



# Uitstroom van Allochtonen bij de Rijksoverheid

Onderzoeksverslag

## Maart 2008

*Opdrachtgever*  
A+O Fonds Rijk

*Uitvoering*  
Rijksuniversiteit Groningen  
Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid  
Joep Hofhuis  
Karen van Oudenhoven – van der Zee  
Sabine Otten

*Begeleidingscommissie*  
Joyce van Solinge, projectleider A+O Fonds Rijk  
Hella van de Velde, Min. van BZK  
Yasmina Haifi, Min. van Justitie  
Hanan Yagoubi, Abvakabo FNV  
Mirea Raaijmakers, Belastingdienst



rijksuniversiteit  
groningen

# Inhoudsopgave

<b>SAMENVATTING.....</b>	<b>3</b>
<b>1. INLEIDING .....</b>	<b>5</b>
1.1 AANLEIDING VAN DIT ONDERZOEK .....	5
1.2 ALLOCHTONEN BIJ DE RIJKSOVERHEID; EEN KORT OVERZICHT .....	6
1.2.1 Aandeel allochtonen in de Rijksdienst .....	6
1.2.2 Verdeling over functieniveaus .....	6
1.2.3 Instroom/uitstroom .....	7
1.3 EERDER ONDERZOEK NAAR VERTREK VAN ALLOCHTONE WERKNEMERS .....	7
1.4 DOELSTELLINGEN HUIDIG ONDERZOEK .....	9
<b>2. ONDERZOEKSOPZET .....</b>	<b>10</b>
2.1 DOELGROEPEN.....	10
2.2 BESTAANDE GEGEVENS .....	10
2.3 DATAVERZAMELING .....	11
2.3.1 Deelnemende Organisaties .....	11
2.3.2 Vragenlijsten .....	11
2.3.3 Interviews.....	12
2.4 RESPONDENTEN .....	13
2.4.1 Respons.....	13
2.4.2 Kenmerken van de respondenten .....	14
2.4.3 Representativiteit.....	15
<b>3. VERTREKREDENEN EN ONDERLIGGENDE PROCESSEN .....</b>	<b>16</b>
3.1 VERTREKREDENEN.....	16
3.1.1 Categorieën vertrekredenen .....	16
3.1.2 Algemene uitkomstmaten: werktevredenheid en vertrek .....	17
3.2 ONDERLIGGENDE PROCESSEN .....	17
3.2.1 Etnische diversiteit .....	18
3.2.2 Sociale processen.....	18
3.2.3 Diversiteitsgerelateerde processen .....	20
3.2.4 Organisatiefactoren .....	20
3.2.5 Persoonlijke factoren .....	21
<b>4. RESULTATEN .....</b>	<b>23</b>
4.1 BESTAANDE GEGEVENS .....	23
4.2 VERTREKMOTIEVEN .....	24
4.2.1 Omgang met diversiteit.....	26
4.2.2 Relatie met collega's.....	27
4.2.3 Leidinggevende.....	27
4.2.4 Loopbaanaspecten.....	28
4.2.5 Vergelijking met zittende werknemers .....	29
4.3 ONDERLIGGENDE PROCESSEN .....	30
4.3.1 Sociale Omgeving .....	30
4.3.2 Loopbaanaspecten.....	35
4.3.3 Overige bevindingen.....	36
<b>5. ALGEMENE CONCLUSIES.....</b>	<b>37</b>
<b>6. AANBEVELINGEN.....</b>	<b>40</b>
<b>7. BIJLAGEN .....</b>	<b>42</b>
BIJLAGE 1. BEGRIPPENLIJST .....	42
BIJLAGE 2. OVERZICHT VRAGENLIJSTITEMS .....	43
BIJLAGE 3. STRUCTUUR EXITINTERVIEWS.....	44
BIJLAGE 4. CORRELATIETABEL .....	51
<b>8. REFERENTIES .....</b>	<b>52</b>

## Samenvatting

### Aanleiding

De Rijksoverheid besteedt de laatste jaren veel aandacht aan het creëren en benutten van etnische diversiteit binnen de ministeries. De doelstelling van het huidige kabinet is om voor 2011 het aandeel allochtonen in het personeelsbestand van de gehele publieke sector, waaronder de Rijksoverheid, met 50% te doen toenemen. In de CAO Rijk van 2005-2006 is over onderzoek naar uitstroomredenen van allochtonen opgenomen dat er weliswaar meer allochtonen instromen, maar dat deze instroom gepaard gaat met een eveneens groeiende uitstroom van deze groep. Met ondersteuning van het A+O fonds Rijk is onderzocht wat de redenen zijn van de vrijwillige uitstroom van allochtonen.

### Doelstelling

Het doel van dit onderzoek was aanbevelingen te kunnen doen voor het beperken van uitstroom van allochtone werknemers bij de Rijksoverheid. Eerste stap hierin was het specifiek in kaart brengen van de redenen van vrijwillig vertrek van deze groep, in vergelijking met die van autochtonen. Daarnaast is ook gekeken naar de werktevredenheid en neiging tot vertrek van zittende werknemers, waarbij opnieuw een vergelijking is gemaakt tussen allochtonen en autochtonen. In dit onderzoek is ook nog een niveau dieper gekeken. Het in kaart brengen van vertrekredenen krijgt pas meerwaarde als ook duidelijk wordt welke processen op de werkvloer hieraan ten grondslag liggen. Om dit te bereiken is onderzocht wat de invloed is van verschillende factoren, waaronder organisatiekenmerken (organisatieklimaat, leiderschap) en persoonskenmerken (zelfvertrouwen, persoonlijke competenties), op de werktevredenheid en vertrekintentie van allochtonen en op de wijze waarop zij zich handhaven op de werkvloer.

Aan de hand van deze informatie kunnen we afleiden wat de achterliggende oorzaken zijn van vrijwillig vertrek van allochtonen en waar de Rijksoverheid zich het beste op kan richten in beleidsmaatregelen voor het beperken van de uitstroom van deze groep.

### Onderzoekopzet

Om gedetailleerde informatie te verkrijgen over vertrekredenen zijn diepte-interviews gehouden met 38 allochtone oud-werknemers van de Rijksoverheid. Daarnaast zijn vragenlijsten verspreid onder vertrokken en zittende werknemers. In totaal hebben 273 allochtonen (54 vertrekkers, 219 zittend) en 1356 autochtonen (389 vertrekkers, 967 zittend) de vragenlijst ingevuld.

### Resultaten

#### *Vertrekredenen*

Als we de vertrekredenen van allochtonen en autochtonen naast elkaar leggen aan de hand van de informatie uit de vragenlijsten en diepte-interviews, komt een aantal duidelijke verschillen naar voren. Ten eerste geeft 71% van de allochtonen aan te zijn vertrokken uit ontevredenheid, ten opzichte van 58% van de autochtonen. Autochtonen formuleren hun vertrekredenen eerder in termen van betere mogelijkheden elders. Daarnaast zijn ook verschillen te onderscheiden in de specifieke redenen die worden gegeven voor hun beslissing om ontslag te nemen.

1. Allochtonen vertrekken vaker uit ontevredenheid over de sociale omgeving op het werk: de omgang met collega's en leidinggevende. In een deel van de gevallen gaat het om diversiteitsgerelateerde problemen. Ruim een kwart van de allochtonen rapporteert regelmatig te maken te hebben met discriminatie of communicatieproblemen en conflicten als gevolg van verschillen in cultureel-etnische achtergrond. In de meeste gevallen echter ervaart men

meer subtiele problemen, waaronder sociale uitsluiting of gebrek aan begrip en waardering van collega's of leidinggevende. Dergelijke problemen zijn uiteraard niet uniek voor allochtonen, maar het feit dat zij dit vaker rapporteren als vertrekreden is veelzeggend.

2. Allochtonen noemen vaker gebrek aan ervaren doorgroeimogelijkheden als vertrekreden. Dit hoeft niet te betekenen dat er geen doorgroeimogelijkheden zijn, het lijkt echter voor allochtonen lastiger om deze ook daadwerkelijk te benutten. Hoewel de feitelijke faciliteiten voor doorstroom wel aanwezig zijn, blijkt uit dit onderzoek dat met name de leidinggevende een belangrijke rol speelt in het daadwerkelijk benutten van deze kansen. Allochtonen geven vaker aan een slechte relatie met hun leidinggevende te hebben, waardoor zij mogelijk minder kansen tot doorgroei ervaren.

#### *Negatieve verwachtingen*

Uit de interviews blijkt dat allochtonen vaak ervaren dat hun gedrag, vanwege hun 'anders-zijn', voortdurend in de aandacht staat; hun zichtbaarheid is groot. Soms worden ze hierdoor overdreven positief beoordeeld, wat ertoe kan leiden dat ze zich geïsoleerd voelen van hun collega's. Bij anderen heerst juist het idee dat er overdreven negatieve verwachtingen zijn en dat ze zich meer moeten bewijzen omdat er extra op hen wordt gelet. Daarnaast noemen de geïnterviewden dat zij negatieve reacties ervaren, omdat onder autochtonen het beeld bestaat dat er sprake is van positieve discriminatie van allochtonen op het werk. Dit versterkt deze effecten.

#### *Openheid voor diversiteit*

Uit de gegevens die zijn verzameld onder zittend personeel, blijkt dat het organisatieklimaat een rol speelt in de werkbeleving van allochtonen. Een belangrijke voorspeller voor werktevredenheid en vertrekintentie van allochtonen, is de mate waarin de organisatie open staat voor verschillen tussen mensen. In een open organisatie is er voor werknemers de ruimte om zichzelf te zijn, ook als hun gedrag op sommige punten afwijkt van de heersende norm. Allochtonen die deze openheid ervaren, kunnen zich beter met de organisatie identificeren en zijn gemiddeld meer tevreden en minder geneigd te vertrekken.

#### *De rol van de leidinggevende*

Verder lijkt ook bij sociale knelpunten een sleutelpositie te zijn weggelegd voor de leidinggevende. Gebrek aan wederzijds begrip en sociale steun is een belangrijke vertrekreden voor allochtonen. Aan de andere kant lijken met name de sociale competenties van leidinggevendenden ook te kunnen dienen als buffer voor eerdergenoemde negatieve processen. Een mensgerichte leiderschapsstijl zorgt dat allochtonen zich meer erkend en gewaardeerd voelen. Bovendien is de leidinggevende ook een bepalende factor voor de doorgroeikansen van werknemers.

### **Aanbevelingen**

Om het aandeel van allochtonen op de werkvloer te vergroten, zijn organisaties vaak geneigd oplossingen te zoeken in structurele aanpassingen. Uit dit onderzoek blijkt dat beperking van uitstroom uit deze groep vooral aandacht vraagt voor de sociale aspecten, zoals onderlinge relaties en het organisatieklimaat. Het is van belang interventies te ontwikkelen op dit gebied, bijvoorbeeld teambuilding en training van leidinggevendenden. Deze activiteiten kunnen bijdragen aan het wegnemen van sociale belemmeringen en het benutten van de kansen die diversiteit kan bieden. Dit kan vervolgens leiden tot hogere werktevredenheid van allochtonen en een lagere neiging tot vertrek van deze groep.

# 1. Inleiding

De samenstelling van de Nederlandse bevolking is aan het veranderen. Door de instroom van immigranten uit verschillende werelddelen wordt onze maatschappij steeds meer divers. Het percentage niet-Westerse allochtonen in ons land is in de afgelopen decennia sterk toegenomen, van 2% (rond de 300.000) in 1975 tot ruim 10% (meer dan 1.7 miljoen) in 2007 (Choenni, 2005; CBS, 2007).

Participatie op de arbeidsmarkt heeft een sterke positieve invloed op de positie van deze groepen in de samenleving, zowel op cultureel als sociaaleconomisch niveau. Voor een succesvolle integratie van immigrantengroepen is het daarom van essentieel belang dat zij volwaardig deel kunnen nemen in het arbeidsproces.

Ook is de laatste jaren de trend waarneembaar dat organisaties in verschillende sectoren, waaronder de Rijksoverheid, de voordelen beginnen te onderkennen van culturele diversiteit op de werkvloer. Hiervoor zijn verschillende argumenten aan te dragen. Ten eerste is het, met name gezien de recente krapte op de arbeidsmarkt, van belang om het bestaand talent uit alle groepen in de samenleving te kunnen benutten. Daarnaast vindt de Rijksoverheid het, gezien haar maatschappelijke verantwoordelijkheid, belangrijk om representatief te zijn voor de bevolking die zij dient. Hierbij is ook sprake van een productief belang; een diverse overheid is beter in staat om in te spelen op de behoeftes van verschillende groepen in de samenleving.

Tenslotte suggereert recent onderzoek dat divers samengestelde teams de potentie hebben om effectiever en creatiever te zijn in het uitvoeren van hun taken, omdat gebruik kan worden gemaakt van de verschillende invalshoeken en diversiteit in kennis en ervaring van de teamleden, mits de organisatie in staat is om op een goede manier met deze diversiteit om te gaan (Van der Zee en Van Oudenhoven, 2006).

## 1.1 Aanleiding van dit onderzoek

De Rijksoverheid besteedt de laatste jaren veel aandacht aan het creëren en benutten van culturele diversiteit binnen de ministeries. Het beleidsprogramma 2007-2011 van het kabinet Balkenende IV besteedt specifiek aandacht aan het aandeel allochtonen in de gehele publieke sector:

*"Het kabinet wil dat in 2011 het aandeel allochtonen in het personeelsbestand van de publieke sector met 50% is toegenomen ten opzichte van 2007. [...] De concrete ambitie van het kabinet voor de Algemene Bestuursdienst is dat in 2011 minimaal 50 medewerkers van allochtone afkomst in managementposities net onder ABD-niveau zijn ingestroomd."* (Beleidsprogramma 2007-2011, paragraaf 6.1)

Uit cijfers van de afgelopen jaren blijkt dat de instroom van werknemers uit niet-westerse groepen binnen de sector Rijk relatief hoog ligt. Echter, de uitstroomcijfers laten zien dat veel van hen ook relatief snel weer vertrekken, wat ertoe leidt dat het algehele aandeel van etnische minderheden binnen het Rijk slechts licht stijgt (voor exacte cijfers zie 1.2). De relatief hoge uitstroom heeft niet alleen negatieve consequenties voor de evenredigheidspercentages, maar kan ook leiden tot een negatief imago van de Rijksoverheid bij allochtonen.

In de CAO Rijk van 2005-2006 is opgenomen dat onderzoek zal worden verricht naar uitstroomredenen van allochtonen, omdat dat er weliswaar meer allochtonen instromen, maar dat deze instroom gepaard gaat met een eveneens groeiende uitstroom. Met ondersteuning van het A+O fonds Rijk is onderzocht wat de redenen zijn van de vrijwillige uitstroom van allochtonen.

## 1.2 Alloctonen bij de Rijksoverheid: een kort overzicht

### 1.2.1 Aandeel alloctonen in de Rijksdienst

Bij de Rijksoverheid wordt de etniciteit van werknemers op vrijwillige basis geregistreerd. Gedurende de looptijd van dit onderzoek werd hierbij gebruik gemaakt van de definitie die is geformuleerd in het kader van de Wet Samen<sup>1</sup>. De exacte uitvoering van de registratie sinds het aflopen van de Wet Samen in 2003 verschilde per organisatie. Dit heeft als gevolg dat de gerapporteerde percentages ietwat vertekend kunnen zijn. Sinds 1 januari 2008 wordt weer een Rijksbrede definitie gehanteerd. Verder is het belangrijk te vermelden dat een deel van de alloctonen er voor kiest zich niet als zodanig te laten registreren, hoewel ze wel binnen de definitie vallen.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de percentages geregistreeerde alloctonen bij de verschillende organisaties van de Rijksoverheid in verschillende jaren. Over alle ministeries gezien is er een lichte stijging zichtbaar over de jaren. Opvallend is verder dat de percentages per ministerie sterk verschillen, van 5.3% (LNV) tot 14.7% (BZK).

Tabel 1.1 - Aandeel alloctonen in dienst per ministerie

Ministerie	Aandeel in			
	2003	2004	2005	2006
AZ	12.2%	15.7%	11.6%	13.8%
BZK	13.0%	15.2%	14.3%	14.7%
BuiZa	12.0%	-	11.6%	11.6%
EZ	5.5%	6.9%	6.6%	6.4%
Fin	8.4%	8.6%	8.8%	9.1%
Jus	8.5%	8.5%	11.0%	11.4%
LNV	4.5%	4.5%	5.3%	5.3%
OCW	9.8%	14.5%	-	9.4%
SZW	10.5%	10.8%	11.3%	10.6%
VenW	8.2%	8.0%	8.0%	8.0%
VROM	10.3%	10.4%	10.5%	10.0%
VWS	8.1%	7.5%	7.8%	-
<b>Totaal</b>	<b>8.4%</b>	<b>8.4%</b>	<b>9.3%</b>	<b>9.5%</b>

Bron: Sociaal Jaarverslag Rijk 2006

### 1.2.2 Verdeling over functieniveaus

Hoewel een aandeel van 9.5% alloctonen in de Rijksdienst redelijk representatief is gezien hun aandeel in de bevolking, blijkt dat deze groep voornamelijk werkzaam is in de lagere schaalniveaus. Met name in schaal 3-5 zijn alloctonen overgerepresenteerd, terwijl slechts 6% van de werknemers boven schaal 8 een andere etnische achtergrond heeft. Illustratief voor deze verdeling is het feit dat

<sup>1</sup> Niet-Westerse Allochtoon: Een Nederlander die zelf, en/of van wie één of beide ouders geboren is in voormalig Joegoslavië, Turkije, Afrika, Zuid- en Midden-Amerika of Azië (exclusief voormalig Nederlands-Indië (voor 1949) en Japan).

van de bijna 800 topambtenaren die vallen onder de Algemene Bestuursdienst, in 2006 slechts vier allochtoon waren (ABD, 2006). Dit is 0,5%.

**Tabel 1.2 – Aandeel allochtonen naar schaalniveau**

Schaalniveau	Aandeel in	
	2005	2006
1-2	10.0%	11.8%
3-5	17.3%	17.5%
6-8	11.5%	11.9%
8 of hoger	5.7%	6.0%

Bron: Sociaal Jaarverslag Rijk 2006

### 1.2.3 Instroom/uitstroom

Specifiek van belang voor dit onderzoek zijn de instroom- en uitstroomcijfers van allochtone werknemers. In 2003 was het percentage allochtonen onder de uitstromers hoger dan onder de instromers, wat betekent dat in dat jaar het percentage allochtonen bij het Rijk is gedaald. In 2004 en 2005 zijn de cijfers iets bijgetrokken; de instroom steeg en de uitstroom daalde. De gegevens uit 2006 laten echter zien dat de uitstroom van allochtonen weer omhoog is gegaan en wederom bijna net zo hoog is als de instroom. Om de doelstellingen van het kabinet te kunnen halen zal deze huidige trend moeten worden doorbroken.

**Tabel 1.3 – Aandeel allochtonen in in- en uitstroom**

Jaar	Instroom	Uitstroom
2003	11.5%	12.3%
2004	12.7%	8.4%
2005	16.9%	7.7%
2006	12.8%	11.2%

Bron: Arbeidsmonitor 2005, Sociaal Jaarverslag Rijk 2006

## 1.3 Eerder onderzoek naar vertrek van allochtone werknemers

Er is de laatste jaren door verschillende instanties onderzoek verricht naar de arbeidsmobiliteit van allochtone werknemers in verschillende sectoren, waaronder de Rijksoverheid. Er zijn drie manieren te onderscheiden om dit vraagstuk te benaderen. Allereerst wordt vaak aandacht besteed aan demografische variabelen die invloed hebben op uitstroom. Allochtone werknemers zijn bijvoorbeeld gemiddeld jonger en over het algemeen pas kortere tijd werkzaam bij de organisatie dan autochtonen. Ook werken zij relatief vaker in tijdelijk dienstverband. Deze kenmerken hangen op zich al samen met uitstroom (Arbeidsmonitor, 2005), wat deels een verklaring biedt voor de hogere uitstroomcijfers onder allochtonen. Echter, als de invloed van demografische variabelen buiten beschouwing wordt gelaten blijven er verschillen bestaan tussen

de groepen (zie o.a. Zandvliet e.a., 2001; Dagevos, 1998). Dit betekent dat de demografische kenmerken van de allochtone werkenden niet het hele verhaal vertellen.

