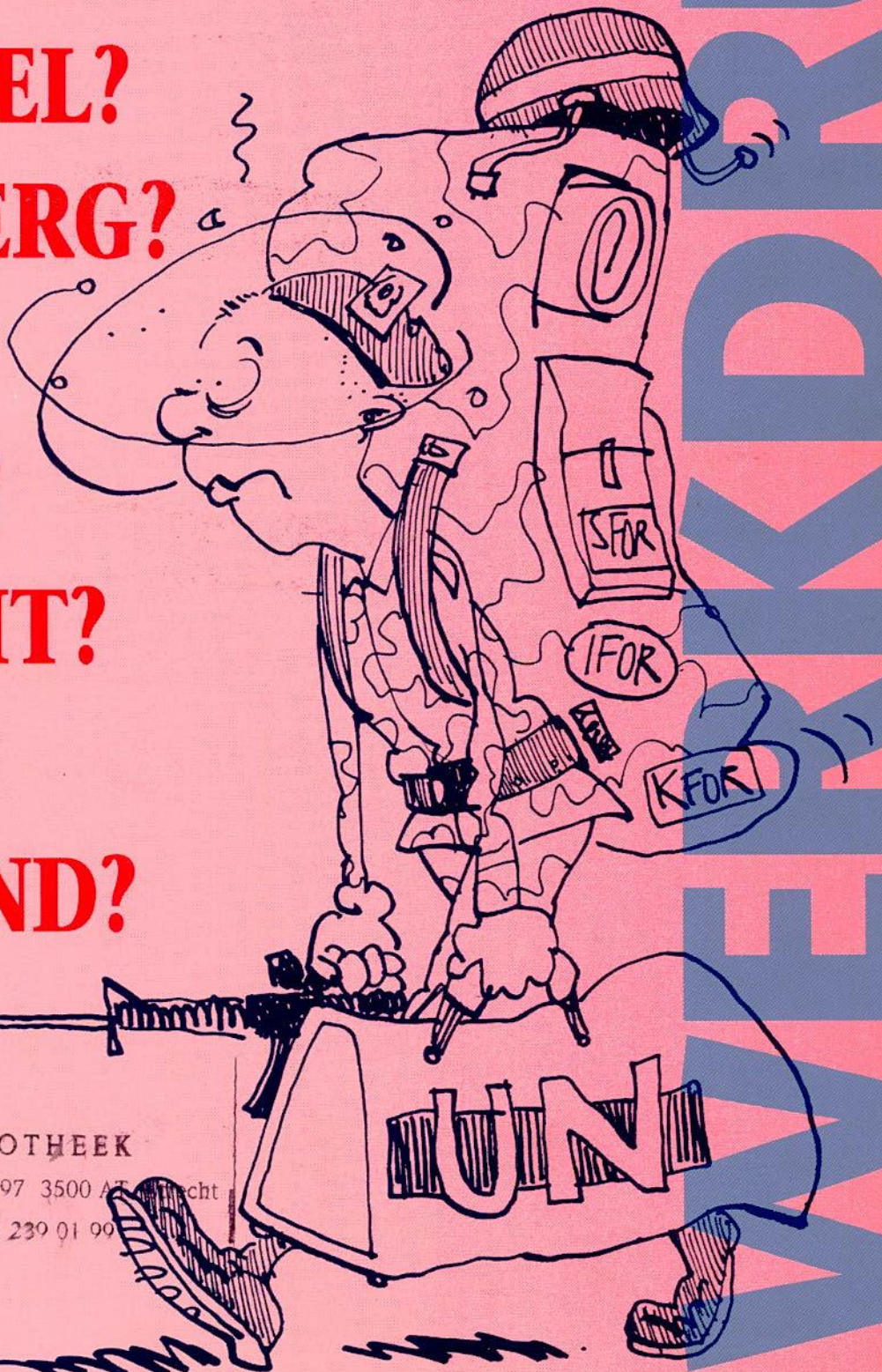


DIENST HUMANISTISCH GEESTELIJKE VERZORGING

**NAJAARSTHEMA 1999**

**EIGEN SCHULD?**  
**ANDERMANS SCHULD?**  
**TE WEINIG?**  
**TE VEEL?**  
**NIET ERG?**  
**ERG?**  
**LEUK?**  
**SLECHT?**  
**ZIEK?**  
**GEZOND?**



**UvH**  
UNIVERSITEIT  
VOOR  
HUMANISTIEK

BIBLIOTHEEK

Postbus 797 3500 AT Utrecht

Tel: (030) 239 01 99



# DIENT HUMANISTISCH GEESTELIJKE VERZORGING

NAJAARSTHEMA 1999

## HOOFDREDACTIE

Joan Merens

## EINDREDACTIE

Sabine Funneman

## AAN DIT NUMMER WERKTEN MEE

Joop Flokstra  
Sabine Funneman  
Nicolien Kop  
Joan Merens  
Leo van Opzeeland  
Kees Roza  
Bouke Snoep  
Gerrit Vlietstra

## MET TEKENINGEN VAN

Veerle Kuhlmann (5)  
Willy Lohmann  
René Nauta  
Arend van Dam

## VORMGEVING

Studio Brouwer Digitaal,  
Peter Koch

## DRUKWERK

Hoonte Bosch & Keuning, Utrecht

## UITGAVE

Bureau Hoofdkrijgsmachtraadsman  
Oranje Nassaulaan 71  
3708 GC Zeist  
Tel 030-6914436

Overname van artikelen en tekeningen is  
alleen toegestaan met bronvermelding

# Inhoud

## inleiding

Geestelijke bezorgdheid 1

JOAN MERENS

Wetenswaardig 2

NICOLIEN KOP

Met de haren in de brand  
*Het verband tussen werkdruk en werklust op  
vliegbasis Leeuwarden* 4

GERRIT VLIETSTRA

## column

Een ander geluid 8

JOAN MERENS

Nee durven zeggen 10

SABINE FUNNEMAN

En wie zorgt er nu voor u? 12

JOOP FLOKSTRA

Sleutelrol voor mensen 18

BAUKE SNOEP

Van raadsman tot wethouder, een  
ander bestaan? 20

JOAN MERENS

Kun je dit nog even doen, kun je  
dat nog even doen 21

KEES ROZA

## recensie

Werkdruk op het witte doek 24

LEO VAN OPZEELAND

Vliegen in deeltijd - en toch gelukkig 26

GERRIT VLIETSTRA

10 manieren om stress te voorkomen 28



# Geestelijke bezorgdheid

**M**achteloosheid speelt vaak een grote rol bij het ervaren van werkdruk: het besef dat je het niet in de hand hebt hoe je je werk organiseert. Nu zijn militairen, en zeker de Nederlandse, loyaal aan de politieke besluiten over hun activiteiten. Ze beroemen zich op hun flexibiliteit en snelle inzetbaarheid. Dat is terecht, maar grote inzet kan ook tegen je gaan werken, zoals duidelijk wordt uit het verhaal van Kolonel Klijnhout in de onderhavige brochure. Want gevoelens van onbehagen, overbelasting, demotivatatie, kortom werkdruk, ontstaat als men het gevoel krijgt dat op loyaliteit een te groot beroep gedaan wordt, zonder dat duidelijk is hoe het allemaal in elkaar zit. Veel militairen in operationele functies vragen zich af hoe het toch komt dat 'ergens' besloten wordt om nog meer mensen uit te zenden, nog meer specialisten in te zetten, terwijl ieder kan weten dat de rek er uit is.

Als je een brochure over werkdruk wilt maken, omdat vanuit de praktijk van de geestelijk verzorging zo veel signalen komen over overbelasting, onzekerheid, demotivatatie, ontkom je er niet aan eerst een paar vragen te stellen. Wat is werkdruk eigenlijk, wanneer hebben mensen daar last van, hoe erg is de situatie bij de krijgsmacht. Nicolien Kop, onderzoeker aan de Universiteit van

Utrecht was bereid om te definiëren wat werkdruk nu eigenlijk is. Welke aspecten spelen een rol en wat is cruciaal bij het verminderen van te hoge werkdruk.

Bauke Snoep, voorzitter van de AFMP schetst de ontstane situatie in een historisch kader. Hij constateert dat juist de laatste paar jaar

**Gevoelens van  
onbehagen,  
overbelasting,  
demotivatatie,  
kortom werkdruk**

bij defensie meer aandacht is voor de opgelopen werkdruk. Er gebeurt het een en ander: de KM verkort een aantal reizen, bij de Klu is een onderzoek naar werkdruk gehouden, en heel veel commandanten doen hun uiterste best het werk goed te verdelen en hun mensen gezond en gemotiveerd te houden. De minister heeft geroepen dat nu het maximum aan uitzendcapaciteit uitgezonden is. En de PvdA heeft aangegeven misschien niet zo vast te houden aan de bezuinigingen. Hoopgevende tekens, maar Snoep leunt niet tevreden achterover.

Juist nu is het belangrijk om het thema aan de orde te stellen. Dat gebeurt bij dezen in de tweede brochure van de Dienst Humanistisch Geestelijke Verzorging. De Dienst neemt geen politieke standpunten in, zal ook geen uitspraken doen over wel of niet doorgaan met uitzenden van militairen op de huidige schaal. Wij zien ons meer als vertolker van de zorgen die leven onder militairen en willen aandacht vragen voor de gevolgen van het huidige beleid voor de militair.

Joan Merens





# Wetenswaardig

**I**n allerlei beroepsgroepen is de afgelopen 25 jaar onderzoek gedaan naar werkstress en zijn consequenties. Werkstress wordt door de Wereld Gezondheid Organisatie (WHO) gedefinieerd als:

*"een negatief ervaren toestand die het gevolg is van het feit dat iemand niet in staat is of zich niet in staat acht om aan de eisen en verwachtingen die hem of haar vanuit de werksituatie gesteld worden te voldoen, en die gepaard gaan met klachten of disfunctioneren in lichamelijk, psychisch en/of sociaal opzicht".*

et andere woorden: er is geen evenwicht tussen wat het werk van iemand vraagt en wat diegene aan kan. Werkstress is een haperende reactie op een belastende werksituatie, die van invloed kan zijn op de gezondheid en het welbevinden van een werknemer. Aan het eind van de jaren vijftig is de voorname aanzet tot onderzoek naar werkstress gegeven in een onderzoeksprogramma van de Universiteit van Michigan. Hier is een invloedrijk model voor werkstress, het sociale-omgevingsmodel ontwikkeld. Volgens dit model zijn het verschillende zaken, stressoren genoemd, in de omgeving die leiden tot stressreacties. Deze stressreacties kunnen op langere termijn leiden tot een aantasting van de gezondheid. Daarnaast worden er twee belangrijke factoren in het model genoemd: persoonlijkheidskenmerken en (steun vanuit) de sociale omgeving. Deze factoren bepalen mede in welke mate iemand last van stress zal krijgen. Niet iedereen ervaart tenslotte hetzelfde in zijn omgeving, bovendien zal het een bij de één tot meer stressreactie leiden dan bij de ander. Sommige mensen zijn meer vatbaar voor

stress dan anderen. Vanuit het onderstaande sociale-omgevingsmodel is zeer veel onderzoek naar werkstress verricht. In het algemeen wordt gesteld dat de belangrijkste werkstressoren liggen in een zestal gebieden.

Ten eerste *de taakeisen*. Dit betreft enerzijds de aard, het niveau en tempo van het werk, anderzijds ook de regelmogelijkheden of beslissingsbevoegdheden van de werkenden.

Ten tweede *de beschikbare sociale ondersteuning* om aan taakeisen het hoofd te bieden. Te denken valt aan de wijze waarop leiding wordt gegeven op de werkplek, de onderlinge relaties met collega's en de beschikbare overlegstructuren.

Ten derde *de beschikbare materiële middelen of 'resources'*. Hiermee wordt bedoeld dat voor de adequate taakuitvoering zowel materiële als personele middelen beschikbaar zijn.

Ten vierde *de persoonlijke houding* ten aanzien van, en de beschikbare persoonlijke vaardigheden en eigenschappen relevant voor de taakeisen.

Het gaat hier om aspecten als waarneming van zinvolheid van het werk of de taak, de mate van zelfvertrouwen, geloof in eigen competentie, sociale en intellectuele vaardigheden die wenselijk zijn voor de taak.

Ten vijfde *de lichamelijke geschiktheid* voor het uitvoeren van de taakeisen. Hierbij gaat het om de algemene lichamelijke gezondheids-toestand, het al dan niet hebben van een lichamelijke ziekte of handicap.

Tot slot *de organisationele en (extra-organisatiele) sociale context* waarbinnen de taak moet worden uitgevoerd. Het gaat om zowel algemene kenmerken van het bedrijf (arbeidsonrust, financiële problemen van het bedrijf,





etc.) als de levensomstandigheden van de werkende (belastingen in de privé-sfeer).

Werkstress kan verklaard worden als gevolg van tegenstrijdigheden tussen taakeisen en de andere vijf genoemde factoren.

**Bijvoorbeeld:** Als je elk uur 1000 dozen koekjes op een lopende band moet sluiten, dan hoeft dat op zichzelf nog niet tot stress te leiden. Als je last hebt van je rug, kan je daar goed chagrijnig van worden tegen je buurman die vervolgens geen zin meer heeft om wat extra werk voor jou te doen als je even koffie gaat drinken. Kortom, stress, stress, stress.

Maar als je vriendelijke mensen naast je hebt staan en je krijgt voldoende tijd om tussen-door uit te rusten en je vindt het werk leuk en je hebt geen last van je rug of je armen en

## Sommige mensen zijn meer vatbaar voor stress dan anderen

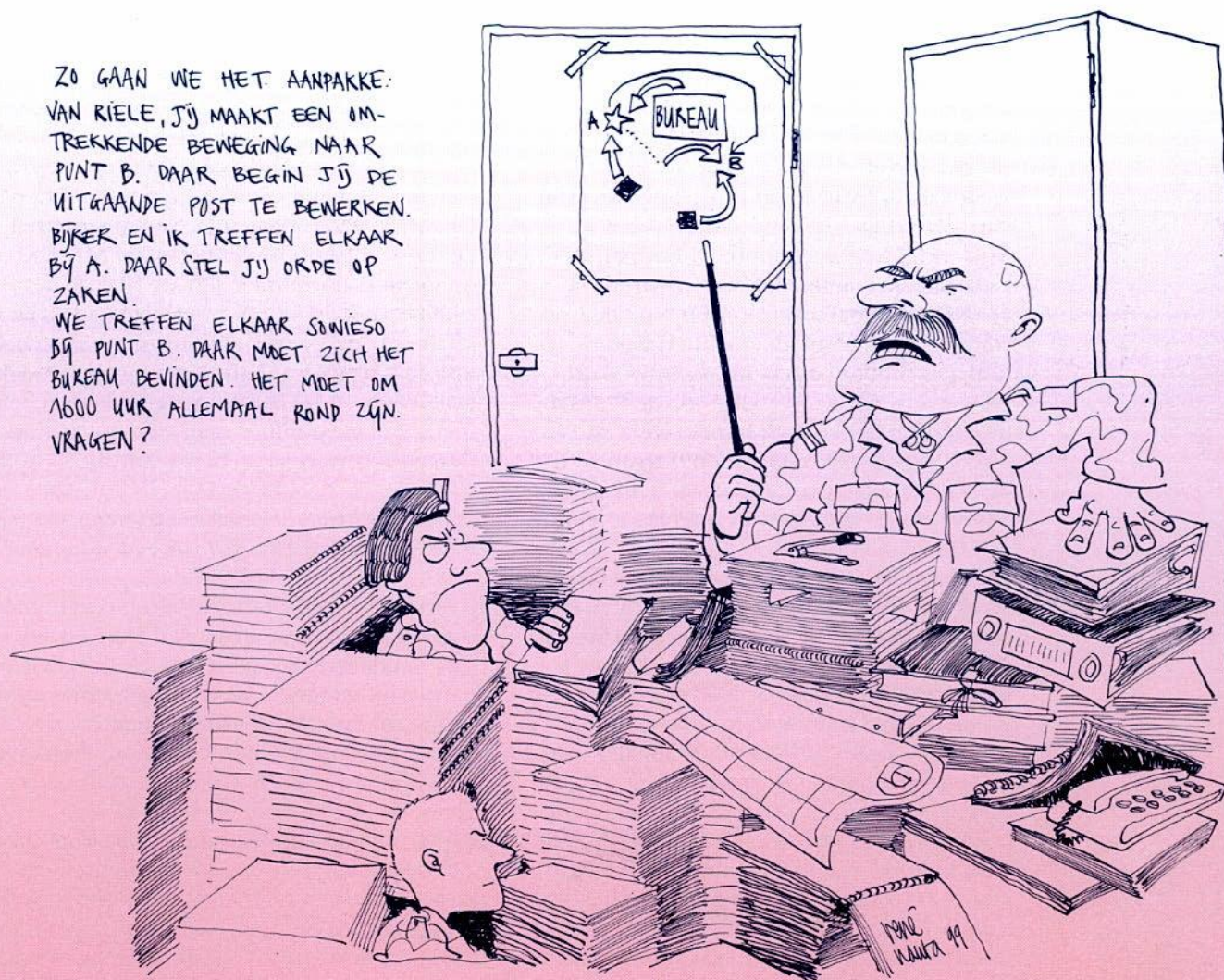
je hebt het gevoel dat je ook iets te zeggen hebt over wat je aan het doen bent, dan kan het best zijn dat je 's avonds fluitend naar huis fietst.

