rol van de leidinggevenden. Deze rol van de leidinggevenden wordt door de respondenten direct geassocieerd met werkgeversbetrokkenheid. Daarom worden deze twee factoren gezamenlijk besproken.

Met de leidinggevende wordt de Projectleider bedoeld, ook wel Chef van Dienst genoemd. De Projectleider heeft een grote invloed op de binding van de medewerkers. Wat opvalt, is dat er een groot verschil wordt ervaren tussen de verschillende Projectleiders. De respondenten geven unaniem aan dat zij over de ene Projectleider heel tevreden zijn, terwijl een andere Projectleider juist negatieve gevoelens oproept. Volgens de respondenten ligt dat grotendeels aan de opstelling van de Projectleider zelf. Uit de interviews komt naar voren dat sommige Projectleiders een zeer controlerende rol aannemen. Dit geeft de respondenten het gevoel dat ‘zij op hun vingers worden gekeken’. Anderen staan juist ver van het werkproces, en zijn in vele gevallen niet bereikbaar voor vragen. Het is voor de medewerkers onduidelijk waar of wat de Projectleider op dat moment aan het doen is. Beide situaties zorgen voor irritatie bij de medewerkers. Gesteld kan worden dat de verwachtingen die de medewerkers van de Projectleider hebben verschillend zijn. Circa de helft van de respondenten verwacht dat de Projectleider betrokken is bij de incidenten die spelen, maar zich alleen met de operatie ‘bemoeit’ wanneer er een aanleiding is om in te grijpen. Daarnaast vinden enkele respondenten ook dat de Projectleider bij hoge pieken moet inspringen en de telefoon moet aannemen, ondanks dat dit geen officieel onderdeel van de functie is. Zij vinden het niet gepast dat de Projectleider tijdens piekmomenten in dezelfde ruimte aanwezig is, maar niet meehelpt. Anderen vinden weer dat de Projectleider een meer sturende rol moet hebben. Hij moet medewerkers aanspreken op hun gedrag, bijvoorbeeld als er te lang gewacht wordt met het opnemen van de telefoon. Daarnaast vinden deze respondenten dat de Projectleider het overzicht moet bewaken, en niet moet verzanden in het operationele werk. Weer anderen vinden de rol van Projectleider als Chef van Dienst op de werkplek overbodig. Zij stellen voor dat er per dienst een ‘beslissers van dienst’ moet worden aangesteld, die de eindverantwoordelijkheid op zich neemt. Deze respondenten onderkennen dat de functie van Projectleider meer omvat dan alleen eindverantwoordelijk zijn voor de beslissingen die tijdens het werk worden genomen. De Projectleider kan zich volgens de respondenten daarom richten op andere werkzaamheden en verantwoordelijkheden, zoals de diverse projecten en de personele zorg. Bijkomend voordeel is dat de medewerkers de kans krijgen om meer ervaring op te doen in het aansturen en leidinggeven, en meer verantwoordelijkheden kunnen dragen wanneer zij ‘beslissers van dienst’ zijn.



*'Er is een groot verschil tussen de rollen van de Projectleider. De één gaat helemaal op afstand zitten en bewaakt het overzicht. Maar er zijn ook Projectleiders die zich ongevraagd gaan bemoeien met het proces. Het zijn vast goed bedoelde adviezen maar dat kan collega's en mijzelf erg irriteren. Maar de ander zit er wat meer tussen, die neemt ook meldingen aan als het druk is. En daarvan kan je je afvragen, heb je dan nog wel het overzicht?' (medewerker RIC)*

*'Andere PL's zitten meer op hun plek als opvulling dan dat ze echt iets bijdragen. Soms kunnen ze wat mij betreft wegblijven'. (medewerker RIC)*

*'Ik heb ook het gevoel dat ze hier even snel schaal 9 komen worden, zodat ze straks weer verder kunnen met hun carrière. Dat geeft een vervelend gevoel.' (medewerker RIC)*

*'We zitten ook wel eens zonder Projectleider en dan draait het ook gewoon. Wat mij betreft moet de Projectleider het overzicht bewaren en daar waar nodig bijsturen. Soms zijn er wel eens dingen die een Projectleider meer zou moeten doen, namelijk collega's aanspreken. Dat moeten we onderling doen, maar ik vind dat de Projectleider dat moet doen.' (medewerker RIC)*

Bijna alle respondenten geven aan dat de Projectleider een rol speelt bij de binding die zij met het RIC ervaren:

*'Natuurlijk hebben zij invloed op de binding bij het bureau. We zitten maar met z'n zessen hier, waarvan één iemand de Projectleider is. Dat heeft een direct gevolg voor bijvoorbeeld de werksfeer, en dus ook het plezier wat ik in het werk ervaar.' (medewerker RIC)*

Omdat de Projectleiders ook wisseldiensten werken, zijn de medewerkers niet gebonden aan één Projectleider en kan het per dienst verschillen of de Projectleider een positieve of negatieve invloed heeft op de werksfeer. Doordat er geen eenduidige lijn is over de rol en functie van de Projectleider, wordt deze geconfronteerd met verschillende, soms tegenstrijdige verwachtingen.

Naast de rol van de Projectleider heeft ook de bureauleiding invloed op de binding van de medewerkers met het RIC. Zo is uit de interviews gebleken dat het merendeel van de respondenten betrokkenheid en binding zien als een wisselwerking tussen henzelf en de leiding. Dit is volgens hen een natuurlijk proces wat plaats moet vinden binnen de afdeling waar zij werken. Voornamelijk de interesse die de leiding en de Projectleiders tonen in de medewerkers wordt als zeer positief beoordeeld.

*'Mijn Zorg-PL is dan al een paar keer bij me geweest. Ook de bureauleiding, die vragen dan hoe gaat het, maar ook wat me opvalt, of ik het naar m'n zin heb. Dat helpt wel bij de betrokkenheid en binding die ik ervaar. En dat ik vind het ook belangrijk, het moet ook van twee kanten komen.' (medewerker RIC)*

Niet alle respondenten ervaren deze betrokkenheid van de Projectleiders en de bureauleiding. Dit heeft opnieuw te maken met bepaalde verwachtingen die medewerkers van de leiding hebben. Deze medewerkers vinden dat er te weinig aandacht wordt geschonken aan de problemen die al verschillende malen zijn aangekaart. Hoewel deze respondenten wel begrip hebben voor de drukte waar de leiding mee geconfronteerd wordt, vinden zij het moeilijk te aanvaarden dat bepaalde beslissingen niet in handen van de leiding liggen. De aangedragen oplossingen om de slechte huisvesting van het RIC te verbeteren worden bijvoorbeeld hogerop in de hiërarchie besproken en besloten. Hier heeft de bureauleiding van het RIC weinig invloed op.

Anderen geven aan dat zij meer betrokkenheid van de leiding verwachten, terwijl het merendeel van de respondenten tevreden is over de betrokkenheid van de leiding bij hen persoonlijk. Vooral wanneer er sprake is van ziekte of andere problemen geven zij aan dat de leiding hierin een prettige rol aanneemt. Verder geven de respondenten aan dat er ook sprake moet zijn van een persoonlijke klik tussen de Projectleider of de bureauleiding voor een juiste wisselwerking van betrokkenheid. Medewerkers die deze klik ervaren geven aan dat zij tevreden zijn over de mate van betrokkenheid vanuit de leiding. Daarnaast stellen zij dat deze betrokkenheid een positieve bijdrage levert aan de binding die zij met het RIC ervaren.

### ***Inspraak, informatie en participatie***

Op de vraag of de mate van inspraak die de respondenten ervaren in diverse beslissingen rondom het RIC invloed heeft op de binding die zij met het RIC ervaren, wordt geen eenduidig antwoord gegeven. Sommige respondenten geven aan tevreden te zijn met de klankbordgroep die de belangen namens de medewerkers bij de leiding behartigt. Daarnaast vindt het merendeel van de respondenten dat er voldoende ruimte is voor suggesties en ideeën. Niet alle respondenten vinden dat hier voldoende mee wordt gedaan, maar dit leidt niet direct tot onvrede bij de medewerkers. Ook niet alle medewerkers vinden het verkrijgen van inspraak belangrijk. Enkele respondenten geven aan dat er te weinig wordt geluisterd naar de wensen van de medewerkers. Hierbij gaat het met name om zaken waar de leiding zelf geen invloed op heeft, zoals de huisvesting. Hoewel hier door de respondenten wel over 'gemopperd' wordt, heeft dit geen negatief effect op de binding die medewerkers met het RIC ervaren.

Uit de interviews blijkt verder dat de respondenten het prettig vinden om mee te denken over de ontwikkelingen van het RIC, maar dat zij verder niet verwachten dat zij kunnen participeren in bijvoorbeeld beleidsbeslissingen. De ruimte die de respondenten krijgen om mee te denken over bijvoorbeeld nieuwe systemen, heeft echter een positieve invloed op de binding. Daarnaast blijkt uit de interviews dat de binding die de respondenten met het RIC ervaren, een positieve invloed heeft op de participatie en de bereidheid daartoe.

*'Mijn binding met het RIC is heel groot. Dat blijkt ook wel uit hoe ik bezig ben met zaken als hoe dingen beter en anders zouden kunnen, bijvoorbeeld de systemen. En dat kan ook op de meldkamer. Dat toont ook wel mijn binding met het RIC, dat ik meedenk met de ontwikkelingen van het bureau.'* (medewerker RIC)

Over het algemeen zijn de respondenten tevreden over de mate van informatie die zij van de leiding ontvangen over het reilen en zeilen van de afdeling. Uit de interviews komt naar voren dat deze informatie een bijdrage levert aan de binding die zij met het RIC ervaren, omdat zij het belangrijk vinden dat er een bepaalde mate van openheid is tussen de bureauleiding en de medewerkers. Daarnaast vangen de respondenten ook veel informatie op 'in de wandelgangen', wat verder geen effect heeft op de binding die medewerkers ervaren.

### ***Arbeidsvoorwaarden***

De arbeidsvoorwaarden zijn voor de respondenten geen reden om te blijven, maar ook geen reden om het RIC te verlaten. Gesteld kan worden dat de arbeidsvoorwaarden geen invloed hebben op de binding die medewerkers ervaren met het RIC, omdat deze nauwelijks verschillend zijn met de arbeidsvoorwaarden binnen het korps. Op de vraag of arbeidsvoorwaarden een rol spelen in de keuze om bij het RIC te blijven werken antwoordt een respondent:

*'Die spelen geen rol voor mij. Ik vind niet dat geld de drijfveer moet zijn om hier te komen werken. Dat is in mijn ogen geen betrokkenheid.'* (medewerker RIC)

Wel geven enkele respondenten aan dat het vaste contract wat zij bij de Politie Amsterdam-Amstelland hebben, zorgt voor calculatieve binding met het korps, maar niet in het bijzonder voor binding met het RIC. Verschillende respondenten geven aan dat zij, in het bijzonder in deze onzekere tijden, het prettig vinden dat zij een bepaalde mate van zekerheid hebben. Dit kan gezien worden als een calculatief bindingsaspect met de politieorganisatie.

*‘Ik zou graag willen werken in de branche waar mijn echte passie ligt. Maar dat vind ik te onzeker, zeker in deze tijden. Ik heb ook nog een gezin te onderhouden, dus dan kies ik voor zekerheid, wat ik ook nog steeds heel leuk vind.’ (medewerker RIC)*

#### **Binding aan de politie, het korps of de afdeling**

Over het algemeen geven de respondenten aan dat zij de meeste binding met de afdeling ervaren. De respondenten geven aan dat zij binding met het RIC ervaren omdat zij op deze afdeling hun werk als Centralist en Mobilofonist uitvoeren, wat als belangrijke bindingsfactor is aangedragen door de respondenten. Daarnaast ervaren zij een hoge mate van binding met de afdeling omdat zij daar prettige contacten hebben met hun collega's, wat ook als positieve bindingsfactor is genoemd.

*‘De binding met het RIC is heel groot omdat het werk wat ik doe gewoon mijn ding is, en ik het daar leuk heb mijn collega's’.*

*‘Dus op dit moment voel ik de meeste binding met het RIC omdat dat het onderdeel is waar ik werk. De Politie AA is veel te groot en te omvangrijk om binding mee te voelen. Ja, ze storten elke maand salaris, maar echte betrokkenheid ligt bij de afdeling.’*

Medewerkers die minder betrokkenheid bij de afdeling ervaren, geven dan ook als reden dat zij weinig contact hebben met collega's. Daarnaast zijn deze medewerkers over het algemeen bij het RIC komen werken vanwege calculatieve redenen.

Op de vraag wat zij onder 'hun' afdeling verstaan, antwoorden de respondenten unaniem het RIC. De respondenten ervaren nauwelijks binding met het RSC, hoewel het merendeel wel aangeeft dat beide afdelingen elkaar nodig hebben en ook nauw samen moeten werken. Als reden geven zij dat ze geen binding met de mensen hebben die daar werken. Ze herkennen hoogstens wat stemmen van hun 'collega's' van het RSC. Daarnaast wordt door sommige respondenten benadrukt dat de werkzaamheden van beide afdelingen zeer verschillend zijn en dat zij ook een verschil in niveau ervaren tussen beide afdelingen.

Alle respondenten voelen naast de binding die zij met het RIC ervaren, een bepaalde mate van binding met de politie. Deze motieven zijn zowel affectief als calculatief van aard. Niet alle respondenten maken een onderscheid tussen binding met de politie in zijn algemeenheid, en het korps Amsterdam-Amstelland. Anderen maken hier wel onderscheid in, maar dit heeft voornamelijk te maken met de reisafstand van de medewerkers, welke zorgt voor een calculatieve binding aan het korps.

#### **4.1.3 Bindingsfactoren schematisch**

Tot slot worden in deze paragraaf de genoemde bindingsfactoren schematisch onderverdeeld in positieve en negatieve factoren die van invloed zijn op de binding die medewerkers met het RIC ervaren.

Bindingsfactoren	Invloed op de binding*
✘ Arbeidsinhoud	+
✘ Unieke positie van het RIC binnen het korps	+
✘ Gebrek aan overwerk	+
✘ RIC als praktische keus	+
✘ Mate van afwisseling	+ -
✘ Mate van uitdaging	+
✘ Mate van autonomie in het werk	+
✘ Mate van 'fysieke' autonomie	-
✘ Neventaken	+
✘ Flexibele roosters en arbeidstijden	+
✘ Hoge werkdruk	-
✘ Fijne collega's en goede werksfeer	+
✘ Beperkte doorgroeimogelijkheden binnen het RIC	-
✘ Gebrek aan alternatieven voor AT personeel buiten het RIC	+
✘ Huidige waardering in beloning en rang	+ -
✘ Huidige imago van het RIC	+ -
✘ Rol van de leidinggevende	+ -
✘ Mate van werkgeversbetrokkenheid	+ -
✘ Mate van inspraak	+ -
✘ Ontvangen informatie	+
✘ Mate van participatie in beslissingen	+
✘ Arbeidsvoorwaarden	nvt

Positief (+); negatief (-); geen eenduidige invloed: zowel positief als negatief (+ -); geen invloed (nvt).

## 4.2 Beantwoording deelvraag 2: Regionaal Service Centrum

*Op welke wijze zijn medewerkers van het RSC gebonden aan Bureau R&R en welke factoren beïnvloeden de binding positief dan wel negatief?*

### 4.2.1 Binding met het RSC

In de vorige paragraaf is de binding besproken die de medewerkers van het RIC met Bureau R&R ervaren. In deze paragraaf wordt ingegaan op de binding van medewerkers van het RSC. Hierbij wordt allereerst ingegaan op de wijze waarop medewerkers gebonden zijn.

Door middel van de drie componenten van commitment wordt inzichtelijk gemaakt op welke wijze de medewerkers binding ervaren met het bureau. Uit de analyse van de interviews blijkt dat medewerkers een matige tot hoge affectieve binding met het RSC ervaren. De medewerkers hebben aangegeven dat zij bij het RSC (blijven) werken, omdat zij met veel plezier naar het werk gaan. Hiervoor worden verschillende redenen aangedragen. Zo spelen de leuke collega's en de prettige werksfeer een grote rol bij de affectieve binding van de medewerkers. Daarnaast worden verschillende aspecten van het werk genoemd in relatie tot affectieve binding. De respondenten zijn echter niet eenduidig over welke factoren een positieve ofwel een negatieve invloed hebben op de affectieve binding met het RSC. In de volgende paragraaf worden deze bindingsfactoren verder besproken.

