

# Stress bij politie? Feedback graag...

Een onderzoek naar de oorzaken en gevolgen van stress en welbevinden bij de geïntegreerde politie

Van Ryckeghem, D., Debrabandere, I., De Witte, H. & Handaja, Y. 2008. *Werkstress en politie = politiestress? Een onderzoek naar de oorzaken en gevolgen van stress en welbevinden bij de geïntegreerde politie*. Brussel.

***In welke mate ondervinden de meer dan 40 000 leden van de geïntegreerde politie stress op het werk? Is politiewerk een stressvol beroep? Hebben de reorganisaties en herstructureringen van de laatste jaren een invloed gehad op het welzijn en de stressbeleving van de medewerkers? Of liggen de factoren die aanleiding geven tot stress elders?***

***In de lente van 2006 werd 10% van de politiepopulatie bevroegd om een zo volledig mogelijk beeld te schetsen van stress en welbevinden bij de medewerkers van de politie. We zijn op zoek gegaan naar de mate waarin zij stress ondervinden, maar ook of zij gemotiveerde en zelfs bevlogen werknemers zijn. De resultaten lieten ons toe om concrete aanbevelingen te formuleren ter verhoging van het welzijn bij de politie. Zij vormen vandaag, samen met de grenswaarden of alarmdrempels die werden ontwikkeld voor de belangrijkste stressfactoren, een referentiepunt voor elk politiekorps dat een nagenoeg identieke bevraging wil organiseren in de toekomst.***

Deze bijdrage beperkt zich tot de belangrijkste bevindingen. We bespreken de niveaus van stress en welbevinden, de factoren die deze beïnvloeden en de onderlinge verschillen bij de politie. We lichten eerst de aanpak van het onderzoek toe.

## **Stress bij de politie: de aanpak**

In dit onderzoek werden 'stress' en 'welbevinden' erg ruim opgevat: zowel positieve als negatieve aspecten werden in kaart gebracht (vooral gebaseerd op Warr, 1994). Tevens werd gepeild naar oorzaken en gevolgen. De oorzaken verwijzen naar de kenmerken van het werk die zowel belastend als stimulerend kunnen zijn. Zij werden gemeten op niveau van de taak, het team, de bredere organisatie en de context (bijvoorbeeld de verwachtingen van het publiek en de overheden naar politie toe). De gevolgen omvatten de reacties van de werknemers op deze oorzaken. Het gaat over positieve en negatieve gevoelens (motivatie, tevredenheid en bevlogenheid versus spanning, burnout en ontevredenheid)

en over het gedrag dat met die gevoelens gepaard gaat (gericht op prestaties versus vermijdingsgedrag, ziekteverzuim, enzovoort).

In april-mei 2006 vond een nationale bevraging plaats bij de medewerkers van de politie. Achtduizend onder hen kregen een vragenlijst; ongeveer de helft stuurde deze ingevuld terug. Deze steekproef was representatief voor de politie: ze sloot

aan bij de verhoudingen in de politiepopulatie in termen van kader (operationeel kader of administratief en logistiek kader), taalregime, niveau politiedienst (federaal of lokaal), geslacht, rang, leeftijdsgroep en plaats van tewerkstelling.

## Werken bij de politie: stressvol of niet?

Ruwweg tussen 65 en 75% van de werknemers bij de politie voelt zich tevreden en enthousiast op het werk. Op een schaal van 0 tot 10 (met 0 als minimale score, en 10 als maximale) scoren de respondenten 6,97 voor arbeidstevredenheid, 7,72 voor motivatie en 6,10 voor bevoegenheid of enthousiasme. De respondenten hebben tevens een positief beeld over de eigen prestaties (score: 6,43) en geven aan hun taken met inzet en betrokkenheid te verrichten.

