

Stilstaan bij je handelen is vooruitgang

Lotte de Groot & Maaike Mosch

De meeste organisaties investeren veel tijd en geld in het opleiden en trainen van medewerkers in de hoop dat prestaties verbeteren. In de praktijk blijkt echter dat wanneer een medewerker op deze manier iets leert, hij dit niet direct kan toepassen. De relatie tussen leren en doen is dan ook niet altijd eenduidig (Bolhuis & Simons, 2011). Reflectie is daarom onmisbaar als het op leren aankomt. Door middel van reflectie kan het geleerde namelijk makkelijker worden doorvertaald naar de praktijk en kan een medewerker daarnaast leren van ervaringen die hij opdoet tijdens zijn werk (Bolhuis & Simons, 2011; Kessener, 2003; Van Oss, 2010). Door reflectie zullen de prestaties van de medewerkers continu verbeteren.

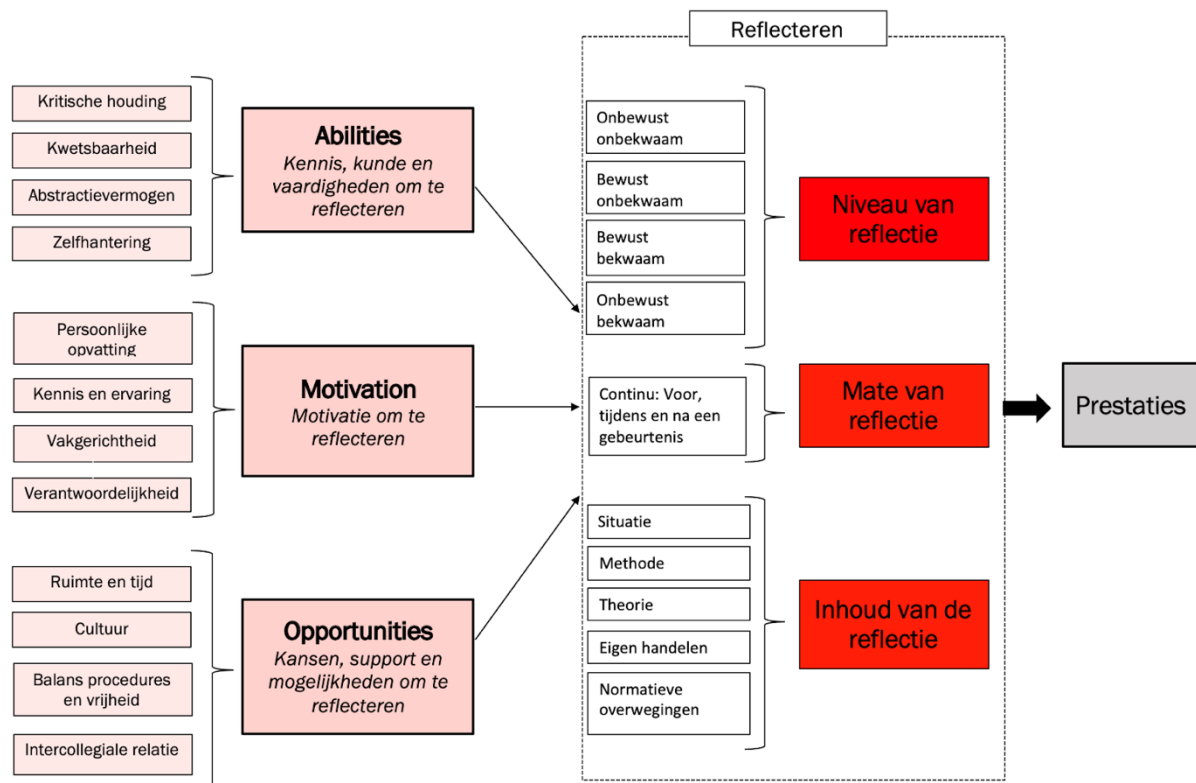
Toch zijn er nog maar weinig organisaties die het belang van reflectie inzien en reflectie expliciet stimuleren. Een afdeling bestaande uit adviseurs binnen een grote gemeente in Nederland is zich wel bewust van het feit dat reflectie van groot belang is en daarom heeft de Hogeschool van Amsterdam onderzocht hoe adviseurs beter kunnen reflecteren.

