

HET BELANG VAN MENTALE WEERBAARHEID VAN STARTERS BIJ DE POLITIE

De politie moet de komende jaren zeventienduizend nieuwe politiemensen aanstellen. Wat draagt bij aan een goede start van deze nieuwe medewerkers? Wim Kamphuis, Lena Westerveld, Roos Delahaij en Annika Smit benadrukken het belang van mentale weerbaarheid.

Weerbaarheid is al jaren onderwerp van onderzoek bij de politie. Politiemensen dienen dagelijks in uitdagende omstandigheden succesvol te presteren. Bovendien moeten ze ook op de langere termijn gezond en gemotiveerd blijven voor het werk. Ontwikkelingen zoals de afnemende ervaren legitimiteit van het optreden van de politie en het toenemende kritische oog van de maatschappij kunnen een risico vormen voor het mentale welzijn van politiemensen.

Aandacht voor startende politiemensen is extra relevant als het gaat om weerbaarheid. Deze groep medewerkers is nog relatief onervaren met allerlei vormen van mentale belasting, waardoor incidenten veel impact kunnen hebben. Bovendien moeten ze hun plek zien te vinden in een bestaand team en leren omgaan met alle eisen die de organisatie aan hen stelt. Te midden van deze uitdagingen moeten

startende medewerkers mentaal fit blijven en plezier blijven houden in het werk. De opdracht voor de politie om in zeven jaar tijd zeventienduizend nieuwe politiemensen aan te stellen, onderstreept dit belang. Een goede landing van nieuwe politiemensen op de eerste werkplek, is cruciaal voor de startende medewerkers zelf, én voor de organisatie.

Weerbaarheidsmonitoring

In dit kader onderzoeken TNO, het Politiedienstencentrum (IDU; In-, Door- en Uitstroom) en de Politieacademie het welzijn en functioneren van startende medewerkers. De kernvraag daarbij is hoe de mentale weerbaarheid van aspiranten tijdens de opleiding samenhangt met de landing van deze aspiranten op hun eerste werkplek. Kennis over het belang van mentale weerbaarheid in de opleiding kan helpen om keuzes te maken over investeringen



Over de auteurs

Wim Kamphuis en Roos Delahaij zijn beiden senior research scientist bij de afdeling Human Behaviour and Organisational Innovations van TNO. Lena Westerveld is psychometricus/onderzoeker selectie bij de politie, HRM, In-, Door- en Uitstroom, team Selectie. Annika Smit is lector Weerbaarheid aan de Politieacademie.



Wanneer starters geconfronteerd worden met een incident is de ervaren impact hoog

tijdens opleiding en de overgangsfase naar de eerste functie.

In ons onderzoek zien we mentale weerbaarheid als de balans tussen de mentale belasting van een medewerker en de hulpbronnen die de medewerker tot zijn beschikking heeft om hiermee om te gaan. Als de bronnen niet voldoende zijn om met de belasting om te gaan, kan dit leiden tot verminderd functioneren. Bij voldoende inzet van bronnen wanneer iemand belast wordt, is sprake van mentale weerbaarheid. TNO heeft voor de politie twee instrumenten ontwikkeld om mentale weerbaarheid te meten en inzichtelijk te maken.

Allereerst kan de weerbaarheid van teams gemeten worden met de Weerbaarheidsmonitor (zie onder andere Kamphuis et al., 2017). Via het bijbehorende Weerbaarheidsdashboard kan een leidinggevende inzicht krijgen in de acute belasting (bijv. geweldsincidenten), de chronische belasting (bijvoorbeeld bureaucratie), interne bronnen (bijvoorbeeld vertrouwen in eigen kunnen) en externe bronnen (bijvoorbeeld sociale steun van het team), en het algehele functioneren in termen van welzijn, motivatie en prestaties van het team. De weerbaarheidsmonitor en het weerbaarheidsdashboard zijn in 2020 doorontwikkeld en momenteel gereed voor implementatie in de organisatie.

Inspire Resilience Scale

Om ook inzicht te krijgen in de weerbaarheid van aspiranten hebben TNO, de Politieacademie en IDU in een internationaal project met de defensieorganisaties van Nederland, België, Duitsland, Zweden en Finland een instrument ontwikkeld om het weerbaarheidspotentieel van aspiranten te meten: de INSPIRE Resilience Scale (IRS; zie Oprins et al., 2019). Dit instrument richt zich op eigenschappen en vaardigheden van de aspirant zelf die van belang zijn voor mentale weerbaarheid, de zogenaamde interne bronnen (zie Tabel 1 voor een overzicht en beschrijving).