*'Ik heb het nog steeds erg naar mijn zin bij het RSC. Dat komt omdat ik leuke collega's heb en ik het werk leuk vind.'* (medewerker RSC)

Naast affectieve binding ervaren de medewerkers een hoge mate van calculatieve binding met het RSC. Voor bijna alle respondenten geldt dat zij niet alleen bij het RSC (blijven) werken omdat zij het enkel naar hun zin hebben. Zij ervaren diverse calculatieve redenen om te blijven. Zo hebben verschillende medewerkers aangegeven dat zij de mogelijkheden voor een andere baan hebben onderzocht. De medewerkers van het RSC ervaren echter nauwelijks alternatieven om een andere baan te vinden, zowel binnen de politieorganisatie als extern, die aan dezelfde voorwaarden voldoen als het werken bij het RSC. Dit komt doordat de medewerkers van het RSC een Administratief Technische status hebben, en verhoudingsgewijs hoog zijn ingeschaald. Binnen het korps zijn er voor hen nauwelijks mogelijkheden om buiten het RSC de huidige arbeidsvoorwaarden te behouden, wat voor veel medewerkers een belangrijke reden is om bij het RSC te blijven werken. Verder ervaren de medewerkers de onzekerheden van de huidige economie als reden om te blijven, maar ook bijvoorbeeld de reisafstand en het gebrek aan mogelijkheden op de arbeidsmarkt worden als reden genoemd om bij het RSC te blijven werken. Zo zijn medewerkers onzeker over hun opleidingsniveau en ervaring, en enkelen ervaren hun leeftijd als belemmering om extern aan de slag te kunnen. Daarnaast worden de flexibele arbeidstijden en de bijbehorende onregelmatigheidstoeslag als voorwaarden genoemd waar een eventueel nieuwe baan aan moet voldoen. De respondenten ervaren op dit vlak weinig alternatieven waardoor de calculatieve binding voor deze groep medewerkers toeneemt.

*'Ik vind het prima om hier te werken. Ik wil soms wel wat anders gaan doen, maar dat is niet zo makkelijk als het lijkt. (..) Nou omdat er weinig mogelijkheden zijn binnen het korps, want of m'n salaris wordt minder, of ik moet de wisseldiensten en mogelijkheid om mijn rooster zelf te maken inleveren, en dat wil ik eigenlijk niet. En ja, buiten de politie denk ik niet dat ik aan de bak kom.'* (medewerker RSC)

Net zoals de medewerkers van het RIC ervaren de medewerkers van het RSC beduidend minder normatieve gevoelens die de binding van de medewerkers beïnvloeden. Er is volgens de respondenten geen sprake van grote investeringen die het RSC in hen heeft gedaan, en zij ervaren ook geen verplichtingen of een 'psychologisch contract' om bij het RSC te blijven

werken. Wel ervaren deze medewerkers, net zoals de medewerkers van het RIC, het als een 'must' om het werk zo goed mogelijk uit te voeren, zodat zij de burgers van dienst kunnen zijn. Dit kan gezien worden als een vorm van calculatieve commitment bij het RSC, omdat dit een werkgerelateerde normen betreffen. Dit heeft echter geen directe invloed op de vertrekintentie van de medewerkers.

*'Ik ervaar geen verplichtingen of iets in die strekking om hier te blijven. Ik word betaald voor mijn baan, en ik doe iets terug door mijn werk goed te doen. Maar ik vind het wel heel belangrijk dat ik het dus ook goed doe, en mijn collega's ook. Want uiteindelijk is ons werk wel belangrijk.'* (medewerker RSC)

Verder wordt opgemerkt dat de medewerkers een hoge mate van binding met het bureau ervaren, middels de binding die zij met het RSC ervaren. De respondenten interpreteren het bureau als hun eigen afdeling, namelijk het RSC. Hieruit blijkt dat binding aan Bureau R&R door een andere entiteit tot stand komt, namelijk het RSC. Tot slot is het van belang te vermelden dat de binding die medewerkers ervaren met het RSC niet tot stand komt door één factor, maar dat het in alle gevallen gaat om een combinatie van verschillende bindingsfactoren die van invloed zijn op de ontwikkeling van affectieve en calculatieve commitment.

#### **4.2.2 Factoren**

Ook aan de medewerkers van het RSC is de volgende vraag gesteld 'Wat zijn voor jou de belangrijkste redenen dat je bij RSC werkzaam blijft?'. Hieronder worden zowel de positieve als negatieve factoren besproken die invloed hebben op de binding met het RSC. Aan het einde van de paragraaf worden deze factoren schematisch weergegeven.

##### **Arbeidsinhoud**

De respondenten zijn niet eenduidig over de manier waarop zij de verschillende aspecten van het werk ervaren. Circa de helft van de respondenten noemt het werk wat zij doen als een belangrijke reden om bij het RSC te blijven werken. Deze groep ervaart het werk als zeer interessant en leuk, en daarnaast vinden zij het werk ook 'spannend'. De medewerkers geven aan dat zij het werk als een uitdaging ervaren, omdat het werk snel, maar ook goed moet worden uitgevoerd. Het RSC is volgens deze medewerkers een spin in het web binnen de politie Amsterdam-Amstelland, omdat zij veel verschillende ketenpartners hebben. Dit maakt het werk voor deze medewerkers zeer interessant.

*'Het werk spreek me erg aan, het is erg leuk, je hebt te maken met verschillende mensen en problemen, die moet je proberen om op te lossen, ja dat is leuk om te doen.'* (medewerker RSC)

*'We zijn een spin in het web in het korps. Je hebt veel ketenpartners, het is veelomvattend en dat vind ik wel interessant natuurlijk.'* (medewerker RSC)

*'Ik vind het werk wat ik doe heel leuk hier, sterker nog, ik wil niet van deze afdeling af.'* (medewerker RSC)

Voor de andere helft van de respondenten is het inhoudelijke werk een minder belangrijke factor om te blijven werken bij het RSC. Zij hebben het werk na enkele jaren wel gezien, en ervaren weinig uitdaging en afwisseling meer in het werk dat zij doen. Deze respondenten noemen andere factoren als redenen om te blijven werken bij het RSC, zoals de goede vriendschappelijke band met hun collega's, of andere, meer praktische redenen. Deze factoren komen later aan de orde.

*‘De mensen die bellen, tja, alles is al een keer voorbij gekomen, het is niet meer nieuw. Dat had ik in het begin wel, toen was het nog spannend en verbaasde ik me steeds. Maar nu niet meer. Het bevalt me hier wel, maar ik werk hier nu nog omdat ik weet wat ik heb hier, niet omdat het werk zo geweldig is ofzo.’ (medewerker RSC)*

### **Uitdaging en afwisseling**

Uit de interviews komt naar voren dat de mate van uitdaging en afwisseling die de respondenten in hun werk ervaren een zeer grote invloed heeft op een positieve, dan wel negatieve beleving van het werk. Hoe meer uitdaging en afwisseling de respondenten ervaren, hoe leuker zij het werk vinden. Uit het voorgaande werd al duidelijk dat de respondenten verschillende opvattingen hebben over de mate van uitdaging en afwisseling die zij in het werk ervaren. Slechts een enkele medewerker is tevreden over de uitdaging en de afwisseling die zij ervaren in het beantwoorden van de 090-8844 telefoontjes. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat zij dit als eentonig ervaren. Toch is circa de helft van deze medewerkers tevreden over de uitdaging en afwisseling die zij in het werk ervaren, omdat zij diverse taken en verantwoordelijkheden hebben. Naast het beantwoorden van de telefoon worden de medewerkers ingezet voor het verwerken van internetaangiftes, het uitvoeren van verschillende administratieve handelingen rondom aangiftes, het opnemen van inbraakaangiftes op locatie in samenwerking met de forensische dienst, en het werken aan verschillende projecten. Op deze manier ervaren de medewerkers veel afwisseling in het werk.

*‘Het werken in projectgroepen geeft afwisseling en betrokkenheid. Alleen maar aan de telefoon zitten, dat is niet zo leuk. Juist de afwisseling met het forensisch onderzoek en dat soort zaken, dat is leuk en dat vind ik ook wel een uitdaging om te doen.’ (medewerker RSC)*

Andere medewerkers ervaren nauwelijks afwisseling in het werk dat zij doen. Hoewel ook zij verschillende taken hebben, leidt dit niet tot meer uitdaging en/of afwisseling in het werk. Zij zien de extra taken, ook wel neventaken genoemd, als ‘meer van hetzelfde’.

*‘Ik ga dit werk echt geen jaren meer volhouden. Ik wil eigenlijk iets heel anders gaan doen, hele andere taken ofzo. Want eigenlijk heeft alles wat we doen te maken met aangiftes. Aangiftes ophalen, aangiftes invoeren, aangiftes opnemen... Je bent wel steeds met hetzelfde bezig. Maar ja, ik denk niet dat ik nu al weg ga, er zijn nog zoveel andere voordelen hier...’. (medewerker RSC)*

Hoewel deze respondenten het werk zelf niet meer als erg aantrekkelijk beschouwen, zijn zij nog niet direct van plan om het RSC te verlaten vanwege andere bindingsfactoren die in het vervolg besproken worden.

### **Autonomie**

Uit de resultaten van het RIC is gebleken dat de mate van autonomie die de medewerkers ervaren niet van één aspect afhangt, maar dat er verschillende mogelijkheden zijn waardoor medewerkers autonomie in het werk ervaren. Deze verschillende mogelijkheden zijn de mate van vrijheid die de respondenten in het werk ervaren, de fysieke vrijheid die de medewerkers ervaren, en de vrijheid om de eigen werktijden te bepalen. Deze verschillende onderdelen vallen ook bij het RSC te ontdekken. In de eerste plaats zijn de medewerkers zeer tevreden over de vrijheid die zij krijgen om naast de reguliere taken ook extra taken op te pakken. Zo is er de vrijheid om, uiteraard binnen de grenzen van het RSC, bijvoorbeeld nieuwe projecten op te starten, of om bepaalde verbeterprocessen te testen. De respondenten staan hier zeer positief tegenover en dit draagt bij aan het plezier dat zij in hun werk ervaren.

*'Ik vind mijn werk leuk omdat ik er ook zelf iets van gemaakt heb. Ik heb mijn baan net zo leuk gemaakt als ik wil. Er is me nooit één strobreed in de weggelegd om nieuwe zaken aan te pakken. Als je het kan onderbouwen waarom je bepaalde dingen wilt doen, dan krijg je nooit bezwaar.'* (medewerker RSC)

Uit de interviews is gebleken dat alle respondenten ook zeer tevreden zijn over de vrijheid die zij krijgen om hun eigen roosters in te delen. Net als het RIC is het RSC 24 uur per dag, zeven dagen in de week bereikbaar. Hierdoor draaien de medewerkers wisseldiensten. De medewerkers kunnen zelf intekenen voor de diensten die zij willen werken, en daar wordt altijd rekening mee gehouden, op een enkele uitzondering na. De flexibiliteit in de roosters sluit goed aan bij de persoonlijke wensen en omstandigheden van medewerkers. Zo kunnen ochtendmensen ochtenddiensten draaien, en avondmensen middagdiensten. Verschillende ouders geven in verband met de zorg van de kinderen de voorkeur aan nachtdiensten, terwijl de oudere medewerkers bijvoorbeeld juist liever dagdiensten draaien. De flexibiliteit in de roosters en werktijden wordt door alle medewerkers zeer positief gewaardeerd. Op een enkele medewerker na, kunnen de flexibele werktijden zelfs gezien worden als een belangrijke bindingsfactor aan het RSC. De medewerkers geven aan dat ze de flexibiliteit in werktijden die zij bij het RSC ervaren zo prettig vinden, dat een eventuele volgende baan daar ook aan moet voldoen. De medewerkers die de mogelijkheden van een andere baan onderzocht hebben, geven aan dat de kans om deze flexibiliteit te behouden nihil is. Dit is voor hen, in combinatie met andere factoren, een belangrijke reden om bij het RSC te blijven werken. Het gebrek aan alternatieven die voldoen aan de wensen van de medewerkers om flexibele wisseldiensten te werken, zorgen daarom voor een calculatieve binding van de medewerkers met het RSC.

*'Ik ben niet zo'n ochtendmens en ik kan hier gewoon mijn eigen werk indelen. Ik heb naast het werk gewoon mijn privéleven, ik kan 's ochtends uitslapen, ik zit in een bandje en ik kan gemakkelijk dagen ruilen als we moeten spelen. Dus ja, dat wil ik absoluut niet kwijt.'* (medewerker RSC)

*'De flexibiliteit in werkuren is heel goed. Ik werk bijvoorbeeld een uur minder per dag gezien mijn reisafstand. Dat is zeker een voorwaarde voor mij. Als ik meer uren per dag zou moeten werken dan denk ik dat ik toch een andere baan zou gaan zoeken.'* (medewerker RSC)

Bovenstaande onderdelen van autonomie leveren een belangrijke bijdrage aan de binding die medewerkers ervaren met het RSC. Toch zijn de medewerkers minder positief over andere aspecten van autonomie, zoals de fysieke vrijheid en vrijheid die zij gedurende het werk ervaren. Daarnaast is hun beleving van deze vrijheid ook verschillend. Uit de interviews blijkt dat de oorzaak van de beperkte mate van autonomie die de respondenten ervaren nauw samenhangt met het 'Service Level' van het RSC. Dit Service Level (SL) bestaat uit een percentage van afgehandelde telefoontjes binnen een bepaalde tijd. De doelstelling van het RSC is dat het SL tussen de 80% en 90% moet zijn. Dit percentage staat op een tweetal schermen vermeld, zodat alle medewerkers dit te allen tijde kunnen zien. Naast het SL staan op deze schermen hoeveel bellers er in de wacht staan, en hoeveel medewerkers er beschikbaar zijn om de telefoontjes aan te nemen. Daarnaast hebben alle medewerkers van het RSC in hun eigen beeldscherm een 'teller' lopen. Deze teller geeft onder andere aan hoe lang een telefoongesprek duurt, hoeveel tijd er tussen de telefoontjes zit, maar ook hoe lang een medewerker bezig is met het verwerken van bijvoorbeeld een melding. Hierdoor kan per medewerker worden gekeken of zij bijvoorbeeld voldoen aan de gemiddelde tijd die per telefoongesprek is vastgesteld. De medewerkers zijn verplicht om in een systeem hun bezigheden te noteren. Wanneer zij bijvoorbeeld aan het bellen zijn gaat de teller automatisch lopen, maar wanneer zij na een telefoontje nog zaken aan het uitwerken zijn, of een printje van de printer halen, moeten zij hun bezigheden specificeren in het betreffende systeem. Ook toiletbezoeken en (rook)pauzes worden door de systemen geregistreerd. Het effect van het Service Level en de tellers op de medewerkers is verschillend. Slechts enkele



respondenten geven aan dat dit alles weinig effect op hen heeft. Zij geven aan dat zij zich nauwelijks storen aan het SL, en dat dit niet direct leidt tot stress of extra druk.

*'Ik weet dat de Service Levels belangrijk zijn, en ik weet ook dat er verschillende collega's zijn die dat heel vervelend vinden. Maar ik maar me daar niet druk om, nee, ik doe gewoon m'n werk net zoals altijd.'* (medewerker RSC)

Het merendeel van de respondenten ondervindt echter wel gevolgen van Service Level en de tellers. Zij geven aan dat zij zich door het SL en de tellers beperkt voelen in hun handelen. Zo hebben zij het gevoel dat ze nauwelijks van de werkplek af kunnen om gebruik te maken van het toilet, of om enkele minuten pauze te nemen als het SL bijvoorbeeld laag is. De fysieke vrijheid die zij ervaren is erg laag, en dit wordt als negatief ervaren.