Een minderheid heeft af te rekenen met diverse vormen van stress, zoals spanning en burnout. Op een schaal van 0 tot 10, waar 10 staat voor maximale spanning of burnout, vertonen de respondenten een score van 4,47 voor spanning en 3,35 voor burnout. Drie vierde van de ondervraagden beoordeelt de eigen gezondheid als 'goed' tot 'uitstekend'. Toch heeft de helft af te rekenen met psychosomatische klachten. Nek-, schouder- en rugpijnen zijn de meest voorkomende. Bijkomend ervaart ongeveer één vijfde dat het werk op een of andere manier negatief interfereert met het privéleven. 3% geeft toe al ooit in zijn of haar leven een zelfmoordpoging ondernomen te hebben.

We kunnen dus concluderen dat de werkbeleving van medewerkers bij de politie in hoofdzaak positief is: de positieve aspecten scoren beduidend hoger dan de negatieve. Na vergelijking met gegevens uit Vlaamse en Belgische databanken over stress en welzijn op het werk, blijkt het niveau van welbevinden en stress bij de medewerkers van de politie daarenboven heel normaal. In het bijzonder leunen de scores voor arbeidstevredenheid, burnout en bevoegenheid aan bij de gemiddelde scores van andere beroepsgroepen. Dit is ook het geval voor het percentage zelfmoordpogingen: de politie onderscheidt zich hier niet van onder meer de resultaten uit de Belgische gezondheidsenquête van het Wetenschappelijk Instituut Volksgezondheid.

## De belangrijkste oorzaken van stress en welbevinden bij de politie

Zicht krijgen op de factoren die enerzijds het welbevinden en anderzijds de stress veroorzaken, is belangrijk daar het de mogelijkheid biedt om het welzijn van de medewerkers verder te verhogen en hun stressniveau te verlagen.

Uit regressie-analyses is gebleken dat welbevinden en stress op het werk het best verklaard worden door zowel taakspecifieke als teamspecifieke kenmerken en in veel mindere mate door elementen eigen aan de organisatie (inclusief de hervormingen en reorganisaties) en de maatschappelijke context waarin de politie werkt.

Voor wat welbevinden betreft, leiden veelzijdigheid, mentale belasting en feedback in het werk tot tevreden, gemotiveerde en enthousiaste medewerkers. Veelzijdigheid staat voor afwisseling in het werk en de mate waarin men de eigen talenten of vaardigheden kan benutten. Mentale belasting gaat om concentratie, goed kunnen onthouden en de nauwkeurigheid waarmee men taken verricht. Deze vorm van belasting refereert in zekere zin aan de mentale uitdaging die het werk kan bieden. Feedback betreft het krijgen van constructieve reacties op het geleverde werk door zowel leidinggevenden als collega's. Het is het enige teamspecifieke kenmerk dat prominent aanwezig is als determinant van gevoelens van welbevinden.

Voor wat positief gedrag betreft, zoals goede prestaties leveren (inzet op het werk, zonder fouten werken, samenwerking met collega's, binnen tijdslimieten werken, initiatieven nemen, enzovoort), is feedback eveneens het belangrijkste motief. Daarnaast leiden goede relaties met directe collega's, met de leidinggevenden en van de leidinggevenden met hun ondergeschikten eveneens tot het positief evalueren van het eigen werk.

Stressgevoelens als spanning en burnout zijn vooral het gevolg van werkdruk en emotionele belasting, maar ook van een gebrek aan veelzijdigheid in de taak of een te hoge mentale belasting. Immers, zich uitgedaagd voelen door een bepaalde moeilijkheidsgraad in de taak is motiverend. Een te hoge mentale belasting is echter nefast. In tegenstelling tot mentale belasting, slaat emotionele be-