Die vijf factoren uit het model kunnen elkaar flink verstoren of versterken. Ze hebben een grote invloed op elkaar. Ze kunnen elkaar versterken, maar ook relativeren. Wanneer er sprake is van een langdurige haperende reactie op werkstress kan dit leiden tot burn-out. Omdat werkstress het gedrag en de gezondheid op zowel lichamelijk, psychisch als sociaal niveau beïnvloedt, verdient het veel aandacht vanuit de organisatie.

*Drs. Nicolien Kop*

Universiteit Utrecht capaciteitsgroep  
sociale & organisatie psychologie

ZO GAAN WE HET AANPAKKE:  
VAN RIELE, JIJ MAAKT EEN OM-  
TREKKENDE BEWEGING NAAR  
PUNT B. DAAR BEGIN JIJ DE  
UITGAANDE POST TE BEWERKEN.  
BIJKEER EN IK TREFFEN ELKAAR  
BY A. DAAR STEL JIJ ORDE OP  
ZAKEN.  
WE TREFFEN ELKAAR SOWIESO  
BY PUNT B. DAAR MOET ZICH HET  
BUREAU BEVINDEN. HET MOET OM  
1600 UUR ALLEMAAL ROND ZIJN.  
VRAGEN?





# Met de haren in de brand

## Het verband tussen werkdruk en werklast op vliegbasis Leeuwarden

**Vliegbasis Leeuwarden heeft een aantal turbulente jaren achter de rug: een belangrijke reorganisatie, de F16 is gemoderniseerd, een druk oefenschema, frequente uitzendingen naar Villafranca en recentelijk de verhuizing naar Amendola met kort daarop de luchtacties bij het Kosovo-conflict.**

**Reden genoeg om aan de commandant van de vliegbasis – Kol-vlieger J.S.Willemsen – te vragen hoe het gesteld is met de werkdruk op de basis.**

*Om maar met de deur in huis te vallen, hoe denkt u dat het is gesteld met de werkdruk op dit vliegveld?*

'Werklast is heel gemakkelijk te meten, maar werkdruk is lastiger, dat is meer een kwestie van aanvoelen. Op dit moment is het MANSKLu (=Moreelsanalyse Koninklijke Luchtmacht) onderzoek aan de gang. Dit MANSKLu onderzoek zoomt in op het aspect werklast / werkdruk. Bij de Klu maakt men uitdrukkelijk onderscheid tussen werkdruk en werklast. Onder werklast wordt verstaan de daadwerkelijke hoeveelheid werk en onder werkdruk verstaat men de (subjectieve) beleving daarvan, die afhankelijk kan zijn van omgevingsfactoren als sfeer, leiding, ARBO-zaken enz.

Uit het initiële rapport over het onderzoek bleek dat Vlb. Leeuwarden er niet heel ongunstig vanaf kwam. Ze hebben geprobeerd voor dat onderzoek een representatieve groep van onze basis te pakken.

De laatste tijd is door de Kosovo-crisis de werklast – zowel op Amendola als hier – heel hoog geweest. Maar de mensen beleven dat niet als negatief; ze weten waar ze het voor doen, iedereen weet waar hij (of zij) aan toe is en over het algemeen heb je in zo'n situatie minder storingen van buitenaf; juist storingen van buitenaf worden vaak als werkdruk-verhogend ervaren. Wat voor de mensen als lastig ervaren werd, was, toen Leeuwarden zich teruggetrokken had uit

Amendola en Vlb. Volkel het had overgenomen. Er moesten toch een paar mensen uit Leeuwarden naar toe om te helpen met bepaalde nieuwe systemen. We dachten dat we er van af waren, maar dat bleek niet zo te zijn; we konden er geen streep onder zetten. Je bent er niet meer zo bij betrokken, maar toch kun je aangewezen worden om te gaan. Ik heb de indruk – als het gaat om werkdruk – dat zo'n sfeer belastender is dan de periode daarvoor, terwijl er toen harder gewerkt werd. Ik denk in het algemeen dat het voor de werksfeer heel belangrijk is dat het voor mensen duidelijk is welke richting we op gaan, waar we ons op aan het voorbereiden zijn, en wat er van iedereen verwacht wordt. De leidinggevenden hebben daar een belangrijke taak in'.

*Neemt u beleidsmaatregelen of andere initiatieven om de werkdruk op dit vliegveld te vermindere-*

*ren?*

'Er zijn wat initiatieven genomen vanuit de Luchtmachtstaf, bijvoorbeeld dat MANSKLu onderzoek. Bovendien zijn we hier op Leeuwarden op dit moment heel nadrukkelijk met bedrijfsvoering bezig, met name het Boleeuw-project (Bedrijfskundig Onderzoek Leeuwarden). De bedoeling daarvan is dat we met z'n allen slimmer gaan werken, wat positief zal doorwerken op de werkdruk'.

*In hoeverre houdt Boleeuw ook rekening met goed werkoverleg en de kwaliteit van communicatie?*

'Werkoverleg wordt daarin wel meegenomen, maar dan vooral de structuur. Maar alleen met het opzetten van een structuur ben je er natuurlijk nog niet. Als leidinggevende moet je ook daadwerkelijk overleg gaan voeren. Dat is voor mij het moeilijkste van leidinggeven. Je moet aan de ene kant als leidinggevende de doelen voor ogen houden en de mensen overtuigen van de zin daarvan, maar aan de andere kant moet je de mensen ook de ruimte geven voor ideeën en een eigen inbreng. Dat betekent wel – en dat is naar mijn idee heel belangrijk – dat de leidinggevende zich kwetsbaar moet durven opstellen. Open en eerlijk communiceren: daar gaat het om.





## Open en eerlijk communiceren: daar gaat het om

Dat houdt voor de leidinggevende (beperkte) risico's in, maar het betekent tevens dat de ondergeschikten zich dat ook realiseren, het waarderen en zichzelf

ook kwetsbaar willen en durven opstellen. In de praktijk zie ik nogal eens gebeuren dat leidinggevendenden problemen voor zich houden en dat werkeenheden de zaak gesloten houden. Ik denk doordat ze zich niet kwetsbaar op durven stellen en dus geen inzage willen geven in de betreffende werkeenheden. Naar mijn idee is dat nergens voor nodig. Wat zou ik er voor belang bij hebben een Squadron of werkeenheden te straffen als ze mij inzicht geven in bepaalde problematiek? Integendeel, ik ben er juist bij gebaat als ik dat inzicht heb want dan kan ik ze helpen.'

*Ziet u een relatie tussen de kwaliteit van leidinggeven en de beleving van de werklust op de werkvloer?*

'Die is er wel degelijk, maar ik moet er bij zeggen dat het niet zo is dat bij te hoge werk-

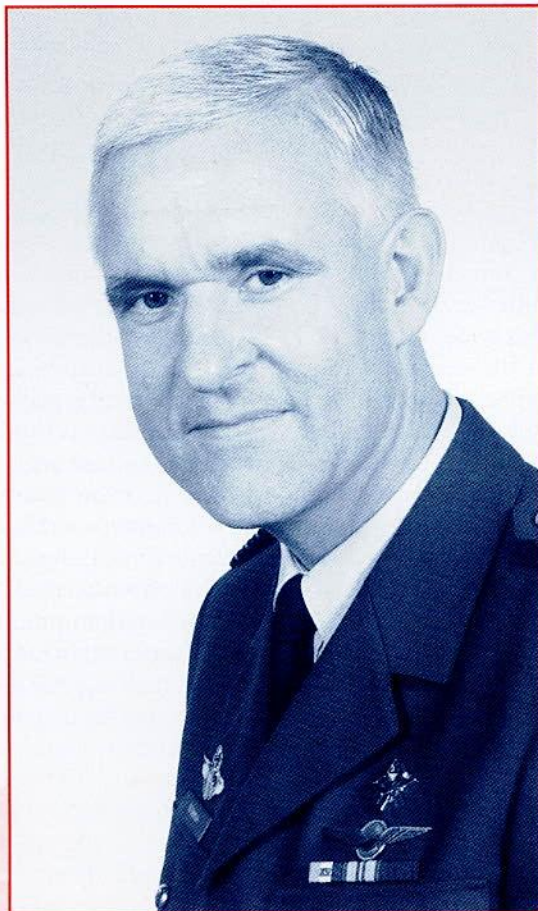
druk de schuld altijd bij de leidinggevende ligt. Het is niet de enige factor die de werkdruk verhoogt. Af en toe komen er dingen van buitenaf waar je absoluut geen grip op hebt, terwijl het werk gewoon gedaan moet worden.'

*Maar denkt u niet, dat aandacht van de 'bazen' voor de mensen die de klus klaren, de beleving van de werklust (dus de werkdruk) in positieve zin kan beïnvloeden?*

'Ik zou zelfs een stapje verder willen gaan; het is niet alleen een kwestie van aandacht hebben en luisteren, maar van gemeente interesse hebben. Want elk individu heeft zijn of haar eigen specifieke capaciteiten en wanneer de omstandigheden gunstig zijn komen die tot ontwikkeling. Een goed leider maakt die capaciteiten manifest, dat is gunstig voor de organisatie, maar ook voor het individu zelf. Ik realiseer me dat het lang niet altijd kan, maar met persoonlijke aandacht van de commandant kom je een heel eind. Je moet als commandant of als chef niet alleen 'naar beneden gaan' omdat het moet. Daar prikken de mensen feilloos doorheen. Nee, je moet proberen daadwerkelijke interesse te hebben voor de mensen op de werkvloer.'







*Dan kom je al bijna aan de persoonlijkheid van een chef. Is die wel te beïnvloeden?*

'Dat is inderdaad niet gemakkelijk. Sommigen zullen er meer moeite mee hebben dan anderen, maar ik ben er van overtuigd dat je karakter door goede coaching kunt vormen en daar moet je dan vroeg mee beginnen. Dat betekent ook dat je leidinggevers lang genoeg op een bepaalde plek moet laten zitten. Met dit laatste zijn we de laatste tijd nadrukkelijk bezig. Bij vacatures van leidinggevende functies denk ik dat het goed is dat er ook gekeken wordt naar de looptijd in een bepaalde rang, en dat geldt niet alleen voor officiersrangen. Daar wil ik nog aan toevoegen dat coaching van jonge officieren niet alleen van bovenaf dient te gebeuren, maar dat bijvoorbeeld adjudanten vanuit de praktijk ook de bereidheid moeten hebben de jonge onervaren officier te coachen.'

*Denkt u dat uw squadroncommandanten en andere leidinggevers voldoende oog hebben voor eventuele werkstress en dat ze daar adequaat op reageren?*

'Ik denk dat ze daar voldoende oog voor hebben en ik reken er op dat ze daar adequaat op reageren. Belangrijk daarbij is dat squadroncommandanten – en dat geldt ook voor mijzelf – alles wat van boven komt niet klakke-

loos doorvertalen in opdrachten naar beneden. Je mag ook wel eens zeggen tegen het niveau boven je (voor mij is dat bijvoorbeeld de Luchtmachtstaf) dat iets niet gaat lukken, en dat je dan dus – nee – verkoopt. Uiteraard moet je dan wel met argumenten komen. Het klimaat is tegenwoordig zodanig dat men dat wel accepteert. Bovendien, als een squadroncommandant goed weet wat er binnen zijn squadron gebeurt kan hij voor zijn personeel al veel wegfilteren en bijvoorbeeld zelf bevredigende antwoorden geven op de vragen die op hem af komen. Dat houdt wel in dat de commandanten de werkvloer op moeten.'

*We hebben het er al even over gehad, maar ik wil het toch nog expliciet vragen: worden naar uw idee jonge onervaren leidinggevers voldoende gecoacht bij het begeleiden van een werkeenheid?*

'Ik denk dat het daar nog wel eens aan schort. Misschien komt dat doordat de leidinggevende van die jonge leidinggevende 'met de haren in de brand' rondrent en daar geen tijd voor vrij maakt. Je moet daar behoorlijk wat tijd voor vrijmaken en aandacht aan besteden. Doe je dat niet dan kom je jezelf later tegen, want dan moet je teveel naar jezelf toe trekken. De middenlaag wordt er dan te weinig bij betrokken en dat is niet goed. De investering betaalt zichzelf terug. Vroeger had je de tijd om een paar maanden mee te lopen. Die tijd is er nu niet meer. Nu komt iemand omdat er een vacature is die vervuld moet worden. Ze springen op een trein die al behoorlijk hard rijdt.'

*Bent u tevreden met de belangstelling en support vanuit Den Haag voor dit thema?*

'Ja, zonder meer. Naast de aandacht die voor het thema bestaat, merk ik ook dat het beter bespreekbaar is wanneer we aangeven dat er knelpunten dreigen te ontstaan bij bepaalde taakstellingen.'

*Praten over werkstress kan een begin van een oplossing zijn. Dat betekent vaak voor mensen dat ze zich kwetsbaar opstellen. Denkt u dat daar binnen de Klu-cultuur voldoende aandacht en ruimte voor is?*

'Daar is voldoende ruimte voor, maar die ruimte moet je wel nemen. Het is ook een kwestie van aftasten in het begin, want het heeft weer te maken met die veiligheid waar we al eerder over gesproken hebben. De medewerkers binnen een werkeenheid moeten het gevoel hebben dat ze hun commandant kunnen vertrouwen en dat ze met hun problemen bij de commandant terecht kunnen. Ik denk dat er steeds meer ruimte voor komt.'





De oudere werknemers op de basis geven vaak aan dat vroeger de onderlinge solidariteit en gemeenschapszin beter was. Nu is het harder en onpersoonlijker geworden. Hoe denkt u daarover?