*'De telefoon die steeds maar gaat, daar ben je echt aan gebonden. Dat is het grootste blok aan mijn been, dat je verder nergens naar toe kan, geen blokje om of wat dan ook.'* (medewerker RSC)

Daarnaast geven de respondenten aan dat ze het gevoel hebben zich constant te moeten verantwoorden, doordat de tellers al hun handelingen registreren. Zij ervaren dit dan ook als een belemmering van hun handelingsvrijheid. Echter, de respondenten geven aan de beleving van het Service Level en de tellers met name afhangt van de manier waarop de leidinggevende omgaat met deze cijfers. Het Service Level heeft namelijk niet alleen een negatief effect op de medewerkers, er worden ook positieve kanten genoemd. Verschillende respondenten geven aan dat zij zich juist zeer betrokken voelen bij het Service Level. Zij zijn dan ook bereid om een stapje extra te zetten op momenten dat het SL erg laag is, of wanneer er weinig medewerkers beschikbaar zijn. Maar volgens de respondenten heeft het Service Level en de cijfers regelmatig een negatieve klank omdat sommige leidinggevendenden daar zodanig de nadruk op leggen, dat zij zich zeer beperkt voelen in hun handelen:

*'Ik voel me soms echt beperkt. Dat komt door die teller die loopt en de manier waarop er mee wordt omgegaan. Er is wel eens moeilijk gedaan over twee minuten te lang pauze.. Dat gaat mij te ver. Als je gewoon je werk goed doet, hard werkt en zelfs extra hard werkt op het moment dat het druk is, wat maken die twee minuten dan uit?'* (medewerker RSC)

*'Het Service Level en de tellers zijn niet zo erg, het is de manier waarop er soms mee om wordt gegaan. Ik snap namelijk heel goed dat ze er zijn, maar misschien moeten de Projectleiders er soms wat flexibeler mee omgaan. Als er de ruimte is, dan moet je ook even wat adem kunnen halen, want dat geeft ook meer energie voor de rest van de dag.'* (medewerker RSC)

*'In het verleden ben ik wel een afgerekend tijdens mijn functioneringsgesprek op secondes, en dat vond ik wel vervelend. Dat je zoveel seconde extra nawerktijd hebt, of dat je zoveel seconden te lang belt. Dan doe je voor je gevoel stinkend je best en dan gaat het over een paar secondes. Maar dat is nu de laatste keer wel veranderd, het gaat er niet om precies binnen de lijntjes te blijven gelukkig.'* (medewerker RSC)

Wanneer leidinggevendenden op deze manier met het Service Level en de tellers omgaan, krijgen deze voor de medewerkers een zeer negatief karakter. Medewerkers geven aan dat dit gevolgen heeft voor het plezier wat zij in hun werk ervaren. Voor enkele medewerkers heeft dit een directe invloed op de vertrekintentie van de medewerkers. Zij overwegen een andere baan te zoeken wanneer zij weer een negatieve ervaring hebben gehad met de 'cijfers'. Het merendeel van de respondenten relateert deze negatieve gevoelens door te stellen dat slechts enkele projectleiders zo gefocust zijn op de cijfers. Zij geven aan dat er ook verschillende Projectleiders zijn die wel op een prettige manier omgaan met de tellers en het Service Level. Gesteld kan worden dat dit alles een negatieve invloed heeft op de

affectieve binding van deze medewerkers, maar dat dit de vertrekintentie van de medewerkers niet direct beïnvloed. Het gebrek aan fysieke vrijheid wordt door de respondenten over het algemeen als negatief ervaren, maar toch is dit voor de meeste respondenten ook geen reden om het RSC verlaten. Zij ervaren over het algemeen andere bindingsfactoren waardoor zij het gebrek aan autonomie accepteren.

Naast de gevoelens van belemmering in hun handelingsvrijheid, geven de medewerkers aan dat zij een soort van tweestrijd ervaren tussen kwaliteit en kwantiteit van het werk. De medewerkers vinden het zeer belangrijk dat zij hun werk zo goed mogelijk doen, omdat het RSC volgens de respondenten het 'gezicht' van de politie is voor de burgers. De respondenten vinden het belangrijk dat de burger met een goed gevoel het gesprek beëindigt en willen de burgers dan ook zo goed mogelijk van dienst zijn. Dienstverlening wordt door de respondenten dan ook als zeer belangrijk ervaren. Doordat de medewerkers binnen een bepaalde tijd een gesprek moeten voeren en uitwerken, hebben zij niet meer het gevoel dat zij kunnen voldoen aan hun eigen maatstaven van kwaliteit en dienstverlening. Dit wordt door verschillende respondenten als negatief ervaren.

*'Ik vind de kwaliteit en de dienstverlening heel belangrijk. Maar vanuit het RSC moeten we meer op snelheid letten. En natuurlijk is het goed dat er een bepaalde norm is. Maar ik zou het wel prettig vinden dat er eens wordt gekeken naar de inhoud en de service die we leveren. Ik vind wel dat de kwaliteit nu door de kwantiteit achteruit gaat.'* (medewerker RSC)

Toch heeft dit gegeven weinig invloed op de vertrekintentie van medewerkers. Wel kan gesteld worden dat ook dit gegeven een negatieve invloed heeft op de affectieve binding van medewerkers, omdat zij aangeven dat zij door het gebrek aan autonomie minder plezier in hun werk ervaren.

### **Leidinggevenden**

Hierbij aansluitend spelen de leidinggevenden ook een rol bij de binding die medewerkers ervaren met het RSC. Respondenten geven aan dat de Projectleider, ook wel Chef van Dienst genoemd, een grote invloed kan hebben op de werksfeer. Deze kan zowel positieve als negatieve gevolgen hebben. In het voorgaande bleek al dat de manier van leiding geven grotendeels bepalend is voor de werksfeer op de afdeling. Leidinggevenden die alleen gefocust zijn op het resultaat van de afdeling worden over het algemeen als controlerend ervaren, wat geen positieve uitwerking heeft op werksfeer. Projectleiders die minder 'zwart-wit' zijn, dat wil zeggen dat zij niet alleen de focus op de resultaten leggen, hebben over het algemeen een positieve invloed op de werksfeer. De medewerkers zijn tevreden over de 'nieuwe' Projectleiders die onlangs zijn aangesteld. Volgens de respondenten zijn deze Projectleiders meer mensgericht en niet alleen resultaatgericht. Dit zorgt voor een bepaalde mate van betrokkenheid die medewerkers ervaren met hun leidinggevenden.

*'Ik zou niet weggaan vanwege de leidinggevenden zoals ze nu zijn. Maar wanneer er een kloof ontstaat tussen ons en de leidinggevenden, die negatieve sfeer zeg maar, dan zou ik weggaan. Als er alleen maar met het vingertje wordt gewezen door de Projectleider en de rest moet knikken, dan haakt echt iedereen af.'* (medewerker RSC)

*'De nieuwe leidinggevenden stellen zich anders op. Ja, want de 'oude' behandelden ons echt als kleuters. Dan stond je bijvoorbeeld in het rookhok en dan werd je er gewoon uitgeplukt. En de nieuwe leidinggevenden behandelen ons meer volwassen, dat is prettig. Ze geven je bijvoorbeeld zelf verantwoordelijkheid.'* (medewerker RSC)

De respondenten geven aan tevreden te zijn over de persoonlijke aandacht die zij vanuit de Projectleiders en de bureauleiding ervaren. Bij persoonlijke problemen ervaren de respondenten veel begrip, maar ook voldoende ruimte en middelen die zo veel mogelijk aansluiten bij de wensen van de medewerkers.

*‘Toen ik een tijdje niet kon werken, vond ik het heel prettig hoe de Projectleiders met mij omgingen. Ze hebben goed voor me gezorgd, ze hebben me de ruimte gegeven, maar ook af en toe een schop onder m’n kont als ik dat nodig had.’ (medewerker RSC)*

Net zoals bij het RIC is de rol van de Projectleider niet altijd duidelijk voor de respondenten. Volgens de medewerkers sturen zij elkaar voldoende aan, en is de controlerende rol van de Projectleider niet altijd nodig. Dit heeft volgens de medewerkers verder geen invloed op de binding die zij met het RSC ervaren.

*‘De Projectleiders, dat is toch wel een apart verhaal. Ik heb wel het idee dat de groep elkaar aanstuurt en niet zozeer de Projectleider. Sommige drukken echt een stempel op de afdeling, zij zijn heel nadrukkelijk aanwezig, en dat is niet altijd positief.’ (medewerker RSC)*

Hoewel de leidinggevende als belangrijke factor wordt genoemd voor het plezier in het werk, geven de medewerkers over het algemeen aan dat de leidinggevendenden geen reden zijn om te blijven werken bij het RSC. Daarentegen geven zij wel aan, dat wanneer zij uitsluitend negatieve ervaringen zouden hebben met de manier van leidinggeven, zij wel zouden overwegen om op zoek te gaan naar een andere baan. Dit gegeven speelt voor de respondenten op dit moment geen rol. Gesteld kan worden dat Projectleiders invloed hebben op de affectieve binding van medewerkers aan de afdeling, maar dat deze invloed alleen aanwezig is wanneer de ervaringen negatief zijn.

### **Werkgeversbetrokkenheid en waardering**

De respondenten ervaren werkgeversbetrokkenheid en waardering als twee factoren die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Daarom worden deze bindingsfactoren ook gezamenlijk besproken. De mate van werkgeversbetrokkenheid vanuit de bureauleiding en de Projectleiders wordt door de respondenten verschillend ervaren. Verscheidene medewerkers zijn tevreden over de betrokkenheid van de leiding en de Projectleiders. De respondenten spreken dan ook over een wisselwerking in betrokkenheid. Zij geven aan betrokken te zijn bij het RSC, en ervaren ook de betrokkenheid van het RSC bij hen, zowel in het werk als op persoonlijk vlak.

*‘Betrokkenheid is denk ik een wisselwerking. Het ligt ook aan mijn omgang met hen, en mijn inzet, hoe zij met mij omgaan. Dat lijkt me logisch, en het is nu gewoon in balans lijkt me.’ (medewerker RSC)*

Hoewel dit de minderheid van de respondenten betreft, ervaren deze respondenten de betrokkenheid als zeer prettig, en geven zij aan dat het hun betrokkenheid met de afdeling vergroot. Daarnaast geven deze respondenten aan dat zij zich betrokken voelen bij het RSC door de waardering die van vanuit de leiding ervaren. Zij vinden het prettig dat de leiding hun waardering uitspreekt voor het werk wat zij elke dag doen. Deze respondenten noemen dit als reden om te blijven werken bij het RSC, omdat zij hierdoor meer plezier in het werk ervaren. Werkgeversbetrokkenheid en waardering kunnen voor deze medewerkers dus gezien worden als affectieve bindingsfactoren.

Echter geldt dit niet voor alle respondenten. Het merendeel van de respondenten geeft aan weinig of negatieve betrokkenheid te ervaren vanuit de leiding. Het belletje wanneer zij ziek zijn ervaren deze respondenten niet als betrokkenheid, maar als controlerend. Daarnaast hebben deze medewerkers het gevoel dat de betrokkenheid voornamelijk van één kant moet komen, namelijk die van henzelf. Deze respondenten verwachten meer betrokkenheid bij het RSC te voelen wanneer zij ook meer betrokkenheid vanuit de leiding en de Projectleiders ontvangen.

*'Ik vind ook dat ze hier vooral uitgaan van het negatieve van de mens, onterecht overigens! Bijvoorbeeld als je ziek bent, dan word je meteen gebeld om te vragen hoe het gaat en wanneer je weer komt werken. En ik heb niet het gevoel dat dat uit vriendelijke belangstelling is. Eerder omdat ze me willen controleren of druk willen uitoefenen denk ik.'* (medewerker RSC)

*'Ik ervaar wel betrokkenheid vanuit het RSC bij mij, maar dat is geen betrokkenheid die ik prettig vind. Het is een soort ouder - kind betrokkenheid, alsof zij altijd weten wat goed voor mij is, en dat stoort me regelmatig.'* (medewerker RSC)

Deze respondenten zijn ook niet tevreden over de mate van waardering die zij ervaren. Zij geven aan dat de bureauleiding meer waardering moet tonen om te zorgen dat deze medewerkers met plezier blijven werken bij het RSC. Enkele medewerkers geven zelfs aan dat het gebrek aan waardering en betrokkenheid een reden is om na te denken over een andere baan. Hieruit blijkt dat deze factoren zowel een positieve als een negatieve invloed op de binding van de medewerkers kunnen hebben.

*'Ik mis de waardering van de leiding als we een dag hard gewerkt hebben. Niet direct in beloning, maar gewoon dat ze mij het gevoel geven dat ik gewaardeerd wordt door hen. Dat ik geen nummer ben die elke dag hard werk, maar dat ze het uitspreken of soms eens wat leuks doen.'* (medewerker RSC)

### **Collega's en werksfeer**

Een andere groep die invloed heeft op de affectieve binding, zijn volgens de respondenten de leuke collega's en prettige werksfeer. Zij geven unaniem aan dat dit een belangrijke reden voor hen is om bij het RSC te blijven werken. De onderlinge sfeer met de collega's is volgens de respondenten zeer goed, wat zorgt voor veel plezier tijdens het werk. Naast de vriendschappelijke omgang met elkaar, ervaren de medewerkers ook veel onderlinge steun van elkaar in het werk, wat zij als zeer positief beoordelen.

*'Collega's zijn voor mij heel belangrijk. We hebben het heel leuk met z'n allen. Want het werk dat ik doe, dat zou ik niet omschrijven als gigantisch leuk. Ik zie mijn werk echt als werk, maar ik maak het leuk door mijn collega's. Ik kan bij wijze van spreken ook gaan schoonmaken, als ik maar plezier kan maken met mijn collega's.'* (medewerker RSC)

*'Sinds ik hier werk is de collegialiteit onderling mij echt opgevallen, dat is echt het leukste van deze baan. Je wordt meteen voor vol aangezien en niemand is er op uit om jou onderuit te laten gaan, iedereen wil je graag helpen, dat is echt heel fijn. Het voelt eigenlijk als een warm bad waar ik in kwam, en zo voelt het nog steeds.'* (medewerker RSC)

*'Ik vraag me wel eens af, als ik echt kijk naar de inhoud van mijn werk, zou dat voldoende zijn om te blijven, dan denk ik, nee. De collega's maken dat ik mijn baan leuk vind.'* (medewerker RSC)

Daarnaast geven de respondenten aan dat de wisseldiensten er voor zorgen dat je over het algemeen met alle collega's te maken hebt, ondanks de grootte van de groep. Medewerkers kunnen ook zelf bepalen op welke werkplek ze gaan zitten. Dit heeft als voordeel dat je altijd wel bij bepaalde collega's kunt gaan zitten waar je het meeste plezier mee hebt.

*'De collega's zijn leuk, het is een grote groep. Het prettige van de wisseldiensten is dat je altijd met andere personen werkt. En je kunt je eigen plekje zoeken, als je niet links wilt zitten kan je rechts zitten. Leuke collega's vind ik heel belangrijk en de sfeer onderling natuurlijk ook. Dat is voor mij heel belangrijk voor het plezier wat ik in het werken heb.. Het is wel een reden om te blijven ja.'* (medewerker RSC)

### **Arbeidsvoorwaarden**

Tot nu zijn verschillende bindingsfactoren besproken. Over het algemeen hebben deze factoren invloed op de affectieve binding van medewerkers aan het RSC. De flexibele arbeidstijden hebben echter een calculatieve invloed op de binding die medewerkers ervaren. Andere factoren die een grote mate van invloed hebben op de calculatieve binding van medewerkers, zijn de arbeidsvoorwaarden. De medewerkers van het RSC zijn allen Administratief Technische medewerkers. Zij zijn op dit moment ingeschaald in schaal 7. In verhouding met andere, soortgelijke functies, zijn de medewerkers van het RSC vrij hoog ingeschaald. De respondenten geven unaniem aan dat het salaris één van de belangrijkste redenen is om bij het RSC te blijven werken. Verschillende medewerkers hebben (al dan niet actief) gezocht naar andere mogelijkheden binnen de Politie Amsterdam-Amstelland. Zij zijn tegen het feit aangelopen, dat zij alleen in aanmerking komen voor functies binnen het korps die twee tot drie schalen lager worden beloond. Het gebrek aan gelijkwaardige alternatieven wat betreft het salaris, zorgt voor calculatieve binding aan het RSC. De medewerkers zijn niet bereid om dusdanig veel salaris in te leveren, dus besluiten zij toch bij het RSC te blijven werken.

*'Ik ga nu niet weg bij het RSC. Het is namelijk lastig, we zijn een beetje verwend. We worden in schaal 7 betaald en binnen de politie is het overige AT werk lager gewaardeerd. Dus ik zou of achteruit gaan in salaris, of ik zou op een functie solliciteren waarvoor ik voorlopig nog niet aan de eisen voldoe. Dus dan moet je gaan denken aan een functie buiten de politie, maar ik zou eigenlijk niet weten wat ik anders zou moeten doen.'* (medewerker RSC)

'Heb je er wel eens over nagedacht om een andere baan te zoeken?'

*'Nee! Ik heb bij veel verschillen organisaties gewerkt, in het bedrijfsleven, maar ook bij de overheid, maar ik heb nog nooit zo'n goede baas gehad qua arbeidsvoorwaarden.'* (medewerker RSC)

*'Tja, op een gegeven moment moet je keuzes maken. Ik vond het werk niet meer zo leuk, maar ik vind de wisseldiensten zo prettig vind, en natuurlijk speelt het salaris ook mee. Ik kwam er achter dat er weinig mogelijkheden zijn voor AT'ers, tenzij je het niet erg vind om een terugval te maken naar twee schalen lager, maar daar zit ik ook niet op te wachten. Dus ik heb besloten om te blijven, en heb er voor gezorgd dat ik het hier prettig voor mezelf kan maken.'* (medewerker RSC)

Een andere reden die door enkele respondenten is genoemd, is het vaste contract wat zij bij het korps hebben. Dit kan gezien worden als calculatieve binding met het korps, maar omdat zij geen alternatieven hebben buiten het RSC, zorgt dit gegeven ook voor binding aan het RSC.

