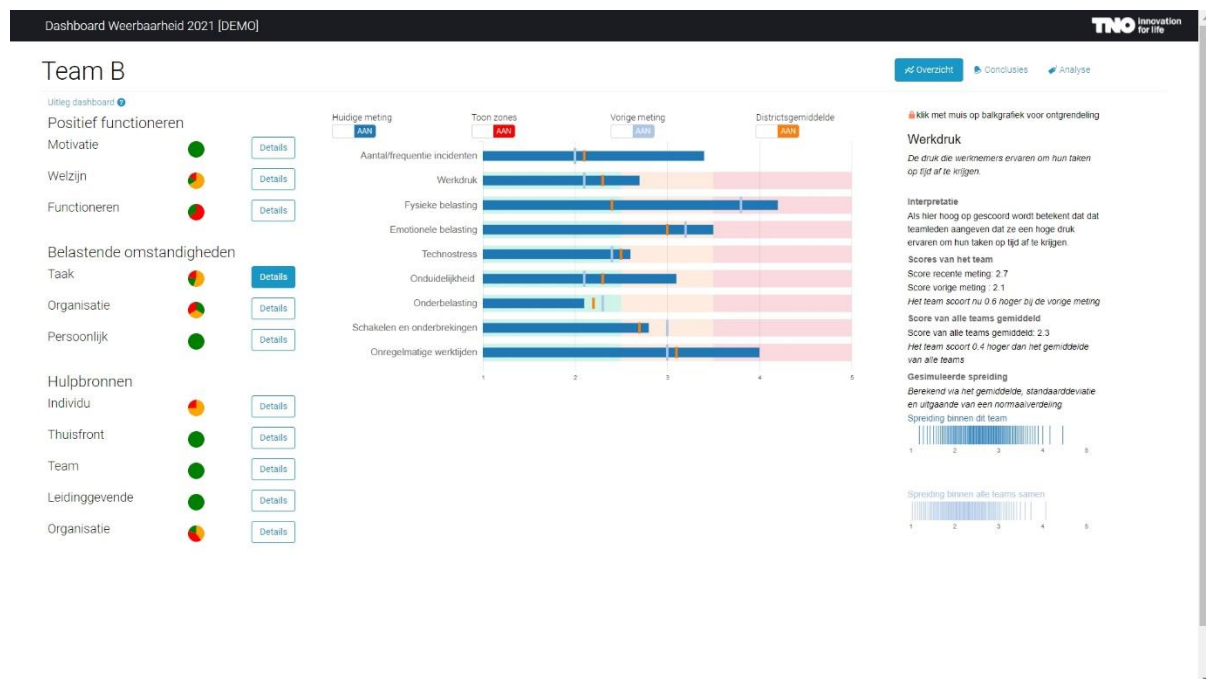


Blijvende aandacht voor weerbaarheid

Weerbaarheid blijft een belangrijk onderwerp zeker nu door capaciteitsproblemen de operationele slagkracht van de politie onder druk staat. De aandacht voor weerbaarheid is niet nieuw, maar de uitdaging blijft om op de werkvloer de aandacht vast te houden voor dit onderwerp.

Dit is van groot belang voor het preventief versterken van duurzaam inzetbare en weerbare medewerkers en teams. Juist nu er een grote instroom van nieuwe medewerkers aankomt en de aandacht voor stressgerelateerde klachten zoals PTSS toeneemt. Hierin is het belangrijk een balans te vinden tussen wat de werkgever biedt en de medewerker zelf doet. TNO heeft in opdracht van de politie de weerbaarheidsmonitor en het weerbaarheidsdashboard ontwikkeld en samen met district Zuid van de Eenheid Amsterdam onderzocht hoe dit instrument leidinggevenden en teams, maar ook individuele medewerkers, kan helpen blijvend aandacht te besteden aan weerbaarheid [zie textbox en figuur].



Figuur 1: Weerbaarheidsdashboard

Factoren in het dashboard zijn onderverdeeld in 3 categorieën; positief functioneren, belastende omstandigheden en hulpbronnen. Binnen die hoofdcategorieën zijn subcategorieën terug te vinden, zoals individu, thuisfront, team, leidinggevende en organisatie bij hulpbronnen. Het dashboard geeft snel inzicht in de status van deze categorieën. Elke categorie wordt gemeten met een aantal schalen met vragen (de weerbaarheidsmonitor).

