

Mentale weerbaarheid: monitor en dashboard

Dr. W. Kamphuis,
dr. R. Delahaij,
drs. W. Venrooij,
dr. A. Smit.

Weerbaarheid bij de politie heeft de afgelopen jaren veel aandacht gekregen. Politie medewerkers moeten in uitdagende omstandigheden succesvol kunnen functioneren en ook op de langere termijn gemotiveerd en gezond blijven. Leidinggevenden kunnen een centrale rol spelen in het versterken van de weerbaarheid van medewerkers. Daarbij is echter wel de vraag relevant: hoe weet je of je medewerkers weerbaar zijn? En waar moet je op inzetten om die weerbaarheid te verbeteren?

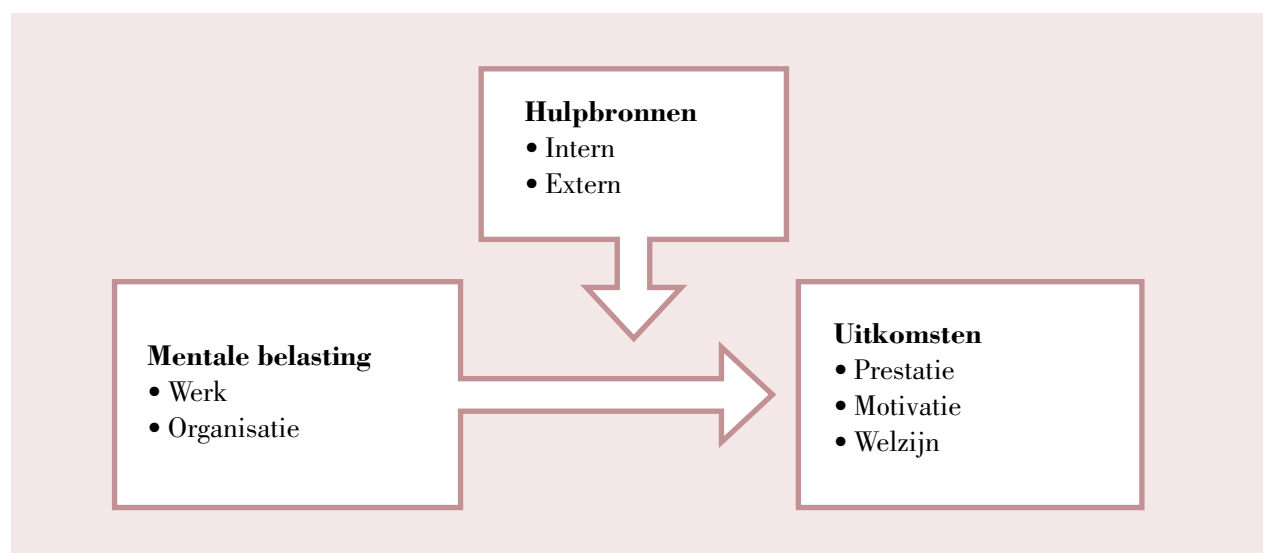
Om leidinggevenden en coördinatoren hierin te ondersteunen heeft TNO in opdracht van het Programma Versterking Professionele Weerbaarheid een *Weerbaarheidsmonitor en Weerbaarheidsdashboard* voor de politie ontwikkeld. Dit artikel beschrijft beide instrumenten en de toepassingsmogelijkheden.

Wat is weerbaarheid?

In het Programma Versterking Professionele Weerbaarheid, is weerbaarheid onderverdeeld in fysieke, morele en mentale weerbaarheid (zie Smit e.a., 2015). Het instrument dat wij ontwikkeld hebben, richt zich op de mentale weerbaarheid. Daarbij zien we mentale weerbaarheid als de balans tussen de mentale belasting waar iemand mee te maken krijgt en de (interne en externe) hulpbronnen die iemand tot zijn beschikking heeft om hiermee om te gaan. Als de bronnen niet voldoende zijn om tegenwicht tegen de belasting te bieden, kan dit leiden tot verminderd functioneren.

Als de bronnen wel voldoende zijn om met de belasting om te kunnen gaan, is er sprake van mentale weerbaarheid. Dit wordt weergegeven in Figuur 1.

