

## **Kracht van mensen**

*Verslag van een zoektocht naar perspectieven voor de aanpak van langdurig  
verzuim bij de politie*



Januari 2015  
Leni Beukema

Projectleiding: Andre Ditewig en Willem Lansing

In samenwerking met: Jolanda Arendzen, Jannes Bouma, Humphry van der Lee, Ellen van Maanen-Meijer, Soile Parviainen, Ilse Vogelzang, Rob Westdijk

*Werknemers/werkenden zijn idealiter  
zelfstandig en onafhankelijk,  
om van daaruit op te komen voor zichzelf  
en bij te dragen aan het grotere geheel  
(Hilda Verwey-Jonker)*

# Inhoudsopgave

## Voorwoord

### 1. Inleiding

Uitgangspunten

Vraagstellingen

Leeswijzer

### 2. De verhalen verteld

Mark: *Vertrouwen is de kern van mensen*

Jaap: *Ik zou heel graag weer een keertje lekker willen vissen*

Truus: *Ik denk dat het heel waardevol is geweest, wat ik nu door aan het gaan ben*

Rene: *Vraag wat ik kan betekenen en dan doe ik het*

Marina: *Het ergste is, ze kijken niet naar Marina, ik ben XX0000000000*

Hans: *Met het inleveren van de Blackberry werd het laatste lijntje naar de organisatie doorgeknipt*

Eric: *Laat mij nou maar gewoon mijn werk doen*

Ton: *De verwijdering vond steeds verder plaats*

Johan: *Ik zocht verbinding maar ik vond hem niet*

### 3. Gestolde interactie binnen Politie Nederland

Belang van dialoog/voorkomen van verbroken patronen

Willekeur in reïntegratie

Onbekendheid met PTSS

Omgang met verscheidenheid

Aandacht voor ontwikkeling

### 4. Conclusies en discussie

**Bijlage 1. Aanpak van de pilot**

**Bijlage 2. De vliegwielen in beeld**

**Literatuur**

## Voorwoord

Deze rapportage is resultaat van een jaar intensief samenwerken en kennis delen, gericht op het geven van een zo precies en helder mogelijk beeld van de situatie van negen mensen die te maken hebben met langdurig arbeidsverzuim. De negen verhalen staan niet op zichzelf, maar vertonen overeenkomsten. Aandacht voor verschillen en overeenkomsten tussen de unieke verhalen geeft zicht op grondpatronen die verankerd blijken in het handelen van leden van de politieorganisatie. Met het expliciteren van die grondpatronen zoeken we aanknopingspunten voor gesprek in de organisatie over structurele verbetering van de aanpak van langdurig verzuim.

Negen mensen waren bereid een bijdrage te leveren aan deze pilot door hun verhaal te vertellen. Dat kostte soms moeite omdat pijnlijke episodes opnieuw doorleefd moesten worden. Toch wilden mensen meedoen omdat zij collega's willen helpen en van mening zijn dat de organisatie van hun verhaal wil en kan leren. Die motivatie maakte de gesprekken open en diepgaand, wat de basis is voor een goede kwaliteit van de analyse. Om de privacy van de vertellers te garanderen hebben wij schuilnamen voor hen gehanteerd. De gesprekken werden gevoerd met een aantal mensen uit verschillende hoeken en gaten van de politieorganisatie, deels verbonden aan het programma 'professionele weerbaarheid': Jolanda Arendzen, Jannes Bouma, Humphry van der Lee, Ellen van Maanen-Meijer, Soile Parviainen, Ilse Vogelzang en Rob Westdijk. De gesprekvoerders hadden gedegen ervaring met coaching en begeleiding, zodat ook zij de diepte niet schuwden. Deze gespreksvoerders kwamen een vijftal keer bij elkaar om de verhalen te analyseren en te bespreken op de vraag wat de betekenis is voor de individuele situatie en voor de interactie tussen individu en organisatie. De afzonderlijke gesprekken werden letterlijk uitgetypt, wat –zoals bekend bij elke kwalitatief onderzoeker- een monnikenwerk is. De tijd en aandacht hiervoor kwam deels van de gespreksvoerders, deels van de mensen van het secretariaat van het programma 'professionele weerbaarheid'. Dit heeft niet weinig bijgedragen aan de kwaliteit van de pilot omdat letterlijke transcripten noodzakelijk zijn voor een adequate weergave van het verhaal.

Tot slot werd het geheel gecoördineerd door Andre Ditewig en Willem Lansing die met hun gedegen kennis over de problematiek van langdurig arbeidsverzuim een goede inhoudelijke basis legden, vervolgens steeds meedachten over de organisatorische en inhoudelijke voortgang van het proces en de relatie bewaakten van de pilot met het grotere project 'iedereen doet mee'.

Al deze mensen ben ik veel dank verschuldigd voor de inbreng van hun kennis, aandacht en gedrevenheid om een bijdrage te leveren aan een goede aanpak van langdurig verzuim binnen de Politie Nederland.

Groningen, januari 2015  
Leni Beukema

# Hoofdstuk 1

## Inleiding

Politie Nederland heeft in 2011 het programma 'Professionele Weerbaarheid' opgezet met drie hoofddoelstellingen:

- Versterking van de veerkracht van politieambtenaren
- Vergroten van het vakmanschap van politieambtenaren
- Vergroten van de (operationele) inzetbaarheid bij de politie.

Onderdeel van dit programma is het project *'Iedereen doet mee'*, dat in het voorjaar van 2013 in vijf eenheden en bij de Dienst ICT van Politie Nederland (de voormalige dienst vtspo) is gestart. In het kader van dit project is door TNO onderzoek uitgevoerd naar achtergronden van arbeidsverzuim van drie maanden en langer binnen Politie Nederland. Daarnaast is gezocht hoe met een gerichte investering door specialisten snelle oplossingen kunnen worden ingezet. Al werkenderweg werd duidelijk dat bij een deel van de collega's die verzuimen vragen rond zingeving rond het werk liggen. Het gaat dan om vragen als: *zit ik nog wel op de goede plek? Wat moet ik doen als ik na een dienstongeval niet meer de straat op kan? Ik wil graag bij de politie blijven, maar fysiek trek ik het niet meer, etc. etc.*

Kortom, het gaat om vragen die de individuele politieambtenaar raken, maar evenzeer de politieorganisatie zelf: welke ruimte is er om mensen in moeilijke omstandigheden adequaat in te zetten? En met adequaat bedoelen we dan passend in de ontwikkeling van de betreffende medewerker en van de organisatie als geheel.<sup>1</sup>

## Uitgangspunten

In de pilot gaan we ervan uit dat een organisatie alle dagen kan functioneren, omdat er mensen zijn die daar hun bijdrage aan leveren. Zonder mensen geen organisatie, zonder handelen van mensen geen toegevoegde waarde voor de organisatie. In die beweging gaan werkende en organisatie een relatie met elkaar aan, waarin voor beiden rechten en plichten zijn opgenomen. Het is van belang dat die rechten en plichten in balans zijn, dat er wederkerigheid in die relatie tot stand komt: beide partijen hebben oog voor hun eigen positie, maar zien deze positie in verbinding met de positie van het team en de organisatie als geheel. Het Zuid-Afrikaanse begrip 'Ubuntu' ('ik ben, omdat wij zijn') duidt deze wederkerigheid op een aansprekende manier (Beukema, 2013).

Vertaald naar de politieorganisatie: werkprocessen, organisatiestructuur en de daarbij

---

<sup>1</sup> Pas bij de afronding van de pilot werd de rapportage van TNO openbaar, zodat daar geen rekening mee is gehouden bij het analyseren en weergeven van de gegevens uit de pilot.. Toch blijken onze bevindingen en die van TNO in de kern sterke overeenkomsten te vertonen. In de conclusies wordt daar kort op terug gekomen.

behorende functieprofielen stellen de kaders voor de inzet van mensen. Politieambtenaren kiezen veelal bewust voor dit vak en dragen vanuit een intrinsieke motivatie bij aan de doelstellingen van de organisatie. Zij houden in de uitoefening van hun werk uiteraard ook rekening met de ontwikkeling in hun eigen loopbaan. Leidinggevendenden hebben daarin een steunende rol: zij stimuleren actieve omgang met de loopbaanontwikkeling door medewerkers.. Bij het zoeken naar de meest optimale afstemming tussen taken waarvoor de politie zich gesteld ziet en de arbeidsmogelijkheden en verantwoordelijkheden van politiemensen, houden zij dan ook rekening met de individuele politieambtenaar, diens motivatie, competenties en potenties. Juist in de wederkerigheid zoeken we aanknopingspunten voor oplossingen voor het verzuim waar zowel de politieambtenaar als de organisatie mee geholpen zijn.