De weerbaarheidsmonitor en het weerbaarheidsdashboard

De initiële ontwikkeling van de monitor en het dashboard vond plaats in opdracht van het programma Versterken Professionele Weerbaarheid. Een vragenlijst (de weerbaarheidsmonitor) meet de belangrijkste factoren die samenhangen met weerbaarheid. Het weerbaarheidsdashboard (zie figuur) is een online instrument dat de resultaten van de weerbaarheidsmonitor inzichtelijk maakt voor leidinggevend en teams en snel inzicht geeft in de weerbaarheid van een team. Het laat de balans zien tussen belastende omstandigheden waar medewerkers mee te maken krijgen (zoals werkdruk, emotionele belasting en onregelmatige diensten), de hulpbronnen die ze ervaren om met deze belasting om te gaan (op individueel, team, thuisfront, leidinggevende, organisatie niveau), en de invloed van deze balans op het functioneren (welzijn, motivatie en prestaties van de medewerker).

De monitor is speciaal voor de politie ontwikkeld en meet factoren die relevant zijn voor politiemedewerkers (GGP). De monitor bestaat uit een breed palet van onderwerpen (verschillende typen hulpbronnen en belastende omstandigheden). Hiervoor is gekozen omdat weerbaarheid complex en contextafhankelijk is. Het is de specifieke combinatie van persoonlijke kenmerken en de werk- en organisatiecontext die bepalend is voor iemands weerbaarheid. Dit zien we ook terug in de voorspellende waarde van het instrument. Regressieanalyses waarbij alle belastende omstandigheden en de hulpbronnen van 2020 de uitkomsten in 2021 voorspellen laten zien dat de voorspellende waarde goed is¹.

Het instrument is bedoeld om het team te volgen over de tijd, zodat positieve en risicovolle trends tijdig kunnen worden herkend. Het dashboard geeft ook inzicht in welke factoren het functioneren in het team positief of negatief beïnvloeden door gebruik te maken van de data die over de tijd is verzameld. Dit wordt zichtbaar gemaakt in een analyse module. Deze module maakt inzichtelijk wat de relatie is tussen belastende omstandigheden en hulpbronnen van vorig jaar met de uitkomsten dit jaar. Het herhaaldelijk inzetten van de monitor en het dashboard helpt zicht te krijgen op de effectiviteit van interventies en geeft inzicht in mogelijk risicovolle trends in het team. Op deze manier kan preventief worden opgetreden. Naast het teamdashboard kregen individuele medewerkers ook de mogelijkheid een persoonlijk dashboard in te zien waarin ze inzicht kregen in de ontwikkeling van hun eigen weerbaarheid.

Weerbaarheidsdashboard

Toen we in 2018 startten met de samenwerking tussen TNO² en Amsterdam-Zuid voor het testen en doorontwikkelen van de monitor en het dashboard was het duidelijk dat de teamchefs een grote behoefte hadden op ondersteuning op dit onderwerp. Tegelijkertijd was er ook scepsis. De meeste teamchefs hebben in hun loopbaan aan meerdere onderzoeken en ontwikkelingen meegedaan.

¹ Adjusted R² varieert .17 voor *Herstel na werk* tot .38 voor *Cognitieve Problemen* waarbij de meeste uitkomsten boven .30 voorspeld worden

² Het onderzoek werd uitgevoerd binnen het kennisopbouw programma 'Ontwikkeling Professional' geleid door George van den Berg en Anneke Oosting van dir Operatiën. Het kennisopbouw programma is onderdeel van de strategische samenwerking tussen TNO en de politie. Tijdens de pilot werd ook samengewerkt met landelijk VGW (Veilig en Gezond Werken).