'Dat is een fenomeen dat zich niet alleen binnen onze organisatie afspeelt. De maatschappij wordt veel individualistischer. Inderdaad was er vroeger meer solidariteit. Nu is het veel meer gebaseerd op basis van afspraken die nagekomen moeten worden. Vroeger was het allemaal wat informeler en had je meer tijd voor elkaar. We zijn efficiënter gaan werken; het 'vet' is uit de organisatie weggesneden.'

Hoe is het gesteld met uw eigen werkdruk? Hoe gaat u daar mee om?

'Ik denk dat de werkdruk voor mij als basiscommandant best hoog is. En dan bedoel ik ook specifiek de werkdruk en niet de werk-

## Als je in je cockpit stapt moet je de sores achter je kunnen laten

last. Of het een slechte of goede eigenschap is laat ik even in het midden, maar ik voel mij heel snel ergens bij betrokken en verantwoordelijk voor. Dat maakt het

niet altijd even gemakkelijk. Er komt heel veel van boven, zeg maar vanuit Den Haag en op het veld zelf speelt ook heel veel. Ik zit precies op het spanningsveld van datgene wat Den Haag graag wil en dat wat op het onderdeel kan, zonder dat je daar veel invloed op kan uitoefenen. Denk bijvoorbeeld aan de organisatietabel of de budgetverdeling. Dat is het lastige ervan. Ik probeer mij op tijd te ontspannen en de dingen van mij af te zetten. Ik kan dat vrij goed. Ik ga even hardlopen of een andere sport doen, naar de sauna of gewoon met mijn gezin weg. Ik denk over het algemeen dat vliegers dat goed kunnen – dingen van zich afzetten.'

Raadsman Gerrit J. Vlietstra





# Een ander geluid

Een mooie vrijdagavond in de zomer. Twee vrouwen zitten in de tuin. Benen omhoog, drankje bij de hand. Een drukke werkweek is weer voorbij.

Een van de twee werkt bij de defensie: 'Ik ben vreselijk moe, maar eigenlijk niet omdat ik nu zo verschrikkelijk hard gewerkt heb.

Eerder omdat ik helemaal niet opgeschoten ben, ik kon niemand bereiken, plannen werden op het laatste moment veranderd, collega's zijn een dagje ziek, een baas die volgende week wordt overgeplaatst en er is nog geen nieuwe. Ik werk veel liever heel hard en maak wat af, dan dit.'

Haar vriendin, met een eigen cateringbedrijf, is wel tevreden. 'Ik heb gecatered voor een congres van 80 deelnemers. Veel werk, maar aardige mensen en waardering voor wat we gekookt hadden en hoe we het geregeld hadden. Fijn hoor. Het congres ging overigens over werkdruk, daar kan jij wel over mee praten nu.'

'Ach wat, werkdruk' zegt de ander, 'dat is zo'n modewoord. Bij ons is er werkdruk als iemand te dicht achter je gaat staan bij het kopieerapparaat. Dat is pas werkdruk.'

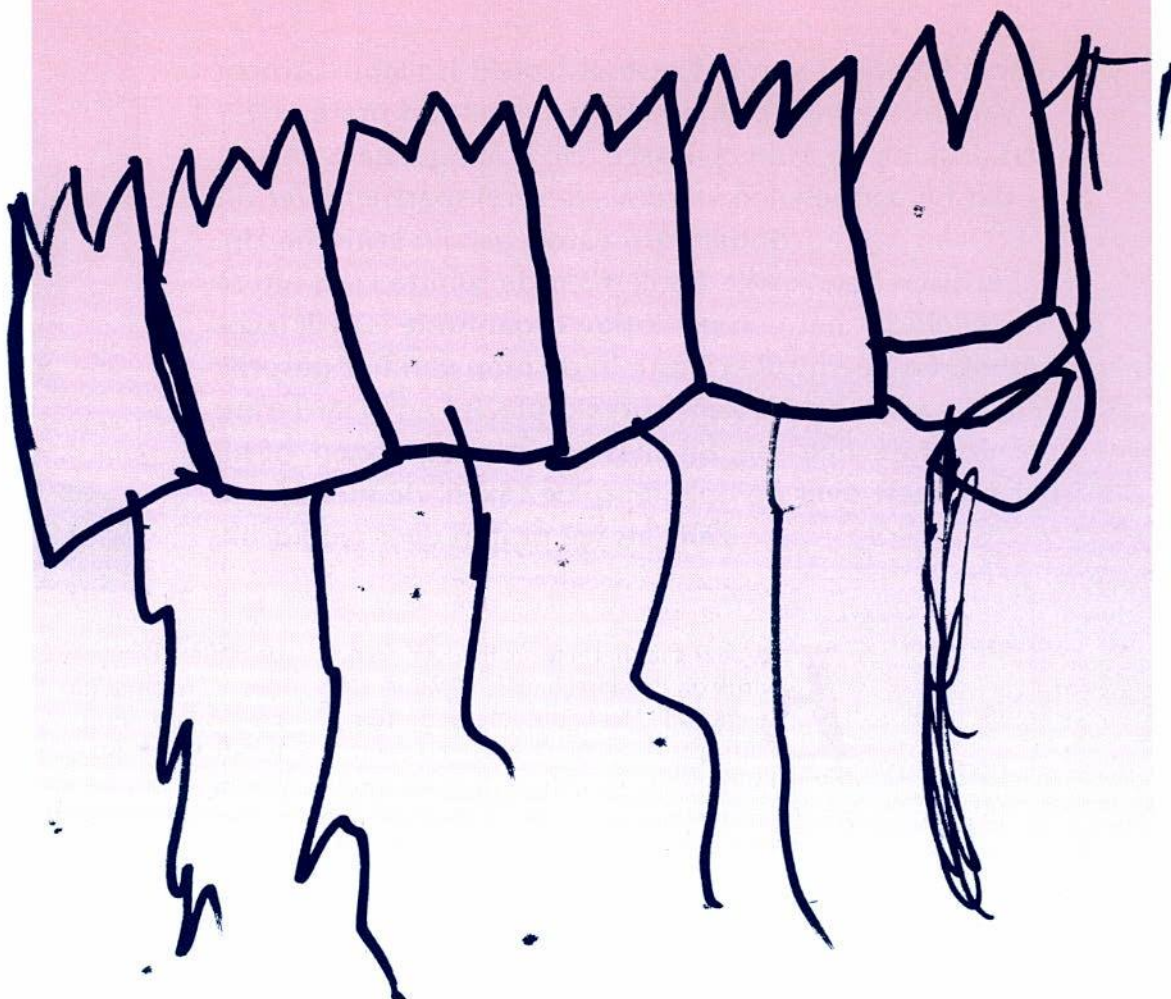
'Flauw hoor, bij jullie gaat het altijd over seks, er werken te weinig vrouwen daar bij het leger'.

'Tegenwoordig gaat het toch vooral over hoe druk het is en hoe onzeker. De uitzendingen volgen elkaar maar op, sommigen gaan al voor de vierde keer weg en horen dat pas een paar weken van tevoren. Lege plaatsen worden niet opgevuld en niemand durft lang ziek thuis te zijn. Je merkt dat als je wat moet regelen: sommigen zitten veel te kort op hun plek en weten van niks (of ze willen

*'Een kabouter-soldaat schiet op een wolk. De wolk valt op de grond.', Veerle, 5 jaar.*







*'6 drukke koningen', Veerle, 5 jaar.*

alles onmiddellijk veranderen wat nog veel erger is); anderen steken geen poot meer uit omdat ze veel te lang op hun plek zitten. Vandaag moest ik vijf telefoontjes plegen voor ik de juiste persoon had en die was op cursus.

Vroeger toen de kinderen klein waren en ik moest hollen van werk naar zwembles naar tandarts naar oppas en weer terug naar mijn werk, toen had ik het hartstikke druk, ik kon 's avonds geen pap meer zeggen maar het was wel veel bevredigender dan dit gehang en getrek'.

'Ja, dat waren hectische maar ook prachtige jaren. Toch moet je niet vergeten dat we toen jonger waren en veel meer konden hebben, zelfs die werkdruk van jou kon je met een grap afdoen. Trouwens, de heren zouden ons

nu wel met rust laten bij het kopieerapparaat'. De dames vinden dat bepaald een voordeel van het ouder worden, ze verdiepen zich in herinneringen en schenken nog eens in.

'Laten we nu maar helemaal ophouden over werkdruk,' besluiten ze, 'wat een vaag begrip en helemaal niet leuk voor de vrijdagavond. Wij zijn gewoon voor druk werk.'

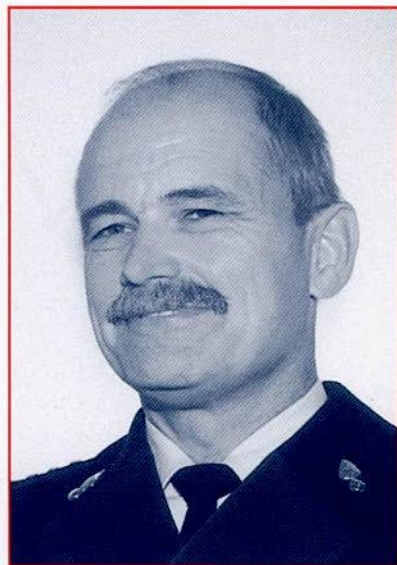
*Joan Merens*



# Nee durven zeggen

Kolonel Klijnhout van het district Noord-Holland/Utrecht van de Koninklijke Marechaussee wil wel praten over werkdruk bij de Marechaussee. Hij is aangenaam verrast dat hij aanbevolen werd als gesprekspartner over dit onderwerp vanwege zijn kritische zin.

'Ja, kritisch ben ik wel, als ik maar de ruimte krijg om te vertellen dat het een prachtige organisatie is.' Hij lacht breeduit. En neemt die ruimte in de loop van het gesprek zelf. Uit alles wat hij zegt spreekt plezier en waardering voor de Marechaussee. Bij alles glimmen zijn ogen, of hij het nu heeft over de opleiding, de taken, de mensen, ja zelfs als we praten over werkdruk.



**E**n daar gaat het natuurlijk over, werkdruk bij de Marechaussee. Wat is werkdruk. Het kan nodig en prettig zijn spanning in je werk te ervaren. Kolonel Klijnhout: 'Daar doen de meeste jongens en meiden het hier om. Niet om de dienstjes te draaien op de kazerne. Ze willen actie, onderzoek, ze willen dat er iets gebeurt, spanning, dus.' Want werkdruk kan ook ontstaan als je niets te doen hebt. Saai werk kan drukkend zijn. Zeer hoge werkdruk die als zodanig ook erkend wordt en gevolgd wordt door een periode van vrije dagen kan werk juist boeiend maken. Met al deze verschijningsvormen van (te) hoge spanning heeft de Marechaussee te maken.

Specifiek voor de Koninklijke Marechaussee is dat alles wat men uitvoert onder het scherp toezicht van de natie gebeurt. Als er maar iets fout gaat, staat het op de voorpagina. Levert dat geen grote spanning op voor betrokkenen?

Klijnhout: 'Zeker wel. Maar in de opleiding worden de mensen daarop voorbereid. Een heel belangrijk onderdeel van de opleiding is

de ethiek. Daar wordt veel aandacht aan besteed. En vanaf dag 1 wordt in de opleiding gelet op houding, kleding en manieren. Er wordt als het ware ingeslepen dat je je als Marechaussee correct gedraagt. Tegenover iedereen. Je komt natuurlijk in allerlei moeilijke situaties terecht, denk vooral aan de politie- en beveiligingstaken op Schiphol. Als daarbij iets fout gaat, dan is dat een groot vergrijp, dat onmiddellijk ieders aandacht trekt. En terecht natuurlijk, iedereen vindt het belangrijk menselijk behandeld te worden. Om dat altijd en onder iedere omstandigheid goed te doen heb je een intensieve training nodig. Het mag natuurlijk niet zo zijn dat iemand met zijn pistool gaat zwaaien alsof het speelgoed is.'

Dan komt de blauwe kaart op tafel, het Certificaat van Inzetbaarheid, dat elke Marechaussee ieder jaar, tot aan zijn (of haar) pensionering moet halen. Ieder jaar push-ups en ander sportieve prestaties laten zien om de conditie op peil te houden. Daarnaast moeten er ook verschillende aanhoudings- en schiettechnieken worden getoond. De aandacht voor correct optreden in elke situatie mag nooit verslappen. Op de vraag of dat geen sterke werkdruk oplevert antwoordt Klijnhout relativerend: 'Het wordt een soort tweede natuur. Dat is niet het meest stressvolle van het beroep.'

Wat hij veel belangrijker vindt, zijn de ontwikkelingen van de laatste jaren.

'De Koninklijke Marechaussee moest als elk onderdeel in 1990 en 1991 inkrimpen door

**We hebben geen tanks  
en vliegtuigen, we  
zijn alleen met  
mensen**





de afschaffing van de dienstplicht en de Schengenafspraken. Dat vonden we lastig, maar we hebben die actie ingezet. We hebben mensen op natuurlijke wijze laten uitstromen en geprobeerd ze naar andere plekken te laten gaan.'

### 'Leuke dingen'

*Klijnhout vervolgt:* 'En toen kwam er een heel andere move. We kregen er andere taken bij, Grensoverschrijdende criminaliteit, Mobiel Toezicht Vreemdelingen omdat die open grenzen weer voor nieuwe problemen zorgden en de taak op Schiphol werd helemaal aan de Marechaussee overgedragen, we moesten ineens 500 man meer leveren. De organisatie heeft de laatste jaren zo'n 300 formatieplaatsen moeten inleveren voor Schiphol. Op zich niet zo'n probleem, omdat die mensen weer op Schiphol terecht konden, daar was natuurlijk door bijkomende taken weer een heleboel personeel nodig. Maar we haalden het natuurlijk bij lange na niet om voldoende mensen te hebben voor al die nieuwe 'leuke dingen'. Daar komt bij dat waar je mensen weg haalt, de achterblijvers met teveel werk komen te zitten. De werkdruk bij de nieuwe taken is hoog en de

werkdruk bij de oude taken stijgt ook. Dat komt omdat de Marechaussee een groeiende organisatie was en is en de organisatie nog steeds niet gevuld is.'