De definitie van reflectie

Uit het onderzoek blijkt dat het voor de meeste adviseurs onduidelijk was wat reflectie precies inhoudt. In het onderzoek is reflectie gedefinieerd als: “een bewust en weloverwogen proces van denken over en interpreteren van ervaringen met als doel het eigen handelen beter te doorgronden en hiervan te leren” (Migchelbrink, 2014, p. 93). Het gaat er bij reflectie dus om dat adviseurs een vertaalslag maken tussen een ervaring die is opgedaan en wat dit betekent voor het handelen in toekomst. Vaak gaat men er van uit dat dit reflectieproces vanzelf tot stand komt en dat adviseurs nadenken over hun eigen handelen. Reflectie blijkt echter niet automatisch en niet op de juiste manier te gebeuren als er geen expliciete aandacht voor reflectie is.

Het conceptuele model

Het onderstaande conceptuele model is gebruikt om de huidige situatie van reflectie binnen de afdeling te inventariseren. Dat model is gebaseerd op de AMO-theorie. Abilities, motivation en opportuniteiten verklaren waarom adviseurs bepaalde prestaties al dan niet laten zien. De abilities, motivation en opportuniteiten zijn voor het onderzoek geoperationaliseerd. Het model onderscheidt reflectie in het niveau, de frequentie en de inhoud. Daardoor was de huidige manier van reflecteren te meten. De uitwerking van zowel het niveau als de frequentie en de inhoud van reflectie zijn aangepast aan de context van de afdeling.



Figuur 1: Conceptueel model

Opvallende onderzoeksresultaten

In het onderzoek is er gebruik gemaakt van zowel een kwantitatieve- als kwalitatieve onderzoeksmethode, namelijk een enquête en focusgroepen. In de onderstaande tekst staan de meest opvallende onderzoeksresultaten.

Allereerst blijkt uit de enquête dat de adviseurs nog onvoldoende weten hoe vaak ze moeten reflecteren en waarover, omdat deze kennis binnen de afdeling nog ontbreekt. De oorzaak hiervan is dat reflectie binnen de afdeling onvoldoende geoperationaliseerd is. Lang niet iedere adviseur ervaart dat collega's voldoende feedback geven. En een vierde van de adviseurs voelt zich niet veilig om zich kwetsbaar op te stellen. De cultuur binnen de afdeling is niet stimulerend voor reflectie. Tot slot blijkt dat een groot deel van de adviseurs niet gemotiveerd is om nog veel te leren over hun eigen handelen, wat juist het doel van reflectie is. De motivatie van de adviseurs om te reflecteren is niet optimaal.

Wat betekent dit voor de afdeling?

Op basis van de onderzoeksresultaten zijn er drie belangrijkste aanbevelingen. De eerste aanbeveling is het operationaliseren van het proces rondom reflectie. Stel de definitie van en de norm voor reflectie vast en maak beide expliciet. Stel een reflectie hulpmiddel ter beschikking, hanteer richtlijnen rondom reflectie en waarborg die vervolgens. De tweede aanbeveling is om het vertrouwen binnen de afdeling te vergroten door meer sturing te geven binnen de afdeling en door zowel informele als formele gesprekken met de adviseurs te voeren over vertrouwen. De derde aanbeveling is om de motivatie van de adviseurs voor reflectie te vergroten door reflectie op positieve gebeurtenissen te stimuleren en door op zoek te gaan naar de match tussen individuele doelen en het organisatiedoel van reflectie.

Wat kan dit betekenen voor uw organisatie?

Zoals de titel zegt, stilstaan bij het handelen is vooruitgang. Heeft u zelf al eens stilgestaan bij de volgende vragen: In hoeverre is er binnen uw organisatie al aandacht voor reflectie? Is er binnen uw organisatie een cultuur die reflectie stimuleert? Beschikken uw medewerkers of collega's over de juiste motivatie en vaardigheden om te kunnen reflecteren? Biedt uw organisatie de juiste handvatten om te kunnen reflecteren?