## **Vraagstellingen**

Doelstelling van de pilot is het vinden van aanknopingspunten om medewerkers en leidinggevendenden bij de politie te ondersteunen met het versterken van (morele) weerbaarheid.

Centraal staat de politieambtenaar die langer dan drie maanden te maken heeft met arbeidsverzuim. Deze functioneert niet in het luchtledige, maar in de context van het werk dat hij of zij doet en daarmee van de organisatie waarin hij of zij functioneert. De gekozen uitgangspunten en doelstelling leiden dan ook tot vraagstellingen op meerdere niveaus.

Vraagstellingen op individueel niveau zijn:

- Wat zijn drijfveren van in de pilot betrokken politieambtenaren in relatie tot hun werk en hoe sluiten deze aan bij de werkplek van deze persoon?
- Wat zijn voor de betrokken politieambtenaren aanknopingspunten om hun (morele) weerbaarheid te vergoten/ wat vraagt dit van de medewerker zelf, van diens collega's/leidinggevende en van de organisatie?

Voor het organisatieniveau staat de volgende vraagstelling centraal:

- Welke gemeenschappelijke thema's komen in de afzonderlijke trajecten naar voren die zicht bieden op voor de politieorganisatie relevant aanknopingspunten voor versterking van (morele) weerbaarheid van politieambtenaren?

## **Leeswijzer**

In deze publicatie vertellen we allereerst in het volgende hoofdstuk negen unieke verhalen van negen politiemensen met langdurig arbeidsverzuim: wat vertellen zij over het ontstaan en het verloop van het langdurig verzuim en de bijbehorende pogingen tot reïntegratie, hoe ervaren zij de situatie waarin zij zich bevinden en wat zijn voor hen mogelijkheden om weer terug naar het werk te gaan? Bij de analyse van deze verhalen

hebben we gezocht naar steeds terugkerende patronen in de interactie tussen de persoon en de organisatie. Die grondpatronen hebben we opgenomen bij elk verhaal. De grondpatronen tezamen leveren aanknopingspunten op voor het opsporen van thema's die in de politieorganisatie in het algemeen van belang zijn voor de aanpak van langdurig verzuim. Deze algemenere grondpatronen die we in de pilot gevonden hebben geven we weer in hoofdstuk 3. Tot slot volgen conclusies en discussiepunten op grond van de resultaten van deze pilot.

## **Hoofdstuk 2**

### **De verhalen verteld**

In dit hoofdstuk de negen afzonderlijke verhalen, die hetzelfde stramien volgen. We starten met een korte weergave van het verloop van het proces van werk naar verzuim naar reïntegratie, waarna de aandacht uitgaat naar de 'betekenisgeving' van het gebeurde voor de verteller: hoe heeft deze de gebeurtenissen geïnterpreteerd en welke waardering wordt hieraan gegeven? Deze aandacht voor betekenisgeving betreft het werk zelf, gevolgd door de verschillende stappen in het proces van reïntegratie. Vervolgens vatten we samen wat de drijfveren voor het werk van de verteller zijn; kortom, waar ziet deze zijn eigen kracht en mogelijkheden en waar zou hij of zij graag naartoe willen. Tot slot geven we enkele grondpatronen weer in de interactie tussen de politiemedewerker en het deel van de organisatie waar deze mee te maken heeft (gehad). Vanwege het streven naar anonimiteit van de vertellers voeren we ze onder een schuilnaam ten tonele.



## **Mark**

***“Vertrouwen is de kern van mensen, als ik echt het vertrouwen van iemand heb of iemand vraagt mijn vertrouwen, dan ga ik daar blind voor. En als mensen mijn vertrouwen schaden is het gewoon klaar.”***

### ***Het verloop***

Mark is op jonge leeftijd het leger in gegaan. Hij wilde onderofficier worden en deed daarvoor de opleiding. Op 20-jarige leeftijd werd Mark tankcommandant. Hij is na ongeveer drie jaar bij een verkennerseenheid groepscommandant geworden. In die tijd is hij een half jaar naar Bosnië uitgezonden waar hij een moeilijke tijd heeft gehad. De verantwoordelijkheid die hij voelde voor degenen die hij leiding gaf woog zwaar. In die tijd stond debriefing en omgang met stress bij Defensie nog in de kinderschoenen. Bij terugkeer voelde Mark zich beroerd zonder dat hij daar over kon praten. Ook zijn relatie liep stuk. In die tijd is zijn PTSS zich gaan ontwikkelen.

In 2000 komt Mark thuis te zitten en zoekt iets buiten Defensie. Een oud-collega wees hem op een vacature bij de politie, maar hij werd daarvoor afgewezen. Een paar maanden later deed zich opnieuw een mogelijkheid voor bij de politie en Mark kon daar beginnen. Hij deed de politieopleiding, die heel goed is verlopen en werd motoragent. In het team vond Mark zijn plek niet en hij solliciteerde bij de hondengeleiders (waar hij al een soort stage had gelopen), werd aangenomen maar trok zich toch terug en is in 2007 bij zijn huidige eenheid gekomen. Vrij snel na de overstap naar de politie kreeg Mark last van zijn ogen en onderrug wat een gevolg bleek van de spanning die zich bij hem had opgebouwd. In eerste instantie hielp een laseroperatie aan een oog maar de oogklachten kwamen terug na een schietincident waar Mark bij betrokken was en waar hij zich niet gesteund voelde door zijn collega. Mark voelde zich depressief. Tijdens een cursus ‘professioneel vakmanschap’ werd de stress hem teveel, maar zijn signalen werden niet goed opgepakt. Mark meldt zich ziek en neemt zelf contact op met het maatschappelijk werk. Hij werd doorverwezen naar het maatschappelijk werk van De Basis bij Defensie, die in snel tempo zorgde dat hij bij de veteranenpoli terecht kon. Uiteindelijk is zijn PTSS gediagnostiseerd. Na een mislukte poging tot reïntegratie is Mark weer thuis beland.

Inmiddels heeft hij een persoonlijk belangenbehartiger via de bond, die erin is geslaagd het gesprek over reïntegratie te heropenen. Dat gesprek wordt gevoerd met de nieuwe leidinggevende van Mark, die voor het eerst hoorde wat hem beweegt. Dit gesprek zet het nodige in gang. Mark heeft aangegeven graag naar de hondengeleiders te gaan. Ondertussen is Mark volop bezig om middels therapie en gesprekken om te kunnen gaan met zijn PTSS.

### ***Mark en zijn werk***

Mark is bij de politie gekomen na zijn vertrek bij Defensie. Dat is zeker geen negatieve keuze geweest.

*“Ik vind de politieorganisatie nog steeds mooi, het werk van de politie vind ik nog steeds super....het is midden in de maatschappij staan, je kunt wat betekenen voor mensen.”*

Door de ontwikkelde PTTS is het moeilijk gebleken om een goede plek bij de politie te vinden en te behouden. De ervaring met het schietincident heeft Mark' s vertrouwen een deuk gegeven.

*“Ze zeiden ook, wat is nou jouw blokkade? Ja, het vertrouwen.....Dat is gewoon een zwarte pilaar. Ik weet niet wat ik daarmee moet. Ik moet er wel wat mee, anders kan ik mij niet ontwikkelen. Maar aan de andere kant wil ik er nu niks mee, want het is onderdeel van mijn systeem.”*

Mark' s leidinggevende capaciteiten kunnen niet omgezet worden in een bijpassende functie, maar zijn verantwoordelijkheidsgevoel is er daarom niet minder op. Collega's komen vaak naar Mark toe.

*“Zo komen ze gewoon bij je en doen hun verhaal; ik zal wel Moeder Teresa zijn.”*

Mark geeft aan in de praktijk te leren en anderen te begeleiden, waarbij fouten gemaakt mogen worden.