Een tweede insteek is onderzoek specifiek gericht op het beschrijven van uitstroommotieven van allochtonen ten opzichte van autochtonen. Hieruit komen verschillende conclusies naar voren. Een vaakgenoemde factor is loopbaanmogelijkheden. Dagevos (1998) heeft uitvoerig onderzoek verricht naar arbeidsmobiliteit van allochtonen in verschillende sectoren. Hij stelt dat interne loopbaanmogelijkheden een sterke invloed hebben op de externe mobiliteitsgeneigdheid van werknemers. Hij vond dat allochtonen in het algemeen, en met name van Turkse en Marokkaanse etniciteit, gemiddeld minder snel doorgroeien, wat deels een verklaring zou kunnen bieden voor hogere uitstroom onder deze groepen. Ook Zandvliet e.a. (2001) hebben aangetoond dat gebrek aan doorgroeimogelijkheden een belangrijke factor is in de uitstroom van allochtonen. Zij deden dit onderzoek bij een aantal organisaties uit de voedingsmiddelenindustrie, de detailhandel, de logistiek, het bank- en verzekeringswezen en onderdelen van de zorgsector.

Naast de invloed van loopbaanaspecten, komt uit verschillende studies ook naar voren dat kenmerken van de sociale omgeving invloed kunnen hebben op vertrek van allochtonen. De Vries, Kwee en Waldring (1998) hebben bijvoorbeeld onderzoek verricht naar de uitstroomredenen van allochtonen bij de Politie. Hieruit bleek dat met name sociale problemen leidden tot vertrek: omgang met collega's, pestgedrag, etc.

Het benoemen van vertrekredenen van allochtone werknemers is echter pas een eerste stap in het zoeken naar oplossingen voor dit probleem. Om in praktische zin iets met deze informatie te kunnen doen moet ook worden gekeken naar de achterliggende processen die leiden tot ontevredenheid en vertrek, wat een derde manier vormt om dit vraagstuk te benaderen. In eerdergenoemde studies wordt een aantal suggesties gedaan voor mogelijke oorzaken. Zandvliet e.a. (2001) noemen bijvoorbeeld aanpassingsproblemen van met name 1<sup>e</sup> generatie allochtonen op de werkvloer en het feit dat etnische minderheden zich bescheidener opstellen ten opzichte van autochtonen als het gaat om het kenbaar maken van hun ambities en het nemen van initiatief tot doorstroming. Wat tot op heden ontbreekt is een meer diepgaande inventarisatie van onderliggende processen die mogelijk invloed hebben op vertrek van allochtonen.

Recentelijk is veel onderzoek gedaan naar diversiteit op de werkvloer vanuit een sociaal-wetenschappelijke insteek. De focus lag hier voornamelijk op factoren die bepalend zijn voor werktevredenheid en productiviteit van allochtonen (en autochtonen) in een diverse werkomgeving, zoals bijvoorbeeld communicatie, samenwerking en groepscohesie. Vanuit deze richting is echter nog niet eerder direct onderzoek verricht naar uitstroommotieven.

In het huidige onderzoek zullen verschillende onderzoeksstromingen worden gecombineerd. Vertrekredenen van allochtone werknemers zullen in verband worden gebracht met bestaande kennis over diversiteit en de sociale processen die hiermee samenhangen. Op deze manier kan op een dieper niveau een beeld worden geschetst van de oorzaken van vertrek. Deze verdieping is nodig om uiteindelijk te kunnen komen tot effectieve interventies om de uitstroom van allochtonen te beperken.



## **1.4 Doelstellingen huidig onderzoek**

Het doel van dit onderzoek is aanbevelingen te kunnen doen voor het beperken van de uitstroom van allochtone werknemers bij de Rijksoverheid. De eerste stap hierin is het specifiek in kaart brengen van de vertrekmotieven van deze doelgroep, door middel van vragenlijsten en diepte-interviews. Deze vertrekredenen zullen vervolgens worden vergeleken met die van autochtonen. Om een volledig overzicht te kunnen geven van de verschillen in werkbeleving van deze twee groepen is ook informatie verzameld over werktevredenheid van zittend personeel, zowel allochtoon als autochtoon.

Daarnaast gaan we in dit onderzoek nog een niveau dieper. Het in kaart brengen van vertrekredenen krijgt pas meerwaarde als ook aanwijzingen kunnen worden gevonden voor onderliggende processen die mogelijk leiden tot (de intentie tot) vertrek. Als een werknemer bijvoorbeeld aangeeft te zijn vertrokken vanwege een slechte relatie met de leidinggevende, is het belangrijk te weten welke problemen zich precies voordeden, en wat hiervan de oorzaak is geweest. Hiervoor zijn onder alle doelgroepen gegevens verzameld over verschillende factoren, waaronder organisatiekenmerken, persoonskenmerken en sociale processen. Aan de hand van deze informatie kunnen we afleiden wat de achterliggende oorzaken zijn van de genoemde vertrekredenen, en op welke factoren de Rijksoverheid zich het beste kan richten in beleidsmaatregelen voor het beperken van de uitstroom van allochtonen.

## 2. Onderzoeksopzet

### 2.1 Doelgroepen

Om een volledig overzicht te krijgen van verschillen in vertrekredenen en werkbeleving tussen allochtone en autochtone werknemers van de Rijksoverheid, worden in dit onderzoek vier afzonderlijke doelgroepen meegenomen: allochtone en autochtone 'vertrekkers' en allochtone en autochtone 'blijvers' (zie box 2.1). Onder alle vier doelgroepen is een vragenlijst afgenomen. Om de informatie uit de vragenlijsten in perspectief te kunnen plaatsen is het essentieel om ook diepere informatie te kunnen verkrijgen over de dagelijkse werkbeleving van allochtonen en de redenen waarom zij besluiten te vertrekken. Om dit te bereiken hebben we een reeks exitinterviews gehouden onder de allochtone vertrekkers, om in te kunnen gaan op hun eerdere persoonlijke ervaringen.

#### Box 2.1 Doelgroepen

<p><b>1. Allochtone vertrekkers</b></p> <p>Vragenlijsten Exit-interviews</p>	<p><b>2. Autochtone vertrekkers</b></p> <p>Vragenlijsten</p>
<p><b>3. Allochtone blijvers</b></p> <p>Vragenlijsten</p>	<p><b>4. Autochtone blijvers</b></p> <p>Vragenlijsten</p>

De doelgroepen 'vertrekkers' bestaan uit oud-werknemers van de Rijksoverheid die na 1 januari 2006 op vrijwillige basis zijn uitgestroomd bij één van de deelnemende ministeries (zie 2.3 *Dataverzameling*). Medewerkers die binnen de Rijksoverheid van organisatie zijn gewisseld (interne mobiliteit) zijn ook meegenomen. Werknemers die zijn vertrokken in verband met het aflopen van een tijdelijk contract, gedwongen ontslag of pensioen werden niet meegenomen in dit onderzoek.

Met 'allochtonen' worden diegenen bedoeld die volgens de definitie van de Wet Samen worden gekenmerkt als Niet-Westerse Allochtoon: werknemers die zelf, en/of van wie één of beide ouders geboren is in voormalig Joegoslavië, Turkije, Afrika, Zuid- en Midden-Amerika of Azië (exclusief voormalig Nederlands-Indië (voor 1949) en Japan).

### 2.2 Bestaande gegevens

In het kader van het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek Overheidspersoneel (POMO) zijn gegevens verzameld onder oud-werknemers van de Rijksoverheid in 2002, 2004 en 2006. Hierin is ook gekeken naar het belang wat wordt gegeven aan verschillende vertrekredenen, aan de hand waarvan verschillen tussen autochtonen en allochtonen zullen worden geanalyseerd.

## 2.3 Dataverzameling

### 2.3.1 Deelnemende Organisaties

Tijdens de voorbereidende fase van het onderzoek zijn gesprekken gevoerd met contactpersonen bij tien organisaties binnen de Rijksdienst. Negen hiervan besloten deel te nemen. Het onderzoek vond plaats onder vertrokken en zittende personeelsleden van de volgende organisaties binnen het Rijk:

1. Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
2. Buitenlandse Zaken
3. Financiën (exclusief Belastingdienst)
4. Justitie (inclusief DJI en IND)
5. Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit
6. Onderwijs Cultuur en Wetenschap
7. Sociale Zaken en Werkgelegenheid
8. Verkeer en Waterstaat (inclusief Rijkswaterstaat)
9. Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer

### 2.3.2 Vragenlijsten

#### *Opzet*

Voor dit onderzoek is een exitvragenlijst ontwikkeld met daarin een groot aantal variabelen die mogelijk samenhangen met werktevredenheid en vertrek van oud-werknemers. Box 2.2 geeft een globaal overzicht van de structuur van de vragenlijst en de gemeten variabelen. In hoofdstuk 3. zal dieper worden ingegaan op de keuze voor specifieke variabelen en hun relatie met uitstroom van allochtonen.

Ook zittend personeel is benaderd met een vragenlijst. Deze was qua structuur grotendeels gelijk aan de exitvragenlijst, uiteraard zonder vragen over de huidige arbeidsmarktsituatie en het vertrek. De vragen over vertrekredenen zijn omgezet in werktevredenheidsvragen over dezelfde onderwerpen, waarin ook ruimte is gelaten voor toelichting. Op deze manier kan een vergelijking worden gemaakt tussen de ervaringen van vertrokken en zittende werknemers op deze onderwerpen.

#### **Box 2.2 Structuur van de exitvragenlijst**

1. **Kenmerken van de oude baan**  
(o.a. organisatie, functietype, teamsamenstelling)
2. **Huidige arbeidssituatie**  
(gegevens over evt. nieuwe baan sector)
3. **Vertrekredenen**  
(mogelijke vertrekredenen verdeeld in 8 categorieën. Voor overzicht, zie 3.1.1)
4. **Onderliggende processen**  
(sociale processen, organisatie- en persoonsfactoren, zie Bijlage 2.)
5. **Uitkomsten**  
(o.a. tevredenheid over de organisatie en de oude baan)
6. **Personalia**

### Verzending vragenlijsten

In verband met de Wet Bescherming Persoonsgegevens was het de deelnemende organisaties niet toegestaan persoonsgegevens van (ex-)werknemers te verstrekken aan derden, dus ook niet aan de onderzoekers. Het adresseren van vragenlijsten gebeurde daarom vanuit de departementen zelf. Hiervoor zijn conceptbrieven opgesteld waarmee respondenten zijn benaderd.

De vertrokken werknemers zijn benaderd met een papieren vragenlijst met begeleidende brief en retour envelop. De deelnemende ministeries is gevraagd alle allochtone vertrekkers die voldeden aan de definitie (vrijwillig vertrek, na 1 januari 2006) te benaderen. Daarnaast is een willekeurige steekproef getrokken uit het bestand autochtone vertrekkers. Bij enkele ministeries was het niet mogelijk een onderscheid te maken in het personeelsbestand tussen allochtonen en autochtonen. In deze gevallen zijn alle vertrekkers die binnen de doelgroep vielen benaderd, om alsnog zoveel mogelijk allochtone vertrekkers te kunnen werven.

Zittende personeelsleden zijn benaderd via e-mail, met daarin een link naar de digitale versie van de vragenlijst. Uitzondering hierop was Justitie, waar men de voorkeur had ook zittende personeelsleden met een papieren vragenlijst te benaderen. Bij alle ministeries werd een willekeurige steekproef getrokken onder zowel allochtone als autochtone blijvers. Tabel 2.1 geeft een overzicht van de aantallen benaderde respondenten. Bij Financiën en VROM zijn zittende werknemers benaderd via advertenties op intranet, waardoor geen exacte aantallen bekend zijn. De uiteindelijke respons op de vragenlijsten wordt gerapporteerd in sectie 2.4.1.

**Tabel 2.1 - Benaderde respondenten**

Doelgroep	BZK	BuiZa	Fin	Jus	LNV	OCW	SZW	VenW	VROM	Totaal
1. All. Vertr.	30	10*	10*	108	20	30*	35*	30*	13	<b>286*</b>
2. Aut. Vertr.	100	60*	50*	117	130	456*	215*	380*	60	<b>1568*</b>
<b>Vertr. Totaal.</b>	<b>130</b>	<b>70</b>	<b>60</b>	<b>225</b>	<b>150</b>	<b>486</b>	<b>250</b>	<b>410</b>	<b>73</b>	<b>1854*</b>
3. All. Blijvers	100	200		148	130	30*	150*	30*		<b>788*</b>
4. Aut. Blijvers	100	200		154	150	320*	1850*	270*		<b>3144*</b>
<b>Blijv. Totaal</b>	<b>200</b>	<b>400</b>	<b>**</b>	<b>302</b>	<b>280</b>	<b>350</b>	<b>2000*</b>	<b>300</b>	<b>**</b>	<b>3932*</b>

\* Aantallen geschat op basis van percentages

\*\* Benaderd via advertentie / intranet, dus geen aantallen bekend

### 2.3.3 Interviews

#### Opzet

Om meer inzicht te krijgen in de diepere achtergronden van vertrekredenen, zijn exitinterviews gehouden met zoveel mogelijk allochtone vertrekkers. Er is gekozen voor semi-gestructureerde interviews. De interviewstructuur (zie Bijlage 3.) is grotendeels gebaseerd op dezelfde structuur als de vragenlijsten.

Allereerst werd open gevraagd naar de reden voor het vertrek. Vervolgens werd systematisch ingegaan op de verschillende vertrekredenen die we in het onderzoek onderscheiden; de respondent werd gevraagd naar zijn/haar ervaringen met en tevredenheid over een onderwerp en de mate waarin het invloed had gehad op de beslissing om te vertrekken. De onderzoekers probeerden hierbij gericht door te vragen om zo gedetailleerd mogelijk de achtergrond van de verschillende vertrekredenen te achterhalen.

De interviewstructuur is in de voorbereidende fase getest door middel van vier pilot-interviews. Uit deze gesprekken kwam naar voren dat de verschillende

onderwerpen in een aantal gevallen tot verwarring en onduidelijkheid bij de respondent leidden. Dit heeft ertoe geleid dat ter verduidelijking in zowel het interviewschema als in de vragenlijsten beschrijvingen zijn opgenomen van de verschillende onderwerpen. Verder is aan het eind van het interview een open vraag toegevoegd, waarin de respondent de kans krijgt zijn/haar algemene visie op diversiteit te geven. Dit leverde in de pilot-interviews interessante informatie op. Bovendien bleek dat de respondenten het prettig vinden hun volledige verhaal kwijt te kunnen. De interviews werden afgenomen door een autochtone man en een allochtone vrouw, waardoor effecten van etniciteit of geslacht van de onderzoeker beperkt werden.

#### *Werving interviewkandidaten*

Om respondenten te werven voor de exitinterviews met allochtone vertrekkers werd aan het eind van de vragenlijst die aan deze doelgroep werd gestuurd een oproep gedaan tot deelname aan een diepte-interview. In eerste instantie was de respons hierop iets lager dan verwacht. Om deze te verhogen zijn ook op andere manieren allochtone vertrekkers benaderd, waaronder de 'sneeuwbalmethode' (geïnterviewden vragen of zij in hun netwerk mensen kennen die ook binnen de doelgroep vielen), en via informele kanalen. De allochtone vertrekkers bij Justitie zijn nogmaals benaderd met een herinneringsbrief met daarin de vraag of zij alsnog wilden deelnemen. Daarnaast zijn brieven met een oproep tot deelname gestuurd aan allochtone leden van de vakbond ABVAKABO-FNV.

## **2.4 Respondenten**

### **2.4.1 Respons**

In dit onderzoek werden alleen vertrekkers meegenomen die vrijwillig ontslag hebben genomen. Respondenten die zijn vertrokken in verband met aflopen van een tijdelijk contract, pensioen of gedwongen ontslag zijn verwijderd uit de dataset. Het gaat om 5 allochtone en 41 autochtone vertrekkers. Opgemerkt moet worden dat deze aantallen niet representatief zijn voor het aantal niet-vrijwillige vertrekkers in de gehele populatie, aangezien deze groep bij sommige deelnemende organisaties wel is benaderd en bij anderen niet.

Tabel 2.2 geeft een overzicht van het uiteindelijke aantal ingevulde vragenlijsten dat is meegenomen in dit onderzoek en het aantal deelnemers aan de exitinterviews.

**Tabel 2.2 - Respons**

Doelgroep	BZK	BuiZa	Fin	Jus	LNV	OCW	SZW	VenW	VROM	Anders	Totaal	%*
1. All. Vertr.	3	2	1	11	7	8	9	9	4	0	<b>54</b>	<b>20.0%</b>
2. Aut. Vertr.	30	11	5	24	46	93	54	97	24	5	<b>389</b>	<b>24.6%</b>
<b>Vertr. Totaal.</b>	<b>33</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>35</b>	<b>53</b>	<b>101</b>	<b>63</b>	<b>106</b>	<b>28</b>	<b>5</b>	<b>443</b>	<b>23.9%</b>
3. All. Blijvers	4	13	10	67	19	9	61	8	25	3	<b>219</b>	<b>27.8%</b>
4. Aut. Blijvers	35	31	26	77	39	107	554	46	42	10	<b>967</b>	<b>30.8%</b>
<b>Blijv. Totaal</b>	<b>39</b>	<b>44</b>	<b>36</b>	<b>144</b>	<b>58</b>	<b>116</b>	<b>615</b>	<b>54</b>	<b>67</b>	<b>13</b>	<b>1186</b>	<b>30.2%</b>
<b>5. Interviews</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>38</b>	

\* Gebaseerd op schatting, exacte aantallen benaderde respondenten niet beschikbaar

De gerapporteerde responspercentages zijn gebaseerd op een schatting, gezien het feit dat niet van alle ministeries de exacte aantallen benaderde respondenten bekend zijn. Bovendien zijn in sommige gevallen ook niet-vrijwillige vertrekkers benaderd, welke zijn verwijderd uit de dataset.

Wat betreft de vragenlijsten liggen de responspercentages van vertrekkers rond de 20% voor allochtonen en 24% voor autochtonen. Gezien de aard van de doelgroep is dit een acceptabele respons; een groot deel van de benaderde vertrekkers was al ruim een jaar weg bij de desbetreffende organisatie, waardoor de bereidheid tot het invullen van een vragenlijst cq. deelname aan een interview mogelijk iets lager was. Onder zittend personeel liggen de percentages iets hoger, rond de 30%, wat gebruikelijk is voor dit type onderzoek.

Ongeveer de helft van de allochtone vertrekkers die de vragenlijst invulde gaf zijn/haar contactgegevens op voor deelname aan een diepte-interview. Van deze groep vielen naderhand nog enkelen af. Door middel van eerdergenoemde wervingsacties is het aantal interviews uiteindelijk uitgekomen op 38, verdeeld over verschillende ministeries.

## 2.4.2 Kenmerken van de respondenten

Tabel 2.3 geeft een overzicht van de verdeling van de respondentengroep naar geslacht en opleidingsniveau.