Ervaringen waren niet altijd positief of, als ze wel positief waren, werden instrumenten niet geïmplementeerd of aangepast aan de wensen van de werkvloer. Toch waren ze bereid mee te werken en stelden ze hun teams beschikbaar. Dit heeft geleid tot 3 jaar onderzoek naar de werkzaamheid van de monitor en het dashboard. We hebben onderzocht hoe goed de monitor werkt en hoe we het dashboard zo kunnen maken dat het toegankelijk is voor teams en teamchefs. Daarnaast hebben we kunnen onderzoeken of het dashboard en gebruik van het dashboard *echt* bijdraagt aan blijvende aandacht voor weerbaarheid binnen het district, door middel van observaties, gesprekken en interviews. Dit laatste is niet altijd onderdeel van een innovatietraject, terwijl inzichten in de werkzaamheid van innovaties op de werkvloer minstens even belangrijk zijn als de ontwikkeling van de innovaties zelf. Waar we begonnen met een afwachtende houding bij medewerkers zijn de teams gaandeweg het dashboard gaan omarmen en is het nu onderdeel van de jaarlijkse ontwikkelcyclus. Drie manieren waarop het dashboard de leidinggevenden en teams helpen om blijvende aandacht te besteden aan weerbaarheid kwamen elke keer terug: het bieden van gedeelde taal, de objectieve graadmeter en de mogelijkheid om het effect van interventies te evalueren en trends zichtbaar te maken door de jaarlijkse meting.

Gedeelde taal

Het weerbaarheidsdashboard biedt een gedeelde taal over belasting en belastbaarheid. De concepten die zijn opgenomen in de monitor worden uitgelegd en bespreekbaar gemaakt zoals bijvoorbeeld het belang van herstel na werk en werk-privé balans en de impact van incidenten, werkdruk en emotionele belasting.

Het weerbaarheidsdashboard geeft goed aan waar mensen last van hebben in het werk. Het maakt dingen zichtbaar en bespreekbaar, zoals is het wenselijk de hele tijd bereikbaar te zijn, zijn werktuinen wel wenselijk?

HR-Adviseur in het district

Het dashboard helpt om onderling te kunnen bespreken wat de effecten van het werk zijn op de weerbaarheid. Het bespreken van de weerbaarheid in het team zou onderdeel moeten zijn van het dagelijkse gesprek. Net als bij de uitvoer van operationele taken, moeten medewerkers en teams hier zelf de verantwoordelijkheid voor nemen. Het dashboard faciliteert dit proces; het instrument *an sich* is niet voldoende; er moet tijd en ruimte zijn om het gesprek te voeren.

Het weerbaarheidsdashboard helpt om inzicht te krijgen waar het niet goed gaat en biedt de mogelijkheid om daar het gesprek over aan te gaan. Wel zie je dat in de tijd van corona de animo om mee te denken aan oplossingen minder was door de opstapeling van capaciteits- en werkdruk en het op afstand werken. Dit is een risico. We hebben geleerd dat er wel echt tijd en ruimte moet zijn voor het gesprek en de follow-up. Deze tijd moet ik als teamchef maken!

Teamchef

Objectieve graadmeter

Politied medewerkers in Amsterdam-Zuid worden zoals vele van hun collega's in het land blootgesteld aan heftige incidenten zoals liquidaties, rellen door overcrowding in het Vondelpark en op het Museumplein en bedreiging van medewerkers. Het is vooral de opstapeling van belasting waar leidinggevenden zich zorgen om maken. Het is dan aan de teamchef om alert te zijn op signalen, het

gesprek aan te gaan over het belang van ruimte voor herstel en aan te geven dat het oké is om even uit de wind te gaan. Het dashboard kan dit gesprek ondersteunen doordat bepaalde onderwerpen, zoals de toename van stress gerelateerde klachten en de aanwezigheid van hulpbronnen die dat kunnen voorkomen inzichtelijk worden gemaakt. De objectiviteit van de meting maakt dit makkelijker omdat het een neutraal beeld geeft waar iedereen zich aan kan relateren.

Ik geloof dat je een team moet creëren waarin je voor elkaar zorgt en in openheid elkaar kan aanspreken als het minder goed gaat. Het weerbaarheidsdashboard draagt hieraan bij doordat het een objectieve thermometer is. Op deze manier kan je je eigen waarneming en wat je hoort van anderen toetsen. De objectiviteit helpt het gesprek met elkaar te voeren over wat er aan de hand is.