*'Ik blijf hier werken omdat ik hier vastigheid heb. Mijn vaste contract geeft mij toch wel zekerheid, vooral omdat mijn partner in een branche werkt waar die op dit moment zeer onzeker is.'* (medewerker RSC)

### **Inspraak, informatie en participatie**

Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan tevreden te zijn over de mate van inspraak, en de informatie die zij krijgen. Zo is er de ruimte om met suggesties te komen en om deze, uiteraard binnen de gestelde kaders, binnen een projectgroep te onderzoeken of te testen. Verder vinden zij het prettig dat zij informatie krijgen over het reilen en zeilen van de afdeling vanuit de leiding. Deze respondenten zijn in de meeste gevallen ook zelf actief in verschillende participatiegroepen of zetten zich op een andere manier in voor bijvoorbeeld medezeggenschap. Verschillende respondenten die al langer bij het RSC werken geven aan dat er bij de start van het RSC nauwelijks sprake was van inspraak, maar dat dit gedurende de tijd verbeterd is. Dit zien zij als een positieve ontwikkeling van het RSC. Volgens deze respondenten draagt de mate van inspraak en informatie die zij ontvangen bij aan de binding

die zij met het RSC ervaren. Zij geven aan dat wanneer zij niet de kans zouden krijgen om mee te denken of op de hoogte worden gehouden over de ontwikkelingen van het RSC, zij eerder geneigd zouden zijn om het RSC te verlaten.

*'We worden via de mail regelmatig op de hoogte gehouden door de leiding, en dat vind ik prettig. Verder volg ik zelf altijd het korpsbericht en de nieuwtjes op intranet. Ja, ik heb wel het gevoel dat dat bijdraagt aan mijn betrokkenheid en binding aan de afdeling.'* (medewerker RSC)

*'Het hebben van invloed en voldoende informatie vind ik heel belangrijk. Dat kan ook binnen deze afdeling gelukkig. Bijvoorbeeld over werkzaken, maar ook bepaalde randvoorwaarden, zoals een goede keuken. Dat geeft mij wel het gevoel dat de leiding mij hoort.'* (medewerker RSC)

De overige medewerkers ervaren ook de ruimte om hun mening te geven over bijvoorbeeld beslissingen die genomen moeten worden. Zij doen dit in de meeste gevallen ook, maar hebben niet het gevoel dat er iets met hun input wordt gedaan. Volgens deze respondenten heeft de bureauleiding op voorhand al besloten wat er uiteindelijk gaat gebeuren. Zij zien de inspraak die zij krijgen voornamelijk als een formaliteit. Deze respondenten participeren over het algemeen ook niet in de verschillende projectgroepen. Zij vinden daarnaast ook dat het altijd dezelfde medewerkers zijn die inspraak krijgen door deel te nemen in verschillende projectgroepen, omdat zij zich op een bepaalde manier profileren. Verder hebben zij het gevoel dat sommige zaken die zij aankaarten op de 'grote stapel' terecht komen, waardoor er weinig mee gedaan wordt. Dit veroorzaakt een bepaald gevoel van onverschilligheid bij deze medewerkers, waardoor zij in de toekomst niet meer gemotiveerd zijn om hun mening te geven of deel te nemen in projectgroepen. Ook over de mate van informatie zijn zij niet geheel tevreden. Hoewel zij wel het gevoel hebben dat zij op de hoogte worden gehouden, krijgen zij de informatie vaak achteraf. Hierdoor hebben deze medewerkers niet het idee dat zij daar nog iets aan hebben, behalve dat zij op de hoogte zijn gesteld. Deze respondenten zouden meer informatie vooraf aan bijvoorbeeld beslissingen dan ook wenselijk vinden.

*'We krijgen wel informatie over beslissingen achteraf. Er wordt van ons heel veel transparantie verwacht naar boven toe, in alles wat we doen, maar andersom ervaar ik dat niet zo.'* (medewerker RSC)

*'Nou, ik heb niet echt het idee dat er iets met onze mening wordt gedaan. Ja, we mogen meedenken over de TV die aan de muur hangt, maar ja, dat is niet zo spannend. Ik heb het idee dat wanneer het over het werkgerelateerde zaken gaat, er wel naar onze mening wordt gevraagd, maar ik heb niet het idee dat het verschil maakt. Net alsof je aan een klein kind vraagt, wil je worteltjes of doperwtjes eten? Je kunt wel kiezen, maar eigenlijk is de keuze al gemaakt. En ik vind het wel stom dat het zo gaat. En dat heeft ook wel gevolgen in de binding die ik ervaar. Er wordt over je besloten in plaats van dat er met je besloten wordt. En dat ja, dat vind ik niet prettig. Ze moeten met je beslissen, niet voor mij. Dit is het probleem, hoe gaan we het oplossen, en democratisch gezien kan je dan heel ver komen en dat zou heel goed zijn voor de betrokkenheid.'* (medewerker RSC)

*'Ik denk dat de leiding af en toe wat meer moet luisteren naar de mensen. Er zijn mensen op de afdeling met hele goede ideeën. Daar wordt niet echt wat mee gedaan. Of je geeft een idee, en dat deponer je dan bij de leiding en daar hoor je vervolgens dan nooit meer wat van, of maanden later pas. Dat motiveert niet echt om de volgende keer weer mee te denken. Dat is natuurlijk wel een gemiste kans.'* (medewerker RSC)

Een ander punt dat in dit kader wordt genoemd door de respondenten is de communicatie binnen het RSC die door hen als omslachtig wordt ervaren. Volgens hen is het RSC onderhevig aan constante veranderingen in bijvoorbeeld de werkprocessen, maar wordt dit

niet duidelijk gecommuniceerd. Zij noemen werkoverleg als middel om de communicatie te verbeteren en om medewerkers de kans te geven om actiever mee te denken en hun meer te betrekken in de ontwikkeling van het RSC. Hoewel deze medewerkers niet direct aangeven dat dit voor hen een reden is om het RSC te verlaten, geven zij wel aan dat wanneer zij meer inspraak en informatie zouden krijgen, zij een grotere mate van binding en betrokkenheid bij het RSC zouden ervaren. Dit bevestigt dat deze factoren een rol spelen in de binding van medewerkers.

### ***Binding aan de politie, het korps of de afdeling***

Het merendeel van de respondenten ervaart de meeste binding met de eigen afdeling, het RSC. Hiervoor geven zij verschillende redenen. Sommige respondenten geven aan dat zij binding met het RSC ervaren omdat zij op deze afdeling hun werkzaamheden verrichten. Anderen ervaren een hoge mate van binding aan het RSC omdat zij daar hun collega's ontmoeten en een goede relatie met hen onderhouden. Dit is ook door alle respondenten als belangrijke bindingsfactor genoemd.

*'Ik heb toch de meeste binding met de afdeling omdat ik daar elke dag ben en mijn collega's spreek.'* (medewerker RSC)

*'Ik voel de meeste binding aan RSC omdat ik een onderdeel ben van deze groep. Ik heb hier mijn werk, mijn collega's. Ik heb het naar mijn zin, mijn baan sluit goed aan bij mijn privéleven, meer wensen heb ik niet.'* (medewerker RSC)

Enkele respondenten geven aan in eerste instantie binding met de politie te ervaren. Deze medewerkers willen wel graag bij de politie blijven werken, maar niet per se bij het RSC. Wanneer deze respondenten binnen het korps een nieuwe baan vinden die voldoet aan hun wensen (arbeidsvoorwaarden en flexibele werktijden), zullen zij het RSC verlaten.

*'Ik ervaar de meeste binding bij politie als geheel, op de tweede plaats komt het RSC.'* (medewerker RSC)

*'Ik wil graag bij de politie blijven werken. Ik kan hier echt iets betekenen, een verschil uitmaken. En ik hoef niet bij het RSC te blijven. Het lijkt me leuk om op een andere afdeling te gaan werken, waar ik meer contact heb met burgers, want het is toch anders als je mensen door de telefoon spreekt.'* (medewerker RSC)

Overigens wordt er door deze respondenten nauwelijks onderscheid gemaakt tussen de Politie Amsterdam-Amstelland en de politie in het algemeen. Slechts één respondent geeft aan het korps niet te willen verlaten voor een ander korps, maar dit heeft voornamelijk te maken met calculatieve motieven zoals de reisafstand.

Ook aan de respondenten van het RSC is de vraag gesteld wat zij verstaan onder 'hun' afdeling. Zij beantwoorden deze vraag unaniem met het RSC. De medewerkers ervaren, net zoals de medewerkers van het RIC, nauwelijks binding met het Bureau R&R als geheel. Daarnaast ervaren de medewerkers van het RSC ook nauwelijks binding aan het RIC. Hoewel beide afdelingen regelmatig telefonisch contact met elkaar hebben, kennen de medewerkers elkaar nauwelijks. Zij ervaren dan ook geen persoonlijke band met de collega's van het RIC.

*'Ik zie het RSC als mijn afdeling, niet het bureau. Ook niet het RIC. We zitten natuurlijk al fysiek gescheiden, en we doen andere werkzaamheden. Ik ken de mensen die daar werken ook niet echt, dus ik zie hen niet als directe collega's.'* (medewerker RSC)

Slechts één van de respondenten ervaart zowel binding met het RSC als binding met het RIC. Dit komt omdat deze medewerker uitwisselbaar is voor het RIC. Dat wil zeggen dat deze medewerker werkt bij het RSC, maar ingezet kan worden als Centralist bij het RIC wanneer er sprake is van een noodsituatie. Deze medewerker is bekend met zowel de collega's als de werkzaamheden van het RIC, waardoor zij ook binding met deze afdeling ervaart. Hieruit blijkt opnieuw dat zowel het werk als de collega's een grote invloed kunnen hebben op de binding die medewerkers met een afdeling ervaren.

#### 4.2.3 Bindingsfactoren schematisch

De bindingsfactoren die in de voorgaande paragraaf zijn besproken, worden in onderstaande tabel weergegeven. Hierbij wordt aangegeven of deze een positieve of negatieve invloed hebben op de binding die medewerkers met het RSC ervaren.

Bindingsfactoren	Invloed op de binding*
✘ Arbeidsinhoud	+ -
✘ RSC als praktische keus	+
✘ Mate van afwisseling	+ - -
✘ Mate van uitdaging	+ - -
✘ Mate van autonomie om nieuwe projecten of werkzaamheden op te pakken	+
✘ Autonomie in het maken van de roosters	+
✘ Flexibele wisseldiensten	+
✘ Mate van autonomie door het SL en de tellers	nvt / -
✘ Leidinggevende die gericht is op enkel resultaat (SL en tellers)	-
✘ Leidinggevende die niet enkele gericht is op resultaat (mensgericht)	+
✘ Mate van 'fysieke' autonomie	-
✘ Neventaken en overige werkzaamheden	+
✘ Flexibele roosters en arbeidstijden	+
✘ Fijne collega's en goede werksfeer	+
✘ Gebrek aan alternatieven buiten het RSC	+
✘ Arbeidsvoorwaarden	+
✘ Rol van de leidinggevende	+ -
✘ Mate van werkgeversbetrokkenheid	+ -
✘ Mate van waardering	+ -
✘ Mate van inspraak	+ -
✘ Ontvangen van informatie	+ -

\* Positief (+); negatief (-); geen eenduidige invloed: zowel positief als negatief (+ -); geen invloed (nvt).



### 4.3 RIC en RSC: overeenkomsten en verschillen

In de voorgaande paragrafen zijn de bindingsfactoren van het RIC en het RSC afzonderlijk besproken. In deze paragraaf worden zowel de verschillen als overeenkomsten besproken tussen beide bureauonderdelen.

Naar aanleiding van de analyse van de interviews kan gesteld worden dat medewerkers van bureau R&R binding bij de eigen afdeling ervaren. Er zijn ook andere overeenkomsten gevonden tussen beide afdelingen, zowel wat betreft de aard van de binding, als de bindingsfactoren. Daarnaast zijn er enkele verschillen ontdekt. Voor beide afdelingen geldt dat de medewerkers zich in eerste instantie gebonden voelen aan het onderdeel waar zij werkzaam zijn, ofwel het RIC, ofwel het RSC. De medewerkers ervaren nauwelijks verbondenheid met Bureau R&R in zijn geheel.

Medewerkers van het RSC zijn het meest gebonden en vertonen de laagste vertrekintentie ten opzichte van de medewerkers van het RIC. De medewerkers van het RSC ervaren zowel affectieve als calculatieve commitment bij het RSC, maar er is nauwelijks sprake van normatieve commitment. In het bijzonder de hoge calculatieve binding zorgt voor een lage vertrekintentie. Medewerkers geven aan dat zij binding bij de afdeling ervaren voornamelijk omdat zij weinig alternatieven hebben buiten het RSC. Vanwege hun Administratief Technische status hebben zij weinig kans op een andere baan binnen het korps die voldoet aan dezelfde gunstige voorwaarden. Enkele voorbeelden hiervan zijn de arbeidsvoorwaarden en de wisseldiensten met bijbehorende onregelmatigheidstoeslag. Dit zorgt ervoor dat medewerkers het RSC minder snel zullen verlaten. Ook vrijheid om het eigen rooster in te delen heeft een grote invloed op de binding van de medewerkers. Dit geldt ook voor medewerkers van het RIC. Ook zij ervaren deze vrijheid als een voordeel wat zij niet snel zullen vinden bij andere onderdelen binnen het korps. Echter hebben de arbeidsvoorwaarden en de wisseldiensten geen invloed op de binding van deze medewerkers, omdat deze voor hen niet anders zijn dan bijvoorbeeld een functie binnen een wijkteam. Medewerkers van het RIC ervaren dan ook een lagere calculatieve binding bij de afdeling dan medewerkers van het RSC, omdat zij geen gebrek aan alternatieven ervaren. Voor de Executieve medewerkers van het RIC zijn er voldoende alternatieven buiten Bureau R&R waar zij zowel horizontaal als verticaal door kunnen stromen. Voor beide afdelingen geldt dat het werken bij zowel het RIC als het RSC ook deels een praktische keuze is. Zij doelen hierbij onder andere op de flexibele arbeidstijden die goed aansluiten bij de persoonlijke omstandigheden van de medewerkers. Enkele medewerkers van het RIC werken vanwege praktische omstandigheden bij het bureau, omdat zij door ziekte of andere gebreken niet meer op straat kunnen werken. Zij zien werken bij het RIC als één van de weinige mogelijkheden binnen het korps waarbij zij, ondanks het feit dat ze 'binnen' werken, toch operationeel betrokken zijn bij het werken op straat.

Naast de calculatieve bindingsfactoren spelen diverse affectieve bindingsfactoren ook een grote rol in de beslissing om bij Bureau R&R te blijven werken. Zowel medewerkers van het RIC als medewerkers van het RSC benoemen de fijne collega's en goede werksfeer als belangrijke affectieve bindingsfactor. De medewerkers geven unaniem aan dat de betrokkenheid bij de collega's en de steun die zij van elkaar ontvangen belangrijke redenen zijn om bij het bureau te blijven werken. Ook de arbeidsinhoud wordt als bindingsfactor genoemd. Hier zijn de respondenten echter niet eenduidig in. Over het algemeen zijn de medewerkers van het RIC zeer tevreden met de arbeidsinhoud. Zij vinden het werk wat zij doen zeer interessant en zij geven aan zeer veel uitdaging en afwisseling in hun werk te ervaren. Dit leidt tot een hoge affectieve binding onder deze medewerkers. Slechts een enkeling is minder tevreden over de werkinhoud. Zij geven aan dat zij te weinig afwisseling in het werk ervaren, omdat zij al enkele jaren werkzaam zijn bij het RIC. Het gebrek aan afwisseling zorgt ervoor dat het werk een sleur wordt, waardoor de vertrekintentie van deze medewerkers toeneemt. Dit gaat echter op voor een enkele respondent. De overige

respondenten halen vernieuwde uitdaging en afwisseling uit de neventaken die zij naast hun reguliere werk uitvoeren. Dit geldt ook voor medewerkers van het RSC. Hoewel de helft van de medewerkers aangeeft dat de werkinhoud een belangrijke factor is om bij het bureau te blijven werken, geeft de andere helft aan dat zij het werk minder interessant vinden. Slechts een enkeling geeft aan dat zij voldoende uitdaging en afwisseling ervaren in het beantwoorden van slechts de telefoon. Het overgrote deel geeft aan dat zij door de neventaken en overige werkzaamheden wel tevreden zijn over de mate van uitdaging en afwisseling in het werk.

Een andere overeenkomst tussen medewerkers van het RIC en het RSC is de mate van autonomie welke zij ervaren. De medewerkers van beide afdelingen geven aan dat zij tevreden zijn over de vrijheid die zij ervaren in de uitvoering van het werk. Daarnaast is er ook voldoende ruimte voor initiatieven en eigen inbreng in het werk, zolang deze binnen de gestelde kaders van het bureau passen. Ook bleek al dat medewerkers van beide afdelingen zeer tevreden zijn in de grote mate van vrijheid die zij ervaren bij het maken van de roosters. Daarentegen laten de medewerkers zich negatief uit over de fysieke autonomie die zij in het werk ervaren. Medewerkers van het RIC en het RSC geven aan zij het gebrek aan fysieke vrijheid als een beperking ervaren. De telefoon die constant bemand moet blijven, maar ook het Service Level en de 'tellers' van het RSC zorgen voor negatieve gevoelens onder de medewerkers. De Executieve medewerkers van het RIC geven aan dat het gebrek aan fysieke vrijheid kan leiden tot een hogere vertrekintentie, omdat zij over het algemeen gewend zijn aan veel bewegingsvrijheid tijdens het werken op straat. Gesteld kan worden dat de beperkte fysieke autonomie een negatieve invloed heeft op de binding van medewerkers met het bureau.