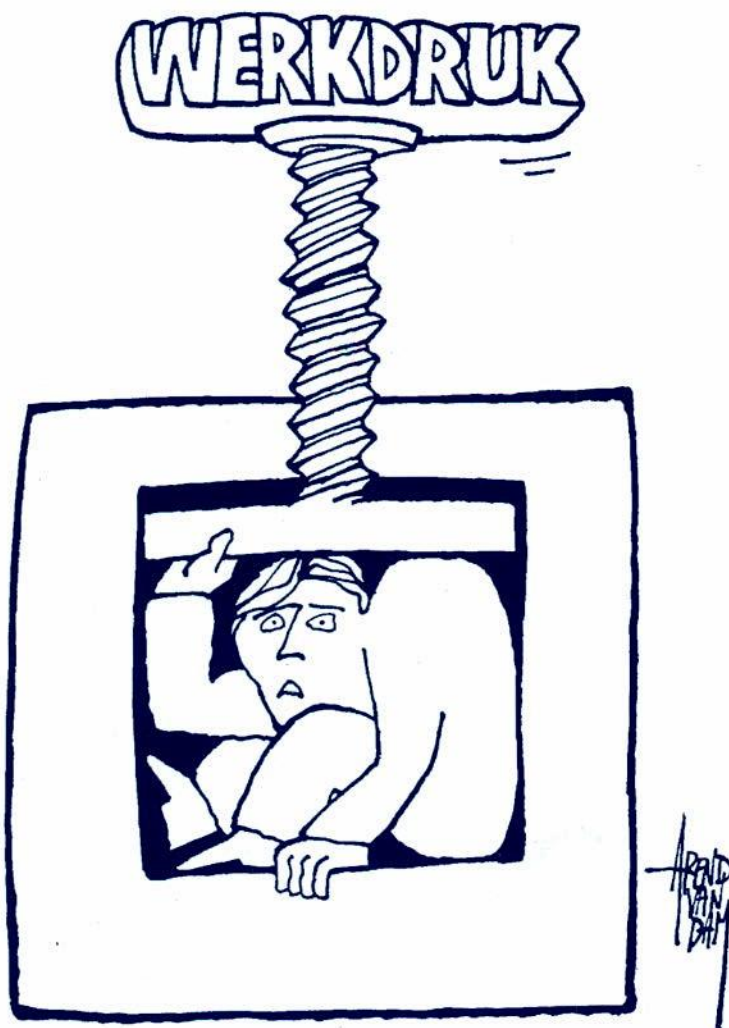
### Macro-niveau

Ook de opleiding in Apeldoorn kan het probleem niet helemaal oplossen. 'Ze zijn daar maar aan het werven en aan het werven, maar de opleiding heeft natuurlijk ook maar een beperkte opleidingscapaciteit. Daar heeft zich eigenlijk hetzelfde probleem voorgedaan. In 1991 besloten we dat er voor de BOTers een opleiding van twee jaar moest komen, een vernieuwde opleiding die aan de eisen van de moderne tijd voldeed. De opleiding is ontwikkeld, daar is hard aan gewerkt. Dan komen er in 1993 al die nieuwe taken bij, waardoor er weer een hele draai de andere kant op gemaakt moest worden, omdat mensen veel eerder toegerust moesten zijn om ingezet te worden. We zijn een paraat onderdeel, moet u beseffen, alles wat we doen, is echt. Het zijn geen oefeningen. Dus als we er taken bij krijgen, dan moeten er ook manschappen zijn.' *Klijnhout* komt bij de kern van zijn verhaal:

'De werkdruk verminderen kan alleen als je *nee* kunt zeggen. We moeten verschillende bazen, verschillende ministeries bedienen. Als je voortdurend wilt scoren, bijvoorbeeld bij de VN en alles op je wilt nemen wat er op je af komt, zonder te kijken of je het kunt behappen, dan leidt dat tot een te hoge werkdruk. We zijn verschrikkelijk loyaal aan de werkgever en aan de politiek. Dat is belangrijk en ook onze kracht, maar het kan ook tegen je gaan werken. Als we moeten groeien naar boven de 5000 man en dat bereiken we alsmaar niet, dan ontstaat er grote druk. Uiteindelijk is er geen druk op de werkvloer, want wat niet kan, dat kan gewoon niet, maar op macro-niveau is er wel druk. Er liggen taken die niet de aandacht krijgen die ze nodig hebben.'

Gelukkig ziet Kolonel Klijnhout de toekomst met optimisme tegemoet: 'Ik ben blij dat er de laatste tijd aandacht voor deze problematiek is bij de bevelhebber. Er wordt nu wel eens *nee* gezegd als er niet voldoende draagvlak op de werkvloer is. En de politiek ziet ook de beperking van de middelen. Want bij de Marechaussee zijn de mensen de middelen. We hebben geen tanks en vliegtuigen, we zijn alleen met mensen. En daarom moeten wij als geen ander onderdeel een goede werkgever voor onze mensen zijn. En dat gaat heus goed in een prachtige organisatie als de Koninklijke Marechaussee.'

Sabine Funneman





# En wie zorgt er nu voor u ?

Overmatige werkdruk is vaak één van de oorzaken om iemand te plaatsen bij de SMDKM (Sociaal Medische Dienst Koninklijke Marine). De begeleidingsofficieren ervaren zelf ook grote werkdruk: de complexiteit van hun functie, de voortschrijdende ingewikkeldheid van de sociale wetgeving, de confrontatie met ernstig zieken en mensen die door hun ziekte uiteindelijk hun baan kwijt raken, de vele kilometers die gereden moeten worden voor de noodzakelijke huisbezoeken en hun individuele caseload. Genoeg reden voor een gesprek met vier Begeleidingsofficieren (BGO's) van de SMDKM, de LTZE 2OC Jan Mulder (JM), de LTZ 2OC Joop Thomassen (JT), de KaptMarns Jan de Bruyne (JdB) en de Ltn-KolMarns Sjaak Severs (JS), hoofd van de Afdeling Begeleiding en Reïntegratie.

**S**jaak Severs reageert enthousiast. Zijn gezicht krijgt echter onmiddellijk een bedenkelijke uitdrukking: 'Wanneer zouden we dat kunnen doen? Aanstane woensdag zou het kunnen lukken want dan zijn we allemaal binnen. Hoewel, 's morgens beginnen we direct met een patiëntenbespreking en na de koffie start het SMO (Sociaal Medisch Overleg) en dat duurt de rest van de dag. We moeten woensdag maar even kijken of we een gaatje vinden.' Op woensdag blijkt dat nog niet zo eenvoudig te zijn. De drie BGO's, die evenals Sjaak binnen zijn, worden na de patiëntenbespreking meteen in beslag genomen door patiënten die voor een afspraak met hun arts op de SMD zijn en dan ook bij hun BGO langskomen. Met enige moeite lukt het me om de vier BGO's tegelijkertijd in mijn hut te krijgen. Het gesprek over (te) hoge werkdruk kan beginnen.

Tussen de vier mannen ontspint zich direct een levendig gesprek. Zij schatten in dat bij 20 à 30 % van de mensen die zij begeleiden in meerdere of mindere mate sprake is van het ervaren van (te) hoge werkdruk. Dit lijkt

met name het geval te zijn wanneer men werkzaam is in specialistische functies. Hierbij kan men denken aan air- en flightcontrollers, aan de mensen belast met de helicopterdirectie maar ook aan de sergeant-majoor-ODOPS (Operationele Dienst Operaties) werkzaam als assistant CCO (Commando-Centrale Officier) in de commandocentrales van de nieuwe schepen, de M-fregatten. Het is hen met name opgevallen dat het ervaren van (te) hoge werkdruk een rol speelt bij de oudere militairen in zowel de hogere onderofficiersrangen als ook in de hoofdofficiersrangen. De hoeveelheid werk, naast de ervaren verantwoordelijkheid voor de uitvoering van dat werk, lijkt in veel gevallen de doorslaggevende factor. Jan Mulder illustreert dat aan de hand van een voorbeeld.

(JM) 'Er moet een onderzeeër op maandag weg. De Chef Technische Dienst heeft al een tijdje een tekort aan personeel. In de week voor vertrek blijkt dat er nog allerlei essentiële reparaties moeten worden gedaan. Zo'n Chef ervaart zichzelf als de verantwoordelijke man. Hij moet zorgen dat de klus geklaard wordt, maar heeft nog geen idee hoe. Hij zal zelf lange dagen maken en dat ook van zijn mensen vragen. Zijn loyaliteit en die van zijn medewerkers aan 'het bedrijf' spelen hierbij een belangrijke rol'.

(JS) 'Je moet ook de persoon zelf in ogen-schouw nemen. Je hebt namelijk ook mensen die voor zichzelf niet de knop om kunnen zetten. Zij willen, bij wijze van spreken, aan het eind van iedere dag hun 'postvakje' leeg hebben en rusten niet voordat dat het geval is. Ontspannen is er niet bij'.

## Taboe

Een onevenredig grote uitstroom en een moeizame instroom heeft in bepaalde (technische) dienstvakken tot gevolg dat men met steeds minder mensen meer werk moet doen. Er is duidelijk sprake van een intensivering van de werklust. Bij het Korps Mariniers bijvoorbeeld worden oefeningen weliswaar korter, maar men moet in minder tijd wel hetzelfde doen; voor de vloot zijn het de vele (varende) commitments waardoor de rek er bij de mensen uitgaat.

(JS) 'Vaak weet ik al tijdens het eerste gesprek dat iemand burnt-out is of overmatige werkdruk ervaart.'





(JdB) 'Het belangrijkste voor mij is dat mensen er zelf mee komen. Als verwachtingen in het werk niet uitkomen ervaren mensen al snel werkdruk. De baas legt hen iets op en als het hen dan ontbreekt aan de mogelijkheden om daar aan tegemoet te komen dan ligt dat, in hun beleving, dus aan henzelf. Zij gaan daar dan vervolgens niet mee te koop lopen. 'Dat kan alleen maar in mijn nadeel werken', is vaak de redenering. Er is dus ook nog sprake van een taboe'.

(JS) 'Binnen de Marine lijkt het merendeel van de mensen het nog steeds moeilijk te vinden om naar buiten te brengen dat er iets met hem of haar aan de hand is. Tegen een plaatsing bij SMDKM wordt opgekeken als tegen een berg. Zolang het iets aantoonbaar lichamelijks is en (goed) zichtbaar, is het minder bezwaarlijk. Maar zodra het om klachten gaat ten gevolge van overmatige werkdruk omdat men geestelijk de werklast niet meer aankan dan duurt het meestal tot het moment waarop er lichamelijke klachten

komen voordat men een arts bezoekt'.

(JdB) 'Dat is toch ook niet zo vreemd? We zitten toch in een prestatie maatschappij! We moeten toch ook allerlei deadlines halen! Dat schip moet toch varen, die compagnie moet toch weg, en het moet toch allemaal vandaag nog gebeuren! Als ik niet presteer dan ligt dat vooral aan mijzelf, ik faal. Daarbij komt nog dat wanneer ik faal er genoeg collega's achter mij staan te dringen die wel willen en kunnen(?) doen wat ik wel wil maar op dit moment even niet kan'.

(JM) 'Stel je nou eens voor, iemand wordt SMD-geplaatst omdat hij zijn werk niet meer aankan. Hoe kan iemand dat aan zijn personeel, vrienden en kennissen vertellen. 'Ik ben opgebrand', 'Ik kan het niet meer aan'. Eergevoel en schaamte spelen een grote rol. Iemand anders neemt zijn werk over. Dat is een hard gelag. Het is ook vreselijk moeilijk om tegen jezelf te zeggen, 'Het is waar, ik kan het niet meer aan'. Het misverstand dat het direct invloed heeft op de bevordering waar men op hoopte, leeft nog steeds heel sterk'.

(JT) 'Het drukt toch een stempel op mensen. Als iemand, na een plaatsing SMD, weer terugkomt in een operationele functie dan wordt er nog altijd (volstrekt ten onrechte!) met een scheef oog naar hem of haar gekeken. En onderschat ook de uitwerking van zo'n plaatsing SMD op een gezin niet.'

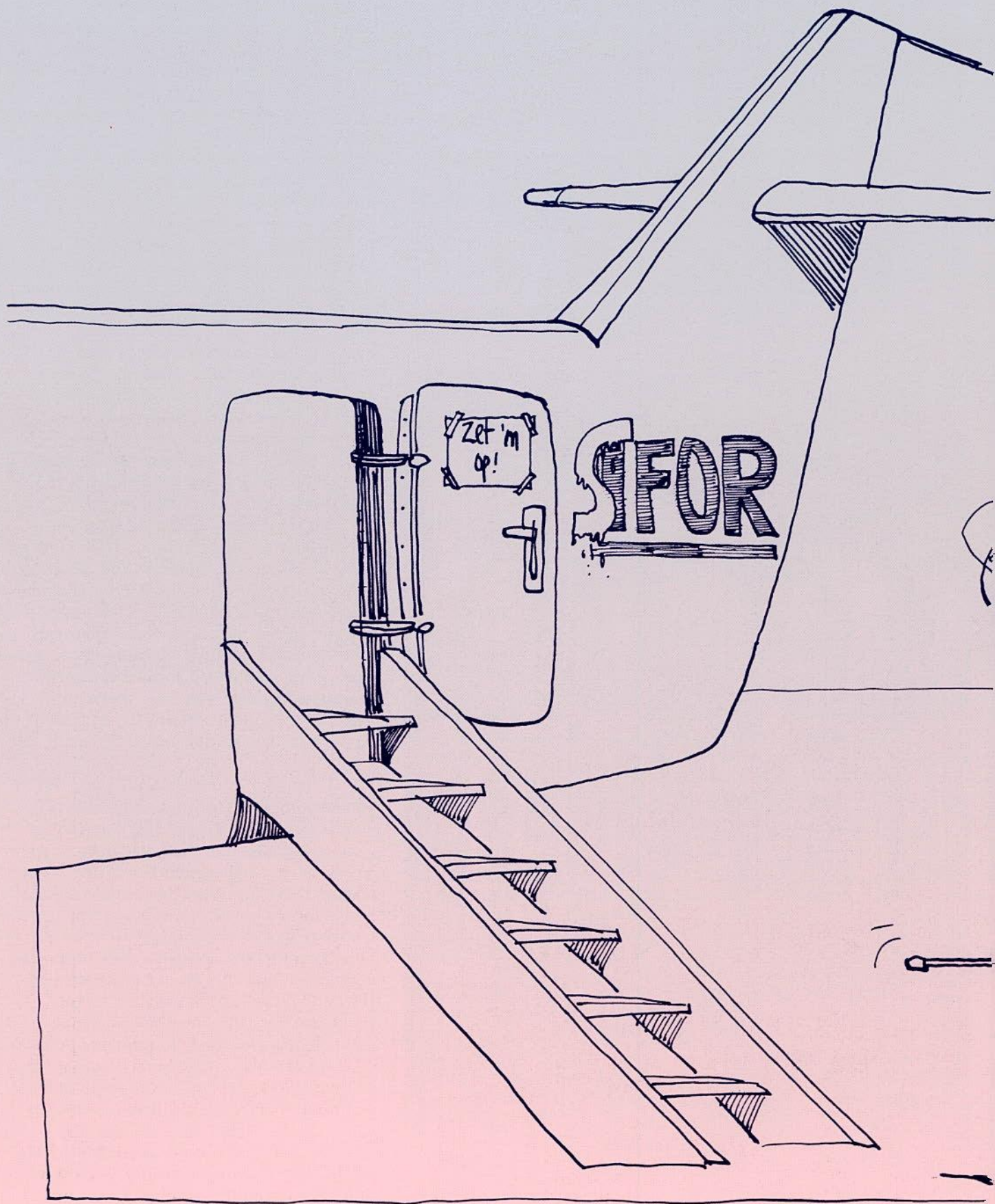
(JM) 'Bij velen komt eerst de Marine, dan komt de Marine nog een keer en dan komt er een hele tijd niks en dan pas komt het gezin of de relatie. Wat wil je ook. Mensen komen nogal eens op 16/17-jarige leeftijd bij de Marine. Zij worden als het ware 'opgevoed' in de Marinementaliteit. Na verloop van tijd gaan ze een relatie aan, vormen een gezin, eventueel met kinderen maar veelal blijft hun hart toch bij die Marine liggen. Varen, op zee zijn, de samenleving op een schip, dat is hun leven'.

(JS) 'Ik zie naast prioriteitsstelling nog een andere dominante factor die bepalend is voor het ervaren van werkdruk. Men wil tegenwoordig alles meetbaar maken en in cijfers vertalen. Op die cijfers wordt men afge-rekend. De verantwoordelijkheid van het te besteden geld is lager in de organisatie komen te liggen. De Resultaat Verantwoordelijke Eenheden (RVE'n) moeten verantwoording afleggen voor de bestedingen van hun geld. Men kijkt dan bijvoorbeeld naar het aantal manoeefendagen. Een manoeefendag mag niet 'verspild' worden aan de noodzakelijke ontspanning. Wanneer dan de financiële kraan nog verder wordt dichtgedraaid is het overduidelijk dat de ervaren werkdruk toeneemt'.