Teamchef

Evaluëren van interventies en signaleren van trends

Het doel van de jaarlijkse afname van de monitor en dashboard is het faciliteren van het gesprek over de ontwikkeling van het team op een structurele manier. Het dashboard geeft inzicht in de ontwikkeling van belasting, hulpbronnen en uitkomsten. Hiermee kunnen mogelijke risicovolle trends worden gesignaleerd, zoals bijvoorbeeld een afname in sociale steun of toename van emotionele uitputting. In gezamenlijkheid kan dan gekomen worden tot interventies die werken voor het team. De manier waarop het gesprek gevoerd wordt is hierbij belangrijk; het gesprek moet gaan over *meer* dan alleen operationele zaken en er moet ruimte zijn voor verschillende inzichten vanuit de werkvloer. Gezamenlijk kan dan worden nagedacht over oplossingsrichtingen. Het dashboard kan ook gebruikt worden om de ingezette veranderingen en interventies te evalueren. Doordat het weerbaarheidsdashboard inzicht geeft in de ontwikkeling van factoren van jaar op jaar kan gekeken worden of de interventies het gewenste effect hebben.

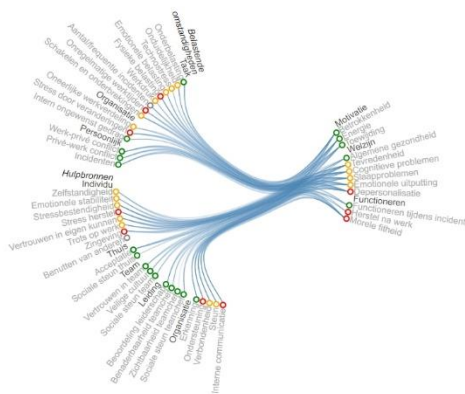
Het weerbaarheidsdashboard richt de aandacht op mentaal welzijn, dat is goed, het gesprek gaat daardoor niet alleen over operationele zaken. Naar aanleiding van de resultaten hebben we een groot groepsgesprek gehad, met jong en oud door elkaar. Door te benadrukken dat iedereen inbreng kan hebben en het niet uitmaakt waar je zit in de hiërarchie hebben we echt een open gesprek kunnen hebben. Waarin met name jongeren zich ook konden uitspreken en meedenken over oplossingsrichtingen. Dit is heel waardevol. Het is wel belangrijk dat er daarna ook follow-up aan wordt gegeven, anders raak je ze weer kwijt. Het weerbaarheidsdashboard kan je ook gebruiken om te evalueren of de interventie die je hebt ingezet als managementteam echt werkt. In ons team hebben we bepaalde maatregelen weer teruggedraaid toen uit de 2^{de} meting van de monitor bleek dat het onvoldoende gewerkt had en zijn we weer het gesprek aangegaan.

Operationeel Specialist in Amsterdam- Zuid

Betrokkenheid en eigen verantwoordelijkheid van medewerkers

We hebben gezien dat de jaarlijkse inzet van de weerbaarheidsmonitor en het dashboard maakt dat er een terugkerend gesprek is binnen teams. Omdat medewerkers merken dat er iets gedaan wordt met de eerdere uitkomsten van het onderzoek en hun inbreng, wordt de betrokkenheid vergroot. De ervaringen tijdens de pilot leren ons bovendien dat het essentieel is dat er wordt doorgevraagd (wat

betekenen de resultaten precies voor ons) en medewerkers in de gelegenheid worden gesteld mee te denken over de oplossingsrichtingen. Gedurende de periode van het onderzoek hebben we dan ook gezien dat de participatie van medewerkers aan het onderzoek toeneemt. De respons (percentage ingevulde vragenlijsten) steeg van 40% in 2019 naar 67% en 64% in 2020 en 2021. Uit de monitor blijkt bovendien dat er in die periode een toename was van betrokkenheid en de verbondenheid met de organisatie³. Op basis van dit onderzoek kan geen causaal verband worden aangetoond, maar het ondersteunt de ervaring van het district; namelijk dat het instrument teams en teamchefs helpt het gesprek aan te gaan en hiermee de betrokkenheid en de ervaring van gedeelde verantwoordelijkheid kan vergroten. Het weerbaarheidsdashboard biedt naast een teamdashboard ook een persoonlijk dashboard waarin individuele medewerkers kunnen zien hoe hun weerbaarheid zich ontwikkeld heeft het afgelopen jaar. Dit biedt ook de medewerker een ingang om zelf aan de slag te gaan met zijn of haar weerbaarheid.