Een andere bindingsfactor die door medewerkers van het RIC en RSC is benoemd is de rol van de Projectleider. Alle medewerkers geven aan dat de Projectleider een grote invloed heeft op de werksfeer. De medewerkers zijn echter niet eenduidig over het gegeven of de Projectleider de werksfeer positief of negatief beïnvloedt. Dit hangt enerzijds af van de houding van de Projectleider, en anderzijds van de verwachtingen die de medewerkers ten opzichte van de Projectleider hebben. Zo ervaren medewerkers van het RSC dat Projectleiders verschillend omgaan met zowel het Service Level, als de persoonlijke 'tellers'. Sommige Projectleiders zijn zeer controlerend en deze manier van leidinggeven wordt als negatief ervaren. Andere projectleiders sturen minder direct op het resultaat, en hebben een meer 'mensgerichte' aanpak. Dit heeft een positieve invloed op de medewerkers. Ook medewerkers van het RIC ervaren grote verschillen tussen de Projectleiders. Verschillende Projectleiders kunnen zich ongevraagd bemoeien met de operatie, terwijl anderen alleen actief optreden wanneer medewerkers om hulp vragen. Ook deze medewerkers hebben verschillende verwachtingen van de Projectleiders, waardoor er over het algemeen een negatieve tendens ontstaat rondom de rol van de Projectleiders. Naast de verschillende verwachtingen en ervaringen van de rol van de Projectleiders, zijn de medewerkers ook niet eenduidig over de mate van werkgeversbetrokkenheid van zowel de Projectleiders als de bureauleiding. De medewerkers van het RIC zijn over het algemeen tevreden over de mate van betrokkenheid. Zij zien werkgeversbetrokkenheid als een natuurlijk proces, een wisselwerking tussen de leiding en de medewerkers. Slechts een enkeling geeft aan ontevreden te zijn over de mate van betrokkenheid. Deze medewerkers vinden dat de leiding te weinig aandacht schenkt aan problemen die al verschillende malen door hen zijn aangekaart. Toch is dit geen directe reden voor deze medewerkers om het bureau te verlaten, omdat andere factoren een belangrijke rol spelen in de beslissing om wel of niet bij het RIC te blijven werken. Wel kan gesteld worden dat wanneer de medewerkers een hoge mate van werkgeversbetrokkenheid ervaren, zij een hogere mate van affectieve binding ervaren. De medewerkers van het RSC zijn over het algemeen minder tevreden over de mate van werkgeversbetrokkenheid. Zij zien betrokkenheid vanuit de leiding ook als wisselwerking, maar ervaren dit in de meeste gevallen niet zo. Zij ervaren de betrokkenheid als te weinig of, indien er wel sprake is van betrokkenheid vanuit de leiding, als negatief. Zo

wordt een bepaalde vorm van betrokkenheid door de medewerkers vooral als controlerend opgevat. Voor de respondenten die wel een voldoende en positieve werkgeversbetrokkenheid ervaren, geldt dat dit hun binding en betrokkenheid bij de afdeling vergroot. Daarop aansluitend geeft ongeveer de helft van alle respondenten aan de bureauleiding te weinig doet met de input die zij vanuit de medewerkers krijgen. Hoewel het merendeel van de respondenten aangeeft dat er voldoende ruimte is voor inspraak en participatie, hebben zij echter niet het gevoel dat hun suggesties en feedback serieus wordt genomen door de bureauleiding. Medewerkers van het RSC zijn hier het meest tevreden over. Het feit dat er niets tot weinig met goede ideeën gedaan wordt, zorgt voor een demotiverend gevoel. Daarnaast geven de respondenten van het RSC aan dat zij de informatievoorziening binnen het bureau als omslachtig ervaren, terwijl de medewerkers van het RIC aangeven tevreden te zijn over de frequentie en manier van informatievoorziening.

Medewerkers van beide afdelingen zijn ook niet geheel tevreden over de mate van waardering die zij van de leiding ontvangen. De medewerkers van het RSC geven aan dat gebrek aan waardering een reden is om na te denken over een andere baan. Zij verwachten waardering van de bureauleiding in de vorm van bijvoorbeeld een schouderklopje. De medewerkers van het RIC geven ook aan te weinig waardering te ervaren vanuit de leiding. Zij ervaren een gebrek aan waardering middels de beloning en de schaal waarin zij op dit moment zijn ingedeeld. Verschillende respondenten vinden dat zij hoger beloond moeten worden, gezien de grote verantwoordelijkheid die zij dragen en de hoge werkdruk waaronder zij moeten werken. Het verhogen van de schaal heeft niet alleen gevolgen voor de bijbehorende beloning, het wordt voornamelijk gezien als een stukje erkenning en waardering voor het werk wat deze medewerkers doen. Daarnaast vinden zij ook dat het goed is voor het imago van het RIC. Deze is volgens de respondenten sterk verouderd binnen het korps. Een beter imago leidt volgens de respondenten tot meer gezag binnen het korps, wat essentieel is voor de uitvoering van de functie. Verder zal een beter imago en waardering in een vorm van een hogere schaal volgens de respondenten ook zorgen voor een grotere populariteit van het RIC onder Hoofdagente die bij het RIC willen komen werken.

Een ander verschil tussen beide afdelingen is het gebrek aan doorgroeimogelijkheden welke door het merendeel van de respondenten van het RIC is benoemd. De respondenten ervaren te weinig mogelijkheden om zich te ontwikkelen door promotie te maken naar een hogere rang. Doordat deze mogelijkheden ontbreken binnen de het RIC, is dit voor veel medewerkers een reden om zich te oriënteren op andere werkplekken waar zij wel Brigadier kunnen worden. Het gebrek aan doorgroeimogelijkheden voor deze Hoofdagente zorgt voor een hoge vertrekintentie onder deze groep medewerkers. Dit speelt voor medewerkers van het RSC geen rol. Deze respondenten geven aan dat zij voldoende ruimte ervaren om zich in de breedte te ontwikkelen, maar hebben niet de wens om promotie te maken naar een hogere functie. Dit zorgt voor een lagere vertrekintentie onder de medewerkers van het RSC.

Een andere overeenkomst tussen medewerkers van het RIC en het RSC is dat zij nauwelijks normatieve commitment bij de afdeling ervaren. Wel vinden medewerkers van beide afdelingen het zeer belangrijk dat het werk goed wordt uitgevoerd, omdat zij allen onderkennen zij het werk wat zij doen zeer veel impact heeft op de beleving van de veiligheid van de burgers en het imago van de politie. Normatieve commitment bij de afdeling uit zich door de grote mate van betrokkenheid van de medewerkers bij het resultaat van de afdeling en de manier waarop het werk wordt gedaan.

## 5 Conclusie & Discussie

In dit hoofdstuk wordt de conclusie besproken die voorkomt uit de onderzoeksresultaten van hoofdstuk 4. De conclusie bestaat uit de beantwoording van de hoofdvraag. Vervolgens worden in de discussie de onderzoeksresultaten gekoppeld aan de relevante literatuur.

### 5.1 Conclusie

De vraagstelling die aan het begin van het onderzoek is geformuleerd is als volgt:

*‘Welke aspecten hebben invloed op de binding van medewerkers aan Bureau RSC & RIC van de Politie Amsterdam-Amstelland en op welke wijze denken medewerkers dat hun binding aan het bureau zou kunnen worden versterkt?’*

Hierbij zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Op welke wijze zijn medewerkers van het RIC gebonden aan Bureau R&R en welke positieve dan wel negatieve factoren beïnvloeden de binding van de medewerkers van het RIC?
2. Op welke wijze zijn medewerkers van het RSC gebonden aan Bureau R&R en welke positieve dan wel negatieve factoren beïnvloeden de binding van de medewerkers van het RSC?

#### **Beantwoording hoofdvraag:**

*‘Welke aspecten hebben invloed op de binding van medewerkers aan Bureau RSC & RIC van de Politie Amsterdam-Amstelland en op welke wijze denken medewerkers dat hun binding aan de het bureau zou kunnen worden versterkt?’*

Uit de resultaten uit het vorige hoofdstuk kunnen een aantal conclusies worden getrokken. Allereerst blijkt dat de medewerkers van Bureau R&R binding ervaren aan de afdeling waar zij werkzaam zijn. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de medewerkers binding met het bureau ervaren, doordat zij gebonden zijn aan een lagere entiteit van de organisatie, namelijk het eigen bureauonderdeel. Verder blijkt dat er verschillende bindingsfactoren onderscheiden kunnen worden die zowel een positieve als een negatieve invloed kunnen uitoefenen. Hierbij moet de kanttekening worden geplaatst, dat de respondenten hier niet unaniem over oordelen. Zo zijn er verschillende factoren die bijdragen aan de ontwikkeling van binding bij het bureau, terwijl deze voor andere respondenten juist een negatieve werking hebben op de binding die de medewerkers bij het bureau ervaren. Daarnaast zijn er een aantal verschillen en overeenkomsten te ontdekken tussen de beide onderdelen van Bureau R&R.

De respondenten zijn zowel affectief als calculatief gebonden aan het bureau. Deze binding kan omschreven worden als matig tot hoog en komt tot stand door verschillende bindingsfactoren. Medewerkers van het RIC ervaren een hogere affectieve binding, terwijl de medewerkers van het RSC meer calculatief gebonden zijn aan het bureau. Desondanks is er sprake van een redelijke vertrekintentie onder de medewerkers, in het bijzonder onder de medewerkers van het RIC. Deze verhoogde vertrekintentie komt tot stand door een aantal factoren. In de eerste plaats leidt het gebrek aan doorgroeimogelijkheden onder medewerkers van het RIC tot een hogere vertrekintentie. Daarnaast noemen de medewerkers het gebrek aan fysieke vrijheid en de hoge werkdruk als redenen om het bureau in de toekomst te verlaten. Ook ervaren verschillende medewerkers een gebrek aan waardering en erkenning voor het werk dat zij uitvoeren. Met name de rang waarin hun functie is gewaardeerd en de bijpassende beloning vinden zij te laag. Tot slot worden de werkzaamheden van het RIC als reden genoemd om het bureau in de toekomst te verlaten. Hoewel de werkinhoud door de respondenten als zeer positief wordt beoordeeld, verwachten

de respondenten dat zij in de toekomst steeds minder afwisseling en uitdaging in het werk zullen ondervinden.

Ondanks de hogere vertrekintentie onder medewerkers van het RIC, ervaren de medewerkers verschillende factoren die zorgen voor zowel affectieve als calculatieve binding aan het bureau. Zo zijn de medewerkers op dit moment zeer tevreden over de werkinhoud, en ervaren zij, mede door de neventaken, voldoende uitdaging en afwisseling in het werk. Ook andere werkaspecten dragen bij aan de binding met het bureau, zoals een grote mate van autonomie in het werk. De vriendschappelijke band met collega's en de goede werksfeer leiden tot een hoge mate van affectieve binding onder de medewerkers. Verder noemen de respondenten de vrijheid om zelf de flexibele roosters in te delen als een calculatieve bindingsfactor. Andere calculatieve redenen om bij bureau R&R te blijven werken zijn voor de medewerkers van het RIC de mogelijkheid om operationeel betrokken te zijn bij het werken op straat, zonder zelf op straat te hoeven werken. Daarnaast sluit werken bij het RIC goed aan bij de persoonlijke omstandigheden van de respondenten, omdat zij niet meer geconfronteerd worden met overwerk of andere werkaspecten die invloed hebben op de privésituatie van de medewerkers.

Bovenstaande factoren hebben ofwel een positieve, ofwel een negatieve invloed op de binding van de medewerkers van het RIC. Ook zijn er verschillende factoren waar de medewerkers niet eenduidig over zijn. Zo beïnvloedt de rol van verschillende Projectleiders de ontwikkeling van commitment positief, terwijl andere Projectleiders juist een negatieve invloed hebben op de ontwikkeling van commitment. Dit hangt enerzijds af van de houding van de Projectleider, en anderzijds van de verwachtingen die de medewerkers hebben ten opzichte van de Projectleider.

Een andere factor die zowel een positieve als een negatieve invloed heeft op de binding met de afdeling is de werkgeverbetrokkenheid. Ongeveer de helft van de medewerkers van het RIC geven aan dat zij onvoldoende betrokkenheid vanuit de leiding ervaren. Dit gegeven zorgt voor een lagere mate van binding met het bureau. Voor medewerkers die wel voldoende betrokkenheid vanuit de leiding ervaren geldt dat deze betrokkenheid bijdraagt aan de affectieve binding die zij met de afdeling ervaren. Ook de mate van inspraak, participatie en informatie die de medewerkers verkrijgen kan zowel een positieve als negatieve invloed hebben. Medewerkers van het RIC zijn over het algemeen wel tevreden over de informatie die zij ontvangen. Geconcludeerd kan worden dat dit de betrokkenheid bij de afdeling vergroot. Dit geldt ook voor de mate van inspraak en participatie. Hoewel niet alle medewerkers hier tevreden over zijn, geven de respondenten aan dat zij voldoende betrokken worden bij beslissingen en zij menen een bijdrage te kunnen leveren aan de ontwikkeling van het bureau. Dit heeft een zeer positieve invloed op de binding van de medewerkers.

De hoge mate van calculatieve commitment leidt onder de medewerkers van het RSC tot een lagere vertrekintentie. Deze Administratieve Technische medewerkers ervaren nauwelijks alternatieven om een andere baan te vinden die voldoet aan dezelfde gunstige voorwaarden als hun huidige baan. Factoren die de calculatieve binding van medewerkers positief beïnvloeden zijn dan ook de arbeidsvoorwaarden, het gebrek aan alternatieven en de vrijheid om de roosters in te delen in combinatie met de wisseldiensten. Daarnaast dragen de verschillende affectieve bindingsfactoren bij aan een lagere vertrekintentie. Zo zijn de leuke collega's en de fijne werksfeer belangrijke redenen om bij het bureau te blijven werken. Verder wordt de werkinhoud en de neventaken door ongeveer de helft van de respondenten genoemd, die het werk uitdagend en afwisselend maken.

Echter worden er door deze medewerkers ook enkele factoren benoemd die de binding negatief beïnvloeden. Zo wordt de strakke en taakgerichte manier van leidinggeven door verschillende Projectleiders negatief ervaren door de medewerkers. Daarnaast ervaren zij

een gebrek aan fysieke vrijheid, en worden het Service Level en de ‘tellers’ als belemmerend ervaren door de respondenten. Ook zijn verschillende respondenten ontevreden over de mate van werkgeversbetrokkenheid en waardering vanuit de leiding. Tot slot wordt de mate van inspraak, informatie en participatie genoemd als factor die de binding negatief kan beïnvloeden. De respondenten zijn hier echter niet eenduidig over. Sommige geven aan wel tevreden te zijn over de mate van inspraak en informatie en ervaren voldoende waardering en betrokkenheid vanuit de leiding. Voor deze respondenten geldt dat deze factoren de binding bij het bureau juist positief beïnvloeden.

De binding met zowel het RIC als het RSC kan volgens de respondenten worden vergroot wanneer de factoren die op dit moment een negatieve invloed hebben, zodanig veranderen dat zij een positieve invloed krijgen op de ontwikkeling van binding. Hier wordt verder op ingegaan bij de uitwerking van de aanbevelingen in het volgende hoofdstuk.

## 5.2 Discussie

In deze paragraaf worden de onderzoeksresultaten verklaard en besproken vanuit de relevante literatuur rondom het onderwerp commitment. Hierbij worden zowel de overeenkomsten met de literatuur besproken, als de punten waarop de onderzoeksresultaten afwijken van de wetenschappelijke literatuur

Uit de conclusie blijkt dat de medewerkers binding bij Bureau R&R ervaren door de binding die zij bij een lagere entiteit ervaren, namelijk binding bij de eigen afdeling. Dit sluit aan bij de opvattingen van onder andere Meyer & Allen (1997) die stellen dat commitment aan lagere entiteiten een positieve invloed heeft op de commitment bij de organisatie. In dit onderzoek kan bureau R&R gezien worden als de ‘organisatie’ waar Meyer & Allen (1997) over spreken, vanwege de unieke positie van het bureau binnen het korps. Wanneer er wordt gesproken over binding aan de organisatie, wordt binding aan Bureau R&R bedoeld. Naast deze binding door lagere entiteiten, ervaren de medewerkers ook commitment bij de afdeling door middel van de hechte band met hun collega’s. Ook het werk is een zeer belangrijke bindingsfactor gebleken. Dit sluit aan bij de uitspraken van Torka (2003), die stelt dat medewerkers via hun werk aan de organisatie gebonden zijn. Ook kan er aansluiting worden gevonden bij de theorie van Hackett e.a. (2001, in Torka, 2003). Deze auteur stelt immers dat commitment ‘van onder op kan werken’. Zo is het mogelijk dat commitment bij het werk, de collega’s of de afdeling, een positief effect kan hebben op de commitment bij de organisatie. Daarnaast kan de leidinggevende bijdragen aan de binding van medewerkers met de organisatie. De Projectleider heeft in dit onderzoek zowel een positieve als negatieve invloed op de binding van de medewerkers bij het bureau. Gesteld kan worden dat de verschillende foci uit de literatuur terug zijn te vinden in de onderzoeksresultaten en dat medewerkers tegelijkertijd binding ondervinden bij verschillende onderdelen van de organisatie. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de verschillende foci van dit onderzoek van groot belang zijn voor de binding die medewerkers met Bureau R&R ervaren.