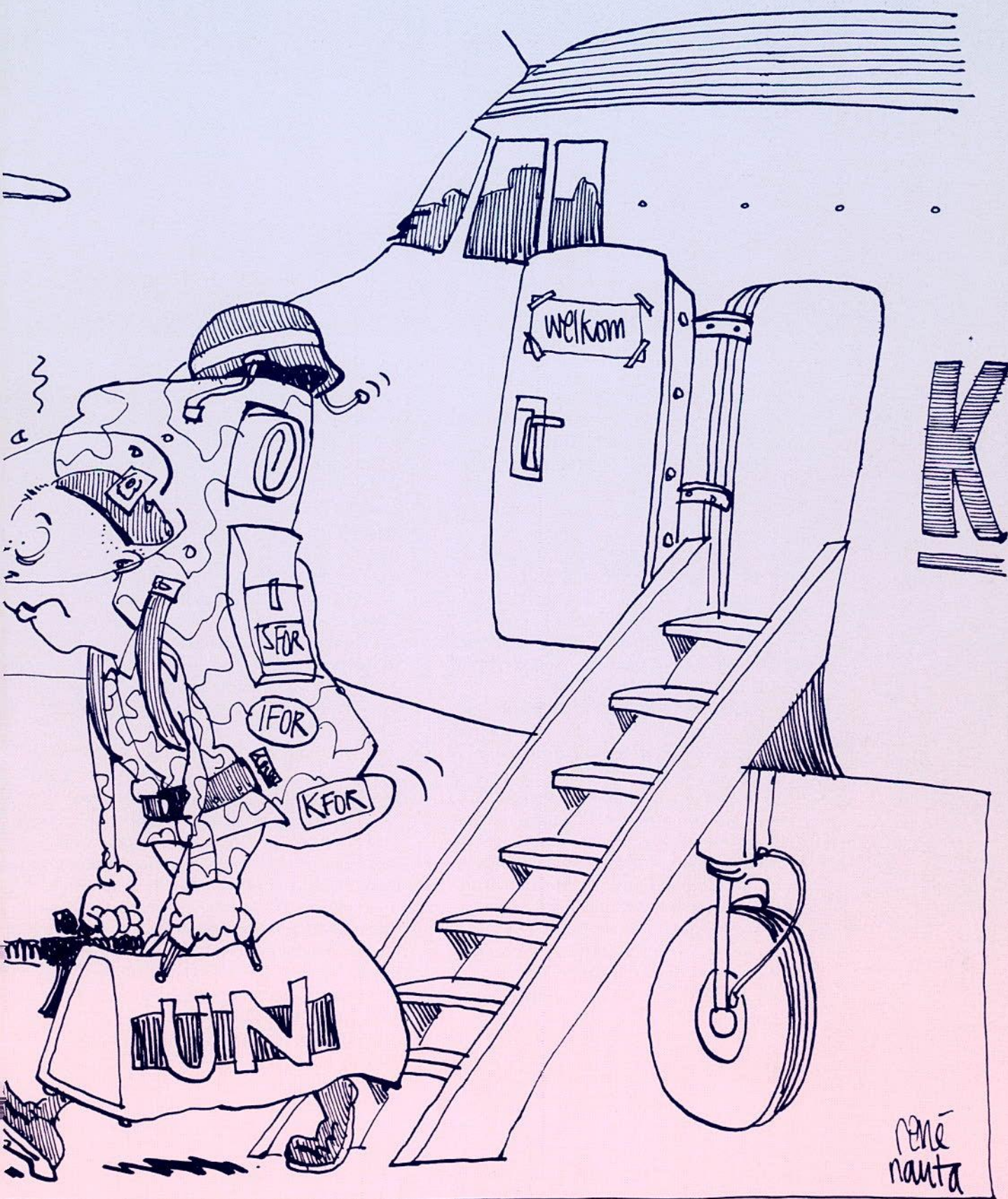
(JT) 'Tel daarbij op de voortschrijdende technische ontwikkelingen, die ook bijgebeend moet worden en het feit dat men sinds 1990















uitgezonden kan worden naar de diverse brandhaarden waar de politiek de Koninklijke Marine wil hebben dan heb je al een aardige mix voor werkdruk'.

(JS) 'Naast dit alles wil de Marine ook nog eens de eigen geoefendheid ongewijzigd op peil houden. We doen als organisatie hetzelfde als de individuele leden'.

(JdB) 'De prestatiedrang begint inderdaad al op het managementniveau. Zij zeggen: 'Natuurlijk minister, wilt u twee bataljons of een derde die hebben we ook voor u. Hetzelfde met de schepen. Een bootje extra, uiteraard kan dat. Fixen we. We fixen altijd alles en dat levert werkdruk op'.

(JM) 'Men zegt geen 'nee' in de Marine.'

(JT) 'Men is bevreesd voor de consequenties, zowel op individueel niveau als op het niveau van het krijgsmachtsdeel'

(JS) 'Dit heeft met loyaliteit te maken. Waarbij het mij opvalt dat mensen het gevoel hebben dat loyaliteit meer en meer een éénrichtingsverkeer wordt. Van het personeel wordt loyaliteit verlangd maar van de kant van de Marine laat dat nogal eens te wensen over. De politieke druk speelt hier een belangrijke rol. De duimschroeven worden aangehaald er wordt een 'wurggreep' toegepast waardoor de Marine maar moeilijk nee kan zeggen'.

### Rust en structuur

Al het personeel dat met name om medische redenen, voor een (langere) periode, aan het arbeidsproces onttrokken is, wordt bij de SMDKM geplaatst. Deze mensen worden door BGO's begeleid. Met een gemiddelde

van 400 plaatsingen op jaarbasis betekent dat doorgaans een caseload van 80 à 100 mensen per BGO. Hoe zit het met jullie zelf, ervaren jullie een (te) hoge werkdruk?

(JdB) 'Natuurlijk. Het is van groot belang hoe ik daar zelf mee omga. Rust en structuur aanbrenge in mijn werkzaamheden, veel collegiaal overleg en vooral niet te lang wachten met zaken aan de orde te stellen wanneer er iets niet goed zit, daar zit voor mij de crux'.

(JT) 'Ik ervaar een behoorlijke werkdruk. Voor een deel heeft dat te maken met het feit dat wij met drie BGO's voor de hele vloot werken'.

(JS) 'Ik zeg weliswaar tegen patiënten doe maar even 'poco poco' maar dat geldt niet voor mezelf, ik hou me daar zelf niet aan'.

(JM) 'Voor mij zit de zwaarte ook in het feit dat we eigenlijk van alles op ons bordje krijgen. De administratieve verwerking van zaken is nog steeds een behoorlijke tijdvreter. Maar wanneer er een patiënt bij mij komt dan neem ik er ook de tijd voor. De deur gaat dicht als dat nodig is en dan gaan we uitgebreid praten. Dat kan betekenen dat anderen die dag niet aan bod komen'.

(JT) 'Ik doe dat anders. Ik probeer in te schatten wat de prioriteit van het probleem is. Ik maak dan zo snel mogelijk met iemand een afspraak. Het liefst bij hem of haar thuis. De druk die ik ervaar omdat er nog anderen op de gang zitten is er dan niet. Voor mij is het van groot belang dat ik een vertrouwensrelatie kan opbouwen met de mensen die ik begeleid. Privacy vind ik daarom heel erg belangrijk.'

(JM) 'Je eigen levenservaring telt zwaar. Zeker waar het gaat om terminale patiënten.





Belangrijk is hoe je zelf denkt over de dood in het algemeen en ook over je eigen dood. Omgaan met gevoelens van onmacht en onrechtvaardigheid is voor mij van groot belang'.

(JT) 'Op dat punt heb ik de functie zwaar onderschat toen ik er aan begon. Ik dacht: een beetje personeelszorg dat maakt het interessant. Maar daar heb ik nou nachten van wakker gelegen. Ik begon te voelen wat de patiënten voelden. Op dat punt heb ik eelt op mijn ziel moeten krijgen. Ik ging methoden ontwikkelen om er mee om te kunnen gaan. Afleiding zoeken. Na een zwaar gesprek parker ik ergens even om met een collega te bellen of met mijn vrouw om even over iets anders te praten. Voor de volgende patiënt wil ik namelijk wel weer beschikbaar zijn. Ik ben toch het levende visitekaartje van de Koninklijke Marine'.

(JM) 'Ik heb in twee jaar tijd 6 à 7 sterfgevallen gehad. Ik heb alleen wat theoretische voorbereiding daar op gehad. Ik ben wel bekend met de fasering van een sterf- en rouwproces zoals Kübler-Ross dat heeft aangegeven.

Maar al met al begon ik hier volledig onvoorbereid aan. Daarom vind ik praten met jullie zo belangrijk'.

(JT) 'We wisselen te weinig ervaringen met elkaar uit. 1 à 2 keer per jaar zien we elkaar buiten het normale werkverband om om eens met elkaar van gedachten te wisselen'.

(JM) 'Ik vind dat eigenlijk te weinig'.

(JT) 'Maar wanneer hebben we nou tijd om dit met elkaar te bespreken'.

(JS) 'We hebben hier een groot aantal specialisten. Daar kunnen we, als we dat willen, op ad hoc basis en individueel voor advies aankloppen'.

### Laveren

Verzwarend van taken is ook zo'n werkdrukverhoger. De invoering van wetgeving ten aanzien van het reïntegreren van personeel dat ziek is geweest, is zo'n component dat als

ik heb jullie allemaal bij elkaar geroepen om de steeds grotere werkdruk en het toegenomen ziekteverzuim bij de krijgsmacht eens te bespreken....



**Hij moet zorgen dat de klus geklaard wordt, maar heeft nog geen idee hoe**

'vanzelfsprekend' bij de BGO's terecht is gekomen.

(JS) 'Door die nieuwe wetgeving hebben we in ieder geval een hele partij administratieve handelingen er bij gekregen. Los van het feit dat je ook moet weten waar de wet over gaat en hoe die werkt. Voor de buitenwacht lijkt het misschien alsof we dat als vanzelfsprekend in ons werkpakket opnemen'.

(JT) 'Dat komt nou precies door dat vermogen om je te kunnen aanpassen. Dit is ons dus ook met de paplepel ingegoten toen we in de Marine kwamen'.

(JM) 'Je bent, als Marineman of -vrouw heel je werkzame leven noodgedwongen flexibel. Daarbij komt dat de opeenvolging van wettelijke veranderingen weleens maakt dat ik het gevoel heb dat ik niet geloofwaardig overkom. Ik moet soms al te snel terugkomen op een eerdere uitleg.

Als BGO heb je vaak met meer belangen te maken. Aan de ene kant met het organisatiebelang (dat kan ontslag van de betrokken Marineman/vrouw inhouden) en aan de andere kant met het belang van de patiënt. Het is een kwestie van behoudzaam laveren. Ik kom er soms door in een innerlijk conflict of in conflict met de organisatie. Ik vind dat weleens moeilijk, dat mag je best weten'.

(JM) 'Een laatste factor die het ervaren van werkdruk voor mij verhoogt is het gebrek aan erkenning, waardering en respect vanuit de Marineorganisatie voor het werk van de BGO's. Van de patiënten krijgen we echt wel waardering, daar gaat het niet om. Ik denk niet dat ik teveel wil wanneer ik zeg dat ik gerespecteerd wil worden door de andere disciplines om het werk wat ik doe'.

(JdB) 'Maar moeten we daar op gaan zitten wachten. Ik vergelijk mijn baan weleens met een compagnies-commandant. Die heeft ook 100 man, maar heeft wel 5 officieren en 16 onderofficieren die hem veel werk uit handen nemen. Wij hebben 100 man maar daar zit niets tussen. Wat dat betreft voel ik me ook van tijd tot tijd ondergewaardeerd. Maar ik laat me daar niet door leiden, want dan krijg ik last van werkdruk'.

(JS) 'Voor mij is van belang dat de patiënten mij laten merken dat zij waarderen wat ik voor hen doe'.

Raadsman Joop Flokstra





# Sleutelrol voor mensen

**I**n 1998 heeft de Koninklijke Luchtmacht, mede op aandringen van de vakbonden voor militair personeel, een rapport gemaakt over werklust en werkdruk. Daarbij werd werklust gezien als de hoeveelheid werk die opgedragen wordt en werkdruk als de persoonlijke beleving daarvan. Hoewel ik mij in het algemeen daarin wel kan vinden, wil ik toch opmerken dat de opdrachtgever ook een persoonlijke beleving heeft als hij een hoeveelheid werk opgeeft en het is nog maar de vraag of dat altijd een juiste beleving is. Ik denk het niet.

## Terugblik

Sinds het vallen van 'De Muur' in 1989 is er ontzettend veel gebeurd. Voor de krijgsmacht zijn de belangrijkste kenmerken een forse vermindering van het personeelsbestand en een andere taakstelling van de krijgsmacht. Echter, de reducties van de krijgsmacht waren niet echt gebaseerd op die andere taakstelling maar veel meer op bezuinigingen. Het dividend van de vrede moest geïnd worden en dus moest het Defensiebudget verlaagd worden. Welnu, als je dan het te bezuinigen bedrag deelt door bijvoorbeeld een gemiddeld jaarsalaris van f 50.000 dan kun je ook snel het percentage

personeel berekenen dat moet afvloeien. Feitelijk is die exercitie drie keer uitgevoerd: de Defensienota in 1991, de Prioriteitennota in 1993 en tenslotte de Doelmatigheidsoperatie in 1995. Zonder concreet rekening te houden met de nieuwe taakstelling, de nieuwe wapenplatforms of de nieuwe werkwijze zijn aldus de personeelsplafonds vastgesteld. Van belang is hierbij ook om te onderkennen dat de ambitie van zowel de politieke als de militaire top niet gewijzigd werd. Dwars hier doorheen liepen processen van deregulering, decentralisatie en zelfbeheer. De centraal vastgelegde bevoegdheden en verantwoordelijkheden werden naar de lagere niveaus geschoven zonder dat er op die lagere niveaus meer personeel kwam. Er moest met steeds minder handen

op de werkvloer toch steeds meer gedaan worden. Om het helemaal compleet te maken voeg ik er ook de ongekennde regemaat van VN-operaties en oefeningen in het buitenland aan toe. Het personeel van de krijgsmacht heeft nog nooit zo hard moeten werken als de afgelopen jaren. Dat heeft zijn weerslag gevonden in gemor over te grote hoeveelheden werk, te vaak van huis zijn, niet kunnen opnemen van verlof, etc., etc.

## Het overleg

Door de bonden is al in het begin van de jaren negentig bij de Bevelhebbers, bij de Inspecteur Generaal der Krijgsmacht (IGK) en bij de bewindslieden aandacht gevraagd voor deze problemen. Dat gebeurde weliswaar niet in het formele overleg maar in informele gesprekken waarin wij blijk gaven van onze zorgen. Immers, wij konden duidelijk zien dat de sociale problematiek, waaronder echtscheidingen, toenam. Het werd echter door onze gesprekspartners altijd afgedaan als typische vakbondspraak; wij zagen het te somber in en het liep allemaal niet zo'n vaart. Door aan te blijven dringen op het terugdringen van de werkdruk, is daar uiteindelijk in het akkoord over de arbeidsvoorwaarden 1997-1999 een passage over opgenomen. De Koninklijke Luchtmacht, overigens als enig krijgsmachtdeel, heeft dat aangegrepen om een intern onderzoek te houden naar die werkdruk. Het eind 1998 gepresenteerde rapport is inmiddels met de bonden besproken en er is een gezamenlijke weg vastgesteld om verbeteringen aan te brengen. De Koninklijke Landmacht hoopt dat er na de herschikking van de gevechtskracht en de uitbreiding van gevechtsfuncties ook een verbetering zal optreden. Bij de Koninklijke Marine is inmiddels besloten dat er vaker bemanningen gewisseld zullen worden zodat de mensen niet meer zo lang van huis zijn. Het lijkt dus de goede kant op te gaan. Of juchten we te vroeg?