De scores op deze bronnen worden samengevat in een overkoepelende weerbaarheidsscore. IDU en de Politieacademie zetten de IRS in tijdens respectievelijk selectie (standaard) en opleiding (voor het beschreven onderzoek) om inzicht te krijgen in de mentale weerbaarheid van kandidaten en aspiranten en de ontwikkeling van die weerbaarheid over de tijd. Op basis van deze inzichten kunnen aspiranten (in de toekomst) extra ondersteuning krijgen in het ontwikkelen van hun weerbaarheid. De IRS is dus niet alleen bedoeld om te selecteren, maar ook om ontwikkelbehoefte te identificeren.

Langlopend onderzoek

In het onderzoek is een groep van ruim 230 aspiranten tijdens het eerste jaar van de opleiding gemeten met de IRS. Drie jaar later, nadat deze studenten een paar maanden op hun eerste functie zaten, zijn ze nogmaals gemeten met een aantal schalen uit de weerbaarheidsmonitor die betrekking hadden op ervaren belasting, hulpbronnen en uitkomsten (zie Figuur 1 voor een

Interne bronnen (IRS)	Beschrijving
Coping flexibiliteit	De mate waarin iemand in staat is om verschillende strategieën in te zetten in het omgaan met stressvolle omstandigheden
Emotionele stabiliteit	Het vermogen om de eigen emoties stabiel te houden en niet snel angstig, depressief, boos, beschaamd, bezorgd of onzeker te worden
Vertrouwen in eigen kunnen	De mate van vertrouwen in de eigen capaciteiten om de politietoets goed uit te kunnen voeren
Optimisme	De mate waarin iemand over het algemeen positieve uitkomsten verwacht
Sociale vaardigheden	Het vermogen met anderen (ook uit andere culturen) te kunnen samenwerken, verbinding te kunnen maken, en om hulp te kunnen vragen
Zelfreflectie	Het vermogen en de behoefte om eigen handelen, gedachten en gevoelens te overdenken en te begrijpen

↑ Tabel 1

De zes aspecten van mentale weerbaarheid die met de Inspire Resilience Scale worden gemeten



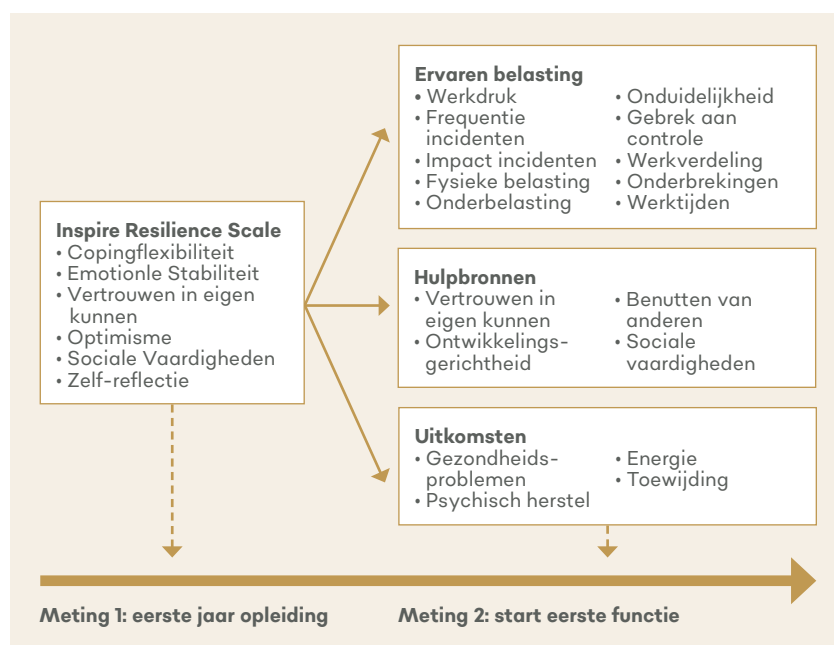
overzicht van de metingen). Aan deze tweede meting deden 79 respondenten mee. Door de gegevens uit beide metingen te koppelen, ontstond niet alleen inzicht in de belasting, de hulpbronnen, en het functioneren van startende medewerkers; maar ook kon berekend worden in hoeverre verschillen in het functioneren kunnen worden verklaard door de weerbaarheid van de aspiranten tijdens de opleiding.