De verschillende bindingsfactoren die onderscheiden zijn in dit onderzoek komen overeen met de literatuur rondom de antecedenten van commitment die in paragraaf 2.6 zijn uitgewerkt. In het bijzonder de werkervaringen welke door Herzberg (1966, in Meyer & Allen, 1991) zijn opgedeeld in de categorieën ‘comfort’ en ‘competence’ komen overeen met de onderzoeksresultaten. Daarnaast worden verschillende werkaspecten door de respondenten genoemd als affectieve bindingsfactoren, zoals uitdaging, afwisseling en autonomie in het werk. Beide dragen bij aan de ontwikkeling van commitment. Het gebrek aan deze factoren leidt echter tot een verhoogde vertrekintentie.

Ook de rol van de Projectleider en de onderlinge band met collega’s zijn factoren die invloed hebben op de binding van medewerkers. Uit de literatuur blijkt dan ook dat de relatie tussen medewerkers en leidinggevenden de ontwikkeling van affectieve commitment beïnvloedt

(Meyer & Allen, 1997). Peeters & Meijer (1995) noemen sociale ondersteuning en companionship tussen collega's antecedenten die bijdragen aan commitment met de afdeling.

Uit het onderzoek blijkt verder dat het gebrek aan doorgroeimogelijkheden een reden is voor de respondenten om het bureau te verlaten. O'Reilly & Caldwell (1980, in Meyer & Allen, 1991) benoemen de gelegenheid voor promotie als variabele die bijdraagt aan de ontwikkeling van affectieve commitment. Verder blijkt uit de onderzoeksresultaten dat de mate van inspraak, informatie en participatie door de medewerkers als bindingsfactoren zijn benoemd. Zowel Torka & Van Riemsdijk (2001) als DeCotiis & Summers (1987 in Meyer & Allen, 1991) noemen deze factoren als belangrijke antecedenten van commitment. Torka & Van Riemsdijk (2001) stellen echter ook dat de commitment welke medewerkers bij de organisatie ervaren (medewerkersbetrokkenheid), niet los kan worden gezien van werkgeversbetrokkenheid. In feite zien zij werkgeversbetrokkenheid als antecedent van medewerkersbetrokkenheid. Dit komt overeen met de resultaten van het onderzoek.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt echter ook dat er verschillende antecedenten niet of nauwelijks genoemd zijn door de respondenten. Deze zijn in de meeste gevallen wel besproken door de onderzoeker, maar de respondenten hebben aangegeven dat dit verder geen rol speelt in de binding die zij met de afdeling ervaren. Het ontbreken van deze antecedenten kan echter ook als een zwak punt in het onderzoek gezien worden. Mogelijkerwijs heeft de onderzoeker deze concepten minder duidelijk geoperationaliseerd dan de factoren die wel terug zijn gevonden in de resultaten. Zo zijn er enkele werkervaringsvariabelen onbesproken gebleven, zoals de vraag of de verwachtingen die de medewerkers hadden over het werken bij Bureau R&R overeenkomen met hun huidige ervaringen. Andere factoren die wel aan de orde zijn gekomen, maar geen duidelijkheid verschaffen zijn rolonduidelijkheid en rolconflict. Hoewel beide factoren zijn geoperationaliseerd en gevraagd door de onderzoeker, bleek deze operationalisatie niet voldoende afgestemd te zijn op de beleevingswereld van de respondenten. Ondanks het feit dat er nauwelijks normatieve commitment is teruggevonden onder de medewerkers, is de onderzoeker zeker van een juiste en volledige operationalisatie van dit concept. Er is uitvoerig met de medewerkers gesproken over eventuele gevoelens van verplichting of een psychologisch contract.

Medewerkers met een Administratief Technische status vertonen een hogere calculatieve commitment dan de Executieve respondenten. Dit kan verklaard worden door het feit dat de Administratief Technische respondenten minder alternatieven ervaren. Het gebrek aan alternatieven is dan ook positieve gecorreleerd aan commitment (Meyer & Allen, 1997). Deze medewerkers verwachten 'kosten' te maken wanneer zij het bureau besluiten te verlaten. Uit de literatuur blijkt dat calculatieve commitment zich ontwikkelt, naast de perceptie op beschikbare alternatieven, door de invloed van de gemaakte investeringen van een medewerker (Meyer & Allen, 1991). In dit onderzoek is echter niet naar voren gekomen dat de medewerkers het gevoel hebben dat zij bepaalde investeringen hebben gedaan, waardoor zij besluiten om bij het bureau te blijven werken. De hoge calculatieve commitment van medewerkers van het RSC komt enkel tot stand door het gebrek aan alternatieven, en niet, zoals blijkt uit de literatuur, door gemaakte investeringen van medewerkers. Op dit punt vertonen de onderzoeksresultaten discrepantie met eerdere onderzoeksbevindingen.

Een ander opvallend onderzoeksresultaat is dat de medewerkers nauwelijks normatieve commitment bij het bureau ervaren. In de wetenschappelijke literatuur wordt echter gesteld dat er een positieve samenhang bestaat tussen normatieve en calculatieve commitment en dat deze componenten elkaar positief beïnvloeden (Meyer & Allen, 1993). Van deze samenhang is echter geen sprake in dit onderzoek. Hoewel de calculatieve commitment met name onder de medewerkers van het RSC vrij hoog is, heeft dit geen invloed op de hoogte van de normatieve commitment. De respondenten hebben aangegeven dat zij geen

gevoelens van verplichting ervaren om bij het bureau te blijven werken. Daarnaast hebben de medewerkers ook niet het idee dat het bureau een grote investering in hen heeft gemaakt, waardoor normatieve gevoelens ten opzichte van het bureau zouden kunnen ontstaan. Ook ervaren de medewerkers geen 'psychologisch contract' tussen henzelf en het bureau. Uit de onderzoeksresultaten blijkt echter dat de medewerkers het zeer belangrijk vinden dat het werk op een juiste manier wordt uitgevoerd. Hieruit kan worden opgemaakt dat zij toch enkele gevoelens van normatieve commitment ervaren. Dit is echter in tegenspraak met de hoge calculatieve commitment die met name de medewerkers van het RSC ervaren. Een hoge calculatieve commitment heeft volgens Meyer & Allen (1989) immers tot gevolg dat er een minimale inspanning wordt geleverd door medewerkers (in Torka & Van Riemsdijk, 2001). Deze gevoelens van normatieve commitment kunnen verklaard worden door het feit dat medewerkers geen verplichtingen voelen ten opzichte van de organisatie, maar wel een grote verantwoordelijkheid ervaren ten opzichte van burgers en de algehele veiligheid van de stad.

In dit onderzoek ligt de nadruk op het terugdringen van vrijwillig verloop als gevolg van gebonden medewerkers. In de literatuur werd al duidelijk dat de mate waarin commitment gecorreleerd is aan verloop, deels afhankelijk is van de aard van de commitment. Volgens Meyer e.a. (2002) moet *elke* vorm van commitment voldoende aanwezig zijn om te voorkomen dat een medewerker de organisatie verlaat. Hoewel de drie componenten van commitment zijn teruggevonden onder de medewerkers, is de mate van normatieve commitment beduidend lager dan de mate van affectieve en calculatieve commitment die de medewerkers bij het bureau ervaren. Uit de meta-analyse van Meyer e.a. (2002) blijkt dat alle drie de componenten negatief gecorreleerd zijn met verloop. Affectieve commitment vertoonde de sterkste correlatie, gevolgd door normatieve commitment. Calculatieve commitment is het minst gecorreleerd met verloop. Meyer e.a. (2002) plaatsen hierbij de kanttekening dat een medewerker met een hoge calculatieve commitment de intentie heeft om bij een organisatie te blijven, om zo hoge kosten te voorkomen die gekoppeld zijn met het vertrek, ongeacht de hoogte van de affectieve en normatieve commitment van de medewerker. Deze kanttekening van Meyer e.a. (2002) sluit gedeeltelijk aan bij het RSC. De medewerkers ervaren met name calculatieve commitment waardoor zij bij de organisatie blijven, maar ook de matig tot hoge affectieve commitment draagt bij aan een lage vertrekintentie. Medewerkers van het RIC ervaren echter nauwelijks calculatieve commitment, maar hebben in het bijzonder affectieve commitment bij het bureau. Deze onderzoeksresultaten wijken af van de dominante commitment-profielen van Somers (2009), vanwege de lage normatieve commitment.



## 6 Aanbevelingen

Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten zijn er een aantal aanbevelingen te formuleren om de binding van de medewerkers te vergroten en de vertrekintentie te verkleinen. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de verschillende bindingsfactoren zowel een positieve als een negatieve invloed kunnen hebben op de binding van medewerkers. Wanneer de factoren waar de medewerkers ontevreden over zijn kunnen worden omgevormd tot positieve bindingsfactoren, zal de binding die medewerkers met het bureau ervaren vergroten.

Allereerst dient te worden vermeld dat de medewerkers over het algemeen tevreden zijn over het werken bij Bureau R&R. Dit blijkt uit de matige tot hoge mate van commitment die medewerkers bij hun eigen bureauonderdeel ervaren. Daarom is het van belang om voorafgaand aan de aanbevelingen enkele factoren te benoemen die behouden dienen te worden. Deze factoren hebben volgens de respondenten immers een positieve invloed op de binding van medewerkers met het bureau.

Uit de conclusie blijkt bijvoorbeeld dat de vrijheid omtrent het indelen van de eigen roosters als een positieve bindingsfactor wordt benoemd. Het is daarom van belang om deze vorm van flexibiliteit voor de medewerkers te behouden. Ook de verschillende neventaken worden positief beoordeeld door de medewerkers, omdat deze zorgen voor vernieuwde uitdaging en afwisseling in het werk. Geadviseerd wordt dan ook om het uitvoeren van neventaken te stimuleren onder de medewerkers en eventueel de variatie in de neventaken te bevorderen door bijvoorbeeld het rouleren van taken. Ook de goede onderlinge band en de prettige werksfeer zullen bewaakt moeten worden om te zorgen dat de affectieve binding van de medewerkers op peil blijft.

Daarnaast zijn er voor het bureau verschillende kansen om de binding van de medewerkers bij het bureau te vergroten. Enkele van deze aanbevelingen zullen een grote impact hebben op het bureau, waarbij het belangrijk is om te kijken of deze te realiseren zijn. Andere aanbevelingen zullen om kleinere aanpassingen vragen, maar kunnen grote gevolgen hebben voor de ontwikkeling van de binding van de medewerkers bij de afdeling.

### **Het creëren van doorgroeimogelijkheden**

De eerste aanbeveling betreft het gebrek aan doorgroeimogelijkheden van de medewerkers van het RIC. Geadviseerd wordt om de mogelijkheden binnen de organisatie te bespreken om binnen het bureau de functie van Brigadier te creëren. Hoewel medewerkers dit een zeer belangrijk bindingsaspect vinden, moet er goed worden gekeken naar de invulling van deze nieuwe functie. In de eerste plaats lijkt het onwenselijk om de functionele hiërarchie binnen het bureau te vergroten. Het toevoegen van een extra rapportagelaag in de hiërarchie heeft als gevolg dat de communicatielijnen steeds groter worden. De medewerkers hebben aangegeven meer verantwoordelijkheid te willen dragen in hun nieuwe functie. Zij kunnen bijvoorbeeld de supervisortaken van de Projectleider vervangen, zonder dat zij zich onttrekken aan het werkproces. Het is mogelijk dat de rol van eindverantwoordelijke, net zoals de rollen van Mobilofonist en Centralist, rouleren onder de medewerkers die de rang van Brigadier hebben bereikt. Ook zullen de medewerkers hierdoor meer uitdaging en afwisseling in het werk ervaren, wat zorgt voor een hogere affectieve binding.

Een andere mogelijkheid om doorgroeimogelijkheden te creëren is door de medewerkers zelf aangedragen. Zij pleiten voor een verhoging van de rang van alle medewerkers van het RIC. Hoewel het verhogen van de rang van alle medewerkers gezien kan worden als oplossing om zowel de uitstroom tegen te gaan, als de instroom te bevorderen, moet men zich afvragen of dit een realistische mogelijkheid is voor het bureau. Dit gegeven heeft namelijk grote gevolgen voor de kosten van het bureau, en kan alleen met goedkeuring van de

korpsleiding overeengekomen worden. Daarnaast moet er een afweging worden gemaakt tussen de kosten en de opbrengsten van het verhogen van de rang van de medewerkers. Deze aanbeveling dient dan ook verder onderzocht te worden door de bureauleiding, aangezien zij een goede inschatting kunnen maken wat betreft de mogelijkheden en beperkingen van het verhogen van de rang van Hoofdagente naar de rang van Brigadier.

### **De fysieke autonomie**

De tweede aanbeveling heeft betrekking op de fysieke autonomie van de medewerkers. Gesteld kan worden dat dit een lastig punt is, aangezien de functie vereist dat de telefoon constant bemand moet blijven. Ook het Service Level moet op peil blijven. Hoewel de tellers van belang zijn, kan men zich afvragen in hoeverre het noodzakelijk is dat medewerkers al hun bezigheden noteren. Het sleutelwoord lijkt hier de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. Zelf geven zij ook aan niet als 'kleuters' behandeld te willen worden. De Projectleiders kunnen de medewerkers van het RSC meer eigen verantwoordelijkheid geven, waardoor medewerkers zelf in de gaten kunnen houden of het gepast is om een korte pauze te nemen.

Bij het RIC kan worden gesteld dat het gebrek aan fysieke vrijheid een gevolg is van de hoge werkdruk en onderbezetting. Door de onderbezetting is het voor de medewerkers niet mogelijk om de werkplek even te verlaten. Dit gegeven kan als een probleem apart worden beschouwd en behoeft ook een passende oplossing. De oplossing die voor de hand ligt is om het personeelsbestand te vergroten. Aangezien het RIC de nodige problemen ervaart om voldoende personeel te werven, zal een tijdelijke oplossing voor verlichting van de huidige werkdruk zorgen. Zo kunnen de medewerkers van het RSC die ook opgeleid zijn tot Centralist bij het RIC, worden ingezet om de eerste werkdruk weg te nemen.

### **De Projectleider**

De volgende aanbeveling betreft de rol en de verwachtingen rondom de Projectleiders. Doordat zowel de houding van de Projectleiders naar de medewerkers, als de verwachtingen van de medewerkers ten opzichte van de Projectleiders verschillend zijn, ontstaat er onduidelijkheid tussen deze twee groepen. Wanneer deze verwachtingen niet matchen, heeft de Projectleider een negatieve invloed op de affectieve commitment van medewerkers, en vice versa.

Het is in de eerste plaats van belang om de rol van de Projectleider opnieuw te bespreken. Hierbij kan gekeken worden naar de precieze taken van de Projectleider. Het is ook wenselijk om input van de medewerkers te verkrijgen omtrent taken en verantwoordelijkheden van de Projectleider. Belangrijk is de vraag waar de verantwoordelijkheid komt te liggen in de operatie en welke rol de Projectleider daarin heeft. Ook zijn fysiek zichtbare rollen van belang om te bespreken. Wanneer duidelijk is hoe de gewenste rol van de Projectleiders vorm dient te krijgen, is het van belang dat de Projectleiders hier eenduidig naar handelen. Daarnaast moeten de verwachtingen van de medewerkers rondom de rol van de Projectleider gemanaged worden. Op deze manier kunnen de verwachtingen van de medewerkers betreffende de rol van de Projectleider beïnvloed worden, zodat deze verwachtingen aansluiten bij de toekomstige rol van de Projectleider.

Een andere belangrijke aanbeveling rondom de rol van de Projectleiders van het RSC is de manier waarop zij omgaan met het Service Level. Projectleiders die alleen sturen op het resultaat worden zeer negatief ervaren. Een Projectleider die meer mensgericht te werk gaat, zorgt volgens de respondenten voor een betere sfeer op de afdeling. Dit gegeven kan mee worden genomen wanneer de rol van de Projectleider besproken wordt.