Kenmerkend aan deze benadering is dus dat weerbaarheid wordt gezien als een proces (en niet een statische persoons-eigenschap zoals optimisme, of een uitkomst zoals prestatie), en dat de focus ligt op de inzet van een combinatie van zowel eigen vaardigheden en eigenschappen (interne hulpbronnen) als ondersteunende aspecten van de sociale omgeving (externe hulpbronnen) om met belasting om te gaan. Deze belasting kan zowel uit het werk van de medewerker voortkomen (bijvoorbeeld fysieke bedreiging bij een aanhouding) als uit de bredere organisatie (bijvoorbeeld onzekerheid door reorganisatie) als uit de privésituatie van de medewerker. De belasting kan leiden tot verminderde prestatie en motivatie en zelfs tot mentale problemen (burn-out, PTSS). Maar als de medewerker over voldoende hulpbronnen beschikt en deze ook weet in te zetten, kan hij of zij



Figuur 1. De drie belangrijkste aspecten in het weerbaarheidsproces: belasting, hulpbronnen en uitkomsten.

<i>Aspect</i>	<i>Onderwerp</i>	<i>Beschrijving</i>
Interne stressoren	Werkinhoud	Werkgerelateerde zaken die mentale belasting kunnen opleveren. Bijvoorbeeld: werkdruk, wisselende omstandigheden, zingevingproblemen.
	Organisatie	Organisatiegerelateerde zaken die mentale belasting kunnen opleveren. Bijvoorbeeld: reorganisatie, bureaucratie, negatieve cultuur.
Externe stressoren	Incident	Specifieke belastende incidenten (bijvoorbeeld vuurwapengebruik, eerste hulp bij ongeval) en zaken die rondom een incident mentale belasting kunnen opleveren. Bijvoorbeeld: gebrek aan hersteltijd.
	Privé-omstandigheden	Ingrijpende gebeurtenissen en traumatische ervaringen in het privéleven van de medewerker, werk-privébalans, zorgen om thuissituatie.

Tabel 1. De onderwerpen uit de Weerbaarheidsmonitor die betrekking hebben op mentale belasting.

weerbaar reageren op de belasting en daardoor zelfs persoonlijk groeien.

Weerbaarheidsmonitor

We hebben gekozen voor de hierboven beschreven benadering omdat dit de meeste handvatten biedt om de weerbaarheid van medewerkers te ondersteunen en vergroten. Om dit weerbaarheidsproces adequaat in kaart te brengen moeten er drie aspecten gemeten worden: de mentale belasting, de hulpbronnen, en de uitkomsten. De meting van deze aspecten resulteert niet in één score die de weerbaarheid van medewerkers weergeeft, maar geeft inzicht in de factoren die als belastend worden ervaren, de mogelijkheden die de medewerkers zien om met die belasting om te gaan, en het resulterende niveau van functioneren van de medewerkers.

Door middel van literatuurstudie, interviews en focusgroepen is in kaart gebracht wat de mentale belasting, de hulpbronnen en de relevante uitkomsten zijn voor operationele politiemedewerkers¹. Bij de beschrijving hier nemen we de Weerbaarheidsmonitor voor de Basis Politie Zorg (BPZ) als uitgangspunt. Naast deze basisvariant zijn er ook aparte varianten ontwikkeld voor de Familierecherche, de Zeden- en TBKK-recherche en voor de Districtsrecherche.

Mentale belasting

Bij het onderdeel mentale belasting krijgt de medewerker vragen over onderwerpen die stress kunnen opleveren. Deze onderwerpen komen voort uit onderzoek bij hoog-risico beroepen in het algemeen, en bij de Nederlandse politie in het bijzonder. De onderwerpen hebben betrekking op werkinhoudelijke aspecten, organisatie-aspecten, en privéomstandigheden (zie Tabel 1).

Als medewerkers hoog scoren op enkele of meerdere van deze onderwerpen, dan bestaat er een risico dat ze problemen ontwikkelen op het gebied van de uitkomsten (welzijn, motivatie, prestatie). Dat risico is echter veel kleiner als de medewerkers over voldoende hulpbronnen beschikken om met de belasting om te gaan.