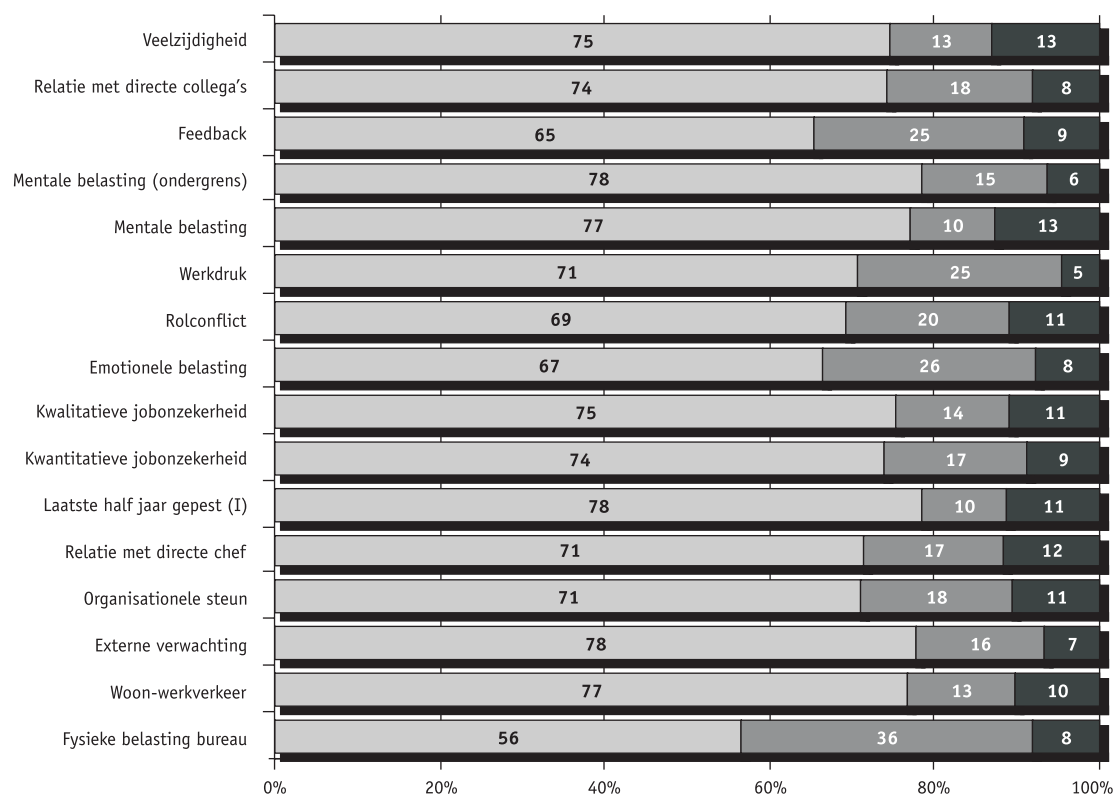
lastig op de confrontatie met zaken waardoor men zich persoonlijk geraakt voelt en op de emotionele zwaarte van het werk op zich. Stressgevoelens kunnen ook het gevolg zijn van (of versterkt worden door) relationele factoren, zoals gepest worden of een slechte relatie met de directe collega's.

Stressgebonden gedrag uit zich onder meer in vermijdingsgedrag of ziekteverzuim. Vermijdingsgedrag gaat om het proberen vermijden van opdrachten, dagdromen en geen moeite (meer) doen om problemen op te lossen. Werknemers bij de politie ontwikkelen dit gedrag voornamelijk wanneer ze geen feedback krijgen over hun werk en prestaties. Ziekteverzuim is veeleer het gevolg van zich gepest voelen, ontevredenheid over de verloning en problemen met het woon-werkverkeer.

Bekijken we de oorzaken en gevolgen in een iets ruimer verband dan deze van de werkvloer, dan toont het onderzoek aan dat psychische klachten vooral het gevolg zijn van zich gepest voelen en van werkdruk. Psychosomatische klachten worden veroorzaakt door fysieke belasting. Deze vorm van belasting verwijst naar lange tijd zittend werk doen, steeds gestoord worden tijdens het werk en lang in een ongemakkelijke houding werken. Een negatieve interferentie met het privéleven zou vooral te wijten zijn aan werkdruk, een slechte uurregeling, woon-werkverkeer en de onvoorspelbaarheid in het werk. Hebben tot slot een impact op zelfmoordpogingen: zich gepest voelen, gevolgd door rolconflicten en het (negatieve) contact met de interne en externe controleorganen.

