

## Denk om je hart!

**D**it wordt vaak geroepen wanneer Defensie-medewerkers zich opwinden om iets dat op het eerste gezicht niet zo ernstig lijkt. Het is inderdaad dit opwinden dat in de vredesbedrijfsvoering mogelijk leidt tot grotere psychosociale klachten dan het werken in de operatie. Althans, dat is bij de politie het geval en het zou zo maar kunnen dat dit voor Defensie ook geldt. Tevens zijn er in Nederland, volgens de stichting Farmaceutische Kengetallen, meer dan 1,1 miljoen mensen met dussdanige klachten dat anti-depressiva worden voorgeschreven. Hieronder vallen ook Defensie-medewerkers. Daarnaast vinden trainingen mentale weerbaarheid, morele weerbaarheid of zelfs mindfulness op dit moment gretig aftrek bij Defensie. Het Vormingscentrum Beukbergen heeft hier met dit soort trainingen goed op ingespeeld. Toch is mentale weerbaarheid in de vredesbedrijfsvoering niet stoer. Bij Defensie gaat het bij mentale weerbaarheid bijvoorbeeld veel vaker over grenzen verleggen tijdens het werken op hoogte of presteren in combinatie met slaapttekort. Dat Defensie dit nu zelf ook inziet blijkt wel uit de vragen die gesteld zijn in het traject ‘innovatiecoaches en probleemoplossers’. Het is een initiatief van de luchtmacht in samenwerking met de Hoofd-directie Bedrijfsvoering, waarbij op een innovatieve manier belangrijke thema’s voor Defensie of thema’s waar het Defensiepersoneel zich aan ergert, zoals bijvoorbeeld de problematiek rond de Persoons Gebonden Uitrusting (PGU), zorg voor het thuisfront of mentale en fysieke fitheid, opgepakt worden. Deze thema’s gaan mede over het verbeteren van de (geestelijke) gezondheid van militairen. Hoog tijd om de mentale weerbaarheid in de vredesbedrijfsvoering van Defensie eens onder de loep te nemen en te kijken wat er mee gedaan zou kunnen worden door bijvoorbeeld goed leiderschap. Dat vindt ook dr. Natasja

Rietveld die met enkele collega’s in dit nummer van de *Militaire Spectator* een prikkelend artikel publiceert over veilig militair optreden en politiewerk.

Mentale weerbaarheid, ook wel *resilience* genoemd, is volgens Rietveld ‘het vermogen om tijdens stressvolle omstandigheden, schokkende gebeurtenissen of tegenslagen een hoog prestatieniveau te behouden en er nadien positief van te herstellen, zowel voor de korte als de lange termijn, waarbij de motivatie voor het werk en de daarbij behorende doelen wordt behouden.’ Deze weerbaarheid blijkt – afgezien van de persoonseigenschappen – onder meer nauw samen te hangen met leiderschap, steun vanuit de organisatie en collegiale steun. Er is veel onderzoek gedaan naar mentale weerbaarheid in stressvolle situaties die zich voordoen in crisistijd. De onderzoeksresultaten over mentale weerbaarheid in de vredesbedrijfsvoering bij Defensie komen mede tot uiting in moreelonderzoek en werkbelevingsonderzoek. Dit wordt vervolgens teruggekoppeld met commandanten, die daardoor inzicht krijgen waar in de eenheid mogelijke risico’s of verbeterpunten kunnen zijn. Een voorbeeld is de toenemende werkdruk, of in ieder geval de perceptie er van. ‘Met minder meer doen’ is een veelgehoorde kreet en vanuit alle gelederen bij Defensie komen geluiden dat de grens inmiddels al bereikt en overschreden is. Gereduceerde staven lopen op dit moment over van het werk en ook operationele eenheden lijken in de vredesbedrijfsvoering steeds meer belast te worden. Wanneer dit gecombineerd wordt met frustraties die voortkomen uit materiële schaarste, ontbrekend carrièreperspectief en soms ook uit slecht leiderschap, lijken stressvolle omstandigheden een goede bedding te hebben. *Teamwork*, steun vanuit de organisatie en groepsbinding zijn volgens Rietveld en haar medeauteurs zeer belangrijk bij de mentale