Hulpbronnen

Bij het onderdeel hulpbronnen maakt de monitor onderscheid tussen interne en externe bronnen van mentale weerbaarheid. Met interne hulpbronnen worden alle persoonlijke eigenschappen en vaardigheden bedoeld die de medewerker in staat stellen om weerbaar op stressvolle gebeurtenissen te reageren. Externe hulpbronnen zijn aspecten vanuit de (sociale) omgeving die de medewerker helpen om op een constructieve manier om te gaan met belasting en tegenslagen. De externe bronnen zijn onder te verdelen in bronnen vanuit het thuisfront (familie en vrienden), vanuit het team, vanuit de leidinggevende en vanuit de organisatie. Zie Tabel 2 voor een beschrijving van de verschillende onderwerpen.

Uitkomsten

Bij het onderdeel uitkomsten wordt er gekeken naar verschillende aspecten van het functioneren van de medewerker. Deze aspecten hebben betrekking op welzijn, motivatie en prestatie (zie Tabel 3)². Vanuit het oogpunt van human resources zouden dit de key performance indicators (KPI's) van het personeel genoemd kunnen worden. Deze KPI's kunnen negatief beïnvloed worden door stress als de medewerker onvoldoende bronnen heeft om met de stress om te gaan. Maar als de medewerker op een goede manier met de belasting weet om te gaan, dan zullen welzijn, motivatie en prestatie op niveau blijven.

Gebruik van de weerbaarheidsmonitor

Verscheidene studies zijn uitgevoerd om de weerbaarheidsmonitor te onderzoeken op betrouwbaarheid en voorspellend vermogen. Uit deze studies blijkt dat de weerbaarheidsmonitor in staat is met relatief weinig vragen de verschillende onderwerpen betrouwbaar te meten. Daarnaast blijkt dat de bronnen een sterke voorspellende waarde hebben voor de uitkomsten (zie Kamphuis e.a., 2014).

Hiermee is de weerbaarheidsmonitor een goed instrument gebleken dat door leidinggevendenden kan worden ingezet om inzicht te krijgen in de weerbaarheid van hun medewerkers.

Voor een terugkoppeling worden de resultaten van alle medewerkers in een team of eenheid geaggregeerd en op teamniveau gerapporteerd, waarbij de scores niet terug te voeren zijn tot individuele medewerkers en de anonimiteit van de medewerkers gewaarborgd blijft. De leidinggevende kan deze informatie gebruiken om te bepalen of er actie moet worden ondernomen om de weerbaarheid van zijn of haar medewerkers te ondersteunen en versterken. Om de leidinggevende hierin te ondersteunen heeft TNO een dashboard ontwikkeld dat inzicht geeft in de weerbaarheid van een team (zie hieronder).

Het invullen van de vragenlijst kost ongeveer een half uur. Voor een goed beeld van de ontwikkeling in weerbaarheid is het raadzaam om de monitor op regelmatige basis af