Ervaringen

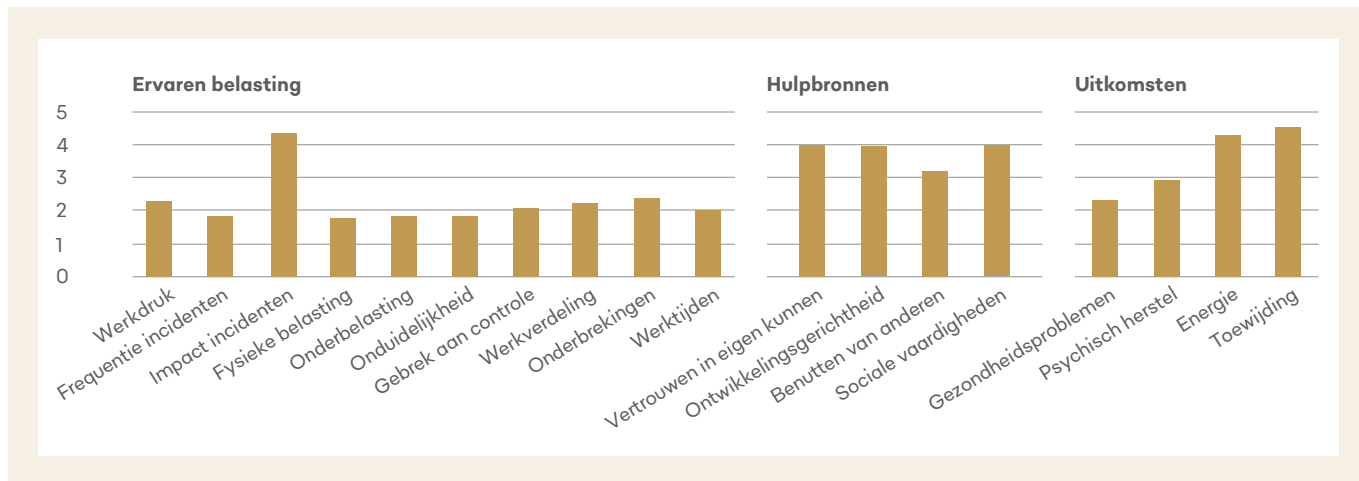
De resultaten van de tweede meting (zie Figuur 2) tonen dat startende medewerkers gemiddeld relatief lage belasting rapporteren. Op alle gemeten factoren scoren ze onder het midden van de schaal, wat inhoudt dat ze de betreffende belastende factoren weinig/bijna nooit ervaren. Op het moment dat ze geconfronteerd worden met een incident (bijvoorbeeld een lastig verhoor van een verdachte, of eerste hulp bij een zwaar ongeval), dan is de impact die ze daarvan ervaren wel hoog. Voor de gemeten factoren bestaan nog geen formele benchmarks, maar de resultaten lijken grotendeels overeen te komen met eerdere metingen bij regionale eenheden (resultaten uit lopend onderzoek). De ervaren belasting bij de startende medewerkers lijkt over het algemeen wel iets lager te zijn.

Op gerapporteerde hulpbronnen scoren startende medewerkers relatief hoog. Alleen het benutten van anderen (collega's om advies vragen, feedback vragen op functioneren) gebeurt wat minder. Ook deze resultaten

komen grotendeels overeen met eerdere metingen bij verschillende eenheden. Bij de uitkomsten scoren de startende medewerkers hoog op energie en toewijding. Ook in vergelijking met eerdere metingen in eenheden scoort deze groep hoger. Op psychisch herstel (hoe



↑ Figuur 1
Overzicht van de metingen tijdens het onderzoek



↑ Figuur 2

Gemiddelde scores van 79 startende medewerkers op de tweede meting (belastende factoren, hulpbronnen en uitkomsten). Antwoorden zijn gegeven op 1 (helemaal niet) – 5 (helemaal wel) antwoordschalen (of waar nodig omgezet in 1-5 antwoordschalen)

goed kan je loskomen van je werk na werktijd) scoren ze echter vrij laag. Samenvattend komt uit deze resultaten naar voren dat de groep startende medewerkers relatief laag scoort op de ervaren belasting, en relatief hoog op hulpbronnen en uitkomsten.

Dat is een positieve uitkomst. De impact van meegemaakte incidenten is echter wel hoog, en medewerkers komen maar matig los van het werk na werktijd. Dit kan op lange termijn een risico vormen voor de weerbaarheid omdat er een cumulatie van stress kan ontstaan.