Toekomstige ontwikkelingen

Met de ontwikkeling van het weerbaarheidsdashboard is een eerste stap gezet in het gebruik van monitoringstechnologie om teams en leidinggevenden te ondersteunen. Deze ontwikkeling kan op een aantal manieren worden doorgezet om de gedeelde verantwoordelijkheid voor weerbaarheid verder te bestendigen. Ten eerste kan met dit instrument een landelijke longitudinale dataset worden opgebouwd die inzicht geeft in de structurele risico's voor weerbaarheid van medewerkers over de loopbaan heen op districts-, eenheids- en organisatieniveau. Het koppelen van deze (geaggregeerde) data met andere databronnen (zoals incidenten, verzuim, instroom en doorstroom) kan de organisatie helpen grip te krijgen op risico's en kansen rondom weerbaarheid. Ten tweede is een eerste stap gezet in het bieden van een persoonlijk monitoringssysteem waarbij medewerkers hun eigen weerbaarheid kunnen volgen. Een volgende stap is het toevoegen van mogelijkheden tot dagelijkse monitoring (met behulp van bijvoorbeeld wearables en apps) en koppeling naar advies en interventies op maat⁴. Dit helpt medewerkers eigen regie en verantwoordelijkheid te nemen voor hun weerbaarheid.

³ Paired t-tests laten zien dat van 2020 naar 2021 er een significante toename van betrokkenheid is (van 3.38 naar 3.48 op een 5 puntschaal, $p < .05$). Voor verbondenheid met de organisatie is er een significante toename van 2019 naar 2020 en van 2020 naar 2021 (resp. 3.31 naar 3.49, $p < .001$ en 3.54 naar 3.65, $p < .01$; er zijn aparte paired T-test uitgevoerd waardoor de waarde van 2020 op verschillende samples is gebaseerd en verschillen).

⁴ In het onderzoeksprogramma Ontwikkeling Professional loopt een eerste verkennende studie naar de meerwaarde van dagelijkse persoonlijke monitoring bij de politie. Contact: wim.kamphuis@tno.nl.

Conclusie

Het weerbaarheidsdashboard blijkt een belangrijke bijdrage te kunnen leveren aan het vermogen van teams om blijvende aandacht voor weerbaarheid te hebben en vanuit gedeelde verantwoordelijkheid weerbaarheid te ondersteunen. Het landelijk inzetten van de weerbaarheidsmonitor en het dashboard vanaf de start van de loopbaan en door de loopbaan heen biedt een enorme kans om de nieuwe generatie politiemedewerkers van een gedeelde taal te voorzien en in gesprek met hun teams, leidinggevend en organisatie te gaan over wat er nodig is voor een weerbare loopbaan.

Over de auteurs



Roos Delahaj is senior research scientist bij de afdeling Human Behaviour and Training van TNO. Contact: roos.delahaj@tno.nl



Sander van de Koot MSc. MCI is sectorhoofd in de Eenheid Amsterdam – district Zuid



Wim Kamphuis is senior research scientist bij de afdeling Human Behaviour and Training van TNO.

Bronnen

Delahaij, R., Kamphuis, W., Binsch, O., Venrooij, W. (2014). *Ontwikkeling Militaire Resilience Monitor [Development of the Military Resilience Monitor] (TNO R11652)*. Soesterberg: TNO.

Delahaij, R., Kamphuis, W., Binsch, O., Venrooij, W. (2020). *Resultaten en aanbevelingen weerbaarheidsmonitor en dashboard. (TNO 2020 M11419)*. Soesterberg: TNO.

Kamphuis, W., Delahaij, R., & Preenen, P (2014). *Validatie weerbaarheidsmonitor Politie – Basis Politie Zorg (TNO 2014 M11035)*. Soesterberg: TNO

Kamphuis, W., Delahaij, R., Venrooij, W., & Smit, A. (2017). Mentale Weerbaarheid: Monitor en dashboard. *Het Tijdschrift voor de Politie*, 79, 6-10.

Smit, A., Slagmolen, N., Brepoels, M., (2015). *Weerbaarheid onderzocht (2010-2015). Over menselijke processen in het politiewerk*. Den Haag: Boom criminologie