**Tabel 2.3 - Kenmerken van de respondenten**

	<b>1. Vertr. Allochtoon N = 54</b>	<b>2. Vertr. Autochtoon N = 389</b>	<b>3. Blijv. Allochtoon N = 219</b>	<b>4. Blijv. Autochtoon N = 967</b>	<b>5. Interviews N = 38</b>
<b>Geslacht</b>					
Man	64.8% (35)	42.9% (167)	53.9% (118)	43.6% (422)	44.7% (17)
Vrouw	35.2% (19)	57.1% (222)	45.7% (100)	55.4% (536)	55.3% (21)
Niet bekend	0.0% (0)	0.0% (0)	0.4% (1)	1.0% (9)	0.0% (0)
<b>Leeftijd</b>					
< 35	44.4% (24)	29.3% (114)	32.4% (71)	21.2% (205)	39.5% (15)
35 – 50	44.4% (24)	49.6% (193)	45.7% (100)	48.7% (471)	44.7% (17)
> 50	11.2% (6)	21.1% (82)	21.9% (48)	30.1% (291)	15.8% (6)
<b>Opleiding</b>					
< MBO	3.7% (2)	6.9% (27)	21.0% (46)	14.0% (136)	7.9% (3)
MBO	13.0% (7)	10.8% (42)	16.4% (36)	13.1% (127)	21.1% (8)
HBO	37.0% (20)	30.3% (118)	31.5% (67)	32.8% (317)	26.3% (10)
Universiteit	44.4% (24)	52.0% (202)	29.7% (65)	39.2% (379)	44.7% (17)
Niet bekend	1.9% (1)	0.0% (0)	1.4% (5)	0.9% (8)	0.0% (0)

De man/vrouw verdeling van de respondenten in dit onderzoek is redelijk gelijk voor de meeste doelgroepen. Opvallend is dat met name onder allochtone vertrekkers het percentage mannelijke respondenten groter is. Aan de andere kant is het percentage vrouwen weer groter onder de groep geïnterviewden. De allochtone respondenten zijn gemiddeld iets jonger dan de autochtone groep.

Wat betreft opleidingsniveau zien we dat de respondenten over het algemeen hoog opgeleid zijn (HBO of hoger), met name onder de groep vertrekkers, zowel allochtoon als autochtoon.

### 2.4.3 Representativiteit

Hoewel responspercentages onder allochtone vertrekkers relatief normaal waren, is het absolute aantal respondenten uit deze groep niet heel hoog. Dit heeft een aantal gevolgen voor het interpreteren van de resultaten. Ten eerste is de verdeling van respondenten over de verschillende ministeries dusdanig dat het niet mogelijk is per ministerie uitspraken te doen. Doel van dit onderzoek was het beschrijven van vertrekredenen van allochtonen bij de gehele rijksoverheid, waar op basis van deze steekproef wel relevante uitspraken over kunnen worden gedaan. Het probleem van de geringe steekproef wordt deels ondervangen door het feit dat ook vragenlijsten zijn afgenomen onder allochtone blijvers. Door de interviews met allochtone vertrekkers kan bovendien een beeld worden gegeven van de achterliggende oorzaken van de genoemde vertrekredenen, wat een voordeel is van dit onderzoek ten opzichte van eerdere studies. Het relatief kleine aantal allochtone vertrekkers blijft echter een aandachtspunt. De gevonden resultaten zullen dan ook voorzichtig moeten worden geïnterpreteerd.

Daarnaast zijn ook gegevens verzameld onder zittend personeel, zowel allochtoon als autochtoon. De respons onder deze groepen was dusdanig hoog dat betrouwbare uitspraken kunnen worden gedaan over de werktevredenheid en vertrekintentie van zittend personeel en de factoren die hiermee samenhangen. Ook dit levert nuttige informatie op over het beperken van uitstroom van allochtonen.

Tenslotte moet worden opgemerkt dat niet met zekerheid kan worden gezegd of de steekproef een representatieve afspiegeling is van de populatie allochtonen bij de Rijksoverheid, omdat op dit moment geen eenduidige gegevens bekend zijn over bijvoorbeeld leeftijd en geslacht van deze groep binnen de organisaties. Wel kunnen we constateren dat een groot deel van de respondenten hoog opgeleid is, wat een vertekening zou kunnen geven van de resultaten. Er moet rekening worden gehouden met het feit dat niet alle processen op dezelfde manier verlopen in verschillende lagen van de organisatie. Waar mogelijk zal worden gekeken of er een effect was van opleidingsniveau op de gevonden resultaten.

Uit de resultaten zal blijken dat de gevonden effecten onder allochtone vertrekkers voor een belangrijk deel terugkomen onder zittend personeel. Bovendien komen zij overeen met bevindingen van eerdere studies. Dit verhoogt het vertrouwen in de resultaten van dit onderzoek.

## 3. Vertrekredenen en onderliggende processen

In dit hoofdstuk zal eerst een overzicht worden gegeven van de indeling van mogelijke vertrekredenen zoals die in dit onderzoek is gebruikt. Vervolgens zal een beschrijving worden gegeven van de verschillende achterliggende factoren die we in verband hebben gebracht met vertrek van allochtonen.

### 3.1 Vertrekredenen

#### 3.1.1 Categorieën vertrekredenen

Uit eerder uitstroomonderzoek en algemene literatuur over arbeidsmobiliteit zijn acht centrale vertrekredenen (zie box 3.1) afgeleid. Deze werden tijdens vragenlijsten onder vertrekkende allochtone en autochtone medewerkers, en in interviews met vertrekkende allochtone medewerkers, als exit-redenen bevestigd cq. besproken. We wilden deze onderwerpen geen keurslijf laten zijn, om te voorkomen dat vertrekredenen die in de literatuur en eerder onderzoek onderbelicht zijn gebleven over het hoofd gezien worden. Daarom is met name tijdens de interviews eerst open gevraagd wat de respondent *zelf* als belangrijkste vertrekreden had ervaren. Bovendien werd bij elk onderwerp gevraagd naar toelichting, zodat de respondent zijn/haar specifieke ervaringen hiermee verder kon belichten. Tot slot werd een open vraag toegevoegd waarbij de respondent mogelijke vertrekredenen kon invullen die in deze categorieën niet aan de orde waren gekomen, zodat zij niet vastgepind waren aan de interpretatie die we als onderzoekers aan elk onderwerp hadden gegeven. Uiteindelijk werd van deze mogelijkheid door de respondenten nauwelijks gebruik gemaakt, wat betekent dat de gebruikte categorieën goed geschikt waren voor het beschrijven van vertrekredenen.

#### Box 3.1 - Categorieën vertrekredenen

1. **Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden**  
*(salaris, ouderschapsverlof, pensioenregeling, etc.)*
2. **Aard / inhoud van het werk**  
*(werkdruk, voldoende uitdaging, voldoende verantwoordelijkheden, werkstructurering, etc.)*
3. **Loopbaanaspecten**  
*(carrièreperspectieven, opleiding, doorgroeimogelijkheden, etc.)*
4. **Persoonlijk functioneren**  
*(zelfvertrouwen, kennis en vaardigheden, persoonlijke of lichamelijke klachten, balans werk/thuis, etc.)*
5. **Team / collega's**  
*(relatie met collega's, de sfeer in het team, etc.)*
6. **Leidinggevende**  
*(relatie met leidinggevende, persoonlijke steun en waardering die u kreeg, etc.)*
7. **Organisatiecultuur**  
*(de manier waarop de organisatie bestuurd werd, de algemene sfeer, organisatieregels en omgangsvormen, etc.)*
8. **Omgang met diversiteit op de werkvloer**  
*(de manier waarop men omging met diversiteit, communicatieproblemen en conflict als gevolg van verschillen in achtergrond, vooroordelen, pestgedrag, etc.)*



### **3.1.2 Algemene uitkomstmaten: werktevredenheid en vertrek**

De beslissing van werknemers om te vertrekken bij hun werkgever hangt nauw samen met hun algemene werktevredenheid. Een lage werktevredenheid leidt tot vertrekintentie. Het moment waarop een werknemer daadwerkelijk beslist om weg te gaan wordt echter ook deels bepaald door andere factoren. In geval van sterke ontevredenheid over de huidige functie zal een persoon sneller ontslag nemen. In dit geval spreken we van vertrek onder invloed van pushfactoren. Als de werktevredenheid relatief hoog is, zal ook de vertrekintentie lager zijn. Een werknemer die bij een andere organisatie een betere functie kan krijgen zal in dit geval echter alsnog beslissen om de overstap te maken. Dit is vertrek onder invloed van pullfactoren.

In dit onderzoek worden dus, naast de eerdergenoemde vertrekredenen, ook werktevredenheid (onder alle doelgroepen) en vertrekintentie (onder zittende werknemers) gemeten, om de samenhang tussen deze variabelen te kunnen bekijken. Daarnaast is aan de vertrekkers gevraagd in hoeverre zij weggegaan zijn uit ontevredenheid (pushfactoren) of omdat zij elders een betere baan konden krijgen (pullfactoren). Dagevos (1998) heeft al aangetoond dat bijvoorbeeld de link tussen doorgroeimogelijkheden en vertrekmotieven deels kan worden geïnterpreteerd aan de hand van deze push- en pullfactoren. Zijn onderzoek suggereert dat allochtonen met name geneigd zijn om te vertrekken uit ontevredenheid met de huidige functie: gebrek aan doorgroeimogelijkheden of onderbenutting van capaciteiten. Autochtonen daarentegen lijken eerder te vertrekken uit pullfactoren: de mogelijkheid om elders een betere functie te kunnen krijgen. Dit onderscheid zal ook in dit onderzoek worden bekeken.

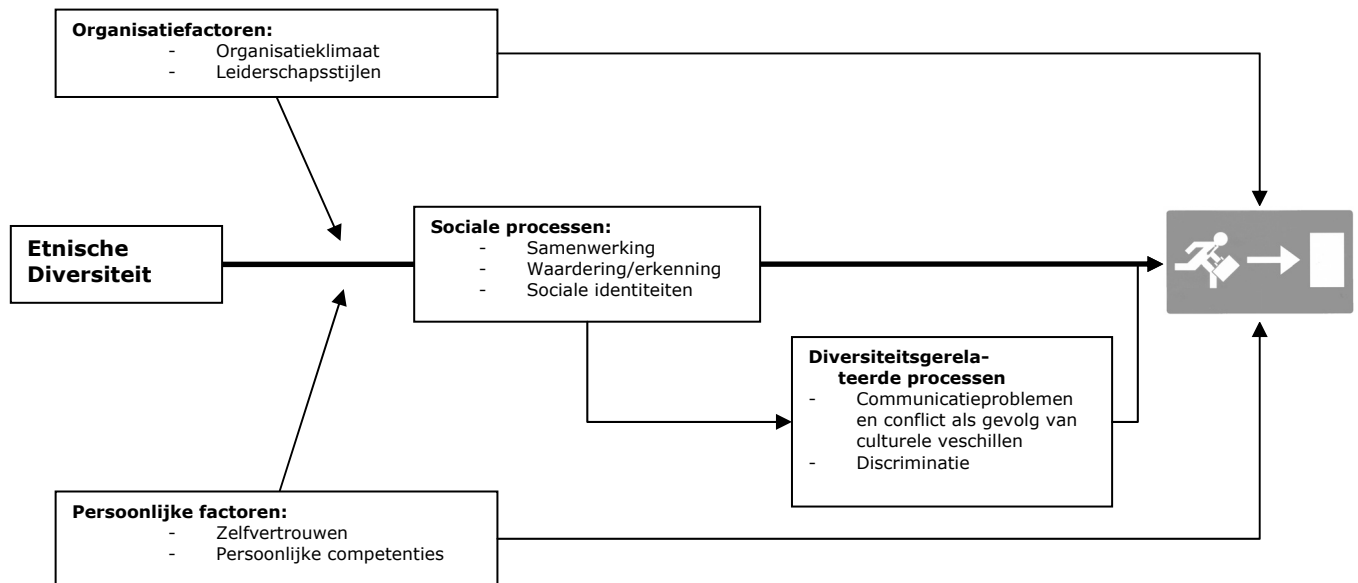
## **3.2 Onderliggende processen**

Een belangrijke doelstelling van dit onderzoek is op een dieper niveau inzicht te verkrijgen in de onderliggende processen die leiden tot vertrek van allochtone werknemers. Daarbij gaan we uit van een onderzoeksmodel (zie figuur 3.1) dat deze processen in hun onderlinge samenhang beschouwt.

Het model veronderstelt dat de vertrekredenen deels worden beïnvloed door sociale processen op de werkvloer, waaronder de identificatie van werknemers met verschillende groepen binnen de organisatie en de manier waarop wordt omgegaan met collega's, bijvoorbeeld communicatie, samenwerking en conflict. Deze processen zijn niet uniek voor een diverse werkomgeving maar kunnen in een dergelijke context anders verlopen of versterkt naar voren komen. Daarnaast zijn enkele mogelijke problemen te benoemen die zich specifiek in een diverse setting kunnen voordoen. Deze diversiteitsgerelateerde problemen worden in dit onderzoek apart bekeken.

Verder gaan we ervan uit dat de manier waarop sociale processen verlopen mede wordt bepaald door kenmerken van de organisatie (o.a. organisatiecultuur, leiderschapsstijl) en kenmerken van de persoon zelf (o.a. multiculturele competenties, zelfvertrouwen). Deze factoren kunnen ook direct van invloed zijn op uitstroom; ontevredenheid over de leidinggevende kan effect hebben op de manier van samenwerken binnen een afdeling, maar kan ook direct aanleiding zijn voor werknemers om te vertrekken.

**Figuur 3.1 Onderzoeksmodel**



### 3.2.1 Etnische diversiteit

Het uitgangspunt van het onderzoeksmodel is dat etnische diversiteit invloed heeft op het verloop en de uitkomsten van de sociale processen op de werkvloer. Uit eerder onderzoek blijkt dat diversiteit zowel positieve als negatieve gevolgen kan hebben voor het functioneren van teams. De mogelijke positieve effecten zijn bijvoorbeeld verhoogde creativiteit en flexibiliteit van werkgroepen. De negatieve effecten liggen meer op het sociale vlak, zoals lagere werktevredenheid en verminderde groepscohesie (o.a. Milliken en Martins, 1996).

In dit onderzoek wordt gekeken in hoeverre bepaalde vertrekredenen uniek zijn voor, of in sterkere mate voorkomen onder allochtonen dan autochtonen. Ook zal worden gekeken naar onderliggende processen waarvan eerder onderzoek aantoont dat ze verschillend kunnen verlopen voor allochtonen en autochtonen.

### 3.2.2 Sociale processen

Vertrek van allochtonen wordt in belangrijke mate beïnvloed door de processen die zich afspelen in de sociale omgeving. Verschillen in culturele waarden kunnen bijvoorbeeld de kans op gebrekkige communicatie, wederzijds wantrouwen en conflict doen toenemen. Dit hangt enerzijds samen met gebrekkige kennis over andere culturen waardoor misverstanden kunnen ontstaan. Anderzijds hebben mensen over het algemeen een voorkeur voor omgang met gelijkgestemden: het gedrag van mensen die op ons lijken is voorspelbaarder en roept minder onzekerheid op (Byrne, 1999).

Een andere sociale factor die in het algemeen van belang lijkt te zijn voor het welbevinden van werknemers is de mate van waardering en erkenning die zij ervaren van hun directe collega's en leidinggevenden. Een gebrek aan erkenning kan invloed hebben op het zelfvertrouwen van werknemers en derhalve ook op werktevredenheid en vertrekintentie (Dinsbach, 2005). In dit onderzoek zal specifiek worden gekeken of deze waardering/erkenning van invloed is op vertrek van werknemers en of er op dit vlak verschillen te vinden zijn tussen allochtonen en autochtonen.

Om deze sociale processen verder te kunnen verklaren zal verder gekeken worden naar de mate waarin werknemers zich identificeren met verschillende groepen op het werk. In dit onderzoek wordt specifiek aandacht besteed aan twee sociale identiteiten die in dit kader van belang zijn: identificatie met de organisatie en identificatie met de etnische achtergrond.

Eerder onderzoek wijst uit dat werknemers die zich sterk met hun organisatie identificeren over het algemeen tevredener en productiever zijn (Dutton, Dukerich en Harquail, 1994). Er bestaat evidentie dat lage identificatie met de organisatie kan samenhangen met hogere uitstroom (zie o.a. Haslam e.a., 2003).

Verder speelt voor allochtone werknemers, naast identificatie met de organisatie, ook identificatie met de eigen etnische groep een rol. Deze identificatie kan worden gedefinieerd als de mate waarin iemand waarde hecht aan zijn etnische achtergrond in het dagelijks leven. De saillantie van deze etnische identiteit kan erg verschillen per persoon; sommigen hechten veel belang aan het kunnen uitdragen van hun etnische achtergrond op de werkvloer, omdat zij sterk voelen dat het een deel van henzelf is wat zij niet zomaar opzij kunnen schuiven. Anderen hechten hier minder waarde aan, en zijn eerder bereid zich aan te passen aan de bestaande (vaak Nederlandse) organisatielcultuur. Ook zijn er mogelijk allochtonen die genoeg nemen met het uitdragen van hun etnische achtergrond in hun privé-leven, en zich op het werk wel aanpassen aan de meerderheidscultuur.

Aan de hand van het samenspel tussen de identificatie met de organisatie en met de etnische achtergrond kunnen vier mogelijke manieren worden onderscheiden waarop een allochtone werknemer in de organisatie kan staan (zie tabel 3.1), genaamd adaptatiestrategieën (Berry, 1997).

**Tabel 3.1 - Adaptatiestrategieën van minderheidsleden**

<b>Adaptatie-strategie</b>	<b>Identificatie met Organisatie</b>	<b>Identificatie met Etnische achtergr.</b>	<b>Uitleg</b>
Integratie	Hoog	Hoog	Werknemer voelt zich betrokken met de organisatie en heeft de behoefte om zijn eigen etnische achtergrond te behouden
Assimilatie	Hoog	Laag	Betrokkenheid bij de organisatie is hoog, en de werknemer past zich aan de dominante cultuur binnen de organisatie
Separatie	Laag	Hoog	Werknemer behoudt de eigen etnische achtergrond maar vindt geen aansluiting bij de organisatie
Marginalisatie	Laag	Laag	Werknemer heeft geen aansluiting bij de organisatie en behoudt niet de etnische achtergrond

Een combinatie van hoge identificatie met zowel de organisatie als de etnische achtergrond (integratie) werd eerder in verband gebracht met de hoogste werktevredenheid onder allochtonen (Gaertner e.a., 1994). Als men de ruimte krijgt zijn/haar etnische achtergrond ook op de werkvloer te behouden en uit te dragen, zal dit bovendien de mogelijkheid geven om ook gebruik te maken van de positieve kanten van diversiteit, zoals verhoogde innovatie. We voorspellen dat de strategie die wordt gehanteerd direct invloed heeft op de vertrekintentie van allochtonen. Diegenen die sterke waarde hechten aan hun etnische achtergrond zullen gebaat zijn bij een organisatie die hen hiervoor ook de ruimte geeft (zie 3.3.4 Organisatiefactoren).