Mocht u zelf reflectie een grotere rol willen laten spelen in uw organisatie, dan is het aan te raden om allereerst reflectie te operationaliseren, zodat het voor iedereen duidelijk is wat reflectie inhoudt en hoe het reflectieproces eruit ziet. Daarnaast stelt onderzoek in hoeverre de juiste AMO-factoren voor reflectie aanwezig zijn u in staat om daarop in te spelen.

Mocht u tips hebben of ervaringen rondom reflectie willen delen? Laat dan vooral een reactie achter onder deze blog!

Bronnen

- Bolhuis, S., Simons, R.J. (2011). Naar een breder begrip van leren. In J. Kessels & R. Poell (Red.) *Handboek Human Resource Development*, (pp. 63-86) Houten, Nederland: Bohn Stafleu van Loghum.
- Kessener, B. (2003). Reflecteren meer dan evalueren. *Management en Consulting*, 5, 28-31.
- Migchelbrink, F.G.H.M. (2014). *Handboek praktijkgericht onderzoek: zorg, welzijn, wonen en werken* (2de ed.) Amsterdam, Nederland: Uitgeverij SWP.
- Van Oss, L. (2010). Methodische reflectie als vorm van professionalisering. In M.F. Dubbeldam (Red.), *De lerende adviseur* (pp. 100–112). Amsterdam, Nederland: Mediawerf.

Zinvol beleid tegen zinloos gedrag

Studie naar de effecten van ongewenst gedrag op de inzetbaarheid

Loes Pruntel en Amber Mulder



Zinloos gedrag

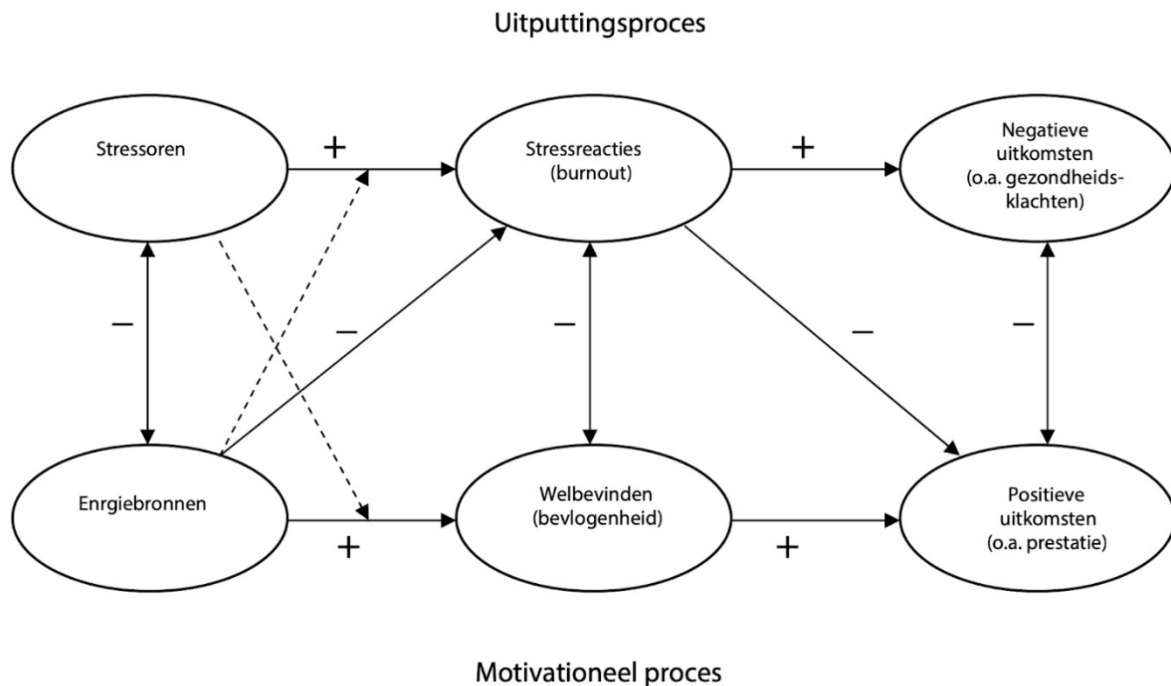
Op donderdag 21 mei 2020 is een buitengewoon opsporingsambtenaar (BOA) naar het ziekenhuis gebracht met hoofdletsel na mishandeling door een groep jongeren (NOS, 29 juni 2020). Dit is een voorbeeld van grensoverschrijdend gedrag waar ook de BOA's van Zaanstad mee te maken krijgen. Dit soort gedrag brengt risico's met zich mee voor de inzetbaarheid van medewerkers. Een gedegen agressiebeleid dat in de behoeften van de medewerkers voorziet en organisatie breed toepasbaar is, waarborgt de inzetbaarheid van medewerkers.