**Figuur 1.**

Overzicht van het aandeel medewerkers bij de geïntegreerde politie dat zich onder of boven de alarmpunten bevindt.



## Op zoek naar grenswaarden: wanneer is "het te veel"?

Een stap verder dan het bekijken van oorzaak-gevolg verbanden, is het vaststellen van grenswaarden of alarmdrempels. Deze werden via ROC-analyse bepaald voor de belangrijkste oorzaken van stress en welbevinden. Figuur 1 geeft de percentages van medewerkers weer die zich aan de goede kant (lichtgrijs) dan wel aan de slechte kant (donkergrijs en zwart) van de alarmdrempels bevinden. Voor de mentale belasting werden twee grenswaarden bepaald. Te weinig mentale belasting leidt immers tot verminderde motivatie of tevredenheid, te hoge tot burnout. Lichtgrijs staat hier voor een goede score in functie van de belangrijkste gevolgen voor stress en welbevinden, donkergrijs voor een verontrustende score en zwart voor zeer verontrustend.

Voor wat de politie betreft, verschijnt fysieke belasting hier als de meest problematische factor; slechts 56% van de medewerkers vertoont een bevredigende score. De overige factoren waarvoor meer dan 30% van de medewerkers zich aan de 'slechte zijde' bevindt ('verontrustend' of 'zeer verontrustend'), betreffen feedback, emotionele belasting en rolconflicten. Over het algemeen scoort tussen 5 en 13% van de medewerkers in de 'zeer verontrustende zone': hun scores zijn duidelijk te hoog.

## Interne verschillen bij de politie

We onderzochten tot slot ook welke groepen het sterkst van elkaar verschilden, en dit voor zoveel mogelijk variabelen. Hieruit is gebleken dat het soort (hoofd)taak dat de politiemedewerker uitoefent, bij de politie ook functionaliteit genoemd, sterke verschillen oplevert.

In de functionaliteiten hebben we negen categorieën onderscheiden:

1. het onthaal, inclusief de registratie van klachten en aangiften;
2. de dispatching en call-taking;
3. de niet-operationele ondersteuning (HRM, ICT, logistiek, beheer, opleiding, ...);
4. de operationele ondersteuning (politie slachtofferbejegening, stressteams, gespecialiseerde steun bijvoorbeeld honden- of lucht-

steun, beheer van de politie informatie, ...);

5. de wijkwerking;
6. de recherche;
7. de verkeerswerking;
8. de ordehandhaving (het beheer van volksoptochten);
9. de interventie (het gevolg geven aan oproepen).

De meest tevreden en bevlogen werknemers bevinden zich bij de recherche. De speurders hebben nochtans af te rekenen met onvoorspelbaarheid in het werk en met emotionele en mentale belasting. Daar staat tegenover dat zij veel autonomie hebben, tevreden zijn over de feedback die ze krijgen en zich gewaardeerd voelen. Ook op de teamfactoren scores zijn zij relatief hoog.

Bevlogenheid en motivatie liggen ook hoog bij de medewerkers uit de niet-operationele steundiensten. Zij kunnen de beste kaarten voorleggen met betrekking tot de stimulerende aspecten van de taakuitoefening. Tegelijkertijd hebben zij geen last van stressoren zoals emotionele belasting of onvoorspelbaarheid in het werk, zaken die we vooral terugvinden bij leden in operationele functies.

Onthaal, verkeer en wijkwerking zijn de zwakke broertjes in termen van motivatie en bevlogenheid. Voor onthaal en wijkwerking voegen we daar een relatief hoge frequentie van psychische klachten aan toe. Voor alle drie de functionaliteiten geven de medewerkers aan geen grote verantwoordelijkheid te hebben. De medewerkers aan het onthaal hebben daarnaast weinig autonomie in het werk. De wijkwerkers hebben dit wel. Ze combineren dit zelfs met een relatief grote veelzijdigheid in de taak en een goede uurregeling. En toch ligt de motivatie niet hoog. Mogelijks ligt de uitleg voor een deel bij de elementen waar zij minder goed op scoren, namelijk feedback en de relatie met de directe collega's op het werk. Verkeersmedewerkers scoren slecht op dezelfde teamgerichte aspecten. Daar komt voor hen nog bij dat zij hun taken als minder veelzijdig ervaren.