### 3.2.3 Diversiteitsgerelateerde processen

Eerdergenoemde communicatieproblemen, wederzijds wantrouwen en conflict zijn verschijnselen die bevorderd kunnen worden door diversiteit, maar die niet uniek zijn voor allochtone medewerkers. Er zijn ook verschijnselen te onderscheiden die voortkomen uit de eerder besproken sociale processen die wel specifiek samenhangen met de minderheidspositie van allochtonen en het allochtoon zijn. Zo blijkt uit onderzoek dat allochtonen vaker te maken hebben met lage verwachtingen van anderen (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2006). Deze kunnen leiden tot gevoelens van onzekerheid en het 'niet de moeite waard zijn'. Medewerkers over wie lage verwachtingen bestaan, blijken bovendien minder gestimuleerd te worden door hun leidinggevenden, waardoor zij belangrijke ontwikkelingskansen kunnen mislopen (Cox, 1993). In de tweede plaats hebben allochtonen nog steeds regelmatig te maken met discriminatie: een niet gerechtvaardigd negatief of schadelijk handelen tegenover de leden van een groep, eenvoudigweg vanwege hun lidmaatschap van die groep. Vaak is discriminatie subtiel en moeilijk herkenbaar. Het manifesteert zich dan bijvoorbeeld in verzet tegen snelle sociale veranderingen in het team of de organisatie, en tegen positieve actiemaatregelen voor minderheidsgroepen in de organisatie. Dit geldt overigens niet alleen voor etnische minderheden, maar ook voor andere 'kwetsbare' groepen binnen de organisatie, aan de hand van bijvoorbeeld geslacht of seksuele geaardheid. Dergelijke subtielere belemmeringen kunnen ook tot uiting komen in procedures en richtlijnen die in de organisatie vervlochten zijn. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om criteria voor doorstroom naar een hogere positie die voor bepaalde groepen werknemers niet haalbaar zijn, zoals fulltime werken of beschikbaarheid op religieuze feestdagen.

Niet alleen reacties uit de werkomgeving, ook de beelden van culturele minderheidsleden *zelf* over de stereotypen die in de organisatie over hun groep bestaan, zogenaamde meta-stereotypen, beïnvloeden de relaties op het werk ("Ik heb altijd het gevoel dat ze ons Surinamers dommer vinden dan de rest."). Een negatief beeld van hoe anderen in de organisatie tegen hun groep aankijken, resulteert gemakkelijk in onzekerheid, in bekrachtiging van dat beeld in gedrag, en in het mijden van collega's uit andere culturele groepen (o.a. Oldenhuis, 2007). Het behoeft geen betoog dat dit gemakkelijk kan leiden tot gevoelens van ontevredenheid en kan bijdragen aan (de intentie tot) vertrek.

### 3.2.4 Organisatiefactoren

Hierboven is een beschrijving gegeven van sociale processen die verband houden met diversiteit op de werkvloer, waarbij specifiek is ingegaan op mogelijke problemen. Diversiteit kan lastig zijn, maar kan ook van grote meerwaarde zijn voor organisaties; het kan creativiteit, innovatie en uiteindelijk productiviteit bevorderen, door de aanwezigheid van verschillende perspectieven op problemen of kansen die zich voordoen. Of diversiteit in de praktijk leidt tot positieve of negatieve uitkomsten hangt af van verschillende factoren waaronder kenmerken van de organisatie en van de persoon zelf.

Wat betreft organisatiefactoren wordt in dit onderzoek ten eerste aandacht besteed aan de heersende organisatiecultuur. Effectieve omgang met diversiteit lijkt waarschijnlijk in organisaties waarin sprake is van een cultuur die open staat voor gedrag van werknemers dat op sommige punten afwijkt van de huidige norm. Deze 'openheid voor diversiteit' is in eerder onderzoek in verband gebracht met het welzijn van allochtone medewerkers en betere werkuitkomsten (Luijters e.a., 2006). Daarnaast blijkt een gebrek aan waardering voor diversiteit samen te gaan met hoger verzuim onder minderheidsleden (Avery e.a., 2007).

In feite gaat het hier om de ruimte die een organisatie geeft aan allochtone medewerkers om hun etnische identiteit te behouden op de werkvloer. Dit kan in verband worden gebracht met de eerdergenoemde

adaptatiestrategieën van allochtone werknemers. Openheid helpt werknemers die sterk de behoefte hebben hun etnische identiteit te behouden om zich thuis te voelen binnen de organisatie waardoor zij zich ook sterker met de organisatie identificeren. Als de organisatie gekenmerkt wordt door weinig openheid, zal de werknemer zich eerder terugtrekken in zijn eigen etnische groep (separatiestrategie) wat kan leiden tot lagere werktevredenheid en uiteindelijk tot vertrek.

Ook het gedrag van leidinggevendenden is deels bepalend voor werktevredenheid. Met name in sociaal lastige situaties, waar sprake van kan zijn als gevolg van etnische diversiteit, zou de leidinggevende van invloed kunnen zijn op de samenwerking en communicatie op een afdeling, en indirect dus ook op de vertrekintentie van werknemers. In dit onderzoek wordt gekeken naar twee specifieke leiderschapsstijlen om hun invloed te kunnen bepalen op de werkbeleving van allochtonen. Mensgericht leiderschap wordt gekenmerkt door het geven van sociale steun en een gevoel van waardering. Een mensgericht leidinggevende houdt rekening met de persoonlijke gevoelens van de werknemer. Prestatiegericht leiderschap is gericht op het werk zelf; de taak die moet worden uitgevoerd. Een leidinggevende met een prestatiegerichte leiderschapsstijl probeert maximale productiviteit te halen uit zijn werknemers.

Het is belangrijk te vermelden dat deze twee stijlen elkaar niet uitsluiten: een leidinggevende kan zowel mens- als prestatiegericht zijn of een voorkeur hebben voor één van beide stijlen. Eerder onderzoek suggereert dat met name een leiderschapsstijl gericht op sociale ondersteuning samenhangt met het op positieve wijze opvangen van diversiteit binnen een team (o.a. Somech, 2006). In dit onderzoek zal worden gekeken of deze leiderschapsstijlen invloed hebben op werktevredenheid en vertrek van werknemers, en of er verschillen zijn tussen allochtonen en autochtonen op dit gebied.

### **3.2.5 Persoonlijke factoren**

Tenslotte gaan we ervan uit dat ook persoonlijke eigenschappen, specifiek zelfvertrouwen, persoonlijke competenties en persoonlijkheid van de werknemer, invloed kunnen hebben op werktevredenheid en vertrek.

Zelfvertrouwen kan worden gezien als een gevoel van zekerheid over het goed kunnen uitvoeren van de functie. Van gebrek aan zekerheid is sprake wanneer medewerkers te weinig ondersteuning ontvangen vanuit de organisatie bij hun werk of wanneer zij het gevoel hebben dat zij met hun gedrag niet in staat zijn gewenste uitkomsten te bereiken. Dat kan allereerst te maken hebben met een gebrek aan competenties om het werk goed te kunnen doen. Er is echter geen reden om te veronderstellen dat allochtonen slechter presteren dan autochtonen. De eerder besproken lage verwachtingen van anderen kunnen er wel toe leiden dat allochtone medewerkers in een proces van "self-fulfilling prophecy" ook daadwerkelijk slechter gaan presteren. Puur het stereotype beeld dat een groep slechter presteert op een bepaalde taak blijkt prestaties en zelfvertrouwen negatief te beïnvloeden.

Daarnaast vraagt het functioneren in een andere cultuur om speciale competenties in het omgaan met sociale interacties waarin andere regels gelden, en met onbekende en ongewone situaties. In eerder onderzoek is aangetoond dat bepaalde persoonskenmerken bijdragen aan succesvol functioneren in een multiculturele context (Van der Zee en Van Oudenhoven, 2000). Het gaat hier enerzijds om het vermogen om te kunnen gaan met angst en onzekerheid die voortkomen uit multiculturele situaties. Daarnaast hebben sommige personen meer de neiging om toenadering te zoeken en zich te verdiepen in andere culturen en andersdenkenden. In dit onderzoek worden deze concepten gemeten met behulp van schalen voor *Emotionele Stabiliteit* en *Culturele Empathie*. Deze komen uit eerder onderzoek naar voren als persoonlijkheidseigenschappen die

mogelijk invloed kunnen hebben op werktevredenheid en vertrekintentie van werknemers in een diverse werkomgeving. Allochtone medewerkers die deze competenties niet hebben, zullen mogelijk meer moeite hebben om aansluiting te vinden in de organisatie. In dat geval neemt de neiging zich terug te trekken in de eigen groep toe (separatiestrategie), wat negatieve consequenties heeft voor de sociale processen en uiteindelijk kan leiden tot vertrek.

Box 3.2 geeft een overzicht van de organisatie- en persoonlijke factoren waarvan we op basis van eerder onderzoek verwachten dat ze bevorderlijk zijn voor de omgang met diversiteit op de werkvloer en dus ook voor het beperken van uitstroom van allochtonen.

**Box 3.2 - Organisatie- en persoonsfactoren die bevorderlijk zijn voor diversiteit**

<b>Organisatiefactoren</b>	<p>Organisatieklimaat: onderling respect en respect voor verschillen; openheid voor nieuwe ideeën</p> <p>Leiderschapstijl gericht op sociale steun en het benutten van verschillen tussen medewerkers</p>
<b>Persoonlijke factoren</b>	<p>Zelfvertrouwen</p> <p>Persoonlijkheid: culturele empathie en emotionele stabiliteit</p>

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek besproken. Om te beginnen worden relevante gegevens gerapporteerd uit het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek Overheidspersoneel (POMO). Vervolgens zullen we een vergelijking maken tussen vertrekmotieven van allochtone en autochtone werknemers. Deze gegevens worden ook vergeleken met de werkbeleving van zittend personeel. Daarna zullen we ingaan op de vraag welke processen ten grondslag liggen aan deze vertrekredenen, aan de hand van de verschillende factoren uit het onderzoeksmodel.

### 4.1 Bestaande gegevens

In het kader van het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek Overheidspersoneel (POMO) zijn gegevens verzameld onder vertrokken medewerkers van de sector Rijk in de jaren 2002, 2004 en 2006, door middel van vragenlijsten. Hierbij is ook gevraagd naar vertrekredenen. Helaas zijn de gegevens over vertrekredenen uit de verschillende jaren niet zonder meer met elkaar te vergelijken. We zullen daarom eerst een overzicht geven van de vertrekredenen van allochtonen en autochtonen uit het meest recente POMO onderzoek (2006). Vervolgens wordt een ruwe vergelijking gemaakt tussen de meestgenoemde vertrekredenen van allochtonen en autochtonen over meerdere jaren.

Tabel 4.1 geeft een overzicht van de vertrekredenen die werden gerapporteerd door vertrekkers in 2006. Hierbij is een selectie gemaakt van diegenen die vrijwillig zijn vertrokken. Het gaat hier om een steekproef van 423 vrijwillige vertrekkers, waaronder 26 allochtonen. De vertrekredenen waar allochtonen het meest lijken te verschillen van autochtonen zijn vetgedrukt. De verschillen die worden gevonden in deze steekproef moeten echter voorzichtig worden geïnterpreteerd, gezien de relatief kleine groep allochtone respondenten. Zij zijn dan ook vooral een indicatie.

**Tabel 4.1 - Gemiddelde scores op vertrekredenen (Bron: POMO 2006)**

Schaal: 1 (helemaal niet belangrijk) – 5 (heel belangrijk)  
Autochtonen, n = 397; Allochtonen, n = 26

	Autochtonen	Allochtonen
De wijze waarop de organisatie werd bestuurd	3.9	4.0
<b>De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden</b>	<b>3.7</b>	<b>4.1</b>
De inhoud van het werk	3.8	3.6
De wijze waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft	3.6	3.8
De resultaatgerichtheid van de organisatie	3.5	3.5
De mate van zelfstandigheid en/of verantwoordelijkheden	3.5	3.2
De informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie	3.4	3.5
<b>De relatie met collega's</b>	<b>2.9</b>	<b>3.3</b>
De primaire arbeidsvoorwaarden	2.9	3.0
De hoeveelheid werk	2.8	2.6
De werkstress	2.6	2.6
<b>De werkplek / fysieke omstandigheden</b>	<b>2.5</b>	<b>3.0</b>
Het kunnen combineren met de thuissituatie	2.6	2.8
<b>De secundaire arbeidsvoorwaarden</b>	<b>2.5</b>	<b>3.0</b>
<b>De dreiging om baan te verliezen bij een reorganisatie</b>	<b>2.1</b>	<b>2.6</b>
<b>De dreiging om baan te verliezen om een andere reden</b>	<b>2.0</b>	<b>2.5</b>

Over de hele groep genomen zijn de belangrijkste redenen voor vertrek van werknemers in 2006 'de wijze waarop de organisatie werd bestuurd', 'loopbaanontwikkelingsmogelijkheden' en 'de inhoud van het werk'. Wat in eerste instantie opvalt, is dat allochtonen aangeven vaker ontslag te nemen vanwege loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Hieraan gerelateerd lijkt het feit dat zij ook vaker aangeven te vertrekken in verband met de dreiging om hun baan te verliezen. Daarnaast wordt de relatie met collega's vaker aangemerkt als vertrekreden. Tenslotte lijken allochtonen vaker te vertrekken in verband met secundaire arbeidsvoorwaarden en de fysieke werkomgeving. Deze verschillen zijn echter te klein om op basis van deze steekproef definitieve uitspraken te doen.

In dezelfde vragenlijst werd respondenten ook gevraagd aan te geven welke van de bovengenoemde vertrekredenen het allerbelangrijkst was bij de keuze te stoppen. Een vergelijkbare vraag is ook gesteld in de POMO onderzoeken van 2002 en 2004. Door de meegenomen vertrekredenen van deze verschillende jaren onder te verdelen in dezelfde globale categorieën die in het huidige onderzoek worden gebruikt, kan een ruwe vergelijking worden gemaakt tussen meestgenoemde vertrekredenen over de jaren 2002-2006. Dit levert een steekproef op van 1192 autochtone en 102 allochtone vertrekkers. Tabel 4.2 geeft een overzicht van de top vijf van autochtonen en allochtonen.

**Tabel 4.2 - Top vijf belangrijkste vertrekredenen van allochtonen en autochtonen (Bron: POMO 2002, 2004, 2006)**

Autochtonen, n = 1192; Allochtonen, n = 102

Autochtonen	Allochtonen
1. De aard/inhoud van het werk	1. De aard/inhoud van het werk
2. Organisatiecultuur	2. Loopbaanaspecten
3. Loopbaanaspecten	3. Organisatiecultuur
4. Leidinggevende	4. Leidinggevende
5. Persoonlijk functioneren	5. Relatie met collega's

Deze rijtjes laten zien dat beide groepen grotendeels om dezelfde reden vertrekken, wederom 'aard/inhoud van het werk', 'loopbaanaspecten' en 'organisatiecultuur'. Voor allochtonen zijn loopbaanaspecten iets belangrijker in hun beslissing om te vertrekken dan autochtonen. Verder zien we dat de 'relatie met collega's' bij allochtonen op de vijfde plaats staat, terwijl deze plaats onder autochtonen wordt ingenomen door 'persoonlijk functioneren' (o.a. reistijd, balans werk/thuis, stress).

## 4.2 Vertrekmotieven

Een belangrijk doel van dit onderzoek is het gedetailleerder beschrijven van redenen van vrijwillig vertrek van allochtone medewerkers van de Rijksoverheid, met name in vergelijking met die van autochtone medewerkers. Er is een overzicht gemaakt van specifieke vertrekredenen van beide groepen, onderverdeeld in acht categorieën (zie 3.1.1). Respondenten werd in de vragenlijst gevraagd om per categorie aan te geven in hoeverre elk onderwerp heeft meegespeeld in hun beslissing om te vertrekken bij hun oude werkgever. Ook werd hen gevraagd hierbij een korte toelichting te geven. In de exitinterviews



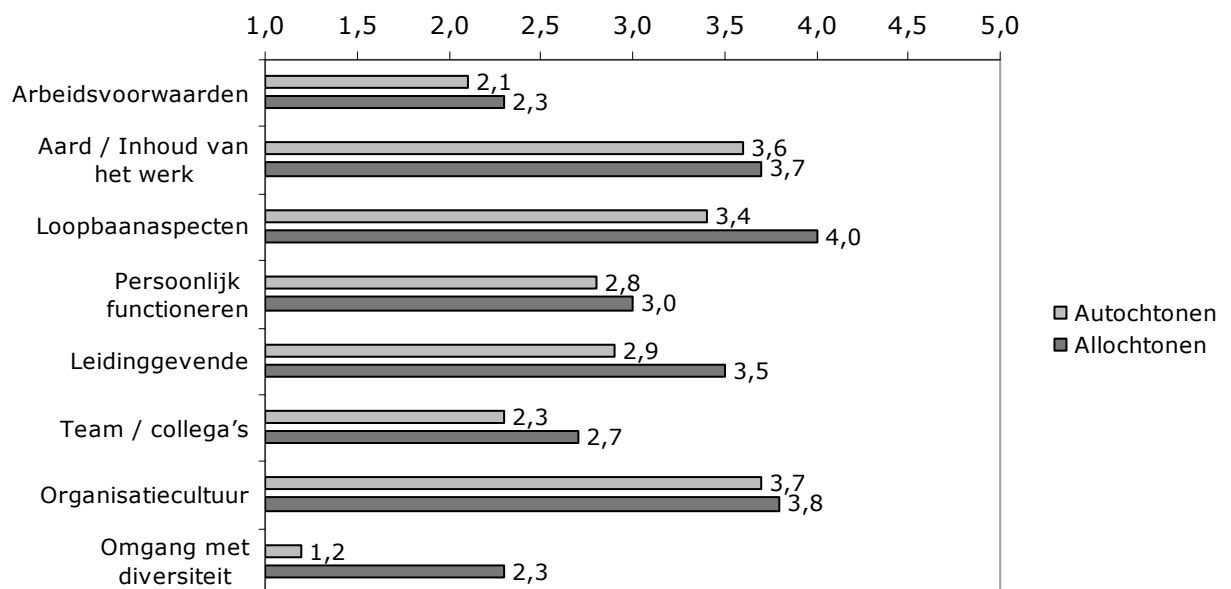
werd dieper ingegaan op de redenen tot vertrek, om ook achterliggende oorzaken te kunnen beschrijven.

Wanneer we kijken naar het vertrek van beide groepen zien we ten eerste dat 71% van de allochtonen aangeeft te zijn vertrokken uit ontevredenheid met de huidige functie. Onder autochtonen is dit bij 58% het geval. Dit is op zichzelf al een interessante bevinding. Allochtonen lijken gemiddeld vaker te vertrekken in verband met pushfactoren. Ze zijn over het geheel genomen minder tevreden over hun oude functie, wat ertoe kan leiden dat ze eerder besluiten ontslag te nemen.

Figuur 4.1 geeft een overzicht van het gemiddelde belang van de verschillende vertrekredenen voor de beslissing om te vertrekken.

**Figuur 4.1 - Vertrekmotieven van vertrokken werknemers**

Schaal: 1 (helemaal geen invloed op vertrek) tot 5 (heel veel invloed op vertrek)  
 Autochtonen, n = 389; Allochtonen, n = 54



De scores over de gehele groep wijken op het eerste oog weinig af van eerdergenoemd onderzoek onder uitstromend overheids personeel (POMO). Ongeacht bedrijf of sector veranderen mensen vaak van baan omdat ze toe zijn aan een nieuwe uitdaging (andere inhoud van het werk) of omdat men elders een andere functie kan krijgen (loopbaanmogelijkheid). Ook staat onvrede met de organisatiecultuur bij zowel autochtonen als allochtonen erg hoog op de lijst. Als toelichting hierop wordt vaak genoemd dat men de organisatie te bureaucratisch of hiërarchisch vond, dat er te weinig aandacht was voor de 'gewone werknemer' en dat er sprake was van slecht management in algemene zin. Ook dit komt overeen met de bevindingen uit de POMO gegevens uit 2006: hier staat 'de wijze waarop de organisatie werd bestuurd' bovenaan de lijst, wat in dit onderzoek werd meegenomen als een kenmerk van de organisatiecultuur.