In opdracht van de gemeente Zaanstad is onderzocht of de medewerkers van de afdeling Straattoezicht (de BOA's) voldoende energie uit hun werk halen waardoor het opweegt tegen ongewenst gedrag. De opdrachtgever gebruikt de uitkomsten van dit onderzoek voor het opstellen van het nieuwe agressiebeleid.

Werkeisen en energiebronnen

Aan de hand van het Job Demand-Resources (JD-R) model van Schaufeli en Bakker (in Schaufeli & Taris, 2013) (zie ook afbeelding 1) is onderzocht in hoeverre werk-energiebronnen, sociale-energiebronnen en organisatie-energiebronnen (energiebronnen) opwegen tegen de werkeisen ongewenst gedrag (stressoren). Bij werk-energiebronnen gaat het om de inhoud van het werk, bij sociale-energiebronnen gaat het om het contact met de leidinggevende(n) en bij organisatie-energiebronnen om de energiebronnen vanuit de organisatie. Het JD-R model veronderstelt dat wanneer er meer energiebronnen dan werkeisen aanwezig zijn, dit zorgt voor bevlogenheid. Dan is er sprake van een motivatieproces. Als er meer werkeisen dan energiebronnen aanwezig zijn kan dit

leiden tot (kortdurend) verzuim en ontevredenheid over het werk. In dat geval is er sprake van een stressproces.



Figuur 1 JD-R Model van Schaufeli en Bakker (in Schaufeli & Taris, 2013).

Werkinhoud, leidinggevenden en collega's geven energie

Uit de resultaten blijkt dat de bij dit onderzoek betrokken medewerkers veel energie halen uit hun werkzaamheden en uit hun sociale contacten met de leidinggevenden en collega's. Dat zij als BOA's, een actieve bijdrage leveren aan de samenleving en inwoners van de gemeente kunnen helpen, geeft ze veel energie. Ook de toegankelijkheid van hun leidinggevenden waarbij zij altijd terecht kunnen om met hen in gesprek gaan, geeft ze veel energie. Datzelfde geldt voor hun collega's die veel ondersteuning bieden bij het omgaan met ongewenst gedrag. BOA's gaan met elkaar in gesprek in geval van incidenten en zij geven elkaar feedback.

Toch niet alles rooskleurig

Ondanks dat BOA's ongewenst gedrag als onderdeel van hun werk zien, geven zij wel aan dat het wel degelijk negativiteit met zich meebrengt. BOA's vertellen dat zij dagelijks worden uitgescholden. Soms krijgen zij te maken met incidenten waarbij zij als BOA's fysiek worden belaagd, zij worden in het gezicht gespuugd of lopen fysiek letsel op. Het gevolg van het gegeven dat de BOA's ongewenst gedrag als normaal beschouwen, is dat zij een eigen tolerantiegrens hanteren van wanneer zij een incident melden en wanneer niet. Dit zorgt er voor dat de gemeente Zaanstad geen duidelijk beeld krijgt van het aantal incidenten dat plaatsvindt en de aard hiervan.

De rol die de gemeente Zaanstad speelt bij het ondersteunen in het omgaan met ongewenst gedrag is voor BOA's niet altijd duidelijk. Zij hebben er behoefte aan dat de gemeente Zaanstad een duidelijke standpunt inneemt tegenover het ongewenst gedrag van inwoners. En dat standpunt is: dit gedrag accepteren we niet!

