

IS ER BLIJVEND EFFECT?

TRAINING

MENTALE KRACHT

In de training Mentale Kracht leren politiemensen hoe ze met mentale vaardigheden beter blijven presteren in stressvolle situaties. Maar doen ze dat daarna ook? Jolanda Botke onderzocht het effect bij opsporingsprofessionals en medewerkers van het PDC.

De training Mentale Kracht wordt sinds 2011 verzorgd door de Politieacademie. Op verzoek van het Lectoraat Weerbaarheid van de Politieacademie werd tussen 2015 en 2019 onderzoek gedaan naar het effect van de training Mentale Kracht. In deze bijdrage worden de resultaten van de in totaal vier onderzoeken beschreven. Op basis van deze resultaten beantwoord ik drie vragen: Heeft de training effect? Wat beïnvloedt dit effect? Wat kun je van dit onderzoek leren?

Transfer van training

Als ik het in dit artikel over 'effect' heb, dan bedoel ik: wat na een training met de nieuwe kennis en vaardigheden tijdens het werk wordt gedaan en welk effect dat heeft op het vakmanschap van de politieprofessional. Deze 'transfer van training' wordt gezien als de achilleshiel van het trainingsproces. Als medewerkers er niet in slagen de kennis en vaardigheden die ze in een training hebben geleerd tijdens het werk effectief te gebruiken, levert de training uiteindelijk niks op.

In onderzoek 1 en 2 stond de opsporingsprofessional centraal. Er is onderzocht of de training

effect heeft op de professionele betrokkenheid en het zelfvertrouwen van de opsporingsprofessional. In onderzoek 3 en 4 stonden de medewerkers van het Politiedienstencentrum (PDC) centraal. Er is onderzocht of de training effect heeft op proactief en adaptief handelen en op professionele betrokkenheid van de PDC'er. Professionele betrokkenheid, zelfvertrouwen, adaptief handelen en proactief handelen zijn de aspecten van vakmanschap die in dit onderzoek zijn gemeten, omdat het vier onderdelen van vakmanschap zijn die maken dat je goed kunt blijven presteren in stressvolle situaties.

Professioneel betrokken blijven

Het eerste onderzoek richtte zich op de opsporingsprofessional. In de periode tussen juli 2016 en september 2017 ontvingen alle opsporingsdeelnemers een digitale vragenlijst in de week voor de training, in de week na de training en drie maanden na de training. Uiteindelijk vulden 155 deelnemers alle drie vragenlijsten in. Het effect van de training is gemeten in drie kritische werksituaties van een opsporingsprofessional; situaties waar een opsporingsprofessional echt zijn vakmanschap moet tonen. Er is



Over de auteur
Jolanda Botke is PhD-onderzoeker aan de Vrije Universiteit Amsterdam en aan het lectoraat Weerbaarheid van de Politieacademie. Haar proefschrift verschijnt begin 2021.





Effect

Bij opsporingsprofessionals is onderzocht of de training effect heeft op de professionele betrokkenheid en het zelfvertrouwen.

in deze situaties gekeken of de training effect heeft op professionele betrokkenheid. Dat wil zeggen: kan de professional door gebruik te maken van de vaardigheden uit de training in deze kritische, vaak stressvolle, situatie de goede balans houden tussen betrokkenheid en distantie. Alleen voor de situatie 'Opmaken Proces Verbaal' kon vastgesteld worden dat deelnemers die de vaardigheden uit de training gebruikten meer professionele betrokkenheid toonden (Botke, Jansen, Khapova, & Tims, 2019).

Het effect op zelfvertrouwen

In het tweede onderzoek is gekeken of de training invloed heeft op zelfvertrouwen (N = 96). De veronderstelling is hier dat als professionals de mentale vaardigheden uit de training gebruiken, zij meer zelfvertrouwen krijgen. Uit de resultaten bleek dat de groep die voor de training weinig zelfvertrouwen had, veel meer baat bij de training had (zelfvertrouwen veel

gestegen), dan de groep die voor de training veel zelfvertrouwen had (zelfvertrouwen beetje gestegen). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de 'hoge' groep zijn prestaties overschat en vindt dat de training niet voor hem of haar bedoeld of nuttig is (Botke, in voorbereiding).

Adaptief en proactief handelen

Het derde onderzoek werd uitgevoerd door drie masterstudenten Human Resource Studies aan Tilburg University. Zij onderzochten of PDC-medewerkers na de training meer adaptief en proactief gedrag vertoonden dan voor de training. Tussen juni 2018 en mei 2019 werden 500 trainingsdeelnemers benaderd en 500 professionals die de training later zouden volgen (zij fungeerden als controlegroep). Deze dataverzameling leidde tot 223 complete dataset (94 in de trainingsgroep; 119 in de controlegroep; deze data is ook voor onderzoek 4 gebruikt).