## Oorlog of vrede

De krijgsmacht was vroeger feitelijk een vredesmacht die in voorkomend geval met talloze reservisten en dienstplichtigen uitgebreid kon worden tot een oorlogsmacht. Dat ligt nu even iets anders. De krijgsmacht moet

**Er moest met steeds minder handen op de werkvloer toch steeds meer gedaan worden**

creet rekening te houden met de nieuwe taakstelling, de nieuwe wapenplatforms of de nieuwe werkwijze zijn aldus de personeelsplafonds vastgesteld. Van belang is hierbij ook om te onderkennen dat de ambitie van zowel de politieke als de militaire top niet gewijzigd werd. Dwars hier doorheen liepen processen van deregulering, decentralisatie en zelfbeheer. De centraal vastgelegde bevoegdheden en verantwoordelijkheden werden naar de lagere niveaus geschoven zonder dat er op die lagere niveaus meer personeel kwam. Er moest met steeds minder handen





nu vrijwel zonder reservisten en in ieder geval zonder dienstplichtigen taken vervullen als ware zij een oorlogsmacht. Volgens mij is ook daar, bij het vaststellen van de personeelsplafonds van de krijgsmacht, geen rekening mee gehouden.

Met name de recente oorlog om Kosovo, want zo wil ik die gewapende strijd toch wel noemen, heeft overduidelijk aangetoond dat de krijgsmacht volstrekt onvoldoende personeel heeft om dit soort operaties lang vol te houden. In de Tweede Kamer lijkt het voort-

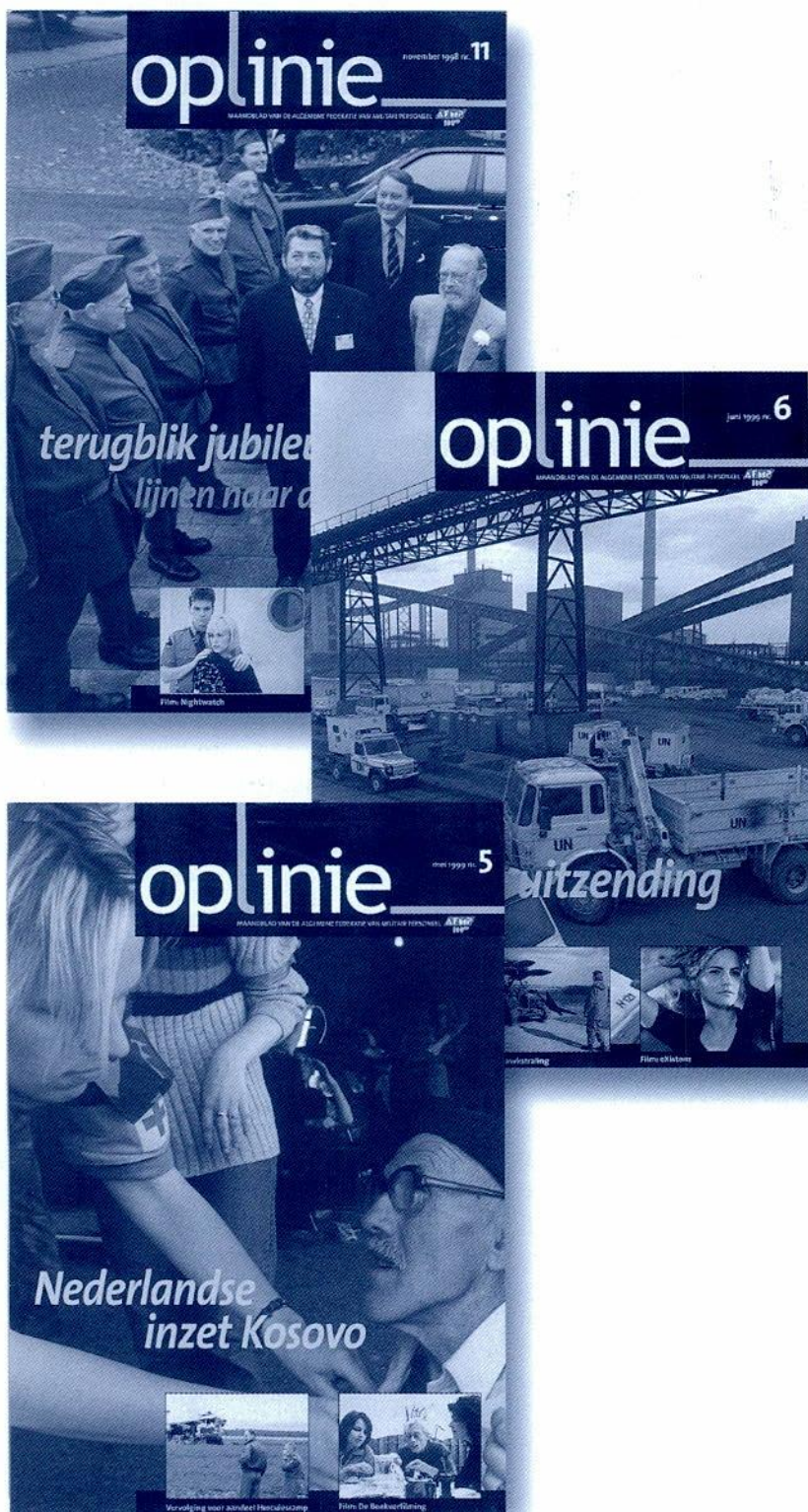
schrijdend inzicht te hebben toegenomen en er lijkt een brede consensus te ontstaan over behoefte aan meer personeel. Met nadruk gebruik ik hier 'lijkt', omdat consistentie niet iets is wat je bij veel Kamerleden aantreft. Na het zomer-reces en de Defensiebegroting 2000 zullen we zien of de 'Haagse' ruggen recht gehouden worden.

Ik voorspel echter, dat er geen personeel bij zal komen maar dat de krijgsmachtdelen de opdracht zullen krijgen om hogere functies te schrappen ten gunste van lagere functies. Naast die relatief kleine druppel op de gloeiende plaat, moet vervolgens ook nog een verschuiving plaatsvinden van het aantal burgerfuncties ten gunste van militaire functies. De huidige verhouding in aantallen van 1 : 2,8 is voor een de-facto oorlogsmacht volstrekt ontoelaatbaar.

## De toekomst

Niemand kan in de toekomst kijken, zelfs Nostradamus niet. Ik weet echter wel dat de krijgsmacht al vanaf 1991 aan het reorganiseren en verkleinen is terwijl de taken alleen maar zijn uitgebreid. Het loopbaanperspectief is vrijwel geheel verdwenen en je hoeft geen geleerde te zijn om te kunnen voorspellen dat vroeg of laat dan toch 'de bom barst'. Als buurman Kees wél iedere avond thuis is, wél promotie maakt, iedere twee jaar een nieuwe auto kan kopen en ook nog eens op wintersportvakantie gaat, dan ontstaan er in de huiskamer van de militair heftige gesprekken. De militair van de toekomst zal enerzijds meer waardering moeten krijgen voor al datgene wat hij doet. Bijvoorbeeld in zijn arbeidsvoorwaarden waarin hij het bijzondere van het militaire beroep niet alleen herkent maar waarin hij zich ook erkend en gewaardeerd voelt. Anderzijds zal hij in staat gesteld moeten worden om een redelijk sociaal leven te kunnen leiden. Bijvoorbeeld door de uitzendfrequentie (nu 1:3) te verlagen naar 1:4 of, nog beter, naar 1:5. Ik weet dat enkele politieke partijen bezig zijn met het schrijven van een alternatieve Defensienota 2000. Van tenminste één partij weet ik (op moment van schrijven, *red.*) dat daarin een behoorlijke portie aandacht wordt gegeven aan het militaire personeel. Ik hoop, dat de discussies in het parlement daarover zullen sporen en dat men eindelijk eens daadwerkelijk invulling geeft aan het credo dat personeel de key-factor is. Als dat echter niet gebeurt, dan voorspel ik dat de Nederlandse krijgsmacht weliswaar hoogwaardig materiaal tot haar beschikking heeft maar dat er geen personeel meer is om het te bedienen.'

Bauke Snoep  
voorzitter AFMP



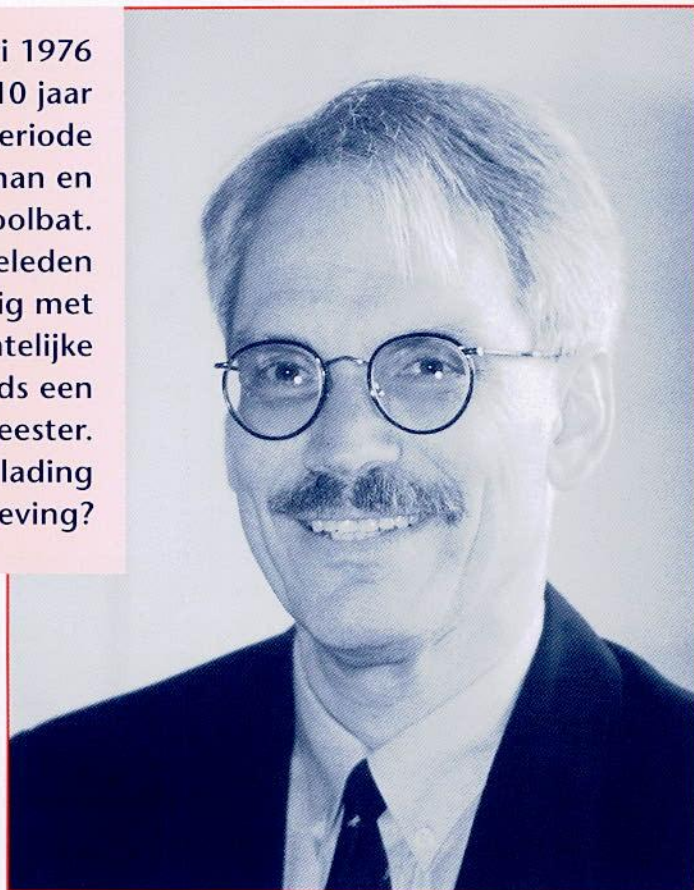


# Van raadsman tot wethouder, een ander bestaan?

Beernoud Moojen werd op 1 februari 1976 humanistisch raadsman in Duitsland. Na 10 jaar Duitsland, uitzending naar Libanon, een periode als plaatsvervangend hoofdraadsman en werkzaamheden o.a. aan OCMGD en Schoolbat.

Ermelo werd Moojen anderhalf jaar geleden wethouder in Hilversum. Hij houdt zich bezig met nogal wat beleidsterreinen, zoals ruimtelijke ordening, economische zaken en sport; sinds een jaar is hij ook loco-burgemeester.

Zou het begrip werkdruk een andere lading hebben in ander werk in een andere omgeving?



**M**ijn werk begint zodra ik de deur uitstap, de hele omgeving is mijn werkgebied. Mijn werk en daardoor mijn leven wordt bepaald door een strakke cyclus: elke dinsdag B&W vergadering, de week ervoor deze vergadering voorbereiden met de ambtenaren, elke maand de commissie- en raadsvergaderingen. De dagen zijn vol afspraken, met belangengroepen uit de buurt of ondernemers, met collega-wethouders en met de ambtenaren. Ik ben ook gedelegeerde van het gewest Gooi- en Vechtstreek, dat levert natuurlijk ook werk op. Al het leeswerk moet thuis gebeuren. Ik ben zo'n drie avonden per week aan het vergaderen, de andere avonden en de zondag gebruik ik om stukken te lezen. Een druk bestaan, maar werkdruk is niet: heel hard werken alleen, maar wel: hard werken en toch nog tijd tekort komen; werkstress kan mijns inziens ook ontstaan door gebrek aan werk, door je niet nuttig voelen, iets wel willen doen maar om wat voor reden dan ook niet kunnen doen. Ik vind het heel nuttig wat ik doe. Als de vier jaar voorbij zijn stop ik wel, dan is de beurt weer aan een ander. Dit wethouderschap beschouw ik als mijn maatschappelijke plicht, na jaren raadsman geweest te zijn en bij de laatste verkiezingen lijsttrekker voor de VVD. Stress ken ik wel in deze functie, je moet voortdurend alert en scherp zijn. Je leeft en werkt in een

glazen huis. Er zijn natuurlijk politieke tegenstanders en de pers die alles wat je doet terecht heel precies in de gaten houden. Je wilt het, ook bij snelle besluiten in onverwachte situaties, wel goed doen.'

'Er wordt veel gepraat over de kloof burgerpolitiek. Op plaatselijk niveau is daar niets van waar volgens mij: we worden op straat aangesproken, ons privé-telefoonnummer staat in het boek en wordt geregeld gebruikt, en zo moet dat ook. Omdat wij nu eenmaal beslissingen moeten nemen in het algemeen belang, wat niet altijd in het belang van ieder individu is, uit men ongenoegen soms heel direct. Ook dat hoort er bij.'

'Een vergelijking met het werk in de krijgsmacht? Daar moet je soms ook hard werken, maar meer in pieken. Hier is het constant heel hard werken, zo'n 70 uur per week is normaal. En als het om werkdruk gaat kan ik het werk het beste vergelijken met werken in Duitsland en wonen in de Siedlung: je woonomgeving is je werkomgeving.'

Joan Merens





# Kun je dit nog even doen, kun je dat nog even doen

De school voor Vredesmissies (SVV) maakt deel uit van het Opleidingscentrum Manoeuvre (OCMAN) en is gehuisvest op de Bernhardkazerne in Amersfoort. De SVV omschrijft zijn missie als volgt: de kerntaken van de SVV zijn gebaseerd op het trainen en opleiden van zowel militair als burgerpersoneel van de Nederlandse krijgsmacht, voorafgaand aan een uitzending voor peace-keeping of humanitaire operaties. Het opleiden richt zich vooral op personen die op individuele basis worden uitgezonden.

De taak van de SVV bij het opleiden van eenheden kan Advies & Assistentie zijn. Tevens is de SVV monitor van de Algemene Crisisbeheersing-opleiding. De SVV heeft echter nog een kerntaak. Full-servicegerichtheid heeft ertoe geleid dat Personeelszorg voor, tijdens en na een uitzending, een prominente plaats binnen de kerntaken van de SVV heeft gekregen.

De opleidingsgang die een individu of een eenheid volgt, wordt bepaald door het missiegebied. Door het continu updaten van de informatie waarover de SVV beschikt, wordt de cursist zo actueel mogelijk opgeleid. Naast missiegerichte informatie, biedt de SVV een aantal modules aan die specifiek op de individuele militair zijn gericht. Voorbeelden hiervan zijn Macht & Ethiek, Stress & Trauma en First Contact & Onderhandelen. Door een gevarieerde hoeveelheid aan vakkennis binnen de SVV, wordt een zo goed en compleet mogelijke opleidingsgang gecreëerd.