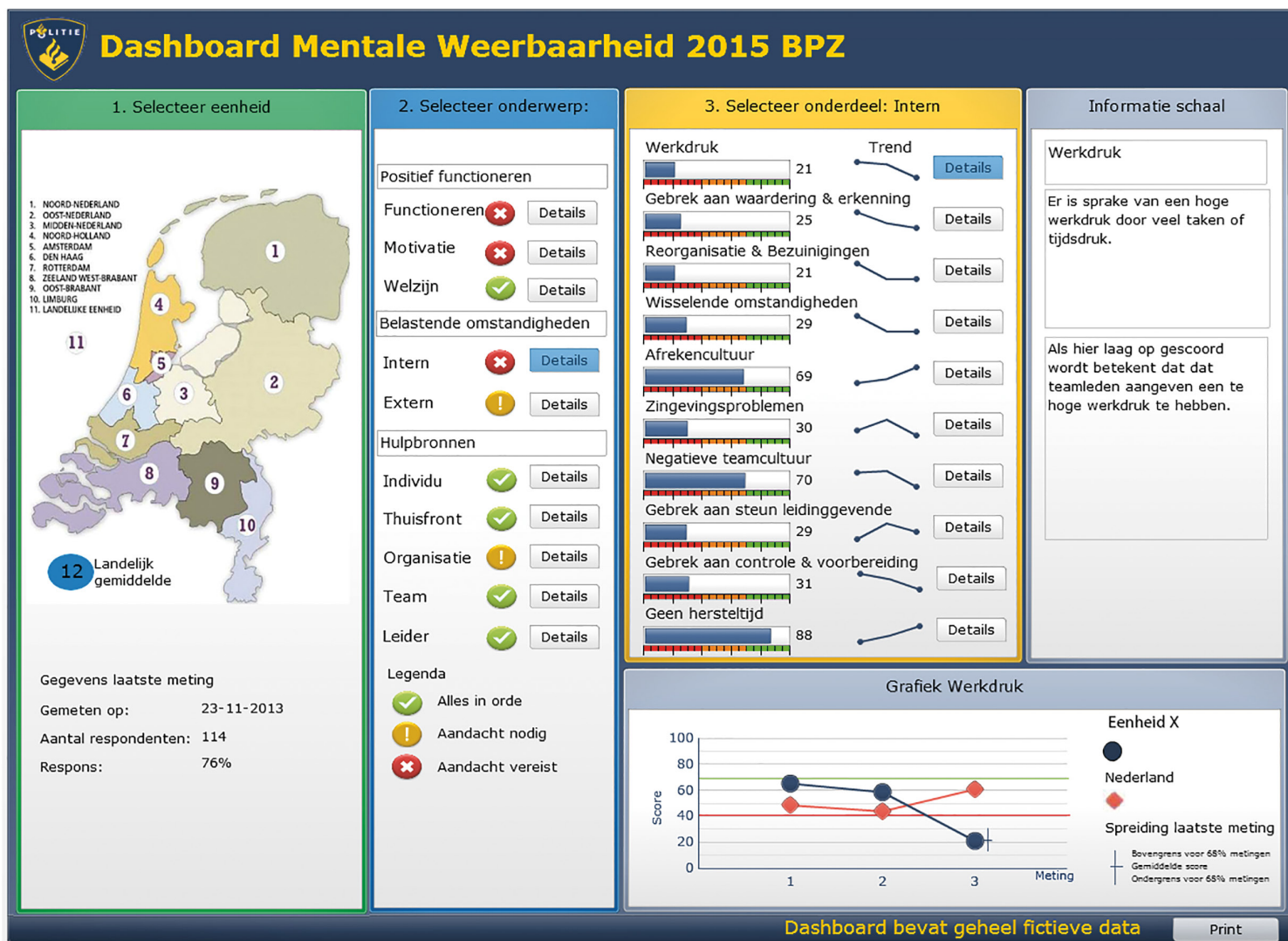
» *Met relatief weinig vragen kan een betrouwbare meting worden gedaan*

<i>Aspect</i>	<i>Onderwerp</i>	<i>Beschrijving</i>
Interne hulpbronnen		
	Vertrouwen in eigen kunnen	Het vertrouwen in de eigen capaciteiten om de politietaak goed uit te voeren.
	Controle	De overtuiging dat invloed kan worden uitgeoefend op gebeurtenissen in het leven.
	Optimisme	Het vermogen om een positieve betekenis te kunnen geven aan tegenslag.
	Emotionele stabiliteit	Het vermogen om de eigen emoties stabiel te houden en niet snel angstig, depressief, boos, beschaamd, bezorgd of onzeker te worden.
	Stressregulatie	De vaardigheid om goed te kunnen omgaan met stressreacties zoals negatieve emoties of gespannenheid tijdens en na stressvolle situaties.
	Betekenisgeving	Het algemene vermogen om dingen in perspectief te plaatsen/betekenis te geven aan wat je overkomt.
	Flexibiliteit	Het vermogen om je gedrag aan te passen aan de eisen van de situatie.
	Sociale competentie	De vaardigheid om goed te kunnen communiceren en sensitief te zijn in contact met collega's en burgers.
	Professionele trots	De trots die een medewerker ervaart over zijn beroepsidentiteit.
Externe hulpbronnen		
<i>Thuisfront</i>	Acceptatie	De mate waarin familie en vrienden de risico's en werkomstandigheden die het politiewerk met zich meebrengt accepteren.
	Steun	De mate waarin familie en vrienden de medewerker sociale steun geven.
<i>Team</i>	Cohesie	De mate van binding en samenhang tussen de teamleden.
	Identificatie	De mate waarin individuele teamleden zich identificeren met het team.
	Teameffectiviteit	Het vertrouwen van individuele teamleden in de competenties van het team.
<i>Leidinggevende</i>	Transformationeel leiderschap	De mate waarin de leidinggevende mensgericht leiderschap vertoont via coaching, motivatie, inspiratie en teambuilding.
	Participatief leiderschap	De mate waarin de leidinggevende teamleden laat meedenken over belangrijke aspecten van het werk.
	Integriteit	De mate waarin de leidinggevende eerlijk en oprecht omgaat met belangen en duidelijk en helder is over de wijze waarop besluiten tot stand komen.
	Effectiviteit leidinggevende	Het vertrouwen dat teamleden hebben in de vaardigheden van de leidinggevende.
<i>Organisatie</i>	Veilige cultuur	De aanwezigheid van een werkklimaat dat als (psychologisch) veilig wordt ervaren, waardoor mensen zich meer proactief durven op te stellen.
	Lerende cultuur	De aanwezigheid van een werkklimaat waarin leren wordt gestimuleerd.
	Ondersteuning	De manier waarop de organisatie de juiste opleiding, training en middelen ter beschikking stelt zodat politiemensen adequaat hun taken kunnen uitvoeren.
	Erkenning en waardering	De mate waarin de organisatie politiemensen erkenning en waardering geeft voor het werk dat ze doen.