Zaanstad kan haar rol versterken

Hoewel de BOA's veel met ongewenst gedrag te maken krijgen, lijkt dit geen effect te hebben op hun inzetbaarheid. Zij ervaren voldoende energiebronnen die opwegen tegen het ongewenst gedrag. Zij

zijn bevlogen met hun werk. Er is sprake van een motivatieproces volgens het JD-R model (Schaufeli & Bakker, 2004). De gemeente Zaanstad kan verbeteringen doorvoeren om medewerkers meer te ondersteunen. Het is belangrijk om meer BOA's naar hun ervaringen met ongewenst gedrag te vragen en om hen inspraak te geven in hoe de gemeente Zaanstad met ongewenst gedrag om kan gaan. Hierdoor kan de gemeente Zaanstad haar rol in het ondersteunen van medewerkers bij het omgaan met ongewenst gedrag versterken, zodat de inzetbaarheid van de medewerkers gewaarborgd blijft. Hoe kan de gemeente Zaanstad dit verwezenlijken? Hierop volgen twee suggesties.

Zinvol beleid

Meerdere perspectieven voor input van het nieuwe agressiebeleid

Het coronavirus heeft invloed gehad op het verloop van het onderzoek, waardoor enkel de afdeling Straattoezicht is geïnterviewd. Echter, het is voor de opdrachtgever nodig om het nieuwe agressiebeleid organisatiebreed toepasbaar te maken. Het is onduidelijk of de energiebronnen die voor de BOA's voldoende opwegen tegen de werkeis ongewenst gedrag ook voor medewerkers van andere afdelingen geldt. Daarom is het belangrijk dit ook voor de afdeling Klant Contact Center te onderzoeken. Daar staan medewerkers burgers telefonisch te woord. Dit gaat regelmatig gepaard met spanningen en ongewenst gedrag. De ervaring van de medewerkers van deze afdeling levert bruikbare informatie op voor het nieuwe agressiebeleid.

Blijvende aandacht voor ongewenst gedrag

De BOA's van Zaanstad ervaren ongewenst gedrag als onderdeel van het werk, waardoor zij een eigen tolerantiegrens hanteren. Er is behoefte aan dat de gemeente Zaanstad meer één lijn trekt. Stel een klankbordgroep samen waarin medewerkers van alle afdelingen vertegenwoordigd zijn. De leden van de klankbordgroep stellen een te hanteren tolerantiegrens voor ongewenst gedrag vast. Op die manier ontstaat bewustwording en zij kunnen nadenken over hoe de gemeente Zaanstad deze tolerantiegrens zowel naar de medewerkers als de burgers kan uitdragen. De klankbordgroep komt jaarlijks samen om het agressiebeleid te evalueren en, indien nodig, aan te scherpen. Zo is er blijvende aandacht voor ongewenst gedrag.

Hoewel grensoverschrijdend gedrag zoals beschreven in de inleiding altijd zal blijven voorkomen in de dagelijkse praktijk van BOA's en andere ambtenaren, waarborgt agressiebeleid dat goed aansluit op de behoeften van de medewerkers hun inzetbaarheid. Hierbij is het van belang dat de gemeente Zaanstad naar haar burgers uitdraagt dat ongewenst gedrag jegens haar medewerkers onacceptabel is.

Literatuur

NOS. (2020). Boa naar ziekenhuis na belaging door jongeren op strand IJmuiden. Geraadpleegd op 29 juni 2020, van <https://nos.nl/artikel/2334661-boa-naar-ziekenhuis-na-belaging-door-jongeren-op-strand-ijmuiden.html>

Schaufeli, W. & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26, 182-204.

Zijn wij écht zo digitaal vaardig, of denken wij dat alleen?

Een onderzoek naar de digitale vaardigheden van ambtenaren

Denise Gooyers

In opdracht van Gemeente Hollands Kroon zijn de digitale vaardigheden van de medewerkers onderzocht. Hollands Kroon is een gemeente in de kop van Noord Holland, ontstaan na een fusie van de gemeenten Anna Paulowna, Wieringermeer, Wieringen en Niedorp in 2012. Drie ontwikkelingen vormden de aanleiding voor het doen van dit onderzoek. Allereerst is het bezettingspercentage voor de aangeboden digitale vaardigheidstrainingen erg laag, terwijl het vermoeden bestaat dat medewerkers deze training wel nodig hebben. Ten tweede is de organisatie overgestapt op een nieuw platform, namelijk SharePoint. Dit platform vereist andere vaardigheden van de medewerkers. Ten slotte moet de gemeente door de invoer van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) aan strengere regelgeving voldoen bij het omgaan met persoonsgegevens. Digitale vaardigheid én veiligheid zijn daarom erg belangrijk. Reden genoeg voor de gemeente om de digitale vaardigheden van de medewerkers onder de loep te nemen. Bij de start van het onderzoek had men nooit kunnen bedenken dat de medewerkers vanaf 16 maart volledig thuis (en dus digitaal) zouden werken en dat het beschikken over digitale vaardigheden daarmee belangrijker is dan ooit daarvoor.