*“Er wordt altijd gekeken als het niet goed gaat en ik ben iemand die wel stilstaat als het goed gaat. Wat hebben we dan geleerd? Dat is mijn motivatie.”*

Op zijn werk is Mark vriendelijk, maar heeft moeite om te gaan met alle prikkels uit de omgeving. De grootste steun voor Mark komt van zijn vrouw, met wie hij een boerderijtje heeft gekocht die zij opgeknapt hebben.

### **Mark en zijn reïntegratie**

Nadat Mark is ingestort heeft hij bij zijn leidinggevende aangegeven dat hij het niet meer aankon. Na twee weken rust zou hij weer gaan werken, maar dat bleek onmogelijk. Mark meldde zich ziek en gaf aan dat de stress hem teveel werd. Zijn toenmalig leidinggevende heeft dat signaal niet goed opgepakt.

*“Ik heb even een tijdje doorgemodderd, toen heb ik zelf de maatschappelijk werker van mijn eenheid benaderd. Ik heb het telefoonnummer van mijn leidinggevende gegeven, terwijl hij in mijn beleving dat had moeten doen. Ik heb zelf contact opgenomen...”*

Leiding geven betekent in de ogen van Mark verantwoordelijkheid nemen voor je mensen. Hij is dan ook blij met de nieuwe leidinggevende, waarmee hij recent heeft gesproken over zijn PTSS en de effecten ervan op zijn functioneren.

*“Hij heeft zelf ook wel gezegd, ik zie je hier elke dag binnenkomen, je knikt een keer vriendelijk. Als je binnen komt, kom je binnen. Je bent niet zielig, je bent niet kneuzig; je staat er en je bent er.”*

Mark had het gesprek goed voorbereid, samen met zijn psycholoog en de sociaal belangenbehartiger van de bond.

*“Het doel was om in ieder geval kenbaar te maken van wat er nu speelt. Hoe het met me gaat, maar vooral ook een plan van aanpak te maken. Het doel was om te zeggen, waar staan we nu, wat leeft in mij en wat zijn mijn verwachtingen en wat ga jij voor me doen..... Dat moest ook wel, want er was niks geregeld.”*

Toen Mark zijn verhaal vertelde reageerde zijn leidinggevende geschokt:

*“Ik heb hem even kort mijn beleving verteld en waar ik mee bezig was. Naarmate het gesprek vorderde werd hij steeds stiller. Hij zei ook, ik ben zwaar onder de indruk.”*

Vooralsnog is Mark's doel om gewoon weer aanwezig te zijn.

*“Productie leveren heeft nog helemaal geen zin. Ik merk nu ook dat als ik even wat langer op het werk ben geweest, dat zuigt me leeg joh, al die indrukken....Van de week was ik er een paar uurtjes en dat ging voor geen meter. Toch blijf ik, misschien is het mijn integriteit, maar mijn chef die keek me aan en zei: je ziet er niet uit, ga effe naar huis toe.”*

Steun van mensen om hem heen is voor Mark belangrijk. Die steun komt van zijn vrouw, van de belangenbehartiger van de bond en inmiddels ook van zijn chef. Daardoor wordt het voor Mark mogelijk om aan te geven wat hij zou willen.

*“Ik merk dat ik me bij dieren goed voel. Die grote witte hond daar, daar heb ik veel steun aan gehad afgelopen periode.....Als ik bij de buurman van hiernaast in de schuur sta bij die koeien, dan komt er een rust over je heen....Niks geen vijandigheid, als ik daar gewoon 10 minuten even sta word ik gewoon rustig.”*

Dit gevoel vormt de basis voor zijn wens om met dieren te werken.

*“Ik wil eventueel wel bij ‘Levende have’. Daar zijn nu contacten gelegd. Volgende week heeft mijn chef een gesprek met de chef van daar, om te vragen wat mogelijk*

*is. Wat ik nu ook begrepen heb is dat de PMA van de club 'Levende have' die is ook case manager van mijn eenheid ten aanzien van PTSS."*

De gesprekken over een geschikte plaats verlopen positief en er komt langzaam maar zeker weer perspectief.

### ***Samenvatting over drijfveren voor het werk***

Mark is op jonge leeftijd in het leger gegaan en heeft zich daar ontwikkeld tot iemand met leidinggevende capaciteiten. Vertrouwen en verantwoordelijkheid zijn sleutelwoorden voor hem, waarbij hij de lat voor anderen en voor zichzelf hoog kan leggen. De ontwikkeling die hij heeft ingezet is afgebroken door zijn PTSS. Hij noemt zichzelf een overlever en dat is ook wat hij op dit moment ten aanzien van zijn werk doet. Nadenken over de toekomst begint een beetje op gang te komen. Hij zoekt dan plekken waar hij rust en acceptatie vindt. Bij dieren is dat nu het geval, hij heeft een ondersteunende taak bij de hondenbegeleiders. Er ligt een plan van aanpak, wat erop gericht is in een latere periode ook andere opties te onderzoeken.

### ***Grondpatronen in de interactie tussen Mark en de organisatie***

#### *Onbekendheid met (de impact van) PTSS*

Mark heeft zijn PTSS niet als zodanig besproken bij collega's en leidinggevendenden, hij sprak van stress en had lichamelijke klachten. Toen hij onderuit ging bij de cursus 'professioneel vakmanschap' is de ernst van de situatie door mensen uit de organisatie niet onderkend, noch bij de trainers noch later bij zijn leidinggevende. Die reageerden dan ook niet adequaat, waardoor Mark zich weer verder terugtrok. Hij heeft uiteindelijk zelf de stap genomen om hulp te zoeken, waardoor er iets op gang is gekomen. Pas toen er een leidinggevende kwam die luisterende aandacht had kon er positief gesproken worden.

#### *Belang van steunend netwerk*

Voor Mark is het schier onmogelijk om zonder hulp weer te kunnen functioneren. Steun van het thuisfront is daarbij essentieel, steun vanuit de bond helpt ook. Vanuit maatschappelijk werk wordt therapie georganiseerd. Om ook daadwerkelijk tot een plan van aanpak te komen blijkt dit alles een aanzet te geven om met de organisatie in gesprek te gaan. Het lijkt erop dat bij het organiseren van een dergelijk gesprek de organisatie in een passieve rol zit.

## **Jaap**

***“Vissen was mijn rustpunt, maar door alle ellende kom ik daar niet meer toe. Ik zou heel graag weer een keertje lekker willen vissen.”***

### ***Het verloop***

Jaap is 61 jaar oud en werkt zo'n 40 jaar bij de politie. Na twintig jaar gemeentepolitie is hij naar de criminele inlichtingendienst gegaan waar hij acht jaar met plezier heeft gewerkt. Een functie bij een CID kun je maar acht jaar doen, dus toen er een plaats vrijkwam bij een andere inlichtingen eenheid solliciteerde Jaap daarop en werd aangenomen. Inmiddels was hij 50 jaar oud.

In zijn nieuwe functie veranderen er twee dingen. In de eerste plaats is de sfeer anders dan Jaap gewend was, waardoor hij zich minder 'thuis' voelt. Bovendien vindt in 2009 een gebeurtenis plaats die Jaap heel heftig raakt, maar waar hij niet over kan praten. Een half jaar later stort hij in, in eerste instantie psychisch, later krijgt hij ook hartproblemen. Hij wil graag zo snel mogelijk weer aan het werk en men belooft hem dat hij z'n oude werkzaamheden kan hervatten. Bij terugkomst is er een nieuwe leidinggevende die de gemaakte afspraken niet invult. Jaap stort opnieuw in en de gebeurtenis van 2009 komt weer ter sprake. Een behandeling bij een psycholoog brengt lucht. Ondertussen is er nog steeds geen werk voor Jaap en hij gaat zelf op zoek in zijn netwerk. Een oud-collega vindt een tijdelijke plek voor hem en daar zit hij 2,5 jaar later nog steeds, terwijl hij officieel ziek is gemeld.