Naast de missiegerichte cursus die het individu doorloopt, biedt de SVV twee cursussen aan die gericht zijn op het opleiden van eenheden: de Instructeurscursus ACB en de cursus Projectofficier ACB. Bij eerst genoemde cursus krijgt de cursist leerstof en didactische vaardigheden aangereikt om de ACB-onderwerpen bij de eigen eenheid over te dragen. De Projectofficier-cursist krijgt vaardigheden aangereikt, waarmee hij bij de eigen eenheid een opwerkprogramma, voorafgaand aan een uitzending, kan voorbereiden en evalueren.

**D**e laatste tijd zijn er nogal wat zogenaamde Crashopleidingen geweest. De ontwikkelingen in Kosovo en de inzet van Nederlandse militairen aldaar maakten dat er op korte termijn extra klassen opgeleid moeten worden. Alle reden om te veronderstellen dat er dan ook van extra werkdruk sprake is. De sinds 1 mei aangetreden Commandant van het SVV, de Lkol. Atse Wispelweij wil graag over werkdruk spreken.

'Naar mijn idee is van werkdruk sprake als ik een klus op me genomen heb en er allerlei

andere zaken tussendoor komen. Iets moet klaar; je afspreken moet je nakomen en dan kan je er niet teveel bij hebben. Als dat lukt is er niet een te hoge werkdruk. Ik ben nu bijvoorbeeld bezig met het aantal opleidingsplaatsen in het

SVV voor het jaar 2000 te berekenen. Dat moet eind deze week bij de Afd.

Bedrijfsplannen zijn. En dat lukt dus ook. Een gezonde werkdruk houdt de stoom op de ketel. Dat kan dus geen kwaad.'

'Maar je hoort mensen nogal eens zeggen dat als gevolg van de bezuinigingen de rek er uit is en dat de werkdruk is gestegen. Dat is zeker zo. We zijn niet meer in de gelegenheid om gebruik te maken van dienstplichtigen, als extra ondersteuning. Zij waren in het verleden de handjes die je nodig had als extra ondersteuning. Ze voorkwamen ook dat er werkdruk ontstond. Zij waren in staat om ons werk uit handen te nemen waar we nu niet meer aan toe komen. Ik was op die grond alleen al een fervent tegenstander van het opschorten van de opkomstplicht. We moeten nu veel zaken zelf doen, en dat leidt tot een extra belasting waaraan bij de bouw van de organisatie in het verleden onvoldoende rekening is gehouden.'

'Wat ik ook constateer is, dat na ca 10 jaar reorganiseren in dit bedrijf de mensen murw geworden zijn. Men kan er niet meer mee uit

Een gezonde  
werkdruk houdt de  
stoom op de ketel.  
Dat kan dus geen  
kwaad



de voeten. Er zijn veel waarom- vragen bij mensen waarmee je samenwerkt. Ik heb er zelf ook last van. Ik merk dat ik wat er allemaal in dit kader in het bedrijf gebeurt een beetje aan mij voorbij laat gaan. Ik ben geneigd me wat minder te richten op publicaties zoals de Flexwet e.d. als het gaat over weer een reorganisatie. Ik ben straks vijftig jaar en heb mijn sporen in de organisatie inmiddels verdiend. Ik ben niet meer zo angstig voor het verlies van mijn job en daarmee mijn toekomst. Dat neemt niet weg dat ik nog steeds zeer gedreven ben in wat ik doe en dat is leidinggeven aan mensen.'

*Er zijn mensen die wel onder reorganisaties lijden.*

'Ja, vooral de jongeren. Het is voor hen moeilijk zich te ontplooien. Het vinden van een

uitdaging in een functie met toekomst die ook nog een goed te combineren is met een sociaal (gezins) leven; wordt steeds moeilijker. Daar lijden mensen onder. Ik zie dat om mij heen.'

*Enige tijd terug was er sprake van een relatief hoog ziekteverzuim onder SVV-ers.*

'Ja, maar dat is gelukkig voorbij. Ik ben ervan overtuigd dat werkdruk niet ontstaat door werklast. Negatieve werkdruk ontstaat vooral door onzekerheid. De onzekerheid over de eigen positie in het geheel van de KL bijvoorbeeld. Wat gaat er mij de komende tijd gebeuren? De vraag hoe ik nog de begeleiding kan geven die de cursist nodig heeft, als daar eigenlijk geen tijd meer voor is, dat is een ander voorbeeld. Je kunt dit vergelijken met de gezondheidszorg, de politie of het civiele onderwijs.

Het is een verleden van ongeveer tien jaar reorganiseren. Onzekerheid kan ziekmakend zijn. Om hieraan een einde te maken zou ik willen zeggen: minister, maak je nu eens sterk bij het kabinet om tenminste gedurende deze periode niet meer te bezuinigen.'

*Denkt u dat de drie jaar plaatsingstermijn een rol speelt?*

'Die termijn voldoet op zich wel, alleen, als je uitgezonden wordt is de effectiviteit gering en daar komt dan de inwerkperiode nog eens bij. Die drie jaar zou dan ook niet zo absoluut gehanteerd moeten worden. Hier is het sleutelwoord differentiatie of maatwerk. Door meer tegemoet te komen aan de persoonlijke wensen en de omstandigheden van het personeel in relatie tot de werkplek waar ze zich lekker in hun vel voelen, voorkom je dat er negatieve werkdruk ontstaat. Het mogelijke gedwongen ontslag wat een ieder boven het hoofd hing en met invoering van de drie jaren termijn ook over iedereen werd uitgesmeerd, is naar de achtergrond verdwenen als gevolg van de geruststellende uitspraken van onze bevelhebber. In mijn ogen is het daarom ook niet meer nodig om in alle gevallen aan die drie jaren vast te houden. Jongeren moet je de kans op een carrière bieden en dan is het goed om na drie jaren weer iets anders te gaan doen. Ouderen moeten de kans krijgen om wat langer op een functie te kunnen blijven zitten. Ik vind het dan jammer dat een uitblinkende opleidingsontwikkelaar na drie jaar ergens anders heen moet. Zo iemand moet je op het gebied van ontwikkeling, begeleiding en verbetering van het onderwijs binnen de krijgsmacht een loopbaan kunnen bieden.'

'Ik begrijp natuurlijk ook wel dat er altijd sprake is van een wisselwerking tussen per-





## Ouderen moeten de kans krijgen om wat langer op een functie te kunnen blijven zitten

soonlijk en organisatie belang. Het project kwaliteit instructeurs van COKL is daarom van groot gewicht. We hebben als gevolg van de situatie in Kosovo meer klanten dus meer cursussen en derhalve ook meer syllabi.

We proberen die extra druk op te lossen door structurele maatregelen. Spreiding van opleidingen over het gehele jaar bijvoorbeeld. Dit leidt tot afname van pieken en dalen en dus naar ik hoop naar gemiddelde werkdruk. En afspraken over de prioriteiten die hangen aan alle plannetjes die we intern in de school nog hebben om onze opleidingen en de kwaliteit van de instructeurs te verbeteren en ons daaraan ook houden.'

'Je moet werklast niet groter maken dan je aan kunt, doe je dat wel dan vraag je om uitval. Ik moet hier op deze manier wel mee omgaan, en het zal voor een deel ook wel lukken, want ik verwacht dat het aantal te realiseren opleidingsplaatsen van normaal 800 in het jaar 2000 oploopt naar 1000.'

*Kunt u uit de voeten met richtlijnen van de bevelhebber zoals deze te vinden zijn in zijn sturingsconcept en in het beleidsconcept leiding geven?*

'Ja absoluut, maar het kost wel enorm veel energie. Het heeft geleid tot een soort overleg-economie, waarin je steeds met elkaar praat over welke beslissingen er door de commandant moeten worden genomen. Je past voordat je een besluit neemt hoor en wederhoor toe, luistert naar argumenten. Een prima zaak, maar het kost veel tijd en leidt tot meer werkbelasting.



Het is natuurlijk belangrijk dat een besluit in de organisatie wordt gedragen en daar doe ik het dus voor. Een goede communicatie en coördinatie vind ik daarom als onderdeel van het verminderen van de werkdruk van groot belang. De mensen waarmee je werkt moet je op de hoogte stellen van wat je bezighoudt, waaraan je denkt.

Wat echter in mijn ogen veel te veel tijd opslokt, en dat hebben we gezien de frequentie waarmee het voorkomt kennelijk met z'n allen nog niet door in dit bedrijf, zijn alle extra zaken die buiten het normale pakket aan werkzaamheden vallen. Kun je dit nog even doen, kun dat nog even doen. We zijn tot op het bot uitgekleed en kunnen het dus niet meer. Ik noem hierbij als voorbeeld, werkbezoeken van gezelschappen en autoriteiten. Ik begrijp best dat wij ons bedrijf naar buiten willen uitdragen en zeker voor de SVV als een in binnen- en buitenland erkend opleidingsbedrijf voor vredesondersteunende operaties, geldt dit. Die werkbezoeken moeten dus goed worden voorbereid, de hoeveelheid tijd en energie die daar ingaat zitten lijkt nog door niemand in de KL te worden beseft. Ondanks de huidige geautomatiseerde management-informatie-systemen is dat nog niet goed zichtbaar te maken. Het is tenslotte indirect werk. Als autoriteiten onaangekondigd komen of een dag van te voren bellen krijgen ze een veel betere indruk en het leidt niet tot extra werkdruk omdat de voorbereidingen minimaal zullen kunnen zijn. Laat vooral duidelijk zijn dat eenieder bij onze school welkom is, geef echter vooraf aan waar de belangstelling naar uitgaat, waar de informatie op moet worden toegespitst en accepteer dat het decorum er omheen (uitgebreide lunches, hand-outs, power-point presentaties) minimaal is'.

*Hoe heeft u al deze extra werkzaamheden de afgelopen jaren gedaan?*

'Werkdruk is subjectief. Ik ben daarom nooit thuisgebleven, heb geleerd om prioriteiten te stellen en doorgaans in de diensturen bezig te zijn met dienst. Maar als het moest baken- de ik het goed af. Ik spreek met mezelf af dat ik een werkdag van 12 uren inclusief reis- en lunchtijd accepteer ongeacht de reisafstand. Als die uren om zijn sluit ik mijn dossiers en ga wat anders doen (TV kijken en een wijntje drinken). Ik ben niet iemand die gedurende zijn militaire loopbaan kabbelend voorwaarts is gegaan – het kan geen kwaad om af en toe je kop boven het maaiveld uit te steken, maar ik heb het wel ingekaderd als dat nodig was.'

Raadsman Kees Roza





# Werkdruk op het witte doek



Fragment uit de film *Analyze This*

**W**erkdruk of stress is een woord van deze tijd, maar het begrip is natuurlijk al zo oud als de wereld. De werkdruk van de arbeiders die met blokken steen sleepten tot ze er dood bij neervielen voor de bouw van de piramides in Egypte, de werkdruk van de zwarte slaven op de plantages in het vaderland waar ze als gevangenen heen waren gebracht, de werkdruk van dienstmeisjes die door de eeuwen heen de huishoudens van hun rijke mevrouwen bestierden of hun kinderen opvoedden tegen een hongerloontje, het is maar een greep. Dit soort werkdruk is in talloze films aan de orde geweest. En werkdruk anno nu doet zich ook in de moderne films in de meest uiteenlopende vormen voor. We doen een heel willekeurige greep, dat spreekt vanzelf.

**OFFICE SPACE**, een film met Jennifer Aniston die dezer dagen in roulatie gaat, geeft zo'n nieuwe vorm van werkdruk aan. Want al worden de hoofdpersonen dan niet letterlijk uitgeknepen, ze zijn doodongelukkig in hun baan en willen alleen maar weg. Gelukkig zijn ze zo verstandig om initiatieven te ontplooien, want blijven hangen is altijd nog erger dan een sprong in het diepe te wagen om je situatie te verbeteren.

In **ANALYZE THIS**, een komedie die onlangs in première ging, heeft Billy Crystal met een wel heel ongebruikelijk soort werkdruk te maken, want hij krijgt als psychiater een cliënt opgedrongen waar hij absoluut geen trek in heeft: een gangster van het zuiverste water. Dat levert meteen de humor op waar de film om draait, want een gangster die een shrink nodig heeft om bij uit te huielen is een contradictio op zichzelf. Bonus wordt gevormd door het feit dat Robert DeNiro als de jammerende zware jongen zijn eigen rollen in films van Coppola en Scorsese op een heel geestige manier op de hak neemt.

In **REGENERATION**, die ook kort geleden in ons land werd uitgebracht, heeft Jonathan Pryce weer met een totaal ander soort werkdruk te maken. In deze schitterende film naar de beroemde roman van de Britse Pat Barker speelt hij een psychiater die is aangesteld om soldaten die van het front komen, er geestelijk weer zo goed en zo kwaad als het gaat bovenop te helpen. Maar de zieknijper trekt zich de verhalen die hij te horen krijgt zo aan, dat hij er zelf bijna aan kapot gaat. Datzelfde aspect vormt, zij het in een heel andere vorm, het fundament van de zwarte komedie **MASH**, waarin twee artsen proberen onder de meest barre omstandigheden hun veldhospitaal in Korea draaiende te houden, wetend dat hun opgelapte patiënten in veel gevallen binnen afzienbare tijd opnieuw op hun operatietafel zullen liggen, als ze het de tweede keer al overleven. De langlopende televisie-serie die van de film is gemaakt, gaf die specifieke vorm van werkdruk nog veel duidelijker aan.

Sally Field speelde in **NORMA RAE** een vrouw die probeerde iets te doen aan de onmenselijke werkdruk waar zij en haar collega's mee te kampen hadden in de katoenfabriek waar ze werkte: ze begon een actie voor betere arbeidsvoorwaarden, die haar uitein-



delijk op een confrontatie met de politie kwam te staan. De film leverde Field een Oscar op.

Ook in **PLACES IN THE HEART** staat dezelfde Sally Field voor een ongelooflijk zware taak als ze, na de moord op haar man, zelf moet zorgen dat de katoen op tijd geoogst wordt. Opnieuw een huzarenstukje van Field, en opnieuw een oscar.

**ON THE WATERFRONT** behandelt de stress van de eenling die zich verzet tegen de druk van een vakbond van havenarbeiders die zich zogenaamd voor hun belangen inzet, maar die hun in werkelijkheid geld afperst. Marlon Brando speelde er een van zijn knapste rollen.

In dit overzicht verdient ook de Belgische productie **DAENS** een plek. De werkdruk van de arbeiders, waaronder veel kinderen, in de slecht beveiligde textielfabriek die daarin aan de orde wordt gesteld, liegt er bepaald niet om. Daar kwam nog eens bij dat de arbeidsters beducht moesten zijn voor de ongewenste intimiteiten van de machtige opzichters!

En met hoeveel stress zullen de mijnwerkers elke keer naar beneden zijn gegaan in de talloze films over deze afschuwelijke tak van arbeid, beseffend dat ongelukken altijd mogelijk waren? **BRASSED OFF** belicht nog een ander aspect van dat leven: het werk mocht dan onmenselijk zijn, de sluiting van de mijn was altijd nog erger want dat betekende voor de meesten werkloosheid, plus het eind van de brassband waar ze hun ziel en zaligheid in legden.

Ook in banen die als interessant te boek staan, is de werkdruk vaak enorm. In **FUNNY BONES** bijvoorbeeld, een uitzonderlijk knappe tragi-komedie, speelt Oliver Platt een Amerikaanse komiek die niet onder de schaduw van zijn beroemde vader uit kan komen. Om inspiratie op te doen reist hij naar het

Britse Blackpool, waar hij kennis maakt met een serie Britse artiesten, en waar hij ook een aantal sleutels tot zijn eigen verleden ontdekt.