Relatie met weerbaarheid in opleiding

De startende medewerkers verschillen onderling vanzelfsprekend in de mate van belasting, de hulpbronnen en de uitkomsten die ze rapporteren. Sommige starters ervaren bijvoorbeeld veel belasting door onregelmatige werktijden, onderbrekingen van het werk, fysieke belasting en werkdruk. Deze starters rapporteren gemiddeld ook meer gezondheidsproblemen, terwijl andere starters veel lager scoren op de ervaren belasting en een betere gezondheid rapporteren. In dit onderzoek is specifiek gekeken naar hoe deze verschillen samenhangen met de mentale weerbaarheid van deze medewerkers toen ze nog in opleiding waren.

Uit deze analyse blijkt dat de overkoepelende mentale weerbaarheidsscore op de IRS in het eerste jaar van de opleiding een sterke samenhang vertoont met ervaren gezondheidsproblemen in de eerste maanden op functie (r (pearson correlatiecoëfficiënt) = -0.37). Met andere woorden: aspiranten die tijdens de opleiding een hogere weerbaarheid rapporteerden,



ervaren minder gezondheidsproblemen als ze eenmaal aan het werk zijn. De analyses lieten zien dat 20 procent van de verschillen tussen startende medewerkers in gezondheid verklaard konden worden door verschillen in weerbaarheid tijdens de opleiding.

Ook is er een relatie tussen mentale weerbaarheid in de opleiding en psychisch herstel ($r = 0.27$), energie ($r = 0.27$) en toewijding ($r = 0.28$) in de eerste maanden op functie: aspiranten die weerbaarder zijn tijdens de opleiding kunnen zich eenmaal op hun eerste functie beter van hun werk losmaken, hebben meer energie en een grotere toewijding dan aspiranten die tijdens de opleiding minder weerbaar waren. Voor deze factoren geldt dat tussen de 8 en 10 procent van de verschillen tussen startende medewerkers verklaard kan worden door verschillen in weerbaarheid tijdens de opleiding.

Conclusies

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat startende medewerkers over het algemeen geen uitzonderlijk hoge belasting ervaren, en relatief goed scoren op hulpbronnen en uitkomsten. Heftige gebeurtenissen zoals vuurwapengebruik, bedreigingen en lichamelijke agressie hebben echter wel veel impact en startende medewerkers hebben moeite om los te komen van het werk na werktijd.

Mentale weerbaarheid tijdens de opleiding blijkt een belangrijke voorspeller voor een goede landing op de eerste werkplek: aspiranten die tijdens de opleiding mentaal weerbaarder waren, rapporteren als startende medewerkers een betere gezondheid, beter psychisch herstel, en meer energie en toewijding.

Binnen het onderzoek zal de groep van startende medewerkers nog eenmaal bemeten worden, als ze ongeveer een jaar in dienst zijn, om ook zicht te krijgen op hoe goed ze functioneren in hun werk. (1) De verwachting is dat ook



Bij de uitkomsten scoren de aspiranten hoog op energie en toewijding

hier de mentale weerbaarheid van de medewerkers een belangrijke rol in zal spelen.

De onderzoeksresultaten ondersteunen het idee dat expliciete aandacht voor mentale weerbaarheid tijdens de opleiding nodig is voor de ontwikkeling van aspiranten. Van belang is om dit in de verkorte opleiding niet uit het zicht te verliezen. Aspecten van mentale weerbaarheid als copingflexibiliteit, vertrouwen in eigen kunnen, sociale vaardigheden en zelfreflectie liggen niet vast, maar kunnen door gerichte training en aandacht verbeterd worden. Door de mentale weerbaarheid van aspiranten zo te versterken, krijgen ze een goede uitgangspositie voor hun eerste functie. De positieve ervaringen die dit tot gevolg kan hebben, zullen het vertrouwen in eigen kunnen verder versterken, en zo een gunstige invloed uitoefenen op het vervolg van de loopbaan van de startende medewerkers. •

1) Naast dit onderzoek naar weerbaarheid voert IDU momenteel ook een langlopend validatie-onderzoek uit naar het selectieproces. De resultaten van dit onderzoek zullen naar verwachting eind 2020 bekend zijn.

Referenties

Kamphuis, W., Delahaij, R., Venrooij, W., Smit, A. (2017). *Mentale Weerbaarheid: Monitor en dashboard*. Het Tijdschrift voor de Politie, 79, 6-10.
 Oprins, E., Kamphuis, W., Venrooij, W., Eijk, S. van, Huybens, W., Aalto, H., Johansson, E., Börjesson, M., Westerveld, L., Goor, J. van der, Jung, J. (2019). *Improving military selection by psychological resilience screening (INSPIRE-2): A predictive validity study and dashboard design* (TNO 2019 R10867). TNO: Soesterberg.