### ***Jaap en zijn werk***

Jaap doet het politiewerk met hart en ziel en heeft naast zijn werk allerlei opleidingen en cursussen gedaan om zich verder te bekwamen. Hij houdt van z'n vak:

*“Kom ik nu nog na 20 jaar weer in een oude buurt van me, en een oude neger ziet me en die komt nog naar mij toe en zegt: “hey bam, hoe is het?” en dan denk ik nou daar gaat het om, daar gaat het om.”*

In zijn verschillende functies heeft hij altijd een bepaalde mate van vrijheid van handelen gehad, wat voor hem het werk extra aantrekkelijk maakt. Integriteit staat bij hem hoog in het vaandel en hij is er trots op dat hij in alle functies die hij heeft vervuld kan zeggen dat hij zijn rug recht heeft gehouden.

*“Daar ben ik echt heel trots op want ik heb collega's geboeid af zien voeren.”*

Ook bij de CI voelde Jaap zich als een vis in het water: *“mooi werk, machtige collega's”*. Jaap is een netwerker, hij kent veel collega's bij de politie en met zijn gevoel voor humor komt hij altijd vrolijk over, met goede zin, altijd een geintje. Communicatie is voor hem een belangrijke kern van het vak: met burgers, met collega's en met leidinggevendenden. Hij

is een politieman zoals die jarenlang bij het korps gewaardeerd werden: *“one of the boys”*.

Met de overgang naar de nieuwe eenheid veranderde er het nodige. De directe communicatie die Jaap gewend was verdween naar de achtergrond.

*“Als ik lezingen gaf, gaf ik voorbeelden en ik had altijd heel veel succes, de zaal lachen. Maar wat gebeurde er, zo'n eerste keer rijd ik weg van zo'n voorlichtingsdag hup, gaat telefoon in mijn auto, mijn baas, hij zegt "wat heb je gedaan Jaap"? Zeg ik, ik heb de lezing daar en daar gegeven. Hij zegt, dat weet ik maar wat is daar gebeurd? Ik zeg, nou ik ben hartstikke succesvol geweest, het was hartstikke leuk. Hij zegt, nee het was helemaal niet leuk. Wat was gebeurd? De bazen die ook in de zaal zaten, die spraken mij er niet erop aan, omdat ik een grapje had gemaakt of wat dan ook, nee, achter mijn rug en mijn baas bellen.”*

Nadat dat nog twee keer was gebeurd bedankt Jaap voor de eer om lezingen en voorlichting te geven. Verder heeft hij het in zijn werk goed naar zijn zin. Ergens in 2009 gebeurt er iets wat Jaap zeer heftig raakt, maar waar hij vanuit loyaliteit naar het korps niet over kan praten.

*“Dat heeft me geestelijk beschadigd. Door iets, dat deed toen heel zeer, maar ja, ik wandel gewoon door.”*

Ruim een jaar later stort Jaap in en kan niet meer functioneren.

*“Nou kom ik bij de bedrijfsarts terecht, en die stuurt me naar de gekkendokter, naar de psycholoog. Daar komt het verhaal van een jaar geleden terug, uiteraard ter sprake ..maar goed, de man behandelt me een maand of drie, vier en dan gaat het weer goed en ik ga in januari 2011 weer beginnen voor halve dagen. Eigenlijk veel te snel maar goed, ik wou het zelf. Oh ja en dat wil ik nog even zeggen, in mijn hele leven ben ik nog geen een week ziek geweest, nog nooit! Ik was altijd aan het werk.”*

Jaap krijgt aangepast werk, maar drie maanden later is het goed mis als hij een hartaanval bij de fysio krijgt en een hartklepoperatie moet ondergaan. Dat gebeurt vijf dagen voor zijn verjaardag, waarna hij heel veel steun van collega's uit het hele land kreeg.

*“Want iedereen kent me wel, Jaap....., met zijn grapjes. Ik ben best gezien, ik ben er trots op.”*

### **Jaap en zijn reïntegratie**

Na drie maanden komt Jaap' s leidinggevende op bezoek, in Jaap' s beleving rijkelijk laat.

*“En niet eens zozeer voor mij maar voor mijn vrouw.”*

In dat gesprek worden een aantal afspraken gemaakt.

*“Dus en dan ga ik binnen een half jaar weer werken, dat is natuurlijk crazy, en dan beloven ze me, dat is het aller ergste, beloven me allerlei dingen. Kom gauw terug, dan ga je dit doen, ga je dat doen. Dus ik denk als ik dat maar kan doen dan herstel ik ook.”*

Jaap heeft allerlei ideeën over wat hij zou kunnen doen. Bij terugkomst op het werk is er een nieuwe leidinggevende, die zich vooral richt op administratieve taken en niet laat blijken zich te interesseren voor Jaap zelf. Jaap mag ook niet de straat op, terwijl dat hem wel was beloofd. Dat is een zware teleurstelling.

*“Dus ze hadden beloofd kom terug en allerlei functies werden aangeboden dus dacht ik mooi, ik word ook maar beter van het half dood zijn. Nou je raadt het al, het duurde twee of drie maanden voordat ik op mijn computer kon, want ze hadden natuurlijk mijn dingen ingetrokken. Toen was ik het zo zat dat in januari en ik had al honderd keer aangegeven van laat me alsjeblieft, laat me wat doen, laat me nuttig zijn voor de afdeling...ik had niks.” ...” ik heb naar .... mails gestuurd, en ik zeg, ja, dat ik weg wil. Want ik zeg dit is geen leven zo.... De leiding had geen tijd. Niemand interesseerde zich. Alleen mijn eigen niveau, machtige gasten, maar alles boven mijn rang was....., ze waren alleen...bla bla.”*

Jaap moet door deze situatie weer naar de bedrijfsarts die bij de leiding aangeeft dat hij werk nodig heeft om weer beter te worden. Ook hier volgt geen actie van de leiding. Bij een bezoek aan de bedrijfsarts stort Jaap opnieuw in elkaar en komt het verhaal van 2009 weer boven. Via het bedrijfsmaatschappelijk werk komt hij bij een psycholoog terecht, die hem goed kan helpen. Ook zij adviseert het korps om Jaap nuttig werk te geven, maar opnieuw gebeurt er niets.

Jaap neemt ten einde raad zelf het heft in handen en zoekt contact met iemand uit zijn netwerk, die binnen twee minuten zegt; kom maar bij mij werken. Jaap zit daar nu 2,5 jaar terwijl hij nog steeds als ziek geadministreerd staat.

*“Honderd en een keer hebben we een vergadering gehad, dat ze zeiden van, goh, er moet een baan gezocht worden voor jou. Natuurlijk moet een baan gezocht worden en nu twee maanden geleden heb ik een baan aangewezen gekregen, dus bijna drie jaar terug, dus ja nu komen ze met een baan in de reïntegratie en hoe dat ook maar allemaal heet.”*

De inhoud van de baan sprak Jaap zeer aan, maar er was geen vervoer, waardoor het voor Jaap alsnog onmogelijk was aan de slag te gaan.

*“En het is nu zover dat ik ben zelf allerlei baantjes aan het zoeken en volgende week ga ik in een andere eenheid kijken. Daar ben ik gevraagd, want ik ken natuurlijk heel veel mensen. Maar dat kon niet doorgaan want er worden drie regio's samengevoegd waardoor er mensen over zijn.”*

De gang van zaken zit Jaap ontzettend dwars. Hij mist erkenning op alle punten, niet alleen van zijn vakmanschap maar ook hoe hij als persoon behandeld is.

*“Bijvoorbeeld toen ik na een half jaar op het werk kwam en toen moest ik op de bovenste etage zijn, helemaal achterin de gang, alle leidinggevenden, de grote jongens. En het is echt waar wat ik nu vertel, ik kom de lift uit, ik loop de gang in en ik zie minstens 5, 6 man uit hun kamertjes lullen op de gang, En ze kijken me aan, en ze denken, oh daar komt ie dan, en werkelijk waar, ze vluchten allemaal hun kamer in, en er is niemand, die zegt hoe is het met jou joh. Niemand! En toen denk ik tyfus, wat een mafkezen. Iedereen kent me de hele afdeling, en ik denk wat een smeerlappen.”*

Ook rechtspositioneel voelt Jaap zich miskend: er komt geen tegemoetkoming voor het wegvallen van overuren en ook vakantie-uren worden weggeschreven omdat Jaap als ziek staat geregistreerd. Hierover wordt ook niet gecommuniceerd, Jaap komt daar zelf toevallig achter. Het contact met de PMA's verloopt stroef. Toen hij ziek werd heeft zijn PMA geen contact met hem opgenomen en bij het probleem van de wegvallende overuren was zij onbereikbaar. Ook de relatie met de huidige PMA is niet best. Jaap wordt voor rechtspositionele kwesties gesteund door een buddy van de bond en de PMA'er wil via die buddy met Jaap communiceren.