In **WHITE PALACE**, een heerlijk romantisch melodrama dat al jaren op mijn lijst van favorieten prijkt, ontdekt James Spader pas via zijn zeer intuïtief reagerende, veel oudere vriendin Susan Sarandon, dat hij in zijn goedbetaalde baan in de reclame, toch niet op zijn plaats is.

Werkdruk in de Horeca wordt schitterend geïllustreerd in **BIG NIGHT**, waarin twee Italiaanse broers in New York hun geluk beproeven. Maar terwijl de jongste van de twee alles probeert om de concurrentie van hun overbuurman de baas te blijven, weigert de oudste, een culinair zeer fijngevoelige man, om te koken voor klanten die zijn kookkunst niet voldoende waarderen. Een ding wordt duidelijk via al deze totaal uiteenlopende films: werkdruk wordt pas als negatief ervaren als men geen voldoening heeft van z'n werk.

De zwarte verpleegster (Alfre Woodard) in **PASSION FISH**, die een blanke, verlamde vrouw (Mary O'Donnell) komt verzorgen die als gevolg van een ongeluk totaal afhankelijk is geworden, kan aanvankelijk de druk van haar nieuwe baan nauwelijks aan: haar werkgeefster is lastig, veeleisend en werkt totaal niet mee. Een aantal voorgangsters is al weggelopen, maar stap voor stap wordt duidelijk waarom zij wel moet blijven. Haar dochtertje is onder voogdij geplaatst als gevolg van haar drugsverslaving. Alleen door goed gedrag kan ze het kind terugkrijgen. Langzaam maar zeker begint bij de twee vrouwen echter het besef te groeien dat ze niet tot elkaar veroordeeld hoeven zijn, maar dat ze er samen ook iets van kunnen maken. En dan verdwijnt de stress aan beide kanten om plaats te maken voor een diepe verbondenheid.

Hetzelfde patroon doet zich voor in het leven van de eigenares (C.C.Pounder) van een wegrestaurant in de hartverscheurend mooie en bijster originele film **BAGDAD CAFE**. Zolang zij in de woestijn van Nevada in haar eentje moet opboksen tegen een luie man, een ongehoorzame dochter, een zoon die alleen maar Bach wil spelen en die niet naar zijn baby omkijkt plus een koffiezetapparaat dat verstek laat gaan, gaat ze gebukt onder een verlamdend soort werkdruk. Maar als er op een dag een dikke Duitse toeriste (Marianne Sagebrecht) haar leven binnenwandelt, die haar het gevoel geeft dat ze wel degelijk iets betekent, en die zich bovendien ontpopt als iemand die haar zieltogend bedrijfe nieuw leven in kan blazen, dan is op eens geen moeite haar meer te veel...

Fragment uit de film *Passion Fish*



Leo van Opzeeland



# Vliegen in deeltijd - en toch gelukkig

Een goed evenwicht vinden tussen werk en carrière en de eisen die de huishouding en het gezin aan je stelt is vaak een moeizaam proces. Het stellen van prioriteiten hierbij levert in veel gevallen toch een onbevredigend gevoel en frustratie op. Het permanente gevoel van tekort schieten en tijdgebrek kan een belangrijke stressfactor zijn. Met name bij mannen slaat de balans nogal eens door naar werk, status en carrière, met alle kwalijke gevolgen van dien. Te veel nadruk wordt dan gelegd op hebben en doen en te weinig op zijn. Iemand die kennelijk wél een goede balans gevonden heeft is Maj-vlieger Guus de Koster (37 j.), werkzaam op de Vliegbasis Leeuwarden. Hij heeft na de geboorte van zijn zoontje ouderschapsverlof aangevraagd; een ongebruikelijk verzoek binnen het wereldje van F16 vliegers, dus een goede reden hem daarover wat vragen te stellen.

*Wat was je motivatie om gebruik te maken van de regeling ouderschapsverlof?*

‘De reden was dat ik mij mede verantwoordelijk voelde voor de opvoeding van ons kind, en dat niet alleen op zaterdag en zondag. Ik ben van mening dat niet alleen mijn vrouw daarvoor op moet draaien. Bovendien werkt zij ook vier (korte) dagen in de week. We waren het er toen ook snel over eens dat we gebruik wilden maken van de bestaande regelingen, ook al was het in mijn sector niet gebruikelijk. Voor zover ik weet ben ik de eerste die gebruik maakte van dit wettelijk recht. Ik heb – in overleg met mijn squadroncommandant – gekozen voor de optie één dag per week verlof gedurende één jaar. Dat jaar is mij ontzettend goed bevallen; de band die ik kreeg met mijn kind was echt te gek. Dat leidde ertoe dat ik na dat jaar opnieuw naar regelingen ben gaan kijken en besloten heb in deeltijd te gaan werken. Nu werk ik vier dagen per week. Bij Defensie is dat op basis van een jaarcontract, dat betekent dat

je het elk jaar middels een request moet aanvragen.’

*Hoe reageerde je squadroncommandant toen je met het verzoek om ouderschapsverlof kwam?*

‘Hij was eigenlijk niet eens verbaasd; hij had het bij mij wel een beetje verwacht en kon het ook wel begrijpen. Ik had wel eerder laten merken dat de luchtmacht voor mij niet heilig was en dat het privé-leven voor mij erg belangrijk was. Hij merkte dat bijvoorbeeld aan de momenten waarop ik verlof opnam en aan het feit dat ik ook inderdaad mijn verlof opnam. Ik denk dat ik onder de vliegers een van de weinigen ben zonder ‘verlofberg’.

Mijn commandant is akkoord gegaan onder de voorwaarde dat ik mij van mijn kant ook flexibel zou opstellen met het oog op oefeningen, buitenlandmissies e.d., en dat is voor beide partijen prima verlopen moet ik zeggen.’

*Hoe reageerden de andere vliegers hierop?*

‘De eerste reactie van mijn directe collega’s was: ‘Nu ben je er nooit meer’. Het grappige was dat ik tijdens de zwangerschap van mijn vrouw – middels verlofdagen – één dag in de week minder had gewerkt. Ze moesten toegeven dat ze daar weinig van gemerkt hadden. Planning-technisch is het af en toe wat lastig als je één dag in de week weg bent, maar het is vooral een kwestie van wennen. Het viel mij op dat er nauwelijks negatieve reacties waren.

Veel mensen gaven te kennen dat ze er zelf ook wel eens aan zaten te denken. Vooral de mensen die van plan waren kinderen te nemen of die jonge kinderen hebben. Ook de collega’s die erg veel weg geweest zijn en het gevoel hadden hun gezin verwaarloosd te hebben, gaven aan wel eens aan een regeling te denken. Maar het betekent ook dat je er salaris voor moet inleveren en dat is blijkbaar

**Te veel nadruk op hebben en doen en te weinig op zijn**





een te grote stap. Mijn vrouw en ik hebben daar bij de keuze van ons huis rekening mee gehouden. We zijn bewust wat eenvoudiger gaan wonen om ook nog leuke dingen te kunnen blijven doen.'

*Bij veel werkenden met een gezin is er een spanning tussen werk en privé-leven. Hoe denk jij dat dat komt?*

'Ik denk dat er bij veel leidinggevenden en managers sprake is van een verouderde cultuur. Een cultuur waarbinnen het vanzelfsprekend is dat werknemers een hele flexibele opstelling hebben zonder dat daar veel tegenover hoeft te staan. Waarmee ik bedoel

## De eerste reactie van mijn directe collega's was: 'Nu ben je er nooit meer'

dat de 'bazen' je kunnen claimen wanneer het hen uitkomt zonder rekening te houden met het gezinsleven. Terwijl ik denk dat je veel meer aan een werknemer hebt als je die de ruimte geeft om er een gezond privé-leven op na te houden. Helaas is het nog steeds zo dat als je je gezinsleven serieus neemt en een stapje terug doet in werktijd dat door veel leidinggevenden toch gezien wordt als desinteresse in je werk en disloyaal naar het bedrijf.

Een andere uiting van die verouderde cultuur is dat vanaf de rang van Luitenant-

Kolonel geen overwerkregelingen meer bestaan (vrob) en er de vanzelfsprekendheid van 24 uren bereikbaarheidsdiensten is bij bepaalde functies.'

*Lukt het je om je werk inderdaad gedaan te krijgen in die vier dagen?*

'Ja, dat lukt vrij aardig, want je leert efficiënter met je tijd om gaan, bijvoorbeeld door te delegeren. Er wordt helaas voor die vrije dag niet een extra kracht ingezet – wat eigenlijk wel zou moeten. Wat dat betreft is het vergelijkbaar met de ATV-regeling.'

*Denk je dat je – door gebruik te maken van deze regelingen – je carrièrekansen binnen de Klu schaadt?*

'Toch wel. Als je je niet profileert als iemand die altijd beschikbaar is voor de organisatie, gaat dat tegen je werken, zeker met de mensen die nu nog de beslissingen nemen. Maar ik heb er absoluut geen spijt van. In tegendeel, ik kan het iedereen aanraden.'

*Raadsman Gerrit Vlietstra*





# 10 MANIEREN

## OM STRESS TE VOORKOMEN

1. yoga
2. op tijd pauzeren
3. rustig naar de w.c.
4. leuke collega's
5. 's morgens een cracker met kaas
6. een goede stoel
7. evenwicht tussen werk en privé
8. op tijd naar bed
9. de tranen van je werk, plengen op je werk
10. goede beslissingen

## STRESSOREN

1. hard werken en toch te weinig doen
2. te weinig tijd voor het werk
3. geen pauze
4. liefdesverdriet
5. te weinig mensen voor het werk
6. files
7. onduidelijke opdrachten
8. naaldhakken
9. te weinig geld
10. teveel drinken

## PERSOONSKENMERKEN DIE STRESS KUNNEN VEROOZAKEN

1. perfectionisme
2. loyaal
3. weinig zelfkennis
4. ontevreden
5. lief
6. onzeker
7. koppig
8. ongeduldig
9. veeleisend
10. gedreven

## OM JE WERK OPWINDEND TE HOUDEN

1. ander werk
2. een mars halen
3. even naar buiten
4. een relatie beginnen met je baas
5. de relatie met je baas beëindigen
6. solliciteren
7. vakantie
8. de zee
9. het bos
10. een cursus volgen

## OORZAKEN VAN BUITENAF

1. stank
2. te zware kisten
3. onzekere carrièremogelijkheden
4. bezuinigingen
5. problemen-zijn-taboe-cultuur
6. ongeïnteresseerde baas
7. bevelsstructuur
8. onduidelijkheid
9. teveel organisatie – te weinig mens
10. een baas die geen – nee – kan zeggen

## OM VAN STRESS TE HERSTELLEN

1. slapen
2. zwemmen
3. mediteren
4. op de bank voor je uit zitten staren
5. op vakantie
6. een moeilijk gerecht maken
7. een boek van Willem Elsschot lezen
8. een symfonie van Mozart
9. een bos
10. de zee

# STRESSSTRESS





## Raadslieden

### OIRSCHOT

I.L. (Immy) Beijer  
werk 040-2664697  
miltel 06-549-4697  
thuis 073-6445711

### ERMELO

J.(Jan) den Boer  
werk 0341-477716  
thuis 0321-318934

### CURAÇAO

C.C. (Tineke) Dekker-  
Hundling  
00-5999-4637136

### APELDOORN/ KMAR

A.B. (Adri) van  
Deurzen  
werk 055-3573741  
thuis 0522-262273

### SCHAARSBERGEN

M.J. (Marias) van Dorp  
werk 026-3532776  
thuis 055-5224944

### DRIEHUIS

J. (Joop) Flokstra  
werk 0255-561282  
miltel 06-219-282  
thuis 075-6164252

### DEN HELDER

R.P. (Rob) Geene  
thuis 0223-644487

### APELDOORN/KMAR

J.J. (Jaap) Geuze  
werk 055-3573741  
thuis 030-2343235

### ASSEN

L.W.A. (Bart) Hetebrij  
werk 0592-358573  
miltel 06-541-8573  
thuis 0516-513579

### BREDA

C. (Carine) van Hinte  
werk 076-5273609  
thuis 0499-571843

### UITGEZONDEN

A.H.T. (Ad) Hornis  
thuis 030-2937808

### \*\* UITGEZONDEN

K.M. (Karen) Joachim  
thuis 020-4904824

### \*ROTTERDAM

E.A. (Erwin) Kamp  
werk 010-4539341  
miltel 06-213-341 / 281  
thuis 030-6911120

### WEERT

E.G. (Frits) van de Kolk  
werk 0495-582700  
GSM 06-53746795  
thuis 045-5212183

### ASSEN

N. (Norbert) de Kooter  
werk 0592-358573  
miltel 06-541-8573  
thuis 020-4653483

### SEEDORF

B.J.T. (Ben) van der  
Linden  
werk 0049-42817512288  
miltel 06-894-2288  
thuis 0049-476173578

### RHEINDAHLEN/ DE PEEL

J.G.J. (Jan) Nauts  
werk 0049-21615655309  
GSM 06-53641029  
thuis 0049-24345995

### AMERSFOORT/CMH

K.S. (Kees) Roza  
werk 033-4606663  
miltel 06-500-7051  
thuis 020-6323785

### VOLKEL

G. (Gerard) Snels  
werk 0493-598872  
miltel 06-509-8873  
thuis 024-3229069

### EDE

M. (Marijke) van der  
Stigchel-Wijngaard  
werk 0318-681605  
miltel 06-678-1258  
thuis 0318-591675

### WOENSDRECHT

J.P. (Joke) van Straaten  
werk 0164-692977/2654  
miltel 06-504-2654  
thuis 010-4362192

### SEEDORF

J.W.F. (Jan) Sulman  
werk 0049-42817512286  
miltel 06-894-2286  
thuis 0049-42818445

### LEEWARDEN

G.J. (Gerrit) Vlietstra  
werk 058-2346826  
miltel 06-519-6826  
thuis 0511-472385

### DEN HELDER

M.C. (Mart) Vogels  
werk 0223-657520  
miltel 06-209-57520  
thuis 0118-629844

## THEMA CONFERENTIE COORNHERTHUIS 1 9 9 9

### Homoseksualiteit en Krijgsmacht

#### DOEL

Deze conferentie is zowel voor militairen als burgers die zichzelf herkennen in het thema. Er is alle ruimte om met elkaar van gedachten te wisselen over wat het betekent homo in het leger te zijn.

#### THEMA'S

Hoe geef je vorm aan je homoseksualiteit?  
Relaties en alleen leven.  
Homoseksualiteit op de werkvloer etc.

Het programma wordt mede samengesteld naar behoeften en op grond van ervaring van de deelnemers.

#### DUUR

3 dagen

#### DATA

6 t/m 8 oktober 1999  
aanvang: 10.00 uur • afronding: ± 14.00 uur

#### BEGELEIDING

Kees Roza

### Waarden en normen Waar zijn ze goed voor en wat heb je er aan?

#### DOEL

Nadenken over waarden en normen, hun functie en veranderingskansen en bedreigingen.

#### PROGRAMMA

Van welke waarden en normen ga ik uit?  
Hoe geef ik daaraan vorm in mijn leven?  
Zijn ze crisisbestendig?

Waar worden ze door beïnvloed?  
Hoe zit het met de samenhang in mijn normen- en waardenpatroon?

#### DUUR

2 dagen

#### DATA

8 en 9 november 1999

#### PLAATS

Coornherthuis in Zeist

#### BEGELEIDING

Marlies Laureijs-Joosten

#### HET COORNHERTHUIS

Oranje Nassaulaan 71  
3708 GC Zeist  
Tel 030 - 6914060  
fax 030 - 6918998





Oranje Nassaulaan 71  
3708 GC Zeist  
Tel. 030-6914436