

## Werkstress

Drs. Frans Matser – publicist\*

Over sommige zaken binnen Defensie lopen de opvattingen sterk uiteen. Sinds een jaar loopt bij de landmacht de theatervoorstelling *Vuurdoop*. Inmiddels hebben zo'n 10.000 landmachtmilitairen de voorstelling gezien. Sommigen zijn superenthousiast, anderen vinden het maar onzin. Maar daar wil ik het nu niet over hebben. Na afloop gaan de deelnemers in kleine groepjes van circa 10 personen met een gespreksleider bij elkaar zitten om een uurtje terug te kijken op de voorstelling en de boodschap en eventuele eigen ervaringen te delen.

In die nagesprekken komen tal van onderwerpen aan de orde, zoals de frustraties over de bezuinigingen van de afgelopen decennia, het moeizame tot stand komen van een fatsoenlijke cao, hoe we met elkaar omgaan, of het leiderschap bij Defensie nog past bij deze tijd en wat er nog moet veranderen om onze organisatie beter te maken. Daarbij komen soms bijzondere zaken naar voren. Zo vinden de meeste vrouwen de verhaallijn waarbij een man zich ongepast gedraagt ten opzichte van een vrouw, heel herkenbaar, terwijl de meeste mannen zich juist helemaal niet herkennen in zo'n organisatiecultuur. Zitten ze wel in dezelfde organisatie, zou je je soms afvragen? Wat is waar? Ik kom straks graag nog even op die vraag terug.

Een ander onderwerp dat voor een scheiding der geesten zorgt is de ervaren werkdruk bij Defensie. Zo is een van de meest gehoorde klachten van soldaten dat ze zich regelmatig vervelen. En iedereen die zoiets wel eens bij de

hand heeft gehad, weet dat verveling nog erger is dan hard werken. Dan bedoel ik niet een uurtje of een middag vervelen. Daar weten we allemaal wel raad mee. Nee, langdurig en structureel vervelen. Leegloop dus. Dat zorgt voor veel stress en is ook vaak een bron van ongewenst gedrag. Ik dacht zelf dat leegloop iets uit de dienstplichttijd was. U weet wel: steeds dezelfde roze lijsten invullen, eindeloos PGU-onderhoud en zinloos corvee. Maar kennelijk komt het nog steeds veel voor.

Natuurlijk zijn daar oorzaken voor te bedenken. De bezuinigingen van de laatste jaren<sup>1</sup> komen dan steeds als verklaring om de hoek en de povere staat van het materieel komt ook altijd wel voorbij. Maar – en dat wordt gelukkig ook onderkend – daar komt langzaam verbetering in. Uiteindelijk is leegloop natuurlijk een onderwerp waarvoor de beschuldigende vinger uitgestoken wordt naar de leiding. Op de werkvloer zijn de luitenant en de kapitein immers verantwoordelijk voor samenstelling en invulling van het werkprogramma. En bij leegloop dient dat geïntensiveerd te worden.

Vrijwel iedereen is van mening dat de leiding verantwoordelijk is voor een positief en veilig werkklimaat, waarbij de juiste hoeveelheid werkprikkels wordt uitgedeeld. De meeste leidinggevendenden herkennen zich daar best in. Maar hun beeld van de werkdruk is volstrekt anders dan dat van de soldaten.

Papierwerk, honderden mails beantwoorden, rapportage maken, personeelsgedoe, weinig ondersteuning en steeds nieuwe 'k-klussen' die vanuit het hogere niveau naar binnen worden gegooid, geven hen juist het gevoel dat ze tijd en handen tekort komen om zich voldoende te kunnen richten op hun echte werk: leidinggeven.



\* In deze rubriek vindt u bijdragen van drs. Frans Matser en Jaus Müller MA.

<sup>1</sup> Voor meer achtergrond daarover lees ook: Frans Matser, *De bezuinigingsgeneraal zwaait af* (Arnhem, Uitgeverij White Elephant, 2019).

Daarbij komt dat alle ondersteuning die er vroeger was binnen de compagnie of het bataljon (zoals administrateurs, beheerders, monteurs en personeelsfunctionarissen) bij de eigen eenheid is wegbezuinigd en ergens ver weg is gecentraliseerd, waardoor het lijkt alsof steeds meer bedrijfsvoeringszaken op het bord van commandanten komen te liggen.

Nog wat hogerop in de staven en bij de opleidingscentra worden leidinggevendenden zelf helemaal horendol van de werkdruk. Ze werken zich een slag in de rondte om er iedere dag weer achter te komen dat er nog werk is blijven liggen. De staven en de opleidingscentra zijn de afgelopen decennia helemaal uitgekleeft, plaatsvervangers en toegevoegde onderofficieren zijn verdwenen en als er al functies zijn, zijn ze door de personeelstekorten vaak niet gevuld.

Op de opleidingscentra, waar de aantallen instructeurs en de opleidingstijd stap voor stap zijn teruggebracht tot het absolute minimum, terwijl het aantal leerlingen de laatste jaren juist sterk stijgt, leidt elke zieke instructeur tot stress en improvisatie die de kwaliteit van het afgeleverde product zelden ten goede komt. Op de KMA is de verhouding tussen het aantal cadetten en de instructeurs zo mager dat je je mag afvragen of het überhaupt nog wel mogelijk is goede begeleiding en vorming te verzorgen. En datzelfde kun je je afvragen bij de opdracht voor veel docenten van de Faculteit Militaire Wetenschappen, die zulke grote aantallen studenten tegelijk les moeten geven of bij hun scripties begeleiden dat er nauwelijks tijd voor voorbereiding, laat staan onderzoek is. Een vermoeide docent verklapte mij vorig jaar dat hij, toen hij zich beklagde dat hij veel te veel uren les moest geven om een goede voorbereiding te

kunnen doen, te horen kreeg dan maar aan vier klassen tegelijk les te moeten geven in de aula. Dat scheelde een hoop belastingsuren. Dat de lesstof ontwikkeld is om in interactieve vorm aangeboden te worden aan een kleine groep en hij nu gedoemd was tot 'saai en massaal frontaal lesgeven', was voor hemzelf frustrerend en voor zijn gehoor nauwelijks uitdagend.

Zie hier ons dilemma: de ene helft van de organisatie werkt zich naar een burnout door de hoge werkdruk en de andere helft heeft stress uit verveling.

Nu zijn er mensen die in de gesprekken na *Vuurdoop* met een hele reeks rationele argumenten denken te kunnen aangeven wat nu waarheid is: de cultuurbeleving bij de mannen of bij de vrouwen, of de werkdruk bij soldaten of bij de leidinggevendenden? Maar ik ben van mening dat dat er eigenlijk helemaal niet toe doet. Want mensen handelen nu eenmaal vanuit hun ervaren werkelijkheid. En vanuit die ervaren werkelijkheid verlaten op dit moment te veel mensen de organisatie uit onvrede met de bestaande situatie. En dat maakt de problemen alleen maar erger.

Overigens zijn zowel de soldaten, de burgers, de onderofficieren als de officieren het over één ding roerend eens: 'ze' moeten er wat aan doen! Maar het probleem is dat 'ze' altijd iemand anders is. Nu heb ik daar met het oog op de problemen ook wel beeld bij, maar toch blijft de vraag: wie is 'ze'? Bent u toevallig zo'n 'ze'? Dan is er werk aan de winkel. Ik benijd ze niet, de 'ze's' van deze wereld. Ik denk soms vrij naar Kennedy: 'Kijk niet wat 'ze' voor jou kunnen doen, maar doe zelf wat!' ■