*“Het is nu al zover, moet je nagaan wat er gebeurd is, heel belangrijk voor de organisatie. PMA ..., die heeft hem verleden week gebeld en hem gezegd dat de organisatie mij kwijt wil. Of hij dat even terug wilde koppelen met mij, of ik met pensioen wil. Dus wordt niet met mij geluld maar wordt over mij geluld.”*

Jaap is er helemaal klaar mee. Toch is er een ding dat hem niet loslaat, namelijk het gebeuren in 2009 waar de leidinggevenden in het korps tot nu toe in alle talen over zwijgen. Ook –of misschien juist- op dit punt zoekt hij naar respect.

*“Het gaat me er alleen om, ik wil mijn verhaal vertellen maar ik wil dat hun het horen! Dan kunnen ze nooit kunnen zeggen dat ze het niet wisten. Als ze het al niet weten.”*

Inmiddels heeft Jaap besloten om met pensioen te gaan. Vanuit de pilot is gevraagd of Jaap een gesprek met de eenheidsleiding kon hebben om zijn loopbaan nog een beetje goed af te kunnen sluiten. Dit verzoek is in juni 2014 ook schriftelijk bij twee leden van de toenmalige eenheidsleiding neergelegd. Een daarvan heeft aangegeven niet voor zo'n



gesprek te voelen omdat het buiten zijn huidige functie valt. De ander heeft op het verzoek tot nu toe (november 2014) niet gereageerd.

### ***Samenvatting over drijfveren voor het werk***

Voor Jaap is zijn werk altijd heel belangrijk geweest in z'n leven, hij heeft zich daar altijd helemaal voor gegeven. Hij is trots op zijn vakmanschap, zowel bij de gemeentepolitie als bij de CI. In beide functies heeft hij zijn integriteit hoog in het vaandel en is niet gewicht voor mogelijke zaken die misschien niet door de beugel kunnen. Als persoon – en dus ook als politiemans – is Jaap gericht op communicatie met anderen, waarbij hij geen onderscheid maakt in hiërarchische niveaus. Tot slot is Jaap ondernemend en vrijheidslievend: als er vanuit het korps geen werk voor hem wordt gevonden gaat hij zelf op pad en vindt dan ook wat.

### ***Grondpatronen in de interactie tussen Jaap en de organisatie***

#### *Indirecte communicatie*

Van dialoog lijkt in deze situatie nauwelijks sprake. Mensen spreken Jaap niet direct aan wanneer ze kritiek op hem hebben, wanneer ze arbeidsvoorwaardelijke maatregelen nemen of wanneer ze hem een pensioen aan willen bieden. Er hebben weliswaar meerdere gesprekken plaatsgevonden in de ziekteperiode van Jaap, maar hij kan niet aangeven waar die gesprekken toe geleid hebben. Voor een netwerker als Jaap, voor wie communicatie juist essentieel is, is dit moeilijk te verteren. Hij vat zijn beroep en de invulling daarvan persoonlijk op en wordt dan ook als persoon geraakt wanneer hij niet ervaart als volwaardig gesprekspartner te worden gezien.

#### *Omgang met integriteit*

Het lijkt erop dat in de gebeurtenis van 2009 Jaap's integriteit ter discussie is gesteld. Dat krenkt hem ten diepste: hij geeft aan dat de bodem onder zowel zijn vakmanschap als zijn persoon wordt weggehaald. Zijn loyaliteit naar het korps maakt het hem echter niet mogelijk om hier over te spreken (ook niet in het gesprek in het kader van deze pilot). Jaap belandt dus in een paradoxale situatie: om integer te blijven kan hij niks zeggen, maar daarmee blijft zijn integriteit wel ter discussie staan.

#### *Omgang met regels bij ziekte*

Langdurig in de ziektewet betekent teruggang in inkomen. Jaap accepteert dat ten dele, bijvoorbeeld bij de teruggang in overuren. Hij zoekt daarbij wel steun van de organisatie, omdat dat een forse financiële aderslating is. Hij blijft daarbij de vragende partij. In het geval van de vakantie-uren ervaart Jaap onrechtvaardigheid, omdat hij wel aan het werk is en zich dubbel gestraft voelt: zelf voor een werkplek moeten zorgen maar vanwege bureaucratie toch gekort worden op de vakantie-uren. Voor Jaap betekent dat dus dubbele miskennis, ook als de kwestie later gecorrigeerd wordt.

## **Truus**

*“Ik denk dat het heel waardevol is geweest, wat ik nu door aan het gaan ben.”*

### ***Het verloop***

Truus is een vrouw van 26 jaar en is in 2007 op 19-jarige leeftijd aan haar opleiding bij de politie begonnen. Daarvoor heeft ze nog een opleiding sociaal cultureel werk gedaan, vooral om een papiertje achter de hand te hebben voor als ze niet zou worden aangenomen bij de politie. Ze heeft haar werk altijd met veel plezier gedaan en werkte in een fijn team. De afgelopen drie jaar werkte Truus bij de noodhulp en heeft daarbij heftige incidenten gehad. In eerste instantie had ze daar weinig last van, maar toen er sterfgevallen in de familie kwamen en haar moeder ziek werd veranderde dat. Truus vond het steeds moeilijker om naar een melding toe te gaan en was na haar werk vaak doodop en emotioneel. In rap tempo bleek Truus ook minder heftige incidenten niet meer aan te kunnen. Zij meldde dit bij haar collega's, waar ze goed haar verhaal bij kwijt kon. Zij letten goed op en vroegen regelmatig of het nog wel ging. Op een gegeven moment ging het niet meer en heeft Truus het verzoek gedaan uit de noodhulp te mogen. Haar chef steunde haar daarin, Truus heeft haar werktijd via een gedeeltelijke ziekmelding van vier dagen naar drie dagen teruggebracht en is op een vervangend project gezet. Dat hielp wel, maar de klachten namen niet af. Inmiddels volgt Truus therapie. De psycholoog heeft bij haar PTSS gediagnosticeerd en de therapie is daar ook op gericht. Dit doet Truus goed, inmiddels werkt zij op een recherche-afdeling.

### ***Truus en haar werk***

Truus is een politievrouw in hart en nieren.

*“In de eerste van de havo/vwo wist ik al dat ik bij de politie wilde. Ik was een pittige puber en op school ging het niet heel goed, maar dan dacht ik altijd..., ik wil toch bij de politie..” .....“ De actie sprak me aan. Ook dat je in heftige situaties het kleine verschil kan maken, bijvoorbeeld bij een slechtnieuwsgesprek. ...Dat was mijn eer ook, ik dacht als ik een slechtnieuwsgesprek heb dan doe ik dat mooi en goed en daar haal ik mijn betekenis uit.”*

Het werk in de noodhulp beviel haar heel goed en ze beschouwde het als een voorrecht dat ze in staat zou zijn om die heftige dingen aan te kunnen. Ze werkte met veel passie en stelde zichzelf als taak om van waarde te zijn voor de burger. Truus is een ondernemend en open persoon. Ze is doelgericht en kan goed communiceren. Doordat ze zowel autonoom is als empathisch, is ze een echte team player. Het functioneren van het team en de relatie met de leidinggevende is voor haar in het werk dan ook essentieel.

Truus heeft een goed functionerend netwerk, zowel binnen als buiten de politie. Haar relatie is sterk, de band met haar moeder is hecht. Haar partner werkt ook bij de politie

en kan goed invoelen wat Truus meemaakt. Truus voelt zich zowel thuis als op haar werk volop gewaardeerd.