weerbaarheid. Leidinggevers hebben hierbij een cruciale rol. Maar dat zijn niet de enige factoren. De weerbaarheid begint bij het individu, hoe iemand is en welke persoonlijkenschappen hij heeft. Zo blijken sterk gemotiveerde, extraverte personen die gemakkelijk met veranderingen kunnen omgaan en een gezonde levensstijl hebben, beter bestand tegen stressvolle omstandigheden dan mensen die deze eigenschappen niet of minder hebben. Het lijkt voor de hand liggend, maar een volgende vraag komt daarbij direct naar voren: in hoeverre zijn deze persoonskenmerken bespreekbaar of wordt dit bespreekbaar gemaakt, zowel individueel als in teams? Natuurlijk appelleert dit aan het zijn en zelfleiderschap uit het leiderschapskompas Defensie, maar daarmee is nog niet gezegd dat er over gesproken wordt. Een ander thema is de ervaren steun vanuit de organisatie. Deze wordt, gelet op onder meer de CAO-problematiek, bezuinigingen, IV-beslommeringen en achterblijvende materieelvoorzieningen (inclusief PGU), soms als laag ervaren en is een belangrijke stressor. Ook de ervaren collegiale steun zou bij Defensiemedewerkers, in situaties waarbij het optreden in teamverband weinig voorkomt of bij professionals die zeer zelfstandig opereren, relatief laag kunnen zijn. En dan het leiderschap. Dit blijkt in de vorm van steunend leiderschap van cruciaal belang voor medewerkers. Wanneer zij steun ervaren van leidinggevers is dit een belangrijke buffer voor stresservaringen en stressimpact. Dat leidinggevers hierbij ook oog moeten hebben voor de groepsdynamica en teamspirit lijkt een inkopper. Maar dat is het niet. De inschatting is dat veel leidinggevers niet weten wat groepsdynamica is en hoe belangrijk de aandacht hiervoor in een team kan zijn. Laat staan dat ze weten hoe mensen, als de situatie of de persoon daar om vraagt, gecoacht kunnen worden. Een opdracht of advies geven vindt veel vaker plaats.

Naast de individuele persoonlijkenschappen blijkt dus vooral goed leiderschap een cruciale factor te zijn voor het vergroten van de mentale weerbaarheid van Defensiemedewerkers. Met

## Leidinggevers moeten rust en zelfvertrouwen uitstralen en ruimte geven voor persoonlijke ontwikkeling en invloed

name de verbindende factor met zowel de groep, de verhoudingen binnen de groep, als de organisatie zijn hierbij van belang. Leidinggevers zullen hierbij rust en zelfvertrouwen moeten uitstralen en ruimte moeten geven voor persoonlijke ontwikkeling en invloed. Op deze manier kan ook de organisatiesteun tot op het individuele niveau ervaren en gevoeld worden. Opleiding en training van alleen leidinggevers zal hierbij niet voldoende zijn; het zal in de praktijk vooral geoefend en gedaan moeten worden. Wellicht dat dit soort eigenschappen van de leidinggevende ook bij de selectie een zwaardere rol kunnen krijgen, zeker nu Defensie zoveel verandering doormaakt en er steeds nieuwe teams en samenwerkingsverbanden worden gecreëerd. Hierbij wordt maar al te vaak van mensen verwacht dat ze inhoudelijk presteren, terwijl de verbinding, de betrekking met anderen die daarvoor nodig is, veel te weinig aandacht krijgt. De effectiviteit van de Defensiemedewerkers neemt hierdoor aanzienlijk af en dit kan leiden tot veel stress en zelfs uitval. Het leiderschapskompas Defensie, en dan vooral de implementatie daarvan in selectie, opleidingen en het dagelijkse werk kan een belangrijk houvast bieden, met een nadrukkelijke rol voor de 'leiderschaps- en coachpet', zodat de uitroep 'Denk om je hart!' langzaam maar zeker kan verdwijnen. ■