Het is belangrijk te vermelden dat *Organisatiecultuur* vooral wordt genoemd als vertrekreden bij ministeries die recent een drastische reorganisatie hebben doorgemaakt. Dergelijke ingrepen in de organisatie lijken, zo blijkt uit de interviews, vaak een gevoel van onzekerheid met zich mee te brengen waardoor mensen 'op hun tenen gaan lopen' en bezorgd raken over hun eigen baan zekerheid. Dit is niet bevorderlijk voor de algemene werksfeer.

Gezien de aard van de steekproef is ook gekeken naar de mogelijke invloed van opleidingsniveau op de genoemde vertrekredenen. Als een vergelijking wordt gemaakt tussen laag- en hoogopgeleiden onder deze steekproef worden echter geen significante verschillen gevonden.

Het feit dat de gevonden vertrekredenen grotendeels overeen komen met die uit eerder exit-onderzoek spreekt voor de representativiteit van de huidige steekproef.

Voor de doelstelling van dit onderzoek is het vooral interessant te kijken naar die vertrekredenen waarop de scores van allochtone en autochtone groepen het meest van elkaar verschillen. Als de twee groepen naast elkaar worden gelegd, worden een aantal zaken zichtbaar. Allereerst valt op dat allochtonen op alle onderwerpen hoger scoren dan autochtonen. Dit hangt mogelijk samen met het feit dat zij ook vaker aangeven te vertrekken uit ontevredenheid. Hierdoor geeft deze groep aan dat de genoemde categorieën vertrekredenen over het algemeen gezien meer invloed hadden op hun beslissing om te vertrekken. Die vertrekredenen waarop allochtonen en autochtonen het meest van elkaar verschillen zullen in onderstaande paragrafen worden besproken, waarbij toelichting wordt gegeven aan de hand van de gehouden diepte-interviews.

#### 4.2.1 Omgang met diversiteit

De vertrekreden *Omgang met diversiteit* werd in dit onderzoek toegevoegd ten opzichte van het eerdergenoemde POMO onderzoek. Logischerwijs wordt hij door allochtonen vaker genoemd dan door autochtonen. Onder deze vertrekreden vallen met name openlijke uitingen van discriminatie, vooroordelen en andere ervaringen die specifiek gerelateerd zijn aan de etnische achtergrond van de respondent. Hoewel het verschil in score groot is, wordt dit ook bij allochtonen niet als belangrijkste vertrekreden aangemerkt.

Uit de diepte-interviews komt naar voren dat nagenoeg alle respondenten die een duidelijk 'zichtbare' etnische achtergrond hebben (bijvoorbeeld aan de hand van huidskleur, accent of kleding) ervaringen kunnen noemen waarbij zij op basis van deze uiterlijke kenmerken werden beoordeeld (in totaal 92% van de respondenten). Het gaat in de meeste gevallen over ogenschijnlijk grappig bedoelde opmerkingen van autochtone collega's, maar voor veel van hen is het moeilijk een grens te trekken wanneer dergelijke uitlatingen daadwerkelijk discriminerend bedoeld zijn. Opvallend is dat veel van hen dit zeggen te accepteren als iets wat 'erbij' hoort. Een voorbeeld van een Surinaamse vrouw:

*"Ja er werden wel eens opmerkingen gemaakt. Als ik een keer een minuut te laat op een vergadering binnenkwam dan was er altijd wel iemand die riep dat dat wel vanwege mijn cultuur zou zijn. [...] Ik probeer me daar niet aan te ergeren. In principe maken ze dit soort opmerking over iedereen, ook in mijn nieuwe baan, alleen bij mij komt het altijd weer neer op mijn achtergrond. [...] Zolang ik de humor ervan inzie is er niks aan de hand en doe ik niet moeilijk. Ik ben niet zo iemand die over elke flauwe grap gelijk op de kast zit, daar schiet je niks mee op. Sterker nog, daarmee benadruk je zelf ook alleen maar meer dat je anders bent."*

Omgang met diversiteit wordt over het algemeen niet vaak genoemd als vertrekreden, maar het zou wel van invloed kunnen zijn op de manier waarop men zich handhaaft in de sociale omgeving op het werk.

Vier van de geïnterviewden (11%) geven aan dat de omgang met diversiteit wel een sterke invloed had op hun beslissing om te vertrekken. Een voorbeeld is een respondent met een leidinggevende functie die het gevoel had niet te worden gerespecteerd door haar collega's. Ze geeft als voorbeeld dat ze een kamer binnenkwam en collega's hoorde zeggen: *'We moeten weer van die*

*Marokkaanse dit en dat doen...'. Zulke impliciete uitingen werden door haar als erg kwetsend ervaren, omdat ze het gevoel had dat haar afkomst de oorzaak was van het gebrek aan respect en zij niet werd beoordeeld op haar competenties.*

#### **4.2.2 Relatie met collega's**

Uit de vragenlijsten komt naar voren dat ook de relatie met collega's door allochtonen vaker wordt aangemerkt als reden om ontslag te nemen dan autochtonen. Ook in de interviews wordt dit vaak genoemd: 21 geïnterviewden (55%) gaven aan dat ze ontevreden waren over de omgang met collega's en 14 van hen (37%) noemen dit expliciet als vertrekreden. Een veelgenoemd voorbeeld was het feit dat men zich ergerde aan de roddelcultuur binnen een afdeling, waarbij achter de rug van mensen over hen werd gepraat en geoordeeld. Dergelijke praktijken zijn uiteraard niet uniek voor een diverse afdeling, maar het zijn vaak degenen die in een zwakke positie verkeren die hier als eerste de dupe van zijn. Een voorbeeld:

*"Toen ik op de afdeling binnenkwam bleek die te bestaan uit een soort klikje van mensen die al jaren bij elkaar zaten. Ik deed mijn best om normaal met ze om te gaan, maar ik had eigenlijk weinig met ze gemeen. Ik kom uit een hele andere wereld, en ik kwam er gewoon niet tussen."*

Dit citaat is exemplarisch voor veel van de respondenten die ontevreden waren over hun sociale omgeving. Hoewel geen sprake is van openlijke discriminatie zijn het vaak de subtielere uitingen, uitsluiting en argwaan jegens mensen met een andere cultuur, die alsnog een sterke invloed hebben op de werkbeleving van de persoon in kwestie. Opgemerkt moet worden dat dergelijke problemen zich niet bij iedereen voordeden. 10 respondenten (26%) gaf aan geen enkele moeite te hebben zich aan te passen aan de sociale omgeving en de cultuur binnen de organisatie.

*"In het begin keken ze wel wat raar naar me, omdat ik er toch wat anders uitzie, maar al snel kwamen ze erachter dat ik ook gewoon op zondagavond voetbal kijk en dat ik met mijn kinderen naar de dierentuin ga. Ik ben ook gewoon Nederlander."*

#### **4.2.3 Leidinggevende**

Ook de relatie met de leidinggevende wordt door allochtonen vaker genoemd als vertrekreden dan door autochtonen, zo blijkt uit de vragenlijsten. Ook uit de interviews komt dit naar voren: het werd door 18 geïnterviewden (47%) genoemd als belangrijke vertrekreden. In de toelichting wordt vaak gesproken over een gebrek aan waardering en gebrek aan persoonlijke steun. Daarnaast lijkt bij allochtonen soms het gevoel te bestaan dat andere collega's worden voorgetrokken. Ook hier spelen vaak dezelfde processen. Onbegrip en gebrek aan inlevingsvermogen bij leidinggevendenden kan een grote belemmering zijn voor de werktevredenheid.

*"Het management kon niet goed 'out of the box' denken; ze konden moeilijk omgaan met nieuwe ideeën. Er was argwaan jegens mij, omdat ik sterk vasthield aan mijn eigen waarden. In de wandelgangen werden dingen gezegd als 'Ik kan hem moeilijk peilen' en 'Hij is een eigenwijs mannetje'."*

Voor de omgang met collega's en leidinggevende geldt dat zowel allochtonen als autochtonen tegen dezelfde soorten problemen aanlopen. Het feit dat deze zaken

door allochtonen vaker worden aangemerkt als vertrekreden is echter veelzeggend. Als er sprake is van een onprettige sfeer of een disfunctionerende leidinggevende hebben zij, als 'afwijkende' partij hier blijkbaar het meeste last van.

#### 4.2.4 Loopbaanaspecten

Een andere belangrijke vertrekreden waar op basis van de vragenlijsten een groot verschil te zien is tussen allochtonen en autochtonen, is *Loopbaanaspecten*. Deze staat als vertrekreden bij beide groepen hoog op de lijst; bij de allochtone vertrekkers echter ruim bovenaan. Opvallend is dat, als wordt gekeken naar de toelichtingen die hierbij gegeven worden in de vragenlijsten, er nog een duidelijk verschil is waar te nemen. Autochtonen geven deze reden vaak op omdat zij het tijd vonden om door te groeien, en ergens anders een hogere positie met meer verantwoordelijkheid konden gaan bekleden (pullfactor). Zij formuleren hun vertrek vaak in termen van kansen en mogelijkheden elders. Allochtonen daarentegen melden vaker weg te gaan vanwege een 'gebrek aan doorgroeimogelijkheden' of 'niet kunnen doorstromen naar een hogere positie' (pushfactor). Zij leggen de nadruk sterk op het 'vastzitten' in hun functie.

De geïnterviewde allochtone vertrekkers zijn verdeeld qua tevredenheid over loopbaanaspecten. Aan de ene kant zijn veel respondenten erg tevreden over de mogelijkheden die ze gekregen hebben om opleidingen en cursussen te volgen om verder te groeien in hun carrière. Het gaat hier voornamelijk om de hoogopgeleide respondenten. Ongeveer een derde zegt gebruik te hebben gemaakt van opleidingsmogelijkheden.

Anderzijds zijn er ook negatieve ervaringen op dit gebied. Vijf respondenten gaven expliciet aan dat er sprake zou zijn van een '*glazen plafond voor allochtonen*'. De meerderheid van de respondenten is van mening dat er weinig allochtonen zijn die hoge leidinggevende functies vervullen. Een voorbeeld van een jonge, hoogopgeleide man van Hindoestaanse afkomst:

*"Als je daar rondloopt lijkt het wel of elke afdeling een Hindoestaanse of Antilliaanse secretaresse heeft. Er lopen ook nog wel wat allochtonen rond in beleidsfuncties, en af en toe is er een die iets verder komt. De echte topfuncties zijn allemaal blanke mannen. [...] En denk maar niet dat er geen slimme Turken en Marokkanen zijn, ze zijn er echt wel, maar als die niet het idee hebben dat ze ooit topmanager gaan worden dan zeggen ze 'bekijk het maar, ik ga het wel bij een ander bedrijf proberen'."*

Drie hoogopgeleide respondenten noemden expliciet dat hun '*allochtoon zijn*' hen in de weg stond om verder door te groeien. Het stijgen in kwalificatieniveau door een extra opleiding te volgen ging bijvoorbeeld niet altijd gepaard met een stijging in schaalniveau.

Uit de diepte-interviews komt verder het beeld naar voren dat ook de sociale omgeving van invloed is op doorstroom. Het gaat dan om de vraag of de werknemer 'goed ligt' binnen de afdeling. Specifiek de relatie met leidinggevende lijkt samen te hangen met ervaren doorgroeimogelijkheden: van degenen die om deze reden zijn vertrokken noemt ruim de helft hun leidinggevende als belemmerende factor. Een voorbeeld:

*"Je leidinggevende is bij deze organisatie essentieel voor je doorgroeimogelijkheden. Als je goed ligt maak je kans op promotie. De allochtonen die doorgroeien naar de hogere functies zijn degenen die zich aanpassen aan de dominante cultuur. Als je je niet aanpast kom je er niet. Ik merkte op een gegeven moment dat ik links en rechts werd gepasseerd door mensen die er minder lang werkten dan ik."*

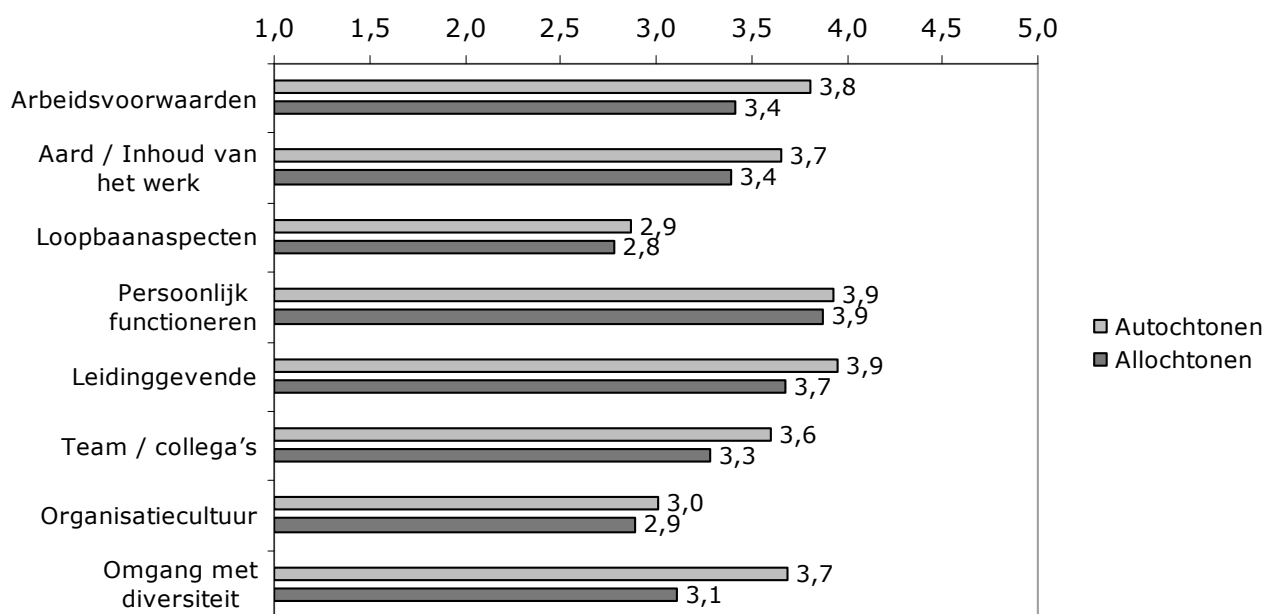
Dergelijke ervaringen zijn niet uniek voor doorgroeimogelijkheden, maar ook voor andere loopbaanaspecten zoals het volgen van een opleiding of cursus. De leidinggevende is vaak bepalend voor de kansen die een werknemer krijgt. In eerder onderzoek van Zandvliet e.a. (2001) wordt gesuggereerd dat allochtonen vaak minder geneigd zijn hun ambities kenbaar te maken en minder zelf initiatief nemen tot doorgroei. Dit beeld wordt niet bevestigd uit de interviews die in het kader van dit onderzoek zijn afgenomen. De meeste respondenten die om deze redenen zijn vertrokken vertelden in de interviews dat zij duidelijk hun ambities hadden uitgesproken en een sterk vertrouwen hadden in hun eigen capaciteiten. Veel van hen hadden ook binnen korte tijd een nieuwe functie bij een andere organisatie.

#### 4.2.5 Vergelijking met zittende werknemers

De onderwerpen die als vertrekredenen zijn bevraagd aan vertrokken werknemers, zijn ook meegenomen in de vragenlijsten onder zittend personeel, met de vraag in hoeverre zij hierover tevreden zijn in hun huidige werk. De gemiddelde scores zijn te zien in Figuur 4.2.

**Figuur 4.2 - Tevredenheid van zittende werknemers**

Schaal: 1 (zeer ontevreden) tot 5 (zeer tevreden)



De werktevredenheid van zittende werknemers op de verschillende onderwerpen laat grotendeels hetzelfde beeld zien als bij de vertrekkers. Over de gehele groep gezien zijn zittende medewerkers van de Rijksoverheid het minst tevreden over de organisatiecultuur en loopbaanaspecten, wat ook overeenkomt met het feit dat deze onderwerpen vaak als vertrekredenen worden genoemd door vertrokken werknemers.

Als we de groepen allochtone en autochtone blijvers naast elkaar leggen, valt als eerste op dat allochtonen op alle onderwerpen minder tevreden zijn dan autochtonen. Ook dit is een bevestiging van de eerdere bevinding dat allochtonen vaker vertrekken uit ontevredenheid. Het grootste verschil tussen de groepen doet zich wederom voor in de categorie 'omgang met diversiteit'. Hierover zijn allochtonen duidelijk minder tevreden dan autochtonen. Verder zijn allochtonen gemiddeld minder tevreden over hun arbeidsvoorwaarden en de aard/inhoud van het werk. Hiervoor is niet direct een oorzaak aan te wijzen, maar een mogelijke

verklaring is dat deze groep, de allochtonen blijvers, gemiddeld lager opgeleid is. Hoe hoger het opleidingsniveau, hoe tevredener men is over salaris en de werkinhoud, zo blijkt uit de gegevens.

Tenslotte zien we ook hier dat er duidelijk verschil is in tevredenheid over de relatie met collega's en leidinggevende, hoewel het niet zo uitgesproken is als bij de vertrekkers. Dit is een extra indicatie dat deze ontevredenheid over de sociale omgeving kan worden gezien als belangrijke pushfactor: allochtonen die problemen ervaren op dit vlak besluiten te vertrekken, en degenen die zich wel thuis voelen binnen de organisatie zullen langer blijven.

### **4.3 Onderliggende processen**

Uit de bovenstaande analyse van vertrekredenen van allochtonen en autochtonen komen twee aspecten naar voren waar de groepen duidelijk van elkaar verschillen: de sociale omgeving (omgang met collega's en leidinggevende) en loopbaanperspectieven. Voor beiden zal een overzicht worden gegeven van onderliggende processen die hierop van invloed zijn, aan de hand van de verschillende factoren die zijn meegenomen in dit onderzoek.

De gerapporteerde bevindingen zijn grotendeels gebaseerd op de gegevens die zijn verzameld in de vragenlijsten, aangevuld met bevindingen uit de diepte-interviews. De kwantitatieve gegevens zijn op verschillende manieren geanalyseerd. Hierbij zijn voor alle factoren structureel de volgende vragen gesteld:

1. Zijn er verschillen te zien tussen de vier doelgroepen (allochtone / autochtone vertrekkers / blijvers)
2. Is er samenhang met werktevredenheid en vertrekintentie (voor een overzicht van de gevonden correlaties, zie Bijlage 4.)

Waar relevant wordt ook gerapporteerd over de samenhang met specifieke vertrekredenen en tussen de verschillende factoren onderling.

#### **4.3.1 Sociale Omgeving**

Allochtonen lijken over het algemeen gezien minder tevreden over de sociale omgeving op het werk dan autochtonen. De relatie met collega's en leidinggevende, alsmede de *omgang met diversiteit* worden vaker aangemerkt als reden om te vertrekken bij de organisatie. Om te kunnen verklaren waar deze verschillen vandaan komen zijn een aantal variabelen meegenomen in dit onderzoek die een verklaring kunnen geven voor deze bevinding. Allereerst is gekeken naar specifieke diversiteitsgerelateerde problemen.

##### *Diversiteitsgerelateerde processen*

Alle vier de doelgroepen werd de vraag gesteld in hoeverre zij op hun werk te maken hebben (gehad) met communicatieproblemen, conflicten en discriminatie als gevolg van verschillen in etnische achtergrond, op een schaal van 1 (nooit) tot 5 (heel vaak). 32% van de allochtone medewerkers rapporteert meer dan eens (score van 3 of hoger) te maken te hebben gehad met communicatieproblemen als gevolg van verschillen in etnische achtergrond; 26% van de allochtonen rapporteert conflicten als gevolg van verschillen in etnische achtergrond; 25% zegt meer dan eens te maken te hebben gehad met discriminatie. Autochtonen rapporteren aanzienlijk minder van dergelijke problemen; respectievelijk 10%, 18% en 7%. Deze cijfers komen overeen met eerder onderzoek (zie Gijsberts, 2005; Andriessen e.a., 2007) waaruit blijkt dat ongeveer 20 - 40% (afhankelijk

van de etnische groep) van de niet-Westerse allochtonen zich gediscrimineerd voelt. Een directe vergelijking kan echter niet worden gemaakt, aangezien dit eerdere onderzoek zich niet beperkt tot de werkvloer, en geen onderscheid maakt tussen conflict, communicatieproblemen en discriminatie.