Het was voor Truus onverwacht dat het mis ging en ze PTSS-klachten had ontwikkeld. Voordat ze uitviel had ze wel veel incidenten meegemaakt:

*“Ik heb het zelf wel aangegeven dat als ik naar een lijkvinding ging; jeetje het zijn er wel veel. Ik had ook veel verhangingen. Echt achter elkaar, in een paar maanden tijd. Goh, het zijn er wel veel. Maar niet dat mijn functioneren achteruit ging.’ Ze had ook aan haar collega’s gezegd: “Er gaat iets niet goed, de verwerking loopt niet lekker..... Die reageerden op een positieve manier. Bijvoorbeeld die nacht dat ik naar dat lijktransport moest, toen zag ik ze elkaar al aan kijken en toen zeiden ze: jij gaat niet, wij gaan wel. Ik wilde toen wel gaan en gaf aan dat het ook kon. Toch willen he. Nog even de trots hebben van het lukt wel. Dat vond ik zo gaaf dat ze dat hebben ingezien. Dat heb ik ze later ook teruggekoppeld.”*

### **Truus en haar reïntegratie**

Nadat haar collega’s haar situatie benoemden is Truus naar haar chef gegaan en die herkende haar situatie:

*“Hij zei, weiffie, ik zag het al aan je ogen, En toen voelde het bij mij als oohh, pffff, wat fijn! ... En nou, prima, meteen uit de noodhulp gehaald en een mooi vervangend project gedaan dat ook best wel veel verantwoordelijkheid gaf.”*

Het is voor Truus belangrijk dat ze meteen vervangend werk heeft gekregen, waaruit bleek dat de leiding vertrouwen in haar capaciteiten bleef houden. Ze is een week thuis geweest, maar dat is niet officieel verzuim geworden. Die houding van de leiding sloot goed aan bij hoe zij zelf in de situatie stond.

*“Je hebt toch een stereotype beeld. Zoals ik ernaar keek twee jaar geleden was verzuim inderdaad mokkende mensen die roepen dat de baas het allemaal verkeerd had gedaan en daarom verzuimden. Daar hoefde ik dus niet in. Inmiddels denk ik daar anders over, maar toen vond ik dat belangrijk.”*

Toen haar klachten niet verminderden heeft Truus hulp in de organisatie gezocht. Ze belde het bedrijfsmaatschappelijk werk, maar die kon haar door overspannenheid en vakantie niet helpen, behalve als het dringend was.

*“En toen heb ik zelf verteld dat het niet dringend was. Tja, ik vind het al een hele stap als je belt, dus: nee, nee, het gaat wel.!”*

Het bedrijfsmaatschappelijk werk in de regio van haar partner kon haar wel ontvangen, maar bood weinig soelaas. De politiepoli had een lange wachtrij en Truus had acute hulp

nodig. Uiteindelijk heeft ze via het netwerk van haar leidinggevende een psycholoog gekregen, met een verwijzing van haar huisarts. Die helpt haar heel goed, dus Truus wil daar graag blijven. Inmiddels is ze in de procedure voor PTSS opgenomen, ook om een vergoeding voor de kosten van de psycholoog te krijgen. Haar leidinggevendenden nemen haar de procedure hieromtrent uit handen. Truus heeft wel zelf alle incidenten terug moeten zoeken om te bewijzen dat ze beroeps gerelateerde PTSS heeft.

*“Dat moet je zelf doen. Je krijgt dan een lichamelijke reactie. Je wilt er niet induiken. Maar je moet erover nadenken en het samenvatten.... Dat vind ik zo raar, dat ze iemand dwingen om dat te doen, terwijl bekend is dat signaal 1 bij PTSS vermijdingsgedrag is.”*

Voor haar eigen team en leidinggevendenden heeft Truus vooral lof. Er is sprake van vertrouwen over en weer. Leidinggevendenden helpen met de financiële kant van de zaak en met het zoeken naar goede vervangende projecten, teamleden blijven Truus respecteren en op waarde schatten. Truus zelf benoemt een aantal zaken die ze geleerd heeft van haar situatie. Zo is het voor haar belangrijk kort in het incident te blijven en niet vlak daarna ook het slechtnieuwsgesprek te doen. Bovendien kijkt ze anders aan tegen de verwerking van incidenten. Waar ze voorheen vond dat je gewoon door moest gaan, is ze er nu van overtuigd dat het nodig is om steeds stil te staan bij wat er gebeurd is en dat ook binnen te laten komen.

*“Ik was vroeger van de machocultuur. Dat had ik mezelf aangedaan en niet mijn omgeving.”*

Het is de vraag of Truus weer op de noodhulp terug kan.

*“Ik ben op zoek naar nieuwe voldoening die ik vroeger uit de noodhulp haalde.”*

Als voorbeeld noemt ze het oppakken van babbeltrucs bij oude mensen, die Truus heeft aangepakt en opgelost.

*“Dan denk ik gewoon ik snap niet dat je dat kunt doen.”*

Ook op dit punt vindt Truus goede samenwerking met een collega:

*“We vullen elkaar leuk aan. Dus dat is ook weer, het is allemaal net goed gegaan eigenlijk.... En de leiding steunt ons ook hierbij. Soms krijgen we een mailtje vanuit het niets: joh, we willen even benadrukken... dat jullie echt een meerwaarde zijn op het team. Ja, gaaf resultaat.”*

Truus begint inmiddels na te denken over het verdere verloop van haar loopbaan en heeft daar ook al ideeën over waar ze enthousiast van wordt.

### ***Samenvatting over drijfveren voor haar werk***

Truus is iemand die zoekt naar werk waar ze iets kan betekenen voor anderen, waar ze toegevoegde waarde kan hebben. Ze vindt die bij de politie, waar ze mensen kan helpen en waar ze haar eigen talenten kwijt kan. Ze is een doener, voor wie niets doen ziekmakend zou zijn. In de kern is Truus een verbinder, die haar empathische kwaliteiten volop in wil zetten, zowel in het team als naar de leidinggevenden waar ze mee werkt.

### ***Grondpatronen in de interactie tussen Truus en de organisatie***

#### *Open en lerende houding*

Truus is van het begin af aan open geweest over de problemen waar ze tegenaan liep. Door haar gedreven houding als politievrouw had ze een sterke positie in het team, waar bovendien een positieve cultuur te vinden is. Truus is in het hele traject niet verbitterd geraakt, ook om het haar collega's niet lastig te maken. Ze is in staat geweest te reflecteren op haar handelen en is op zoek naar aanknopingspunten om in de toekomst preventief met haar klachten om te gaan.

#### *Relatie met leidinggevende*

Truus heeft een goede relatie met haar leidinggevenden, die haar respecteren en op waarde schatten, ook als ze PTSS-klachten heeft ontwikkeld. Haar direct leidinggevende steunt haar als ze met die klachten bij hem komt, bij het zoeken naar passende vervangende werkzaamheden en bij de moeizame tocht in de hulpverlening bij de organisatie. Voor Truus zijn empathisch vermogen, een positieve aanpak, overwicht, betrouwbaarheid en aanwezigheid essentiële kwaliteiten van leidinggevenden, waardoor wederzijds vertrouwen ontstaat.

#### *Vervangend werk op passend niveau*

Truus is meteen vervangend werk op niveau gaan doen. Uitgangspunt bij het zoeken daarnaar waren de match tussen de kwaliteiten van Truus en beschikbare werkzaamheden. Zij bleef daardoor aangesproken op de verantwoordelijkheid voor het werk, kon dat ook aan en vond dat prettig. Hierdoor is zij niet thuis op de bank beland, maar heeft contact met het werk, collega's en leidinggevenden behouden. Voor haar is dit belangrijk geweest om positief te kunnen blijven denken over haar eigen ontwikkeling in het politievak en ook buiten de noodhulp op zoek te kunnen gaan naar praktische alternatieven.