Dispatching en call-taking is de functionaliteit met het hoogste risico op spanning en burnout. De medewerkers die hierin werkzaam zijn, ervaren een enorme verantwoordelijkheid, maar ontberen tege-

lijktijd autonomie en feedback in het werk. Immers, hun werkritme wordt gedictieerd door binnenkomende oproepen. Zij oordelen over de dringendheid en dus de prioriteiten van de verschillende oproepen en zenden ploegen ter plaatse. Slechts zelden weten zij welk concreet gevolg aan de oproep kon gegeven worden. Daarnaast scoren dispatchers en call-takers hoog op stressoren zoals werkdruk en mentale en fysieke belasting.

Medewerkers uit de interventie en de ordehandhaving zijn relatief tevreden, maar niet noodzakelijk gemotiveerd of bevlogen. Zij vertonen een heel gemiddelde score voor spanning en burnout. Enerzijds blijken hun leden onderhevig aan meerdere stressoren, waaronder emotionele belasting, traumatische incidenten, risico op agressie en onvoorspelbaarheid. Voor ordehandhavers komen daar de taalproblemen bij. Immers, ploegen die in versterking komen, behoren niet noodzakelijk tot hetzelfde taalregime. Dit kan voor reële problemen zorgen in de taakuitvoering. De taken binnen deze functionaliteiten kenmerken zich niet door een groot aantal stimulerende aspecten. Feedback is bijvoorbeeld beperkt. De relatie met de directe collega's is wel heel goed; de interventie steekt hier zelfs boven alle andere functionaliteiten uit. Mogelijks reduceert net dat laatste element het risico op spanning en zelfs burnout.

### **Besluit: feedback graag**

Medewerkers bij de politie zijn relatief tevreden en gemotiveerd. De stress neemt, vergeleken met andere beroepen, geen buitensporige proporties aan. Of het politieberoep stressvol is, hangt bovendien af van de functie die men verricht. Dispatchers en call-takers vertonen een hoger risico op spanning en burnout. De medewerkers aan het onthaal, de wijkwerkers en zij die het verkeer voor hun reke-

ning nemen, zijn gevoeliger voor demotivatie of ontevredenheid.

De belangrijkste oorzaken van stress en welbevinden bevinden zich op het niveau van de taak en het team en zijn niet echt politiespecifiek. Stress is het gevolg van werkdruk, emotionele (en fysieke) belasting en zich gepest voelen. Mensen voelen zich echter goed op het werk wanneer hun taak afwisselend en (mentaal) uitdagend is, vaardigheden benut worden en feedback aanwezig is. Goede relaties op de werkvloer zijn evenmin te onderschatten. De oorzaken op het niveau van de organisatie, ook wanneer het gaat om de hervorming en reorganisaties en de ruimere context, zijn van minder tel.

Feedback is een vaak terugkerend gegeven. Het heeft zowel een impact op de motivatie en het enthousiasme als op prestaties op het werk. Wanneer het ontbreekt, is er een reëel risico op vermijdingsgedrag. Feedback is dus een belangrijke hefboom om het welzijn te verhogen bij de federale politie, maar ook om als organisatie betere resultaten te halen.

*Dominique Van Ryckeghem*  
*Federale Politie*

*Hans De Witte*  
*Onderzoeksgroep voor Arbeids-, Organisatie- en Personeelspsychologie*  
*K.U. Leuven*

### **Bibliografie**

Warr, P. 1994. A Conceptual Framework for the Study of Work and Mental Health, *Work & Stress*, Vol. 8 (2): 84-97.