De gerapporteerde cijfers hangen ook sterk samen met vertrekintentie; allochtone zittende medewerkers die bovenstaande problemen zeggen te hebben ervaren, zijn sterker geneigd om te vertrekken. Allochtone vertrekkers die dergelijke ervaringen rapporteren, noemen relatief vaker *omgang met diversiteit, leidinggevende* en *team / collega's* als belangrijke vertrekredenen.

Verder is in de diepte-interviews specifiek gevraagd naar de rol van meta-stereotypen: de beelden van culturele minderheidsleden *zelf* over de stereotypen die in de organisatie over hun groep bestaan. De respondenten zijn zich over het algemeen zeer bewust van de stereotypen over hun etnische groep. Dit geldt zowel voor de positieve als negatieve beelden. Zo geeft driekwart van de respondenten bijvoorbeeld aan dat zij het idee hebben in eerste instantie te worden gezien als minder capabel.

Dit hangt samen met het feit dat allochtonen binnen hun team vaak worden gezien als de enige vertegenwoordiger van hun culturele groep, de zogenaamde solo-rol. Omdat individuen in een solo-rol opvallen door hun 'anders-zijn' staat hun gedrag voortdurend in de aandacht. Soms worden ze hierdoor overdreven positief beoordeeld, wat ertoe kan leiden dat ze zich geïsoleerd voelen van hun collega's. Een voorbeeld van een Surinaamse vrouw:

*"Ik deed mijn werk gewoon goed, ik deed wat er van me verwacht werd. Mijn collega's vonden me allemaal de perfecte werknemer, ik spreek goed Nederlands en ik draaide gewoon mee met de afdeling. [...] Aan de andere had ik wel eens het idee dat ze gewoon niet durfden te zeggen wat ze vonden, omdat ze bang waren dat ze zouden discrimineren ofzo."*

Het tegenovergestelde komt ook voor. Sommige van de geïnterviewden hadden het gevoel zich meer te moeten bewijzen, waardoor de druk en onzekerheid op de werkvloer kan toenemen. Een voorbeeld is een uitspraak van een Marokkaanse vrouw:

*"Als een van de allochtonen iets fout deed werden we er meteen op aangesproken. Het leek wel of er extra op ons gelet werd. Als je net begint maakt iedereen toch fouten, dat moet toch kunnen? Ik had een soort valse start, vanaf het begin kon ik niks goed doen."*

Het feit dat er extra aandacht is voor allochtone werknemers zou dus een negatieve invloed kunnen hebben op de manier waarop zij zich handhaven op de werkvloer, en hoe zij in hun baan kunnen groeien. Opvallend is dat eenzelfde soort beeld naar voren kwam als geïnterviewden werd gevraagd naar de invloed van het huidige beleid van de overheid ten opzichte van diversiteit. Er werd vaak gesproken over dat onder autochtonen het beeld zou bestaan dat allochtonen worden voorgetrokken als het gaat om het invullen van vacatures. Een typerende uitspraak kwam van een afdelingshoofd met een andere etnische achtergrond.

*"Het is heel krom... je moet als allochtoon harder lopen om promotie te kunnen maken, maar als je er dan eindelijk bent, dan roepen ze: 'je zit hier toch alleen maar omdat je allochtoon bent'."*

Het feit dat dergelijke beelden bestaan binnen een organisatie is in algemene zin niet bevorderlijk voor de positie van allochtonen op de werkvloer en kan op termijn leiden tot ontevredenheid en vertrek.

### Organisatiefactoren

Bovenstaande geeft aan dat er zich in de sociale omgeving problemen voordoen die de werkbeleving van allochtonen negatief kunnen beïnvloeden. In dit onderzoek is ook gekeken naar mogelijke kenmerken van de organisatie, waaronder de organisatiecultuur en de leiderschapsstijl van de leidinggevende, die kunnen dienen als buffer voor deze negatieve processen. Respondenten is gevraagd in welke mate zij hun organisatie inschatten als 'open voor diversiteit'. Daarnaast is hen gevraagd in hoeverre hun leidinggevende gekenmerkt werd door een mensgerichte en prestatiegerichte leiderschapsstijl. De gemiddelde scores staan in tabel 4.3.

**Tabel 4.3 – Organisatiefactoren**

Schaal: 1 (laag) – 5 (hoog)

	<b>Openheid voor Diversiteit M (S.D.)</b>	<b>Mens- gericht leiderschap M (S.D.)</b>	<b>Prestatie- gericht leiderschap M (S.D.)</b>
1. Vertrekkers Allochtoon	2.9 (.89)	3.3 (1.10)	3.3 (1.03)
2. Vertrekkers Autochtoon	3.0 (.82)	3.5 (1.15)	3.1 (.96)
3. Blijvers Allochtoon	2.9 (.80)	3.6 (.92)	3.3 (.83)
4. Blijvers Autochtoon	3.2 (.67)	3.8 (.79)	3.3 (.72)

Autochtone blijvers vinden hun organisatie over het algemeen redelijk open. Allochtone blijvers zijn het hier minder mee eens. Verder zien we een verschil tussen autochtone blijvers en vertrekkers: de vertrekkers vinden de organisatie minder open.

Dezelfde schaal voor openheid is gebruikt in eerder onderzoek onder werknemers van verschillende organisaties in het bedrijfsleven (Luijters e.a., 2006) en een zorginstelling (Otten e.a., 2007). De gemiddelde scores in deze studies op openheid waren respectievelijk 3.9 (*S.D.* = .71) en 3.5 (*S.D.* = .79). Hiermee vergeleken scoren de deelnemende organisaties in het huidige onderzoek relatief laag.

Onder allochtonen hangt openheid samen met werktevredenheid (.29) en vertrekintentie (-.25). Onder autochtonen worden deze correlaties niet gevonden. Een diepere analyse laat zien dat de gevonden samenhang met name opgaat voor allochtonen die zich sterk identificeren met hun etnische achtergrond. Voor deze groep lijkt openheid dus nog meer van belang voor de manier waarop zij zich handhaven binnen de organisatie.

Opvallend is verder dat autochtone vertrekkers hun organisatie ook minder open inschatten dan autochtone blijvers. Dit zou een indicatie kunnen zijn dat ook autochtonen baat hebben bij een open organisatieklimaat, hoewel geen directe samenhang wordt gevonden met werktevredenheid.

Verder is ook gekeken naar de invloed van leiderschapsstijlen. Respondenten is gevraagd aan te geven in hoeverre zij hun leidinggevende mensgericht en taakgericht vonden. Allochtonen vinden hun leidinggevend over het algemeen minder mensgericht dan autochtonen. Ook zien we verschil tussen vertrekkers en blijvers: vertrekkers vinden hun leidinggevende minder mensgericht. Dit komt overeen met de bevinding dat de leidinggevende, met name onder allochtonen, vaak als vertrekreden wordt genoemd. Voor zowel allochtonen als autochtonen geldt dat mensgericht leidinggeven samenhangt met werktevredenheid (respectievelijk .37 en .33) en vertrekintentie (-.30 en -.26). Uit deze bevindingen kan worden geconcludeerd dat de mensgerichte leiderschapsstijl



over het geheel gezien een voorspeller is voor welbevinden en vertrek van werknemers.

Onder autochtonen hangt mensgericht leiderschap licht samen met openheid voor diversiteit (.24), onder allochtonen iets meer (.34). Dit suggereert dat, met name in de ogen van allochtonen, openheid voor diversiteit deels wordt bepaald door de houding van de leidinggevende.

Voor prestatiegericht leidinggeven worden geen van deze effecten gevonden.

#### *Identificatie met de organisatie en de etnische achtergrond*

Om inzicht te kunnen krijgen in dieperliggende processen is in dit onderzoek specifiek gekeken naar de mate waarin werknemers zich identificeerden met de organisatie en met hun etnische achtergrond. De gemiddelde scores op deze sociale identiteiten zijn te zien in tabel 4.4.

**Tabel 4.4 - Sociale identiteiten**

*Schaal: 1 (laag) – 5 (hoog)*

	<b>Identificatie met Organisatie M (S.D.)</b>	<b>Identificatie met Etnische achtergrond M (S.D.)</b>
1. Vertrekkers Allochtoon	3.3 (.86)	3.4 (1.00)
2. Vertrekkers Autochtoon	3.2 (.98)	2.8 (.85)
3. Blijvers Allochtoon	3.4 (.76)	3.4 (.83)
4. Blijvers Autochtoon	3.4 (.78)	2.9 (.71)

We zien dat er geen significant verschil is tussen allochtonen en autochtonen in de mate waarin zij zich met de organisatie identificeren. Wel zien we dat autochtone vertrekkers een lagere identificatie rapporteren dan autochtone blijvers. Identificatie met de organisatie komt uit dit onderzoek naar voren als de belangrijkste indicator voor het welzijn van werknemers. Het hangt zeer sterk samen met werktevredenheid (.67 voor autochtonen en .72 voor allochtonen) en vertrekintentie (-.41 en -.47 respectievelijk).

Identificatie met de etnische achtergrond is veel sterker onder allochtonen. Dit is ook te verwachten; vanuit een minderheidsperspectief is de etniciteit over het algemeen saillant omdat men regelmatig wordt geconfronteerd met het 'anders-zijn'.

De bovenstaande cijfers betreffende sociale identiteiten geven echter niet het volledige plaatje weer. Met name voor allochtonen is de combinatie tussen identificatie met de organisatie enerzijds en met de etnische achtergrond anderzijds van groot belang. Wij hebben deze samenhang tussen identiteiten van allochtone werknemers geanalyseerd aan de hand van de eerder beschreven adaptatiestrategieën van Berry. De allochtone blijvers zijn onderverdeeld in vier groepen aan de hand van hun identificatiepatronen (zie tabel 4.4).

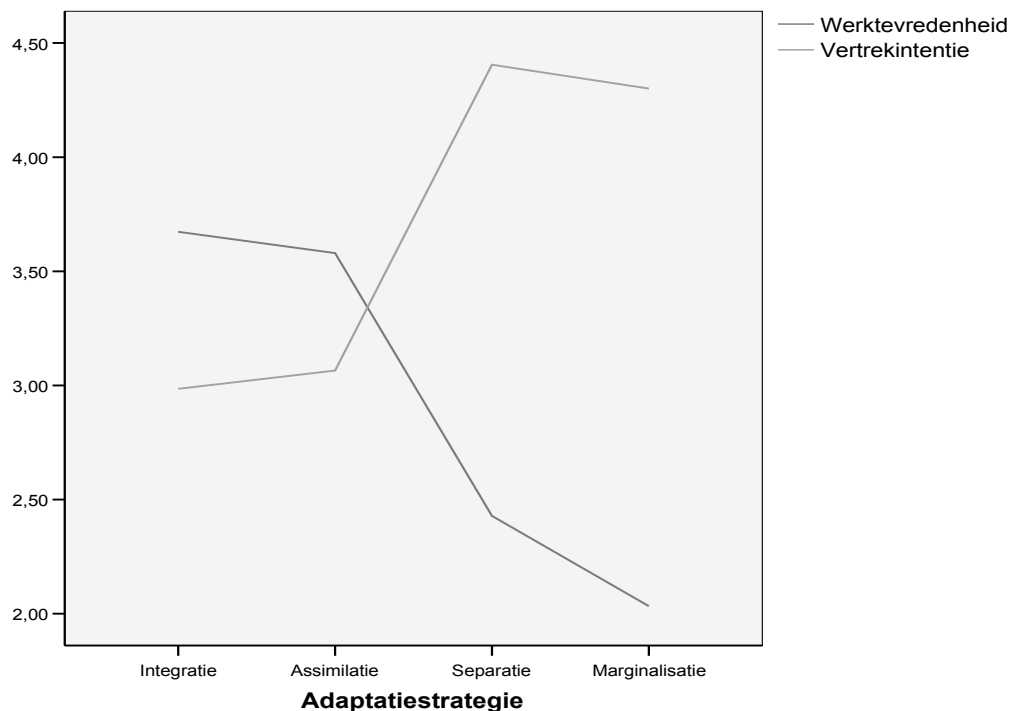
**Tabel 4.5 - Adaptatiestrategieën van allochtone blijvers (n = 219)**

*Sterke identificatie = score van 2.5 of hoger*

Adaptatie- strategie	Uitleg	%
Integratie	Persoon voelt zich betrokken met de organisatie en heeft de behoefte de eigen etnische achtergrond te behouden	74%
Assimilatie	Betrokkenheid bij de organisatie is hoog, en de persoon past zich aan aan de dominante cultuur binnen de organisatie	11%
Separatie	Persoon behoudt de eigen etnische achtergrond maar vindt geen aansluiting bij de organisatie	11%
Marginalisatie	Persoon heeft geen aansluiting bij de organisatie en behoudt niet de etnische achtergrond	4%

De gegevens uit bovenstaande tabel laten zien dat het overgrote merendeel van de allochtonen zich sterk identificeert met zowel de etnische achtergrond als de organisatie (integratie). Een klein deel hecht minder waarde aan het uitdragen van de etnische achtergrond en assimileert in de organisatie. Eenzelfde percentage identificeert zich wel sterk met de etnische achtergrond maar niet met de organisatie. Tenslotte is er een kleine groep die zich met geen van beiden sterk identificeert.

**Figuur 4.3 - Werktevredenheid en vertrekintentie onder allochtone blijvers, per adaptatiestrategie**



Als we vervolgens kijken naar de gemiddelde werktevredenheid en vertrekintentie van deze groepen, komt een interessant beeld naar voren (zie figuur 4.3.). Omdat identificatie met de organisatie sterk samenhangt met tevredenheid en vertrekintentie is het niet verwonderlijk dat deze het hoogst cq. laagst zijn onder de groepen integreerders en assimileerders; zij voelen zich thuis in de organisatie. Echter, bovenstaande grafiek suggereert dat de integreerders nog iets beter scoren dan de assimileerders, hoewel de verschillen zeer gering zijn. Dit betekent dat allochtonen die binnen de organisatie de ruimte krijgen hun

etnische achtergrond te behouden ten minste even tevreden, en misschien zelfs tevredener en minder geneigd zijn te vertrekken dan diegenen die hun etnische achtergrond opzij kunnen schuiven en zich volledig aanpassen aan de organisatie. Dit is een interessant bevinding, zeker gezien het feit dat eerder onderzoek onder medewerkers van de politie (Celik e.a., 2007) heeft aangetoond dat het behoud van de eigen cultuur juist kan leiden tot verlaagde tevredenheid.

Daarnaast blijkt dat allochtonen die zich niet met de organisatie identificeren (separeren of marginaliseren) erg hoog scoren op vertrekintentie. Het is voor het behoud van allochtone werknemers dus van belang om te zorgen dat zij zich betrokken voelen bij de organisatie, ongeacht of zij er wel of niet voor kiezen hun etnische achtergrond te behouden.

Concluderend lijkt de grootste groep allochtonen (85%) sterke waarde te hechten aan hun etnische achtergrond. Zolang zij zich hiernaast ook met de organisatie identificeren zijn ze over het algemeen tevreden. Slechts een kleine groep assimileert en past zich aan aan de organisatiecultuur (11%). Eveneens 11% van de allochtonen hecht wel sterke waarde aan hun etnische achtergrond maar identificeert zich niet met de organisatie, wat samenhangt met hoge vertrekintentie. Voor het behoud van allochtone werknemers lijkt het dus van belang dat er binnen de organisatie ruimte is voor hun etnische achtergrond. Dit komt overeen met de eerdergenoemde bevindingen betreft openheid voor diversiteit als kenmerk van de organisatiecultuur.

#### 4.3.2 Loopbaanaspecten

Een tweede aspect wat sterker naar voren komt als vertrekreden van allochtonen, ten opzichte van autochtonen, is *loopbaanaspecten*. Eerdergenoemd onderscheid tussen push- en pullfactoren lijkt van belang in het interpreteren van deze bevinding. Allochtonen vertrekken eerder uit ontevredenheid over ervaren doorgroeimogelijkheden (pushfactoren) en autochtonen geven aan te vertrekken vanwege het kunnen krijgen van een betere functie bij een andere organisatie. Er zijn twee factoren die hiermee lijken samen te hangen: zelfvertrouwen en ervaren waardering/erkenning.

**Tabel 4.6 - Zelfvertrouwen en Waardering/Erkenning**

Schaal: 1 (laag) - 5 (hoog)

	Zelf- vertrouwen M (S.D.)	Waardering / Erkenning M (S.D.)
1. Vertrekkers Allochtoon	4.1 (.45)	3.5 (.84)
2. Vertrekkers Autochtoon	4.2 (.59)	3.5 (.94)
3. Blijvers Allochtoon	4.1 (.58)	3.5 (.87)
4. Blijvers Autochtoon	4.0 (.50)	3.7 (.67)

Als we kijken naar de gemiddelde scores op zelfvertrouwen, zien we alleen een significant verschil tussen autochtone blijvers en vertrekkers. Allochtone vertrekkers en blijvers scoren even hoog.

Onder vertrekkers zien we een samenhang tussen zelfvertrouwen en werktevredenheid (.41 voor autochtonen, .28 voor allochtonen). Dit is een indicatie dat vertrekkers met een hoog zelfvertrouwen over het algemeen tevreden waren over hun oude baan. Het feit dat autochtone vertrekkers een relatief hoog zelfvertrouwen rapporteren is een indicatie dat zij inderdaad eerder vertrekken uit pullfactoren en nog relatief tevreden zijn over hun oude baan. Dit effect zien we niet bij allochtonen.

Waardering / Erkenning blijkt onder alle groepen sterk samen te hangen met werktevredenheid (>.38) en vertrekintentie van blijvers (>.27). Verder zien we een correlatie met mensgericht leidinggeven (.29). We kunnen uit de gemiddelde scores afleiden dat autochtone blijvers zich het meeste gewaardeerd voelen. Allochtone blijvers en beide groepen vertrekkers scoren even hoog op deze variabele.

Uit de diepte-interviews komt naar voren dat de leidinggevende een belangrijke rol kan spelen in de doorstroming van allochtonen binnen de organisatie. We hebben daarom gekeken of er factoren zijn die specifiek samenhangen met tevredenheid over *loopbaanaspecten*. We vinden een samenhang met waardering/erkenning (.39 voor allochtonen en .31 voor autochtonen). Daarnaast blijkt inderdaad ook de leidinggevende een rol te spelen. Mensgericht leiderschap hangt, met name voor allochtonen, samen met tevredenheid over loopbaanaspecten (.37). Onder autochtonen is deze correlatie iets lager (.25).

Bovenstaande bevindingen zijn een indicatie dat de tevredenheid over loopbaanaspecten deels afhankelijk is van de sociale omgeving (de mate van waardering en erkenning) en met name voor allochtonen ook van de leidinggevende.

### 4.3.3 Overige bevindingen

In dit onderzoek is ook gekeken naar de rol van multiculturele competenties, specifiek *Culturele Empathie* en *Emotionele Stabiliteit*, op de ervaringen van werknemers. De gemiddelde scores per doelgroep staan in tabel 4.7.