Tabel 2. De onderwerpen uit de Weerbaarheidsmonitor die betrekking hebben op interne en externe hulpbronnen.

<i>Aspect</i>	<i>Onderwerp</i>	<i>Beschrijving</i>
Welzijn	Spanningsklachten	Het hebben van stressgerelateerde klachten zoals geïrriteerdheid, lusteloosheid, slaapproblemen.
	Hersteltijd na werk	Veel tijd nodig hebben om te herstellen na het werk.
	Energie	De hele dag door energiek en gemotiveerd zijn tijdens het werk.
Motivatie	Plezier	Geïnteresseerd zijn en plezier hebben in dagelijkse werkzaamheden.
	Betrokkenheid	Betrokken zijn bij het dagelijks werk en de organisatie.
	Cynisme	Het hebben van een negatieve, wantrouwende kijk op mensen en de wereld als gevolg van politiewerk.
Prestatie	Functioneren	Goed hebben kunnen functioneren tijdens het meest recente stressvolle incident.

Tabel 3. De onderwerpen uit de Weerbaarheidsmonitor die betrekking hebben op uitkomsten.



Figuur 2. Screenshot weerbaarheidsdashboard Basis Politie Zorg (NB: getoonde data zijn fictief!)

te nemen (minimaal één keer per jaar). Daarbij kan ervoor worden gekozen te focussen op specifieke onderwerpen en andere onderwerpen achterwege te laten, zodat de invultijd beperkt wordt.

Weerbaarheidsdashboard

Om de resultaten van een afname van de weerbaarheidsmonitor inzichtelijk te maken voor de leidinggevende hebben we het weerbaarheidsdashboard ontwikkeld (zie Figuur 2). Dit interactieve dashboard heeft als doel de scores van teams of eenheden op de verschillende onderdelen op overzichtelijke wijze terug te koppelen.

Figuur 2 toont het dashboard gevuld met fictieve data. Aan de linkerkant van het dashboard kunnen de verschillende teams/eenheden worden geselecteerd. Dan verschijnt rechts daarvan een overzicht van hoe het team als geheel scoort op tien verschillende onderwerpen die betrekking hebben op uitkomsten (‘Positief functioneren’), belastende omstandigheden en hulpbronnen. Elk onderwerp is voorzien van een symbool dat de aanbevolen actie betreffende

het onderwerp laat zien: alles in orde, aandacht nodig of aandacht vereist.

De leidinggevende kan op basis van deze informatie tijdig en op het juiste onderwerp ingrijpen indien de weerbaarheid van zijn of haar medewerkers in het gedrang komt. Dat kan nodig zijn als er bijvoorbeeld hoge belasting wordt gerapporteerd, als hulpbronnen laag scoren, of als de uitkomsten achterblijven bij wat er verwacht zou mogen worden. De hulpbronnen vormen daarbij over het algemeen het eerste aangrijpingspunt om verandering in de situatie te brengen.