Forse zelfoverschatting

Van de 350 medewerkers die werkzaam zijn binnen gemeente Hollands Kroon hebben er 155 deelgenomen aan de enquête waarin de respondenten gevraagd is hun digitale vaardigheden, zowel algemeen als voor bepaalde applicaties, met een cijfer te beoordelen. Vervolgens is onder 72 medewerkers een performance test afgenomen. De gemiddelde cijfers die de medewerkers scoorden op de test zijn vergeleken met de cijfers die de medewerkers zichzelf toekennen. De conclusie is hard: medewerkers overschatten hun feitelijke kennis en vaardigheden fors. In de meeste gevallen is er sprake van een significant verschil tussen de twee cijfers. Neem bijvoorbeeld de vaardigheid digitale veiligheid. Waar de medewerkers zichzelf met een 7,8 beoordelen, scoren zij op de vaardigheidstest een teleurstellende 5,3. Nog opmerkelijker is dit verschil bij de vaardigheid voor één van de applicaties waar de gemeente gebruik van maakt: Suite4SociaalDomein. Medewerkers scoren op deze applicatie een betreurenswaardig cijfer, namelijk een 2,3 (!), terwijl zij in de veronderstelling verkeren de applicatie voldoende te beheersen (6,6). Wel is hier een kanttekening op zijn plaats: per vaardigheid zijn slechts een paar vragen meegenomen in de performance test. Het zijn dus geen keiharde feiten, maar ze geven zeker een indicatie van de daadwerkelijke vaardigheid van de medewerkers.

Een moment van realisatie

Het advies aan de gemeente beslaat twee onderdelen. Aan de ene kant moeten de medewerkers zich gaan realiseren dat zij niet zo vaardig zijn als zij denken. Oftewel, er moet een verschuiving plaatsvinden van het onbewust onbekwaam zijn naar het *bewust* onbekwaam zijn. Aan de andere kant sluit het huidige trainingsaanbod niet aan op de behoefte van de medewerkers, en is het advies om dit trainingsaanbod opnieuw vorm te geven.

Is zelfsturing een knelpunt voor de gemeente?

Zelfsturing is de basis van alle teams binnen gemeente Hollands Kroon. Medewerkers zijn ook zelf verantwoordelijk voor de tijd die zij aan het ontwikkelen van vaardigheden besteden, waaronder

het ontwikkelen van digitale vaardigheden. De cultuur die gebaseerd is op zelfsturing zorgt gelijk voor een dilemma bij het opstellen van een passend advies. Medewerkers blijken namelijk uit zichzelf onvoldoende te werken aan het ontwikkelen van hun digitale vaardigheden. Maar het management van de gemeente wil het volgen van trainingen niet verplicht stellen omdat dit volgens hen indruist tegen de filosofie van zelfsturing.

Ruim 80% van de medewerkers heeft in het onderzoek aangegeven wel nieuwe vaardigheden te willen leren. De veronderstelling is dat zij hun digitale vaardigheden nu niet ontwikkelen, omdat zij zich er niet bewust van zijn dat bepaalde vaardigheden ontbreken. Daarmee zien de medewerkers de noodzaak niet in om deze te leren. Het advies voor de gemeente Hollands Kroon gaat uit van de leerbereidheid van de medewerkers en roept daarom niet op tot het verplichten van het trainingstraject. De gedachte is dat, wanneer de medewerkers zich bewust zijn van het feit dat bepaalde vaardigheden ontbreken, zij wel de stap zullen zetten om daadwerkelijk trainingen te gaan volgen. Wanneer dit in de praktijk niet het geval blijkt te zijn, zal de gemeente wellicht moeten overwegen om het volgen van trainingen in de toekomst toch in zekere mate te verplichten.