## **Rene**

***“Vraag wat ik kan betekenen en dan doe ik het.”***

### ***Het verloop***

Rene is boerenzoon en heeft altijd geleerd hard te werken. Het boerenbedrijf bleek niet lonend genoeg en een oom, die zelf bij de recherche zat, attendeerde hem op de politie. Rene is in 1977 begonnen op de politieschool in Leusden en heeft het praktijkdeel van de opleiding in een middelgrote stad doorlopen. Na zes jaar is hij bij dat korps vertrokken om het politievak op het platteland uit te oefenen. Daar werd hij uitgeleend aan de aanhoudingseenheid van de naburige stad. Na vijf jaar liep deze detachering af en kwam hij bij de gemeentepolitie van een dorp. Rene vond dat niet uitdagend genoeg, dus is hij weggegaan bij de politie toen er van buitenaf de vraag kwam of hij wilde helpen bij het vernieuwen van een bedrijf. Die stap legde hem geen windeieren: hij kon zijn innovatieve kracht volop kwijt en verdiende er bovendien goed aan. Op een gegeven moment liep het nieuwe bedrijf spaak en Rene vertrok met een gouden handdruk. Rene zocht weer nieuw werk. Hij besloot terug te gaan naar de politie en kwam in 2002 bij een afdeling terecht, die gericht was op de openbare orde en toezicht. Daar kwam hij bij een unit die een vernieuwende aanpak voor criminaliteit ontwikkelde. Deze unit opereerde succesvol, maar moest op een gegeven moment op een andere manier werken. De meeste collega's zijn opgestapt of ontslagen.

In die tijd werd Rene ziek, was daardoor een tijd uit de running en moet tot op de dag van vandaag rekening houden met zijn gezondheid. Vanuit de organisatie hoorde hij niets en toen hij weer wilde beginnen werd hem gemeld dat dat niet aan de orde was. Het bureau integriteit en veiligheid deed een aantal onderzoeken naar hem, maar van alle beschuldigingen is niets overeind gebleven. Een hoofdcommissaris heeft Rene zijn excuses aangeboden. Ook nieuwe pogingen tot reïntegratie liepen op niets uit en Rene beleeft inmiddels zijn 8-jarig jubileum als 'bankzitter'. Hij woont inmiddels weer op een boerderij, heeft zijn dieren en groentetuin, een fijne relatie en een aantal vrienden om zich heen.

### ***Rene en zijn werk***

Rene houdt van het politiewerk:

*“Vergeet niet, je bent 1 keer geïnfecteerd met het virus en dat raak je nooit meer kwijt....Het rechtvaardigheidsgevoel wat erbij hoort. En wat iedereen onderschat is dat als je daar eenmaal bij zit, dan kun je wel denken van ik ga weg, maar het blijft. Ook in de tijd dat ik ander werk deed, ik was degene die onrechtmatigheid snel in de gaten had en oploste.... Weer terug bij de politie was een feest van thuiskomen.”*

Hij vindt het reguliere politiewerk in een dorp niet uitdagend genoeg, dus toen er van buiten een uitdaging op zijn pad kwam greep hij dat met beide handen aan. Ook hier zoekt hij nieuwe wegen en de grenzen van het mogelijke. Bij de politie geniet hij ook

vooral bij het ontwikkelen van nieuwe dingen zoals een nieuwe werkwijze bij het aanhoudingsteam en de nieuwe unit bij de nieuwe afdeling. Hij kan daar zijn creativiteit kwijt, kan pionieren en krijgt daarvoor ook de ruimte. Rene ontwikkelt graag al werkenderweg: hij signaleert een probleem en gaat daarmee aan de slag.

*“Die nieuwe unit wilde de organisatie kopiëren naar andere gebieden. Maar dat kan niet, iets wat goed is kun je niet zomaar kopiëren, het moet groeien.... Niet iedereen kan wat wij deden, sommige mensen waren niet zo flexibel als wij... Dat ging fout. En dat is ook vrij snel fout gegaan.”*

Rene hecht aan een goede omgang met mensen met wie hij werkt. In zijn tijd buiten de politie besteedde hij daar als leidinggevende ook aandacht aan.

### ***Rene en zijn reïntegratie***

De ruimte die Rene heeft ervaren bij het ontwikkelen van vernieuwing werd drastisch ingeperkt, toen bleek dat niet de hele organisatie achter de werkwijze van de nieuwe unit bij de nieuwe afdeling stond. Zijn collega's waren allemaal (hetzij uit eigen beweging, hetzij door ontslag) bij de politie weg gegaan. Doordat Rene ernstig ziek werd heeft hij die periode niet van binnenuit meegemaakt. Bij zijn reïntegratie ondervond hij wel de weerslag ervan.

*“Ik weet de datum nog precies, die ziekte, dat is voor mij gelijk de definitieve ommekeer geweest in eh... met de werkgever. Ja die mij eigenlijk voor mijn gevoel op dat moment als een baksteen heeft laten vallen.”*

In het ziekenhuis zijn noch collega's, noch leidinggevendens langs geweest. Ook bij de reïntegratie heeft Rene het gevoel er alleen voor te staan.

*“Nou ja, als je toch de wil hebt he, en je gaat terug en je geeft aan dat je wil, dat je weet dat je beperkt bent maar toch nog zo heel graag wil werken aan je herstel. Maar dat je daar gewoon totaal niet de ruimte voor wordt gegeven en je wordt vernederd en buiten spel gezet en voor de gek gehouden en zonder reden krijg je van het ene op het andere moment een telefoontje van blijf maar thuis tot nader order en je mag dat en dat niet meer doen. Ja, dat is...dat nekt je.”*

Rene heeft grote argwaan naar de politieorganisatie.

*“Al die interne onderzoeken...Want het is voor mij altijd maar voor 1 ding geweest en dat is om mij pootje te lichten, en daar hebben ze me nooit voor op kunnen pakken. Ook mijn integriteit niet.”*

Het helpt ook niet dat Rene sinds 2006 inmiddels zo'n 18 nieuwe leidinggevenden heeft gehad.

*"Dan kwam er weer een met zo'n toeter bij me van ik heb jouw cv gezien en ik ga je weer op de rit zetten. Nou, met 1 doel heb jij mijn dossier gezien vriend, en dat is wel om mij de nek om te draaien. En er beter van te worden. En dat gaat jou niet lukken, dan moet je heel vroeg opstaan. Dat zeg ik tegen niemand, maar dat is wel wat ik elke keer gedacht heb."*

Twee keer hebben leidinggevenden excuses aangeboden, maar Rene hecht daar weinig waarde aan, omdat hij vindt dat ondanks die excuses zijn capaciteiten worden genegeerd.

*"In mijn ogen was ik nog tot zoveel in staat. En ik heb wel eens gezegd in de richting van een denktank of ontwikkelingen of lesgeven of wat dan ook. Maar ik werd overal bij vandaan gehouden."*

Een leidinggevende vormde een uitzondering: zij vond een plek waar hij anderhalf jaar goed heeft kunnen functioneren.

*"Dus dat ging geweldig. Tot ik van het ene op het andere moment telefoon kreeg van thuis blijven....Ik ben aan de bel gaan trekken en toen bleek dat mijn leidinggevende diezelfde middag op staande voet ontslagen was. Of ontheven van haar functie eigenlijk. Dus toen was ik mijn steun en toeverlaat op dat moment kwijt."*

Inmiddels is Rene beperkt in zijn inzetbaarheid wegens lichamelijke en psychische klachten. Die laatste wijt hij niet alleen aan enkele traumatische ervaringen in het verleden, maar ook aan de manier waarop de organisatie met hem om is gegaan. Hij heeft intensieve behandeling van PTSS en verwacht dat dat nog wel de nodige tijd zal duren. Contact met de werkgever vermijdt hij, er is iemand die op dat punt de zaken voor hem waarneemt. Toch hoopt hij nog op een passende functie om zijn arbeidzaam leven goed af te kunnen sluiten.

Nadat Rene gevraagd was of hij publicatie van bovenstaande weergave van zijn verhaal kon fiatteren, ontvingen we deze mail:

*Vannacht schoot mij nog iets te binnen; In de afgelopen 8 jaar is Rene ongeveer 200 keer bij de Bedrijfsarts geweest. Deze bracht adviezen uit en informeerde de werkgever. Daarnaast voor keuringen en onderzoeken ongeveer 10 keer bij het UWV en zijn er 5 rapporten door een onafhankelijke arbeidsdeskundige opgesteld en is hij voor een zg. commissie van drie verschenen. (Een commissie van drie zijn drie onafhankelijke bedrijfsartsen die de inzetbaarheid van iemand beoordelen)*



*Deze commissie heeft geen rapport uitgebracht omdat zij unaniem vonden dat eerst de werkgever maar eens aan het werk moest gaan en zijn verantwoording moest nemen. Dit wilde ik nog even mee geven.*

### ***Samenvatting van drijfveren voor het werk***

Rene is een harde werker, gericht op opbouwen en creatief ontwikkelen. Hij is autonoom en is daar trots op, zijn onafhankelijkheid is een groot goed voor hem. Voor het werk binnen de politieorganisatie komt Rene in zijn kracht wanneer hij de ruimte krijgt om innovaties te ontwikkelen, iets tot stand te brengen en nieuwe problemen op te lossen.