### **Aandacht voor werkgeversbetrokkenheid, informatie, inspraak en participatie**

De laatste aanbeveling betreft de werkgeversbetrokkenheid. Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers die een hoge mate van werkgeversbetrokkenheid ervaren, zich meer gebonden bij de afdeling voelen. Deze betrokkenheid kan zich uiten in verschillende kleine dingen. Voorbeelden hiervan zijn een regelmatig bezoek van de bureauleiding op de werkvloer en persoonlijke belangstelling van de leiding voor de medewerkers.

Ook de mate van informatie, inspraak en participatie heeft invloed op de mate waarin medewerkers betrokkenheid ervaren van het bureau en de leiding. Het is bijvoorbeeld van belang dat medewerkers het gevoel hebben dat er oprecht naar hen geluisterd wordt. Wanneer er ideeën of suggesties worden ingediend door de medewerkers, is het van belang om binnen een korte termijn terugkoppeling te geven aan de medewerker. Wanneer er verder niets met het voorstel wordt gedaan, moet dit door de leiding onderbouwd worden, zodat de medewerkers begrijpen waarom hun ideeën verder geen vorm krijgen. Deze kleine punten zullen de medewerkers het gevoel geven dat er wel degelijk aandacht en betrokkenheid is vanuit de leiding, wat positieve gevolgen heeft voor binding van de medewerkers. Een mogelijkheid om medewerkers meer te betrekken en inspraak te geven, is een maandelijks werkoverleg in kleinere groepen. Medewerkers kunnen op deze manier input geven en informatie ontvangen over ontwikkeling van het bureau. Uiteraard zijn er nog andere mogelijkheden om de binding met de afdeling te vergroten. Een brainstorm met zowel de Projectleiders als de medewerkers zal ongetwijfeld leiden tot nieuwe ideeën en suggesties om de betrokkenheid en de participatie te optimaliseren.

## Literatuurlijst

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 3, 252-276.

Becker, T.E. & Billings R.S. (1993). Profiles of Commitment: An Empirical Test. *Journal of Organizational Behavior*. 14, 2, 177-190.

Boeije, H. Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen. Amsterdam: Boom Onderwijs

Breukelen, W. van (1996). Organizational commitment in perspectief. *Gedrag en Organisatie*, 9, 3, 145-166.

González, T.F. & Guillén, M. (2008). Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of 'normative commitment. *Journal of Business Ethics*, 78, 401-414.

Hart, H. 't, Boeije, H. & Hox, J. (2005) *Onderzoeksmethoden*, Amsterdam: Boom onderwijs.

Heuvel, H. van den, N. Ellemers & B. Seghers (1998). Het belang van carrièrecommitment en collegiale commitment bij mannelijke en vrouwelijke werknemers: een studie onder promovendi. *Sociale psychologie en haar toepassingen*, 9, 168-186.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 1, 61-89.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, Research and Application*. London: Sage Publications

Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model, *Human Resource Management Review*, 11, 299-236.

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, 20-52.

Paul, A.K. & Anantharaman, R.N. (2004). Influence of HRM practices on Organizational Commitment: A Study Among Software Professionals in India. *Human Resource Development Quarterly*, 15, 77-88

Peeters, M.C.W. & Meijer, S. (1995). Betrokkenheid bij de organisatie, de afdeling en het werk. *Gedrag en Organisatie*, 8, 3, 153-165.

Ruyter, J.C. de, e.a. (1999). Werkdruk in call centers: Een analyse van oorzaken en gevolgen. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 696-704.

Somers, M.J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 75-81

Torka, N. (2003). *Flexibel maar toch betrokken: De Samenhang tussen Contractrelatie en Betrokkenheid*. Enschede: Twente University Press.

Torka, N. & van Riemsdijk, M. (2001). Betrokkenheid en werkgeversgedrag. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 35-58.

Wijk, van E. (2006). *Ruim baan voor creatief talent. Bindingen van creatieve professionals in communicatie-adviesbureaus*. Amsterdam: Pure & Simple

**Geraadpleegde websites:**

[www.politie-amsterdam-amstelland.nl](http://www.politie-amsterdam-amstelland.nl)

Bezocht op 19 februari 2009

[http://nl.wikipedia.org/wiki/Locus\\_of\\_control](http://nl.wikipedia.org/wiki/Locus_of_control)

Bezocht op 27 april 2009

## Bijlagen I Topic-list interviews

### **Structuur interviews:**

- Voorstellen
- Doel onderzoek uitleggen
- Anonimiteit bespreken, wel graag interview opnemen
- Uitleggen begrippen
- Afsluiten

### **Persoonlijke kenmerken:**

- Welke functie heb je?
- Parttime/fulltime?
- Wat doe je precies?
- Hoelang werk je bij het Bureau, huidige functie?
- Hoelang werk je bij de Politie?
- Wat heb je hiervoor gedaan?
- Leeftijd?
- Opleidingsniveau?
- Executief/AT?

### **Start**

- Hoe ben je bij het RIC/RSC terecht gekomen?
- Hoe vind je je werk?
- Wat is voor jou belangrijk in je werk?
- Het je het naar je zin? Waarom wel of niet?

### **Vertrekintentie**

- Heb je er wel een over nagedacht om een andere baan te zoeken?
- Heb je wel eens gesolliciteerd naar een andere baan?
  - o Wat voor andere baan?
  - o Binnen of buiten Bureau R&R?
  - o Binnen of buiten de politie?
  - o Waarom?
  - o Wat zou je anders willen? Werk, bureau, organisatie, collega's, etc.?
  - o Waarom?
  - o Waarom heb je besloten om toch te blijven?

### **Binding**

- Wat zijn voor jou de belangrijkste redenen dat je bij het RIC/RSC werkzaam blijft?
- Welke factoren zouden voor jou een belangrijke rol spelen in een mogelijke planning om het bureau te verlaten?
- In welke mate ben je gebonden/betrokken bij het RIC/RSC?

### **Foci**

En hoe zit het met het werk zelf:

- Wat zijn voor jou de belangrijkste redenen dat je dit werk blijft doen?

En hoe zit het met de organisatie in zijn geheel:

- Wat zijn voor jou de belangrijkste redenen dat je bij de Politie A-A blijft werken?
- We hebben het gehad over het RIC/RSC, het werk zelf, het korps/Politie, wat is voor jou het belangrijkste? Met andere woorden, waar voel je je het meest bij gebonden/betrokken?

- Of zijn er andere zaken die een rol spelen in de beslissing om al dan niet te blijven op de plek waar je nu zit? *Zijn er andere zaken waarbij je je gebonden/betrokken voelt?*
  - o Collega's?
  - o Leidinggevende?
  - o .....etc.

***Bindingsvariabelen (antecedenten):***

- Wat speelt een rol in de ontwikkeling van jouw binding/betrokkenheid? Met andere woorden, waarom ben je betrokken?
- Wat is de belangrijkste reden dat je deze binding ervaart?
- Waar komt de binding/betrokkenheid die je ervaart vandaan?
- Spelen zaken als -de verschillende antecedenten- een rol in de binding/betrokkenheid die je ervaart? (*bijvoorbeeld:*)
  - o Spelen zaken als autonomie, uitdaging en afwisseling in het werk een rol in de binding/betrokkenheid die je ervaart? Betrokkenheid aan -zelf laten invullen-?
  - o Speelt jouw leidinggevende een rol in de binding/betrokkenheid die je ervaart? Betrokkenheid aan -zelf laten invullen-?
  - o Etc.

**Bindingsvariabelen (antecedenten) CHECKEN:**

- Arbeidsinhoud
  - o *Autonomie*
  - o *Uitdaging*
  - o *Afwisseling*
- Arbeidsomstandigheden
  - o *sociaal klimaat*
  - o *ondersteuning leidinggevende*
- Arbeidsvoorwaarden
  - o *salaris*
  - o *arbeidsduur*
  - o *arbeidstijden: onregelmatige diensten*
- Arbeidsverhoudingen
  - o *participatie*
  - o *Informatie*
  - o *Inspraak*

**o.a. Affectieve binding**

**Werkervaringen:**

- Eerlijke en gelijke beloning?
- Komen je verwachtingen overeen toen je net was gestart?
- Is jouw rol duidelijk binnen het bureau? Eervaar je wel eens:
  - o *Rolduidelijkheid: medewerker heeft geen toegang tot voldoende of de juiste informatie om zijn rol adequaat uit te voeren; Er heerst onzekerheid over verwachtingen van leidinggevende, of er is niet bekend welke prestaties worden geëvalueerd)*
  - o *Rolconflict: spanningsveld tussen de tegengestelde eisen die aan iemand worden gesteld*
- Rol leidinggevende → Teamleider of Projectleider (*aandacht schenken, eerlijk behandelen, participeren in beslissingen, het uitdragen van beleid en procedures leidinggevende*)
- Gelegenheid tot het maken van promotie
- Heb je persoonlijk belang bij het RIC/RSC?

### Calculatieve binding (kosten/baten)

- Zijn er voor jou (voldoende) alternatieven op de arbeidsmarkt (Bureau R&R, Politie AA)?
  - o Heb je deze onderzocht?
  - o Waarom?
  - o Wat leveren ze op, etc.
  - o Is het gebrek aan alternatieven voor jou een reden om te blijven waar je nu zit? Of juist het tegenovergestelde, geven de alternatieven die er zijn jou een reden om te overwegen om van baan te wisselen?
- Heb je het gevoel dat je een investeringen hebt gedaan in je huidige baan? Bijvoorbeeld in tijd, geld energie? Is dat een te grote investering geweest om te besluiten om nu iets anders te gaan doen?

### Normatieve binding

- Gevoelens van verplichting (sociale druk)
- Investering van organisatie in medewerker
- Psychologisch contract (beloftes)

### Werkgeversbetrokkenheid

- We hebben het nu gehad over binding/betrokkenheid van jou bij de organisatie/het Bureau/werk, etc., maar nog niet over de binding/betrokkenheid van Bureau R&R bij jou.
  - o Ervaar je deze binding/betrokkenheid vanuit het bureau? Hoe? Belangrijk?
  - o En vanuit de organisatie? Hoe? Belangrijk?
- Heeft de binding/betrokkenheid die je ervaart, zoals we net hebben besproken, gevolgen voor jou, bijvoorbeeld op de manier waarop je je werk uitvoert?
- Heeft het gevolgen voor de uitvoering van je werk/kwaliteit van het werk?
  - o Vb kantjes vanaf lopen of juist extra goed je best doen
  - o Ziekmelden, nooit, of juist snel?
  - o En komt dat door de mate van betrokkenheid?
- Zijn er volgens jou zaken die anders moeten/kunnen om meer binding te voelen met?
  - o Het bureau
  - o De organisatie
  - o Het werk
  - o Carrière
  - o Collega's
  - o Leidinggevenden
- Wat kan het bureau doen om jou te behouden voor het RIC/RSC?
  - o *Wat anders? Hoe beter? Wanneer raak je meer betrokken?*



**Bijlagen II Paper Publieke Dimensie**

# **De publieke dimensie van de Politie Amsterdam-Amstelland**



Naam: Maaïke Westland  
Studentnummer: 3332985  
Datum: 16 maart 2009

## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	73
Inleiding.....	74
1 Wat is er publiek aan de Politie Amsterdam-Amstelland? .....	75
1.1 Formele kenmerken .....	75
1.2 Informele kenmerken .....	76
2 Social legitimacy.....	77
2.1 Binden en behouden.....	78
3 Wat is mijn oordeel over de publieke dimensie van binden en behouden? .....	79
Literatuurlijst.....	80

## Inleiding

Deze paper is een onderdeel van de Masterleerkring Strategisch Human Resource Management. De Masterleerkring wordt afgesloten met een afstudeeronderzoek, waarbij er door middel van literatuurstudie en praktijkonderzoek een vraagstuk op het gebied van Strategisch Human Resource Management wordt geanalyseerd.

Het thema van het onderzoek is 'binding en behoud' en wordt uitgevoerd binnen de Meldkamer van de Politie Amsterdam-Amstelland. Binnen de Meldkamer bestaat het vraagstuk hoe medewerkers gebonden en behouden kunnen blijven voor de meldkamer, om zo (kennis)uitstroom te beperken en zo mogelijk te voorkomen.

De (voorlopige) vraagstelling van het onderzoek is als volgt:

*Welke aspecten hebben invloed op de binding van medewerkers aan de Meldkamer van de Politie Amsterdam-Amstelland en welke aspecten van de organisatie van het werk zorgen ervoor dat medewerkers behouden blijven voor de Meldkamer?*

In deze paper staat de publieke dimensie van zowel de organisatie als het onderzoeksthema centraal. Aan de hand van de behandelde literatuur wordt achtereenvolgens antwoord gegeven op de volgende vragen:

1. Wat is er publiek aan de Politie Amsterdam- Amstelland?
2. In hoeverre is social legitimacy een doelstelling van het HR-beleid van de politie Amsterdam-Amstelland, en specifiek ten aanzien van het (beleids)vraagstuk in het onderzoek?
3. Wat is mijn oordeel over de publieke dimensie van het (beleids)vraagstuk dat onderzocht wordt (en van het beleid dat de organisatie voert dan wel zou kunnen voeren?)

## 1 Wat is er publiek aan de Politie Amsterdam-Amstelland?

De politie kan getypeerd worden als publieke organisatie. Er zijn zowel formele als informele kenmerken die deze stelling bevestigen. In dit eerste hoofdstuk worden deze kenmerken aan de hand van de literatuur uitgewerkt.

### 1.1 Formele kenmerken

Uit diverse studies is gebleken dat het onderscheid tussen publieke en private organisaties niet te classificeren valt in algemene categorieën of typologieën (McKelvey, 1982). Ook Rainey (2003) stelt dat men geen voorbarige conclusies moet trekken wanneer men zoekt naar kenmerken om publieke en private organisaties te onderscheiden. Rainey (2003) onderscheidt echter wel enkele formele kenmerken om te bepalen of een organisatie een publiek of privaat karakter heeft. Allereerst kan er volgens Rainey (2003) worden gekeken naar het doel van de organisatie. Er zijn organisaties die tot doel hebben om bepaalde diensten te leveren waar de gehele samenleving voordeel van ondervindt. De overheid voorziet in deze behoeftes door te zorgen dat deze collectieve diensten worden verstrekt door middel van belastinggeld (Rainey, 2003). Dit is een formeel kenmerk van een publieke organisatie.

De politie is een dergelijke organisatie. De kerntaken van de Politie zijn het opsporen van strafbare feiten en gedragingen, het handhaven van de openbare orde en het verlenen van noodhulp. Daarnaast is het voor de politie ook van belang om zich bezig te houden met dienstverlening en service en het adviseren van andere organisaties over veiligheid ([www.politie.nl](http://www.politie.nl)). Het 'hogere' doel van de politie is het leveren van een bijdrage aan een veilige en leefbare samenleving en kan dus worden gezien als een publiek doel waar de gehele samenleving voordeel van ondervindt. Dit kenmerkt de politie als een publieke organisatie. Een ander aspect wat opgemerkt dient te worden is dat de 'markt' zichzelf niet kan voorzien in de hierboven genoemde doelen. Daarom is er een publieke instantie nodig die deze taak uitvoert.

Een ander kenmerk dat door Rainey (2003) worden genoemd is de vraag wie de 'eigenaar' van organisatie is. Dahl & Lindblom (1953) beschrijven in dit kader een complexe indeling van organisaties die gerangschikt wordt van *enterprises*, organisaties die gecontroleerd worden door de markt, tot *agencies*, publieke organisaties waarvan de overheid eigenaar is. De Nederlandse Politieorganisatie wordt gezien als 'eigendom' van de overheid. De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is verantwoordelijk voor de Nederlandse politie als geheel. Het beheer van het korps Amsterdam-Amstelland is in handen van het regionaal college bestaande uit de burgemeesters van de deelnemende gemeenten. Burgemeester Cohen van Amsterdam is voorzitter van het college en tevens korpsbeheerder. De burgemeesters zijn verantwoordelijk voor de openbare orde en daarmee ook voor politieactiviteiten op dat vlak. Burgemeester Cohen heeft een aantal beheersbevoegdheden gemandateerd aan hoofdcommissaris Welten, die deze daarmee zelfstandig kan uitvoeren. Daarom wordt de politie in het model van Dahl & Lindblom (1953) als een Government Agency omschreven. Dit gegeven bevestigt de stelling dat de politie een publieke organisatie is.

Wamsley & Zald (1973) onderschrijven dat de mate waarin een organisatie publiek ofwel privaat is afhangt van twee belangrijke elementen, te weten *ownership* en *funding*. Deze twee elementen worden door Wamsley & Zald (1973) in een tabel samengevoegd. De politie is van haar financiële inkomsten afhankelijk van de overheid en daarnaast is al vastgesteld dat de overheid eigenaar is. Dit leidt ertoe dat in het model van Wamsley & Zald (1973) de politie de meest publieke positie inneemt.