**Tabel 4.7 - Multiculturele Competenties**

Schaal: 1 (laag) – 5 (hoog)

	<b>Culturele Empathie M (S.D.)</b>	<b>Emotionele Stabiliteit M (S.D.)</b>
1. Vertrekkers Allochtoon	4.0 (.56)	4.0 (.68)
2. Vertrekkers Autochtoon	4.1 (.57)	4.1 (.60)
3. Blijvers Allochtoon	4.0 (.51)	4.0 (.65)
4. Blijvers Autochtoon	4.0 (.48)	4.0 (.60)

We zien geen verschillen tussen de verschillende groepen op deze competenties. Ook wordt geen algemene samenhang gevonden met werktevredenheid of vertrekintentie. Multiculturele competenties lijken dus geen directe invloed te hebben op de tevredenheid of uitstroom van allochtonen.

Wel blijkt emotionele stabiliteit samen te hangen met zelfvertrouwen onder allochtone blijvers (.29) en allochtone vertrekkers (.46). Bovendien vinden we onder allochtone blijvers een samenhang met identificatie met de organisatie (.26). Hoewel niet direct relevant voor de vraagstelling van dit onderzoek kan hieruit worden geconcludeerd dat emotionele stabiliteit bevorderlijk is voor het zelfvertrouwen van allochtone werknemers en de mate waarin zij zich thuis voelen binnen de organisatie.

## 5. Algemene Conclusies

De Rijksoverheid wil voor 2011 het aandeel allochtonen in de gehele publieke sector, waaronder de Rijksoverheid, met 50% doen toenemen. Dit is een ambitieuze doelstelling. Hoewel een lichte stijging te zien is in de percentages allochtonen in dienst bij het Rijk, is deze op dit moment niet groot genoeg om de doelstelling te halen. De laatste jaren is met name aandacht besteed aan de instroom van allochtonen, onder andere door middel van streefcijfers. Nu blijkt echter dat de uitstroom van allochtonen dermate hoog is, dat het totale aandeel van deze groep slechts licht stijgt.

In dit onderzoek is gekeken naar de oorzaken van vrijwillige uitstroom van allochtonen en onderliggende processen die hieraan bijdragen, met als doel om aanknopingspunten te kunnen bieden voor beleidsmaatregelen om meer allochtone werknemers te behouden.

Uniek aan dit onderzoek is dat gebruik is gemaakt van verschillende methoden om uitstroom te kunnen verklaren. Naast de verzameling van kwantitatieve gegevens over vertrekredenen zijn ook diepte-interviews zijn gehouden om de achterliggende oorzaken van de genoemde vertrekredenen te achterhalen. Verder is onder zittend personeel informatie verzameld over werktevredenheid en vertrekintentie, waardoor uitspraken kunnen worden gedaan over de werkbeleving van diegenen die nog niet zijn vertrokken maar dit wel overwegen. Bovendien zijn deze gegevens gecombineerd met bestaande kennis over diversiteit op de werkvloer en de sociale processen die hiermee samenhangen. Deze gegevens zijn nuttig om uiteindelijk te kunnen komen tot effectieve interventies om de uitstroom van allochtonen te beperken.

### 5.1 Vertrekredenen

Op basis van de verzamelde gegevens komen een aantal aspecten naar voren die specifiek relevant zijn voor de uitstroom van allochtonen. Om te beginnen lijken allochtonen over het geheel gezien vaker te vertrekken uit ontevredenheid met hun functie; 71%, ten opzichte van 58% onder autochtonen. Dit wordt onderstreept door het feit dat ook zittende allochtone werknemers gemiddeld minder tevreden zijn over hun baan.

Als wordt gekeken naar verschillen in vertrekredenen tussen autochtonen en allochtonen komen twee belangrijke aspecten naar voren. Ten eerste lijken allochtonen ten opzichte van autochtonen vaker te vertrekken uit ontevredenheid met de sociale omgeving: relatie met collega's en leidinggevende of de manier waarop op de werkvloer wordt omgegaan met etnische diversiteit. Uit eerder onderzoek is al gebleken dat etnische diversiteit in sommige gevallen kan leiden tot problemen in de interactie tussen mensen op de werkvloer (zie Van der Zee en Van Oudenhoven, 2006). Dit is nu ook specifiek in verband gebracht met uitstroom onder deze groep.

Uit het huidige onderzoek blijkt dat er onder de onderzochte populatie sprake is van communicatieproblemen, conflict en discriminatie, als gevolg van verschillen in etnische achtergrond. De gevonden percentages komen grotendeels overeen met eerdere landelijke onderzoeken naar discriminatie (zie Andriessen e.a., 2007) en zijn dus niet uniek voor de Rijksoverheid. De genoemde diversiteitsgerelateerde problemen kunnen leiden tot ontevredenheid over de sociale omgeving, maar worden echter niet vaak expliciet genoemd als vertrekreden.

Meer subtiele sociale problematiek lijkt een belangrijkere rol te spelen in ontevredenheid en vertrek. Voorbeelden hiervan zijn sociale uitsluiting en het 'niet thuisvoelen' op de afdeling. Daarnaast wordt ook de relatie met de

leidinggevende vaker genoemd. Gebrek aan wederzijds begrip en sociale steun van de leidinggevende is een belangrijke vertrekreden. Dergelijke problemen zijn uiteraard niet uniek voor allochtonen, maar het feit dat zij dit significant vaker noemen als vertrekreden is veelzeggend.

Een tweede belangrijk punt waarop allochtonen en autochtonen verschillen is hun ervaring betreffende loopbaanaspecten. Allochtonen noemen deze vaker dan autochtonen als vertrekreden. Als vervolgens op dieper niveau wordt gekeken naar de oorzaken van dit verschil blijkt dat allochtonen relatief vaker vertrekken uit ontevredenheid over loopbaanaspecten, met name gebrek aan ervaren doorgroei mogelijkheden, terwijl autochtonen vaker noemen dat zij elders een goede functie konden krijgen maar op zich niet ontevreden waren over de mogelijkheden bij de Rijksoverheid. Dit is een belangrijk verschil: de hoge uitstroom van allochtonen kan dus deels worden verklaard uit gebrek aan kansen tot doorgroei, en niet uit normaal verloop. Deze bevinding komt ook in eerder onderzoek naar voren (o.a. Dagevos, 1998; Zandvliet e.a., 2001). Op basis van deze resultaten lijkt het voor de rijksoverheid van belang om allochtone medewerkers te ondersteunen in het benutten van bestaande doorgroei mogelijkheden.

Daarnaast blijkt ook hier de leidinggevende een belangrijke rol te spelen. Een goede relatie met de leidinggevende lijkt mede bepalend voor het kunnen doorgroeien naar een hogere functie. Deze bevinding komt overeen met eerder onderzoek waaruit blijkt dat werknemers over wie negatieve verwachtingen bestaan minder gestimuleerd worden door hun leidinggevende en dus mogelijk kansen tot doorgroei mislopen (Cox, 1993). Het feit dat allochtone vertrekkers vaker aangeven een slechte relatie met de leidinggevende te hebben kan dus een verklaring zijn voor het feit dat zij ook minder kansen tot doorgroei ervaren.

## 5.2 Onderliggende processen

In dit onderzoek is ook gekeken naar dieperliggende processen die de gevonden verschillen in vertrekredenen kunnen verklaren. Hieruit zijn een aantal interessante aspecten naar voren gekomen waarop de Rijksoverheid zich kan richten in beleid voor het behoud van allochtone werknemers.

### *Negatieve verwachtingen*

Uit de interviews blijkt dat allochtonen vaak ervaren dat hun gedrag, vanwege hun 'anders-zijn', voortdurend in de aandacht staat. Soms worden ze hierdoor overdreven positief beoordeeld, wat ertoe kan leiden dat ze zich geïsoleerd voelen van hun collega's. Bij anderen heerst juist het idee dat er overdreven negatieve verwachtingen zijn en dat ze zich meer moeten bewijzen omdat er extra op hen wordt gelet. Daarnaast noemen de geïnterviewden dat zij negatieve reacties ervaren, omdat onder autochtonen het beeld bestaat dat er sprake is van positieve discriminatie. Dit versterkt deze effecten, en kan een negatieve invloed hebben op de manier waarop allochtonen zich handhaven op de werkvloer.

### *Sociale Identiteiten*

We zien dat er een effect is van de mate waarin allochtonen de behoefte hebben hun etnische achtergrond te behouden en uit te dragen op de werkvloer. Verreweg de meeste allochtonen (85%) identificeren zich sterk met de etnische achtergrond. Degenen die dit kunnen combineren met een sterke identificatie met de organisatie (74%) zijn over het algemeen zeer tevreden. Er is echter ook een groep allochtonen (11%) die zich sterk met de etnische achtergrond identificeert maar niet met de organisatie. Zij zijn gemiddeld minder tevreden en sterk geneigd tot vertrek.

### *Openheid voor diversiteit*

Een manier op dit probleem te ondervangen, zo blijkt uit de resultaten, is het creëren van een organisatie die 'open staat' voor diversiteit, wat wil zeggen dat er ruimte wordt gegeven aan allochtonen om hun eigen cultuur uit te behouden op het werk. Het lijkt wenselijk voor de organisaties om op een positieve manier te leren omgaan met gedrag van werknemers dat op sommige punten afwijkt van de heersende norm. Dit zorgt ten eerste voor hogere werktevredenheid en lagere vertrekintentie van allochtonen, zo blijkt uit dit onderzoek. Daarnaast zou het op termijn ook kunnen leiden tot verhoogde productiviteit van de organisatie als geheel. Een gebrek aan openheid voor diversiteit leidt ertoe dat veel allochtonen zich minder identificeren met de organisatie, wat kan leiden tot vertrekintentie en uiteindelijk uitstroom.

### *De rol van de leidinggevende*

Verder lijkt een sleutelpositie te zijn weggelegd voor leidinggevendenden. Een slechte relatie met de leidinggevende, met name gebrek aan wederzijds begrip en sociale steun, is een belangrijke vertrekreden onder allochtonen. Aan de andere kant lijken met name de sociale capaciteiten van de leidinggevende ook te kunnen dienen als buffer tegen negatieve processen. Een mensgerichte leiderschapsstijl hangt sterk samen met werktevredenheid onder allochtonen, en ook met ervaren openheid voor diversiteit. Tenslotte is de leidinggevende ook een bepalende factor voor de doorgroeikansen van werknemers.

## **5.3 Conclusie**

Samenvattend kunnen we concluderen dat de vrijwillige uitstroom van allochtonen deels kan worden verklaard door de sociale omgeving (omgang met collega's en leidinggevende) en deels door een gebrek aan ervaren doorgroeimogelijkheden. Dit leidt vervolgens tot lagere werktevredenheid en uiteindelijk tot vertrek van deze werknemers.

Om dit probleem te ondervangen is het van belang om beleid te formuleren gericht op het creëren van een organisatiecultuur die open staat voor verschillen tussen mensen en deze ook positief kan benutten. Bovendien kan meer ondersteuning worden geboden in de doorstroom van allochtone werknemers. Leidinggevendenden kunnen hier een belangrijke rol in spelen.

## 6. Aanbevelingen

Op basis van de bovengenoemde conclusies en zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd, die kunnen helpen in het beperken van uitstroom van allochtone werknemers bij de Rijksoverheid en het benutten van diversiteit op de werkvloer. Om het aandeel van allochtonen te vergroten zijn organisaties vaak geneigd oplossingen te zoeken in structurele aanpassingen. Uit dit onderzoek blijkt dat dit probleem echter vooral aandacht vraagt voor de sociale aspecten, zoals onderlinge relaties en het organisatieklimaat.

### 1. *Organisatiecultuur*

Om uitstroom van allochtonen te beperken is het ten eerste van belang om te streven naar een organisatiecultuur die gericht is op openheid voor diversiteit. Het lijkt wenselijk om allochtone werknemers de ruimte te gunnen hun eigen cultuur te behouden op het werk, ook als deze op sommige punten afwijkt van de heersende norm. Een dergelijke organisatiecultuur zorgt dat allochtonen zich sterker identificeren met de organisatie en minder snel geneigd zijn te vertrekken.

Het verwezenlijken van een dergelijke cultuuromslag is echter ingewikkeld en kan weerstand tot gevolg hebben. Om dit te ondervangen lijkt het wenselijk voor de Rijksoverheid om een eenduidige, breedgedragen visie te creëren waarin de focus ligt op het benutten van de voordelen van diversiteit (zie Ely & Thomas, 2001). Vervolgens kunnen interventies worden gepleegd om deze visie uit te dragen, zowel op organisatie- als op teamniveau. Voorbeelden hiervan zijn workshops waarin werknemers zelf gedragsnormen opstellen voor omgang met diversiteit, of teambuilding voor diverse teams (zie bijvoorbeeld radiostation FunX, fietsenproducent Giant, of Oxfam-Novib, die allen de nadruk leggen op een open organisatiecultuur in hun diversiteitsbeleid). Ook mentortrajecten of netwerken waarin allochtone en autochtone medewerkers met elkaar in gesprek komen, kunnen bijdragen aan de openheid van de organisatie ten opzichte van verschillende culturen en etnische achtergronden.

### 2. *De rol van leidinggevenden*

Voor het behoud van allochtone werknemers lijkt een belangrijke rol weggelegd voor leidinggevenden. Een logische stap is om hen bewust te maken van het nut van diversiteit en de noodzaak om op de afdeling een open cultuur te creëren. Uit de bevindingen van dit onderzoek blijkt dat een mensgerichte leiderschapsstijl bijdraagt aan de werktevredenheid van allochtonen en de mate waarin zij openheid ervaren. Een mogelijke interventie is om leidinggevenden te trainen op dit gebied, waarbij extra aandacht kan worden besteed aan multiculturele competenties. Ook is het een mogelijkheid bij de aanstelling van leidinggevenden rekening te houden met de competenties die nodig zijn om een mensgerichte leiderschapsstijl te hanteren.

### 3. *Doorstroom bevorderen*

Ook het creëren van voldoende doorstroommogelijkheden voor allochtone werknemers is een manier om de uitstroom van deze groep te beperken. Ten eerste lijkt ook op dit punt de sociale omgeving, met name de relatie





met de leidinggevende, een rol te spelen. Eerdergenoemde aanbevelingen wat betreft een open organisatiecultuur en mensgericht leidinggeven zijn dus ook bevorderlijk zijn voor doorstroom van allochtonen. Daarnaast lijkt het wenselijk voor de ministeries om systematische en actieve loopbaanondersteuning te bieden voor deze groep. Het is wel van belang om dit voorzichtig te doen, zodat er geen beeld ontstaat dat allochtonen worden voorgetrokken ten opzichte van autochtonen enkel vanwege hun etnische achtergrond. Uiteraard moeten allochtonen, net als autochtonen, worden geselecteerd op hun capaciteiten en ervaring.

Verder is het van belang dezelfde kansen te bieden aan allochtonen en autochtonen wat betreft ontwikkelingsmogelijkheden. Toegang tot het opleidingsbudget is vaak ook afhankelijk van de relatie met de leidinggevende. Gebruik van persoonlijke opleidingsbudgetten in plaats van een algemeen opleidingsbudget zou ervoor kunnen zorgen dat allochtone medewerkers dezelfde toegang hebben tot mogelijkheden om zich verder te ontplooiën en uiteindelijk door te groeien naar een hogere functie.

Een bijkomend voordeel van het laten doorstromen van allochtonen naar hogere functies is dat zij kunnen dienen als rolmodel voor anderen binnen de organisatie. Ook kan het bevorderlijk zijn voor de openheid van de organisatiecultuur als ook in de hogere lagen diverse werknemers actief zijn.

## 7. Bijlagen

### Bijlage 1.

#### Begrippenlijst

##### **Allochtoon**

(In dit onderzoek) Niet-Westerse Allochtoon: Een Nederlander die zelf, en/of van wie één of beide ouders geboren is in voormalig Joegoslavië, Turkije, Afrika, Zuid- en Midden-Amerika of Azië (exclusief voormalig Nederlands-Indië (voor 1949) en Japan).

##### **Culturele Empathie**

Persoonlijkheidseigenschap gericht op het vermogen zich in te leven in de gevoelens, gedachten en gedragingen van individuen met een andere culturele achtergrond.

##### **Discriminatie**

Een niet gerechtvaardigd negatief of schadelijk handelen tegenover de leden van een groep, eenvoudigweg vanwege hun lidmaatschap van die groep.

##### **Emotionele Stabiliteit**

Persoonlijkheidseigenschap gericht op het vermogen om te gaan met onzekerheid (als gevolg van cultuurverschillen).

##### **Identificatie met de etnische achtergrond**

De mate waarin een persoon waarde hecht aan en zich verbonden voelt met zijn/haar etnische groep.

##### **Identificatie met de organisatie**

De mate waarin een persoon waarde hecht aan en zich verbonden voelt met de organisatie waar hij/zij voor werkt.

##### **Mensgericht leiderschap**

Sociaal ondersteunend leiderschap, waarbij de leidinggevende respect heeft voor en rekening houdt met de persoonlijke gevoelens van werknemers.

##### **Meta-stereotypen**

de beelden van culturele minderheidsleden *zelf* over de stereotypen die in de organisatie over hun groep bestaan

##### **Openheid voor diversiteit**

De mate waarin een organisatiecultuur ruimte biedt voor mensen om zichzelf te zijn op de werkvloer, ook als hun gedrag op sommige punten afwijkt van de heersende norm.

##### **Solo-rol**

De positie van een allochtoon binnen een sociale omgeving als enige of vrijwel de enige vertegenwoordiger van zijn/haar culturele groep.

## Bijlage 2.

### Overzicht vragenlijstitems gerapporteerde variabelen

(N.B. items in vragenlijsten voor vertrokken werknemers werden gesteld in de verleden tijd)

#### *Identificatie met de organisatie*

- Binnen de organisatie voel ik mij niet echt thuis
- Ik ben er trots op om voor deze organisatie te werken
- Ik voel mij erg verbonden met de organisatie waar ik voor werk
- De problemen van de organisatie voelen aan als mijn eigen problemen
- De organisatie waar ik voor werk betekende veel voor mij

#### *Identificatie met de etnische achtergrond*

- Ik voel mij erg verbonden met mijn etnische achtergrond
- Mijn etnische achtergrond neemt een heel belangrijke plaats in mijn leven in
- Ik ben trots op mijn etnische achtergrond
- Mijn etnische achtergrond betekent veel voor mij
- De problemen van mensen uit mijn etnische groep voelen aan als mijn eigen problemen

#### *Waardering / Erkenning*

- Ik krijg erkenning voor het werk dat ik doe
- Mijn prestaties worden gewaardeerd door mijn collega's
- Mijn prestaties worden gewaardeerd door mijn leidinggevende

#### *Openheid voor diversiteit*

- Er wordt in deze organisatie openlijk gesproken over verschillende culturen van collega's
- In deze organisatie houden wij rekening met verschillende tradities en gewoonten van collega's (bijvoorbeeld geloof, feesten)
- Er bestaat ruimte binnen de organisatie om te leven en te werken volgens de eigen cultuur

#### *Prestatiegericht leiderschap*

- Mijn leidinggevende laat zien dat hij/zij veel van ons verwacht
- Mijn leidinggevende wil alleen maar de beste prestaties
- Mijn leidinggevende wil altijd het maximaal haalbare

#### *Mensgericht leiderschap*

- Mijn leidinggevende toont respect voor mijn persoonlijke gevoelens
- Mijn leidinggevende houdt rekening met mijn persoonlijke wensen
- Mijn leidinggevende behandelt me zonder rekening te houden met mijn persoonlijke gevoelens

#### *Culturele Empathie*

- Ik probeer het gedrag van anderen te begrijpen
- Ik zie het wanneer iemand het moeilijk heeft
- Ik kan me moeilijk inleven in anderen
- Ik leef mee met anderen
- Ik begrijp de gevoelens van anderen

#### *Emotionele Stabiliteit*

- Ik kan tegenslagen goed relativeren
- Ik ben vaak gespannen
- Ik voel me snel eenzaam
- Ik wissel vaak van stemming
- Ik ben vaak nerveus

#### *Zelfvertrouwen*

- Ik weet zeker dat ik de vereiste vaardigheden heb om goed te functioneren
- Vergeleken met anderen in deze organisatie denk ik een goede werknemer te zijn
- Ik weet zeker dat ik goed kan presteren in dit werk
- Ik verwacht een goede beoordeling te krijgen
- Mijn vaardigheden zijn erg goed vergeleken bij die van anderen

## Bijlage 3.

### Structuur exitinterviews

#### 1. Introductie

- Algemene uitleg over het onderzoek.
- Wat is de opzet van het interview, hoe lang gaat het duren.
- Garantie van vertrouwelijkheid
- Vragen?