Indien aandacht of actie nodig is op een van de tien onderwerpen, kan via de detailknop extra informatie worden opgevraagd. Rechts van het overzicht verschijnt dan een opsomming van de aspecten die horen bij dat onderwerp. In het voorbeeld in figuur 2 heeft de gebruiker de keuze gemaakt voor het onderwerp ‘Interne belastende omstandigheden’ en krijgt daardoor de (in dit geval) tien onderliggende aspecten te zien.

Om betekenis te kunnen geven aan de scores op deze aspecten, wordt elke score afgebeeld door middel van een blauwe balk die is voorzien van een vooraf ingestelde norm. Deze norm is in het dashboard zichtbaar gemaakt met de signaalkleuren rood, oranje en groen. Tevens worden de scores van de laatste drie uitgevoerde metingen van het team in een trend getoond die rechtsonder nader is gespecificeerd (zie ook navolgende alinea), zodat ontwikkelingen over tijd en effecten van eventuele eerdere interventies zichtbaar worden.

Via de knop ‘Details’ kan ook hier bij elk aspect extra informatie worden opgevraagd. In het voorbeeld in figuur 2 heeft de gebruiker gekozen voor de details van het aspect ‘werkdruk’. De betekenis en een duiding van de score worden dan rechts daarvan getoond.

» Benodigde anonimiteit en vertrouwelijkheid stellen eisen aan hosting en databeveiliging

Toepassing weerbaarheidsdashboard bij familierecherche

Om de waarde van het dashboard te kunnen toetsen hebben familierechercheurs van drie eenheden de weerbaarheidsmonitor ingevuld, en zijn de resultaten via het dashboard teruggekoppeld aan de coördinatoren van deze familierechercheurs. Hieronder puntsgewijs de belangrijkste bevindingen:

- Herkenbare resultaten maar ook verrassende inzichten.
- Richt aandacht en interventies.
- Biedt mogelijkheden om eigen beeld te checken.
- Vormt middel om gesprek aan te gaan met medewerkers.
- Prettig om resultaten van andere eenheden in te zien.
- Geeft aanleiding voor intervisie.
- Bruikbaar om onderwerpen landelijk te agenderen.

Al met al werden de beide instrumenten (monitor en dashboard) als zeer waardevol bestempeld door de coördinatoren van de familierechercheurs en zagen ze voldoende redenen om de instrumenten zelf in te willen gaan zetten.

Rechtsonder kunnen de scores van de laatste drie metingen van het team voor ieder aspect worden afgezet tegen bijvoorbeeld het landelijk gemiddelde. Op basis hiervan kan de leidinggevende achterhalen of de desbetreffende ontwikkelingen team-specifiek zijn of dat de trend ook bij andere teams zichtbaar is. Het meest recente meetpunt is ten slotte voorzien van een spreidingsmaat zodat kan worden ingeschat in welke range het grootste deel van de individuele metingen liggen. Er is hierbij bewust gekozen voor het niet tonen van individuele scores om de anonimiteit van de medewerkers te kunnen waarborgen.

Aanbevelingen

Voor een goede implementatie van monitor en dashboard in de organisatie is een aantal zaken van belang. Zo moet de weerbaarheidsmonitor binnen een veilige cultuur kunnen worden afgenomen en teruggekoppeld. Alleen als de instrumenten worden ingezet in een omgeving van openheid, van willen leren en elkaar willen steunen, zal het gebruik ervan zinvol zijn. In een macho-omgeving of binnen een afrekencultuur zullen deze instrumenten van veel minder waarde zijn.

Daarnaast zijn er ook vanuit onderzoeks-, juridisch en technisch perspectief aandachtspunten die bij de implementatie in acht moeten worden genomen. Zo verdient het aanbeveling dat de verschillende versies van de weerbaarheidsmonitor periodiek worden geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. Verder wordt idealiter een norm-dataset opgebouwd, die gebruikt kan worden om de normscores voor de verschillende doelgroepen vast te stellen (en aan te passen, indien nodig).