De analyse van de vragenlijsten toonde geen significant effect van de training op proactiviteit of adaptiviteit aan. Echter, in interviews die de studenten daarnaast deden, bleek dat de mentale vaardigheden uit de training de respondenten wel hadden geholpen om meer proactief te werken. Ze gaven bijvoorbeeld aan dat ze door het gebruik van de vaardigheden doelen stellen, gedachtencontrole en energie-management beter hun grenzen aan konden geven en meer feedback durfden te vragen (masterthesis John van Etten en masterthesis Ines Witteman). Ook gaven ze aan dat ze door het gebruik van de vaardigheden doelen stellen en gedachtencontrole zichzelf makkelijker en sneller aan konden passen wanneer ze bijvoorbeeld met collega's samen moeten werken of wanneer ze een lastig vraagstuk moesten oplossen (masterthesis Eva d'Hooghe en masterthesis Ines Witteman).

Professionele betrokkenheid PDC'er

Net als van alle andere politieprofessionals wordt ook van de PDC'ers een bepaalde mate van professionele betrokkenheid verwacht. Ook zij moeten de balans bewaken tussen betrokken en empathisch zijn en professionele afstand houden in allerlei werksituaties. Uit de analyse van de data bleek dat de training een significant effect heeft op professionele betrokkenheid van de PDC'er. Ondersteuners die de



Leereffecten vergroten

Deze studie laat zien dat resultaten van onderzoek een prima middel zijn de effecten van leren zichtbaar en bespreekbaar te maken en verder te verbeteren. Ruud van de Veerdonk, kwaliteitsmanager Programma Mentale Kracht: "De inzichten vanuit het onderzoek hebben ervoor gezorgd dat we onze manier van evalueren hebben aangepast. We hebben aan de vragenlijst direct na de training vragen toegevoegd over de relevantie van de training en de motivatie van de deelnemers om het geleerde in de praktijk te brengen. We zien het evalueren nu veel meer als een manier om van en met elkaar continu te leren."

training Mentale Kracht volgden, scoorden hoger op professionele betrokkenheid dan collega's die de training niet volgden; hierbij is gecontroleerd voor de score op professionele betrokkenheid voor de training (Botke & Van Woerkom, in voorbereiding).

Heeft de training effect?

In dit onderzoek zagen we in sommige situaties geen effect en in andere situaties wel. Dat we geen effect zien, betekent niet dat de training geen effect heeft. Dat kan ook komen omdat onze steekproef ondanks de uitgebreide data-verzameling klein was of omdat er effecten zijn die we (nog) niet gemeten hebben. Op basis van de onderzoeken kan geconcludeerd worden dat de training in een aantal situaties effect heeft op vakmanschap. Dat is natuurlijk een mooie opsteker voor diegenen die de training verzorgen. Rob Wareman, trainer Mentale Kracht: "De resultaten uit het onderzoek vind ik heel bemoedigend. Het zijn de kleine successen die de basis vormen voor meer. Dit onderzoek vraagt wat mij betreft om vervolg".

Trainingsinhoud en werkomgeving

Uit het onderzoek blijkt dat verschillende factoren invloed hebben op transfer. Ten eerste de content-validiteit van de training. Hoe meer de inhoud van de training door de deelnemer als relevant wordt beschouwd voor zijn werk, hoe meer transfer. Deze bevindingen hebben inmiddels geleid meer focus aan het einde van de training op transfer naar de werkpraktijk. Patricia Pasker, trainer Mentale Kracht: "Doelen stellen is nu het afsluitende onderdeel op dag 2 en de deelnemers formuleren nu zelf een opdracht waarmee zij na de tweedaagse training aan de slag gaan".

Ten tweede heeft gedrag van de leidinggevende invloed op de transfer. Hoe meer waardering de leidinggevende toont voor het (gaan) gebruiken van de mentale vaardigheden, hoe meer de



PDC'ers meldden dat ze beter hun **grenzen** konden aangeven en meer **feedback** durfden te vragen

deelnemer gemotiveerd is om de vaardigheden te gaan toepassen; Botke et al., 2019). Ten derde heeft het zelfvertrouwen van de deelnemer invloed: bij een hoge mate van zelfvertrouwen lijkt de transfer af te nemen. De deelnemer denkt (terecht of onterecht) dat hij of zij de training niet nodig heeft. •



Hoe verder?

Voor ontwikkelaars levert het onderzoek vooral een pleidooi op om tijdens het ontwerpen rekening te houden met transfer. Het gaat hier niet alleen om (relevante) inhoud, maar ook om een trainingsopzet en werkvormen waarin gezorgd wordt dat de deelnemers snappen hoe zij in de praktijk de vaardigheden kunnen inzetten. Daarbij helpt het om steeds duidelijk te zijn over wat het doel van de training is. In dit geval was dat 'vakmanschap vergroten', maar of alle betrokkenen dat zo duidelijk op hun vizier hadden, is maar de vraag. Naar aanleiding van het onderzoek kwamen er bijeenkomsten voor trainers. Ruud van de Veerdonk, kwaliteitsmanager Programma Mentale Kracht: "We zien dat trainers door de uitkomsten beter de verbinding naar de praktijk weten te leggen in de trainingen". Voor leidinggevendenden levert het onderzoek aanwijzingen op hoe ze bij kunnen dragen aan de goede transfer. Hun bijdrage bestaat uit oog hebben voor het leren tijdens het werk en de inspanning daarvoor waarderen.

Referenties

Botke, J., Jansen, P. G. W., Khapova, S. N., & Tims, M. (2019). *Transfer of Soft Skills in Mission-Critical Work Situations. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2019, p. 15022). Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.*