Bozeman (1987) maakt onderscheid in economische - en politiek gezag om te bepalen hoe 'publiek' een organisatie is. Naast dat het 'gezag' van de politie in handen is van de (lokale) overheid, heeft de politie bepaalde bevoegdheden die geen enkele andere partij in de Nederlandse samenleving heeft. De *political authority* van de politie kenmerkt zich door het gezag wat de politie heeft tegenover burgers. De politie heeft de taak om burgers te beschermen, maar ook om te zorgen dat burgers geen bedreiging vormen voor de openbare orde. Door het unieke gezag en de bevoegdheden die door de overheid zijn toegekend aan de politie, kan de politie burgers 'dwingen' zich te houden aan gestelde wet- en regelgeving. Samen met de Officier van Justitie zet de politie dit gezag in om het 'hogere' doel van een veilige en leefbare samenleving te bereiken.

## 1.2 Informele kenmerken

Naast de formele kenmerken zijn er ook informele kenmerken te onderscheiden die de politie als publiek karakteriseren. Noordegraaf & Teeuw (2001) introduceren het begrip identiteit om de verschillen tussen publiek en privaat te bespreken. Wanneer het begrip identiteit wordt toegepast op organisaties heeft het betrekking op de duurzame kenmerken die de organisatie onderscheidt van andere organisaties (Whetten & Godfrey, 1998). Noordegraaf & Teeuw (2001) refereren naar de vier dimensies die Gawthrop (1984) benoemt om een onderscheid te maken tussen de publieke en private identiteit van een organisatie, te weten het idee van doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde. Deze dimensies zullen gebruikt worden om de identiteit van de politie vast te stellen.

Bij het idee van *doelgerichtheid* zijn de opvattingen van de politie *teleologisch*. 'Dit houdt in: een gerichtheid op het verwezenlijken van een hoger doel' (Noordegraaf & Teeuw, 2001:6). Het hogere doel van de politie is in de voorgaande paragraaf al eerder aan de orde gekomen, namelijk 'het leveren van een bijdrage aan een veilige en leefbare samenleving'. Gesteld kan worden dat dit hogere doel een publiek doel is. Op deze manier kunnen alle activiteiten van de politie, zowel op beleidsmatig als op uitvoerend niveau, worden teruggebracht naar het publieke karakter van de politie. Dit geldt uiteraard ook voor de politie Amsterdam-Amstelland en de Meldkamer.

Het idee van *oorzakelijkheid* bij de politie kan als *holistisch* worden beschouwd. 'De werkelijkheid wordt gezien als complex systeem van onderlinge afhankelijkheden. Handelingen of beslissingen beïnvloeden elkaar en hebben effect op de tweede en derde orde' (Noordegraaf & Teeuw, 2001:7). Dit speelt bij de politie in het veiligheidsvraagstuk. Het beveiligen van een wijk tegen diefstal kan er voor zorgen dat er in de nabij gelegen wijk meer diefstallen gepleegd worden, of dat het veiligheidsgevoel van de burgers wordt aangetast (Noordegraaf & Teeuw, 2001). De taak van de politie is complex en ambigue. Zo draagt het uitschrijven van bekeuringen voor het rijden door rood licht bij aan de verkeersveiligheid, maar heeft een negatieve uitwerking op de klantvriendelijkheid en het imago van de politie.

De derde dimensie die is het idee van *tijd*. De politie kan gezien worden als *dynamisch* omdat de taak van de politie zich niet alleen richt op het hier en nu, maar ook gericht is op de toekomst. Het doel van de politie is het leveren van een bijdrage aan een veilige en leefbare samenleving, nu en in de toekomst. Daarom richt de politie zich op lange termijn doelen. Het gaat hierbij om de veiligheid van de samenleving en niet alleen op het terugdringen van criminaliteitscijfers per jaar.

Bij het idee van *orde* kunnen organisaties horizontaal of verticaal zijn. In de *horizontale* organisatie is er sprake van wederzijdse afhankelijkheid tussen verschillende partijen. Dit komt overeen met de taken van de politie. Zij kunnen alleen succesvol opereren wanneer er samengewerkt wordt met diverse instellingen en organisaties. Dit is de publieke opvatting van het idee van orde.

De politie wordt door de vier dimensies getypeerd als een publieke organisatie. Zowel de formele als informele kenmerken typeren de politie als een publieke organisatie. Dat neemt niet weg dat de politie bepaalde 'private' managementinstrumenten inzet (Noordegraaf & Teeuw, 2001) om effectiever en efficiënter te kunnen werken. De vraag hierbij is echter wat de motieven van de politie zijn om deze middelen in te zetten. Al eerder is gesteld dat alle activiteiten van de politie als publiek zijn te typeren, omdat zij voortkomen uit het publieke doel van de politie. In het volgende hoofdstuk wordt de social legitimacy van de politie besproken en wordt verder ingegaan op de motieven van de politie om verschillende instrumenten in te zetten.

## 2 Social Legitimacy

In dit hoofdstuk zal worden aangetoond dat social legitimacy de belangrijkste doelstelling is van het HR beleid. Aan de hand van het populaire en maatschappelijke thema 'diversiteitsbeleid' wordt gekeken naar de motieven van de Politie Amsterdam-Amstelland om hier gericht beleid op te voeren. Vervolgens wordt er ingegaan op het thema van het onderzoek, 'binden en behouden'.

De Politie Amsterdam-Amstelland voert actief beleid gericht op diversiteit. Binnen de politie bestond de gedachte dat de politie als overheidsorganisatie een maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft om het gelijkheidsbeginsel toe te passen en een voorbeeldrol te vervullen. Volgens het Landelijk Expertisecentrum Diversiteit (LECD), dat is opgericht om de diverse korpsen te ondersteunen, is het maatschappelijke vraagstuk van diversiteit niet meer de voornaamste reden waarom diversiteit binnen de politie een belangrijke rol speelt. De Nederlandse politie benadert diversiteit nu als business case in plaats van als sociaal issue. Voorheen werd diversiteit gezien als vraagstuk van de afdeling P&O en werd de doelgroep in een slachtofferrol geplaatst. Nu benadert het korps het thema meer vanuit de invalshoek van 'performance' (Meer schakering, sterker blauw, 2007:2).

Ondanks de invalshoek van performance zijn de doelstelling van het beleid sociaal legitiem te noemen. Voor de politie is diversiteit gezien vanuit de publieke verantwoordelijkheid van cruciaal belang. De politie heeft de belangrijke maatschappelijke taak om als bindmiddel te fungeren en veiligheid te waarborgen (Meer schakering, sterker blauw, 2007:2). Hiervoor is het belangrijk dat de politie in contact staat met de veranderende omgeving. Met name in de huidige multiculturele samenleving is het van groot belang dat de politie binding met de maatschappij heeft. Het vertrouwen dat de burger moet hebben in de politie is hierbij van essentieel belang. Daarnaast moet de politie voor alle burgers herkenbaar en toegankelijk zijn, ook voor allochtone burgers. Zo kunnen politiemedewerkers met een bepaalde culturele achtergrond effectiever omgaan met de vraagstukken en problemen in een wijk. Op deze manier kan de politie diversiteit gebruiken om zijn informatiepositie te verbeteren. Allochtonen politiemedewerkers moeten niet alleen ingezet worden in allochtone wijken, maar het gaat er vooral om dat door middel van diversiteit autochtone politiemedewerkers kunnen leren van hun allochtone collega's. Door diversiteit kan dit bereikt worden en kunnen autochtone en allochtone politiemedewerkers in één team effectief optreden. Diversiteit is dus van wezenlijk belang voor de operationele werkzaamheden van de politiemedewerker en daarmee voor de informatiepositie van de politieorganisatie. *'Diversiteit maakt het voor de politie mogelijk om in de haarvaten van de samenleving te zitten en vanuit die positie proactief en consoliderend op te treden. Zonder een goede informatiepositie in de veranderde samenleving komt de veiligheid van die samenleving in het geding, waarmee het bestaansrecht van de politie wordt geraakt'* (Meer schakering, sterker blauw, 2007:4). Diversiteitsbeleid is dus een voorwaarde voor het korps om de publieke taak uit te kunnen voeren. Daarom kan gesteld worden dat de inzet van diversiteitsbeleid, ondanks de nadruk die gelegd wordt op performance, voortkomen uit sociaal legitieme motieven.

De politie Amsterdam-Amstelland besteed veel aandacht aan diversiteit binnen het korps. Er zijn vele interne netwerken die de positie van minderheden binnen het korps te versterken. Daarnaast hebben de netwerken tot doel om de integratie tussen verschillende groepen uit te wisselen. Voorbeelden van netwerken zijn het Vrouwennetwerk, het Turks netwerk, het Marokkaans netwerk, het Surinaams en Antilliaans netwerk, het Homonetwerk, het Netwerk voor mensen met een beperking en het Christennetwerk. Een ander voorbeeld van diversiteit binnen het korps is het thema vrouwen aan de top. Op dit moment wordt er binnen het korps gediscussieerd over het als dan niet instellen van een quota om de doorstroom van vrouwen te vergroten.

Pauwe (2004) noemt in zijn model (the contextually based human resource theory) verschillende prestatie-indicatoren van HR beleid. Uit bovenstaande is gebleken dat het beleid van de Politie Amsterdam-Amstelland met name gericht is op de SCL-dimension (Social/Cultural/Legal dimension).

Het vorige hoofdstuk sloot af met de opmerking dat de Politie Amsterdam-Amstelland een publieke organisatie is maar enkele 'private' managementinstrumenten inzet om effectiever en efficiënter te werken. Dit geldt ook voor het HR beleid. Hoewel deze instrumenten gericht lijken te zijn op 'performance' kunnen alle onderdelen van het beleid gekenmerkt worden als sociaal legitiem. Performance draagt bij aan het behalen van het hogere doel van de politie en dit hogere doel heeft een publiek karakter. Het (strategische) beleid draagt op deze manier bij aan een leefbare en veilige samenleving en kan daarom als maatschappelijk verantwoord worden gezien.

## 2.1 Binden en behouden

Binnen de Meldkamer bestaat het vraagstuk hoe medewerkers gebonden en behouden kunnen blijven voor de meldkamer, om zo (kennis)uitstroom te beperken en zo mogelijk te voorkomen. Dit vraagstuk is onderdeel van een groter probleem. De politieorganisaties in Nederland worden geconfronteerd met personeelstekorten. De huidige arbeidsmarkt is in beweging. Hoewel de economische crisis invloed heeft op de arbeidsmarkt, is de arbeidsmarkt te omschrijven als zeer krap. Daarnaast kan men stellen dat de Nederlandse samenleving verandert. Door de ontgroening en de vergrijzing van de beroepsbevolking ontstaat er een tekort aan arbeidskrachten. Dit heeft verregaande gevolgen voor de gehele samenleving. Een tekort aan arbeidskrachten brengen namelijk de economische groei en publieke voorzieningen van de verzorgingsstaat in gevaar.

Ook het korps van Amsterdam-Amstelland wordt geconfronteerd met deze ontwikkelingen. Naast de uitstroom van medewerkers die de pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt verliest het korps ook medewerkers aan het bedrijfsleven. Dit zijn met name de hoogopgeleide medewerkers. Een andere reden is dat de Politie Amsterdam-Amstelland een opleidingskorps is. Dat wil zeggen dat een deel van de studenten van de politieacademie na enkele jaren het korps weer verlaten. Deze studenten komen doorgaans niet uit de Randstad en worden aangetrokken door het politiewerk binnen de grote stad. Het blijkt dat deze medewerkers na verloop van tijd weer terugkeren naar hun geboortestreek.

Van gebonden medewerkers kan verondersteld worden dat zij behouden blijven voor de organisatie (Meyer & Allan, 1997). Omdat het aantrekken van personeel problemen oplevert in de huidige arbeidsmarkt is het binden en behouden van medewerkers van groot belang voor de Politie Amsterdam-Amstelland. Het is voor de politie onmogelijk om te voldoen aan haar publieke taak wanneer zij niet voldoende capaciteit hebben. Te weinig capaciteit betekent dat de medewerkers die wel beschikbaar zijn te maken krijgen met een hogere werkdruk. Dit geldt ook voor de Meldkamer. De Meldkamer is onderverdeeld in het Regionaal Inzet Centrum (112, spoedeisende meldingen) en het Regionaal Service Centrum (0900-8844, niet-spoedeisende meldingen). Met name de juiste afhandeling van spoedeisende

meldingen kan van levensbelang zijn. Een juiste bezetting van de meldkamer kan direct worden gekoppeld aan het hogere, publieke doel van de politie, namelijk het waarborgen van veiligheid. Daarnaast is een goede dienstverlening belangrijk voor het imago van de politie. Wanneer burgers op een juiste manier geholpen worden bij niet-spoedeisende meldingen zal het beeld van de burger tegenover de politie positief versterken. Niet alleen de politieman op straat, maar met name het RSC is hét gezicht voor politie. Wanneer Een positief imago van de politie draagt bij aan het behalen van het publieke doel van het korps.

Daarnaast kan gesteld worden dan gebonden medewerkers gemotiveerder zijn en minder verzuimen. Dit komt ten goede aan de uitvoering van de publieke taak van de Meldkamer en dus ook direct aan die van de Politie Amsterdam-Amstelland. De motieven van de Politie Amsterdam-Amstelland en de Meldkamer om zicht te richten op binden en behouden kunnen sociaal legitiem genoemd worden, omdat de uitwerking bijdraagt aan het behalen van de hogere publieke taak van de politie.

### **3 Wat is mijn oordeel over de publieke dimensie van binden en behouden?**

In het voorgaande hoofdstuk is duidelijk geworden dat het HR beleid van de Politie Amsterdam-Amstelland vanuit maatschappelijk verantwoorde motieven ingezet wordt om te kunnen voldoen aan de publieke taak van het korps. Dit hoofdstuk zal verder ingaan op mijn oordeel ten behoeve van onderzoeksonderwerp binden en behouden.

Hoewel er gesteld kan worden dat de motieven van de bureauleiding van de Meldkamer om onderzoek te laten verrichten naar binden en behouden sociaal legitiem zijn, kunnen er ook andere invalshoeken genoemd worden. Uiteraard is het primaire doel van de Meldkamer om zo goed mogelijk in te kunnen spelen op noodsituaties. Daar heeft de Meldkamer voldoende medewerkers voor nodig. Men wil voorkomen dat het personeel uitstroomt om de capaciteit en het kennisniveau van de Meldkamer op peil te houden. De medewerkers die de Meldkamer op dit moment verlaten stromen ofwel horizontaal of wel diagonaal door naar andere functies binnen het korps. Uiteraard is dit een verlies voor de Meldkamer, maar de medewerkers blijven wel behouden voor het korps. Deze medewerkers dragen op een andere manier bij aan de uitvoering van de publieke taak van de Politie Amsterdam-Amstelland.

Het binden van behouden van personeel is van uiterst belang voor het voortbestaan van de politie Amsterdam-Amstelland en het uitvoeren van de publieke taak. Ook voor de uitvoering van de Meldkamer is een goede bezetting noodzakelijk. Toch kan gesteld worden dat het binden en behouden van het personeel van de Meldkamer met name het belang voor de Meldkamer nastreeft. Mobiliteitsprogramma's binnen de politie Amsterdam-Amstelland stimuleren medewerkers om binnen het korps hetzij horizontaal, hetzij diagonaal door te stromen. De motieven van de meldkamer om het personeel te behouden komen niet overeen met het mobiliteitsprogramma van het korps.

Geconcludeerd kan worden dat er vanuit verschillende invalshoeken kan worden gekeken naar de publieke dimensie van het onderzoek naar binden en behouden. Enerzijds kan gesteld worden dat het onderzoek een publieke dimensie heeft, omdat het bijdraagt aan het behalen van het hogere doel van de politie en de Meldkamer. Anderzijds is het onderzoek gericht op de performance van de Meldkamer op zichzelf, zonder rekening te houden met het gevoerde mobiliteitsbeleid van de politie Amsterdam-Amstelland. Dat neemt niet weg dat het noodzakelijk is om voldoende personeel beschikbaar te hebben voor de Meldkamer, omdat zij anders hun taak niet (voldoende) kunnen uitvoeren. Het inspelen op noodsituaties en het te woord staan van burgers door de medewerkers van de Meldkamer is van dusdanig belang voor de gehele politieorganisatie, dat mijn conclusie is dat het onderzoek een publiek karakter heeft.



## Literatuurlijst

Gould-Williams, J., (2003) *The importance of HR practice and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations*. 14:1, p 28-54.

Noordergraaf, M. & Teeuw, M. (2003). Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde*, 12:1, p 2-13.

Paauwe, J., (2004). *HRM and performance, achieving long term viability*. Ney York: Oxford University Press Inc.

Rainey, H.G., (2003). What makes public organisations distinctive, p 55-78, *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.