#### 2. Personalia

- a. Geboortejaar** \_\_\_\_\_
- b. Geslacht** m / v
- c. Geboorteland**
- |   | zelf | vader | moeder |
|---|------|-------|--------|
| - Nederland   | ___  | ___   | ___    |
| - Europa (excl. Turkije, en vrm. Joegoslavië), VS, Canada, vrm Nederlands-Indië (voor 1949), Japan, Australië, Nieuw-Zeeland, Pacific | ___  | ___   | ___    |
| - Vrm. Joegoslavië, Turkije, Afrika, Zuid- en Midden-Amerika, Azië (excl vrm. Nederlands-Indië (voor 1949) en Japan)                  | ___  | ___   | ___    |

Hoe lang woont u al in Nederland? \_\_\_\_\_

#### d. Culturele Identiteit

Tot welke etnische groepen vindt u zelf dat u behoort? Dit kunnen er meer dan een zijn. Dus, welke culturele of etnische identiteiten zijn voor uzelf belangrijk? Kunt u ook aangeven hoe belangrijk?

	zwak				sterk
	1	2	3	4	5
- Nederlands	-	-	-	-	-
- _____	-	-	-	-	-
- _____	-	-	-	-	-
- _____	-	-	-	-	-

#### e. Opleidingsniveau

1. Basisonderwijs, lagere school
2. Lager beroepsonderwijs (lbo, lts, vbo, lto, lhno, leao, vmbo-praktijk)
3. Mavo, vmbo-theorie, ivo, mulo
4. Havo, vwo, mms, hbs, atheneum, gymnasium
5. Middelbaar beroepsonderwijs (mbo, mts, politieschool, mds, mba, mhno, inas)
6. Hoger beroepsonderwijs (hbo, hts, hds, nlo, politieacademie)
7. Kandidaatsexamen, wo-bachelor, mo B
8. Universitaire opleiding, KIM, KMA (master, drs, ir, mr, arts, etc.)
9. Universitaire opleiding: gepromoveerd (dr)
10. Anders, nl. \_\_\_\_\_



### 3. Over de oude baan

**a. Departement**

1. AZ
2. BZK
3. BuiZa
4. EZ
5. Belastingdienst
6. Financiën (excl. Belastingdienst)
7. Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)
8. Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND)
9. Justitie (excl. DJI en IND)
10. LNV
11. OC&W
12. SZW
13. Rijkswaterstaat
14. Verkeer en Waterstaat (excl. Rijkswaterstaat)
15. VROM
16. VWS
17. Anders, nl. \_\_\_\_\_

**b. Functietitel** \_\_\_\_\_

**c. Functietype**

1. Administratief / Secretarieel / Ondersteunend
2. Beleidsuitvoerend / Inspectie / Toezicht
3. Onderzoek
4. Beleidsontwikkeling
5. Management / Leidinggevend
6. Anders, nl. \_\_\_\_\_

**d. Hoe bent u aan deze functie gekomen?**

1. Vacature-advertentie in krant/tijdschrift/internet
2. Uitzend- / detacherings- / arbeidsbureau
3. Open sollicitatie
4. Via familie, vrienden of bekenden
5. Via (ex-) collega's
6. Via stage, school of opleiding
7. Benaderd door headhunter of wervingsbureau
8. Direct gevraagd door werkgever
9. Anders, nl. \_\_\_\_\_

**e. Ambtstermijn**

Hoe lang hebt u in deze functie gewerkt? \_\_\_\_\_ *Jaar* \_\_\_\_\_ *Maanden*

**f. Werkenheid**

Grootte: \_\_\_\_\_ *Werknemers*

Samenstelling: \_\_\_\_\_ *Mannen* \_\_\_\_\_ *Vrouwen*

\_\_\_\_\_ *Allochtoon* \_\_\_\_\_ *Autochtoon*

### 4. Over uw eventuele nieuwe baan

**a. Heeft u sindsdien een nieuwe baan gevonden?**

**b. Zoja, in welke sector werkt u nu?**

1. Rijksoverheid
2. Andere overheidsorganisatie (gemeente, provincie, politie, defensie, rechterlijke macht, e.d.)
3. Bedrijfsleven, zelfstandig ondernemer
4. Onderwijs en onderzoek (niet commercieel)
5. Gezondheidszorg en welzijn
6. Anders, nl. \_\_\_\_\_



**c. in welke sector zou u het liefst willen werken?**

1. Rijksoverheid
2. Andere overheidsorganisatie (gemeente, provincie, politie, defensie, rechterlijke macht, e.d.)
3. Bedrijfsleven, zelfstandig ondernemer
4. Onderwijs en onderzoek (niet commercieel)
5. Gezondheidszorg en welzijn
6. Anders, nl. \_\_\_\_\_

**5. Uw vertrek**

a. *Kunt u eerst een kort overzicht geven van de belangrijkste reden van uw vertrek. Dit hoeft geen uitgebreid verhaal te zijn, het gaat vooral om de hoofdredenen. Zometeen zal ik dieper ingaan op een aantal onderwerpen. Dus, wat waren in het kort de belangrijkste redenen voor uw vertrek?*

b. *Ik noem nu een aantal onderwerpen over uw oude baan die mogelijk mee hebben gespeeld in uw vertrek.*

*Kunt u, allereerst per onderwerp, een indruk geven van uw ervaringen wat betreft deze zaken? Daarna willen we ook per onderwerp graag weten in hoeverre dit invloed had op uw beslissing om te vertrekken.*

Instructie voor de interviewer:

1. Leg het onderwerp uit. Vraag of dit duidelijk is.
2. Wat waren de ervaringen hiermee (eerst open vraagstelling, daarna waar nodig voorbeeldvragen gebruiken)
3. Hoe tevreden was u over dit onderwerp (schaal 1-5)
4. In hoeverre heeft dit onderwerp invloed gehad op uw beslissing om te vertrekken? Kunt u dit toelichten?
5. In hoeverre heeft dit invloed gehad.... (schaal 1-5)

i. Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden  
(denk aan: salaris, zwangerschapsverlof)

- Wat vond u van de arbeidsvoorwaarden van uw vorige baan?

**Hoe tevreden was uw over dit onderwerp in uw oude baan?**

Helemaal niet tevreden					Zeer tevreden
1	2	3	4	5	

- In hoeverre heeft dit onderwerp invloed gehad op uw beslissing om te vertrekken? Kunt u dit toelichten?

**In hoeverre heeft dit onderwerp meegespeeld in uw beslissing om te vertrekken:**

Helemaal niet					Heel veel
1	2	3	4	5	



- ii. Aard / inhoud van het werk  
(denk aan: werkdruk, voldoende uitdaging, voldoende verantwoordelijkheden, werkstructurering)
- Wat vond u van de inhoud van uw werk?
  - Wat vond u van de manier waarop u dit werk moest uitvoeren?

**Hoe tevreden was uw over dit onderwerp in uw oude baan?**

Helemaal niet tevreden Zeer tevreden  
1 2 3 4 5

- In hoeverre heeft dit onderwerp invloed gehad op uw beslissing om te vertrekken? Kunt u dit toelichten?

**In hoeverre heeft dit onderwerp meegespeeld in uw beslissing om te vertrekken:**

Helemaal niet Heel veel  
1 2 3 4 5

- iii. Loopbaanaspecten  
(denk aan: doorgroeimogelijkheden, opleidingstrajecten)
- Had u bij de overheid voldoende mogelijkheden voor een ontwikkelen van een carrière?
  - Heeft u ooit gebruik gemaakt van loopbaancoaching of een mentor binnen uw organisatie?

**Hoe tevreden was uw over dit onderwerp in uw oude baan?**

Helemaal niet tevreden Zeer tevreden  
1 2 3 4 5

- In hoeverre heeft dit onderwerp invloed gehad op uw beslissing om te vertrekken? Kunt u dit toelichten?

**In hoeverre heeft dit onderwerp meegespeeld in uw beslissing om te vertrekken:**

Helemaal niet Heel veel  
1 2 3 4 5



iv. Persoonlijke eigenschappen  
 (denk aan: persoonlijkheid, competenties, zelfvertrouwen)

- In hoeverre sloot deze baan aan op uw eigen kennis en vaardigheden?
- In hoeverre paste uw persoonlijkheid bij de vorige baan?
- Had u vertrouwen in uw eigen functioneren?

**Hoe tevreden was uw over dit onderwerp in uw oude baan?**

Helemaal niet tevreden Zeer tevreden  
 1 2 3 4 5

- In hoeverre heeft dit onderwerp invloed gehad op uw beslissing om te vertrekken? Kunt u dit toelichten?

**In hoeverre heeft dit onderwerp meegespeeld in uw beslissing om te vertrekken:**

Helemaal niet Heel veel  
 1 2 3 4 5

v. Het team / de collega's  
 (denk aan: socialisatie, thuisvoelen, saamhorigheid, communicatie)

- Wat vond u van de manier waarop mensen in uw team met elkaar omgingen?
- Toen u net begon, hoe werd u toen ontvangen?
- Voelde u zich op uw gemak binnen het team?

**Hoe tevreden was uw over dit onderwerp in uw oude baan?**

Helemaal niet tevreden Zeer tevreden  
 1 2 3 4 5

- In hoeverre heeft dit onderwerp invloed gehad op uw beslissing om te vertrekken? Kunt u dit toelichten?

**In hoeverre heeft dit onderwerp meegespeeld in uw beslissing om te vertrekken:**

Helemaal niet Heel veel  
 1 2 3 4 5

vi. Leidinggevende  
 (denk aan: persoonlijke aandacht, sociaal vs. taakgericht)

- Hoe effectief was uw leidinggevende?
- Hoe was de relatie met uw leidinggevende?

**Hoe tevreden was uw over dit onderwerp in uw oude baan?**

Helemaal niet tevreden Zeer tevreden  
 1 2 3 4 5

- In hoeverre heeft dit onderwerp invloed gehad op uw beslissing om te vertrekken? Kunt u dit toelichten?

**In hoeverre heeft dit onderwerp meegespeeld in uw beslissing om te vertrekken:**

Helemaal niet Heel veel  
 1 2 3 4 5





vii. Organisatiecultuur  
 (denk aan: Mens vs. Taakgericht, Flexibiliteit)

- Kunt u de beschrijving geven van de cultuur van de organisatie?
- Wat voor invloed had deze cultuur op uw functioneren?

**Hoe tevreden was uw over dit onderwerp in uw oude baan?**

Helemaal niet tevreden Zeer tevreden  
 1 2 3 4 5

- In hoeverre heeft dit onderwerp invloed gehad op uw beslissing om te vertrekken? Kunt u dit toelichten?

**In hoeverre heeft dit onderwerp meegespeeld in uw beslissing om te vertrekken:**

Helemaal niet Heel veel  
 1 2 3 4 5

viii. Rol van etnische diversiteit binnen de organisatie

- Wat is volgens u de visie van de organisatie wat betreft etnische diversiteit?
- Hoe hebt u dit zelf ervaren?
- Was er binnen uw team ruimte om uw eigen etnische achtergrond te behouden?
- Kunt u een voorbeeld geven van situaties waarin u werd beoordeeld op uw etnische achtergrond?
- Hoe denk u dat ze tegen u aankeken?

**Hoe tevreden was uw over dit onderwerp in uw oude baan?**

Helemaal niet tevreden Zeer tevreden  
 1 2 3 4 5

- In hoeverre heeft dit onderwerp invloed gehad op uw beslissing om te vertrekken? Kunt u dit toelichten?

**In hoeverre heeft dit onderwerp meegespeeld in uw beslissing om te vertrekken:**

Helemaal niet Heel veel  
 1 2 3 4 5

Overige

Zijn er nog zaken die invloed hebben gehad op uw beslissing om te vertrekken, die nog niet genoemd zijn?



## 6. Oordeel over het vertrek

**a. Hebt u spijt van uw beslissing om te vertrekken?**

Helemaal niet \_\_\_\_\_ Heel veel  
1 2 3 4 5

**b. Zou u terugkomen als de mogelijkheid zich voordeed?**

Helemaal niet \_\_\_\_\_ Heel veel  
1 2 3 4 5

**c. Zou u ..... bij anderen aanraden als werkgever?**

Helemaal niet \_\_\_\_\_ Heel veel  
1 2 3 4 5

**d. Zou u ..... aanraden als werkgever voor allochtone werknemers?**

Helemaal niet \_\_\_\_\_ Heel veel  
1 2 3 4 5

**e. Zou u, achteraf gezien, deze baan hebben aangenomen als u wist wat u nu weet?**

Helemaal niet \_\_\_\_\_ Heel veel  
1 2 3 4 5

**7. Tenslotte: Als u het voor het zeggen had, wat zou u dan doen om diversiteit bij de Rijksoverheid te bevorderen?**

**8. NIET VRAGEN: NADERHAND ZELF INVULLEN**

Wat was/waren de hoofdreden(en) voor het vertrek van deze werknemer, in het kort:

**Was dit vertrek....**

**positief**

(hij/zij was tevreden, maar kon elders iets beters krijgen)

**negatief**

(hij/zij was ontevreden en wilde graag weg)

**Waarom?**

## Bijlage 4.

### Correlatietabel werktevredenheid en vertrekintentie

Overzicht van significante correlaties sterker dan .25 ( $p < .01$ )

Tabel A: Correlaties zittende werknemers

Variabelen	Autochtonen		Allochtonen	
	Werkte- vredenheid	Vertrek- intentie	Werkte- vredenheid	Vertrek- intentie
<b>Sociale processen</b>				
Id. met Organisatie	.67	-.41	.72	-.47
Id. met Etnische achtergrond	-	-	-	-
Waardering / Erkenning	.50	-.27	.53	-.34
<b>Organisatiefactoren</b>				
Openheid voor diversiteit	-	-	.29	-.25
Prestatiegericht leiderschap	-	-	-	-
Mensgericht leiderschap	.33	-.26	.37	-.30
<b>Persoonlijke factoren</b>				
Culturele empathie	-	-	-	-
Emotionele stabiliteit	-	-	-	-
Zelfvertrouwen	-	-	-	-

Tabel B: Correlaties vertrokken werknemers

Variabelen	Autochtonen	Allochtonen
	Werktevredenheid	Werktevredenheid
<b>Sociale processen</b>		
Id. met Organisatie	.56	.44
Id. met Etnische achtergrond	-	.34
Waardering / Erkenning	.51	.38
<b>Organisatiefactoren</b>		
Openheid voor diversiteit	-	-
Prestatiegericht leiderschap	-	-
Mensgericht leiderschap	-	-
<b>Persoonlijke factoren</b>		
Culturele empathie	-	-
Emotionele stabiliteit	-	-
Zelfvertrouwen	.41	.28

## 8. Referenties

ABD (2006). *Jaarbericht Algemene Bestuursdienst*. Ministerie van BZK, Bureau Algemene Bestuursdienst.

Andriessen, I., J. Dagevos, E. Nievers en I. Boog (2007). *Discriminatiemonitor niet-westerse allochtonen op de arbeidsmarkt 2007*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

Avery, D.R., P.F. McKay, D.C. Wilson en S. Tonidandel (2007). Unequal attendance: The relationships between race, organizational diversity cues and absenteeism. *Personnel Psychology*, 60(4), 875 - 902.

Berry, J.W. (1997). Immigration, acculturation and adaptation. *Applied Psychology, an international review*, 46, 5 - 34.

Byrne, D.S. (1999). *Social Exclusion*. Buckingham: Open University Press.

BZK (2005). *Arbeidsmonitor 2005: de prestaties van het Rijk als werkgever*. Ministerie van BZK, DGMOS/POIR.

BZK (2006). *Sociaal Jaarverslag Rijk 2006*. Ministerie van BZK.

Celik, S., M.L. van Engen en J.V. Arends-Tóth (2007). *Kleur in Blauw: Implicaties van acculturatie van allochtone politiemedewerkers op werkgerelateerde uitkomsten*. Universiteit van Tilburg.

Choenni, C.E.S. (2006). *National government policy for ethnic minorities; the case of the Netherlands 1975-2005*. Paper Involve Conference Netherlands, Deventer, 2006.

Cox, T.H. (1993). *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research & Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Dagevos, J. (1998). *Begrensde mobiliteit; over allochtone werkenden in Nederland*. Academisch proefschrift, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Dinsbach, A.A. (2005). *Socialization in the workplace: A focus on migrant groups*. Academisch Proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam.

Dutton, J.E., Dukerich, J.M., en Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239 - 263.

Ely, R.J. en D.A. Thomas (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46 (2), 229-273.

Haslam, S.A., Van Knippenberg, D., Platow, M.J., en Ellemers, N. (2003). *Social Identity at Work. Developing Theory for Organizational Practice*. New York: Psychology Press.

Gaertner, S.L., Rust, M.C., Dovidio, J.F., Bachman, B.A., en Anastasio, P.A. (1994). The contact hypotheses: The role of a common ingroup identity on reducing intergroup bias. *Small Group Research*, 25, 224 - 249.

- Gijsberts, M. (2005). Opvattingen van autochtonen en allochtonen over de multi-etnische samenleving. In: *Jaarrapport integratie 2005* (p. 189-205). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum/ Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Luijters, K., K.I. van der Zee, S. Otten (2006). *Cultural Differences in organizations: Enhancing identification by valuing differences*. Manuscript ter publicatie aangeboden.
- Milliken, F.J. en Martins, L.L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-433.
- Oldenhuis, H. (2007). *I know what they think about us: Metaperceptions and intergroup relations*. Academisch proefschrift, Rijksuniversiteit Groningen.
- Otten, S., M. Hoefsloot en K. Luijters (2007). Ongepubliceerde data. Rijksuniversiteit Groningen.
- POMO (2006). *Personeels- en Mobiliteitsonderzoek Overheidspersoneel 2006*. Ministerie van BZK, DGMOS.
- Somech, A. (2006). The Effects of Leadership Style and Team Process on Performance and Innovation in Functionally Heterogeneous Teams. *Journal of Management*, 32, 132-157.
- de Vries, S., J. Kwee en I. Waldring (1998). *Uitstroom van allochtonen uit de executieve politiedienst*. Ministerie van BZK, Rijks Universiteit Leiden; Vakgroep Sociale en Organisationspsychologie.
- Zandvliet, K., R. Blanken, J. Gravesteijn-Ligthelm en J. de Koning (2001). *Doorstroom van etnische minderheden op de werkvloer*. Ministerie van SZW, SEOR B.V.
- Van der Zee, K.I. en J.P. van Oudenhoven (2000). Psychometric qualities of the Multicultural Personality Questionnaire: A multidimensional instrument of multicultural effectiveness. *European Journal of Personality*, 14, 291-309.
- Van der Zee, K.I. en J.P. van Oudenhoven (2006). *Culturele diversiteit op het werk, achtergronden en interventies*. Assen: Van Gorcum.