Vanuit juridisch perspectief is het belangrijk dat de anonimiteit van de medewerkers gegarandeerd wordt, en er toestemming verkregen wordt voor het aggregeren van de data. Van belang is tevens dat de data confidentieel verwerkt en bewaard worden. Dit stelt eisen aan het platform waarop de monitor en het dashboard worden gehost en ook aan de databeveiliging.

Tot slot

De weerbaarheidsmonitor en het dashboard vormen een vernieuwende benadering van medewerkersonderzoek. Doordat de monitor ontwikkeld is voor een specifieke doelgroep, is het mogelijk met een in één keer in te vullen vragenlijst een breed scala aan aspecten van weerbaar-

heid te meten. Uit de validatiestudies blijkt de betrouwbaarheid en de validiteit van de monitor. De specificiteit van de vragenlijst vergroot ook de toepasbaarheid van de uitkomsten, zoals blijkt uit de studies naar de relevantie van de uitkomsten van het dashboard onder familierechercheurs (zie kader). De functionaliteiten van het dashboard maken bovendien de complexe resultaten op een toegankelijke wijze inzichtelijk voor leidinggevenden.

Leidinggevenden die gewerkt hebben met het dashboard zijn dan ook enthousiast over de inzichten die ze opdoen met behulp van de monitor en het dashboard, en over de mogelijkheden die het hen biedt om in gesprek te gaan met hun medewerkers, collega-leidinggevenden of de eenheidsleiding over dit onderwerp. <<

Voor meer informatie over de weerbaarheidsmonitor en de mogelijkheden om de monitor in te zetten, kunt u contact opnemen met Joke Huis in 't Veld, PDC, HR-expertise, team Veilig en Gezond Werken: e-mail joke.huis.in.t.veld@politie.nl, tel 06 15945731.

Lijst van relevante rapportages

- Delahaj, R., Binsch, O. & Kamphuis, W. (2012). Weerbaarheidsmonitor voor de politie (Rap. nr. TNO 2012 M10280). Soesterberg: TNO.
- Delahaj, R. & Kamphuis, W. (2014). Weerbaarheidsmonitor voor Zeden en TBKK recherche (Rap. nr. TNO 2014 M11036). Soesterberg, Netherlands: TNO.
- Delahaj, R., Kamphuis, W., & Venrooij, W. (2014). Weerbaarheidsmonitor en dashboard – Familierechercheurs (Rap. nr. TNO 2014 M11034). Soesterberg, Netherlands: TNO.
- Delahaj, R., van Zwieten, M., & Kamphuis, W. (2015). Weerbaarheidsmonitor en dashboard voor districtsrecherche (Rap. nr. TNO 2015 M10898). TNO: Soesterberg.
- Delahaj, R., Venrooij, W., & Kamphuis, W. (2015). Weerbaarheidsdashboard - Basis Politie Zorg (Rap. nr. TNO 2015 M11349). TNO: Soesterberg.
- Kamphuis, W., Delahaj, R., & Preenen, P. (2014). Validatie weerbaarheidsmonitor Politie – Basis Politie Zorg (Rap. nr. TNO 2014 M11035). Soesterberg, Netherlands: TNO.
- Kamphuis, W., Delahaj, R., & Venrooij, W. (2015). Praktijktoets weerbaarheidsdashboard familierecherche (Rap. nr. TNO 2015 M10899). TNO: Soesterberg.
- Smit, A., Slagmolen, N., Brepoels, M., (2015). Weerbaarheid onderzoek (2010-2015). Over menselijke processen in het politiewerk. Den Haag: Boom criminologie.

Noten

- 1 In dit artikel zullen we niet uitgebreid ingaan op de ontwikkeling van de monitor, maar op het resultaat en de toepassingsmogelijkheden. De ontwikkeling van de weerbaarheidsmonitor is beschreven in een aantal rapporten, opvraagbaar bij de laatste auteur van dit artikel (zie de publicatielijst aan het eind van dit artikel).
- 2 De weerbaarheidsmonitor maakt voor de uitkomsten deels gebruik van schalen uit het Medewerkers Tevredenheids Onderzoek (MTO) dat voorheen periodiek bij de voormalige politiekorpsen werd afgenomen. Op het moment van ontwikkeling maakten de meeste van de in Tabel 3 beschreven schalen deel uit van dat MTO.