### ***Grondpatronen in handelen Rene en de organisatie***

#### *Verbroken patronen*

Rene geeft aan dat de organisatie niets meer met hem wil en dat hij geen kans heeft gehad om goed te re-integreren. Hij heeft bij tijden geen functie aangeboden gekregen, in andere periodes kreeg hij een niet-passende functie, waarin geen beroep op zijn kwaliteiten is gedaan. Voor hem is dat reden om wantrouwend te worden, waardoor hij ook met nieuwe leidinggevenden geen positieve relatie op wil bouwen.

#### *Willekeur in reïntegratie*

Uit het verhaal van Rene komt geen 'aanpak' in zijn reïntegratie naar voren. Dat speelt bij de start van het proces, maar ook in het verloop daarvan. De hoeveelheid leidinggevenden is daarbij uiteraard een negatieve factor. Af en toe wordt er wat geprobeerd en dan stopt dat ook weer. Het lijkt erop of het reïntegratie proces zelf ziekmakend is geworden. Inmiddels zit Rene acht jaar thuis en heeft hij zich daarbij neergelegd.

#### *Omgang met diversiteit*

Rene is niet een gemiddelde politieman en heeft wel behoefte aan gelijkgestemden. Daar wil hij hard voor werken. De ene leidinggevende met wie hij wel goed kon communiceren kon hem ook weer motiveren zich volledig in te zetten voor het werk. Hij voelt zich verder in de organisatie niet begrepen, veroordeeld en reageert daarop met pijn en argwaan.

## **Marina**

*“Het ergste is, ze kijken niet naar Marina, ik ben XX0000000000.”*

### ***Het verloop***

Marina is een vrouw van 59 jaar en werkt sinds 2008 bij de politie. Daarvoor heeft zij in het bedrijfsleven als zelfstandige een loopbaan gehad als directiesecretaresse, verandermanager en coach. Na enkele jaren bij de politie gewerkt te hebben belandt zij met burn-out klachten in de ziektewet. Zij wilde niet terug naar haar oude functie en heeft een re-integratieplan opgesteld, waarin zij had opgenomen te willen solliciteren naar andere functies. Er kwam een functie van trainer vrij die aansloot bij de opleiding die Marina had gedaan. Zij werd voor deze functie afgewezen, waarna ze een korte terugval kreeg.

Voor een andere functie kwam zij wel in aanmerking, een functie die zij inmiddels twee jaar met plezier vervult en waar zij haar talenten kwijt kan. Marina heeft zelf haar uren verminderd van 24 naar 15 omdat zij wist dat zij dat wel aan zou kunnen. Haar nieuwe leidinggevende wil haar graag houden, maar vanuit de leiding HRM/PMA is hier bezwaar tegen gemaakt vanwege de reorganisatie. Zij is vanaf haar oude afdeling gedetacheerd naar de nieuwe functie en met terugwerkende kracht 1% ziek gemeld. Bovendien wordt aangegeven dat reïntegratie van een functie op schaal vier naar een functie op schaal zeven onmogelijk is. Inmiddels is er een WIA-uitkering voor Marina aangevraagd waar zij zich totaal niet in kan vinden. Marina stelt dat ze niet ziek is omdat ze 100% van haar contracturen werkt.

Zelf zet zij alles op alles om in de nieuwe functie te blijven, daarin gesteund door de leidinggevende van die afdeling.

### ***Marina en haar werk***

Na een time-out waarin zij een coachopleiding volgde besloot Marina bij de politie te solliciteren.

*“En toen dacht ik, ik ga me dienstbaar opstellen voor de mensheid. Ik ga naar de politie!”*

De politie had bovendien als voordeel dat de organisatie werkzekerheid bood.

*“De crisis kwam er al een beetje aan en toen dacht ik van he, ik ben al 54 en kom niet meer aan de bak. Terwijl ik werk genoeg had. Angst. Achteraf denk ik, ik had die angst helemaal niet moeten hebben, er was wel wat op mijn pad gekomen. Maar ik zat te verstrikt.”*

Ze solliciteerde bewust op een functie beneden haar niveau.

*“Ik wilde onder mijn vermogen werken.....dit was een hele bewuste keuze. Misschien wel een vlucht, maar dat wist ik toen nog niet.” .....“Ik kan beter formuleren dat het*

*mij gaat om een ander niveau. Ik wilde op een ander niveau werken. Mijn verwachting is niet uitgekomen. Ik had verwacht dat ik veel meer kon betekenen voor de .... (burger).” “Je moet heel snel werken hier en hebt geen tijd om met mensen contact te hebben.”\**

Marina hecht eraan dat ze gewaardeerd wordt voor het werk dat ze doet. Die waardering voelde ze soms wel

*“Met een leidinggevende had ik een goede verstandhouding, zodat ik ook in een jaargesprek kon zeggen, ik heb een tip voor jou, wil je dit horen? En dan zei ze ja.....Dat accepteerde ze en daar deed ze ook wat mee.”*

Maar die waardering kwam heel vaak ook niet.

*“De afdeling is dusdanig hiërarchisch, maar ik ben gewend om mee te denken. Overigens, in de vooropleiding werd heel expliciet aangegeven dat dit gewaardeerd wordt. Organisatorisch gezien zie ik ook verrekke veel, dat deed ik daar dus ook. Ik dacht ik ga meedenken. Dat was een heel grote fout van mij. Dat werd niet op prijs gesteld.” En “... en ik zweer je, ik heb dit werk ongeveer 1 jaar oprecht leuk gevonden. Alleen de omgeving, ik denk als je daar gerespecteerd zou worden, als er op gelijkwaardig niveau met je was omgegaan, als je ‘on speaking terms’ kon zijn in plaats van afgeblaft te worden, dan had ik het misschien nog wel gedaan.”*

Marina dacht dat ze op een gegeven moment intern door zou kunnen groeien.

*“Ik zit op een junior-functie, heb wel vier of vijf keer gesolliciteerd op een ietwat hogere functie en daar ben ik steeds op afgewezen. Ik had niet de kwaliteiten. Ik heb wel eens gevraagd: Hebben jullie mijn CV gelezen? Ja dat hadden ze...Niet, echt niet, nog niet. Ze weten nog steeds niet wat ik allemaal gedaan heb.”*

Naast (en in het verlengde van) haar diploma's beschrijft Marina haar vaardigheden als 'mensgericht werken', 'ik ben een dossiertijger', door haar coachopleiding soms teveel gericht op reflectie.

*“Ik kreeg in functioneringsgesprekken vaak te horen dat ik scherp was. Dat klopt, daar hebben ze gelijk in, dus ik dacht dan moet ik daar dus op gaan letten.”*

Door haar werkervaring is Marina ook gewend om zelfstandig en hard te werken.

De sociale contacten op het werk zijn voor Marina belangrijk. Zij wilde graag deel uitmaken van een team. Met enkele collega's heeft zij goed contact, maar het teamgevoel mist ze.

*“Je kunt bij ons op de afdeling ook niet normaal met elkaar praten, de werkdruk is daar te hoog voor je zit daarvoor te geïsoleerd.”*

In de nachtdienst is het clubje kleiner en overzichtelijker en vanwege de goede sfeer in die diensten vindt Marina nachtdiensten niet erg. Over de contacten met de hogere niveaus op de afdeling is Marina minder te spreken, met uitzondering van haar laatste leidinggevende, die –als ze elkaar troffen bij alle wisselende diensten- in de gaten hield hoe het met haar ging.

Privé kwam er veel op Marina af. Ziekte en overlijden in de familie, een dochter met een zorgelijke zwangerschap, vervolgens een prematuur geboren kleinkind, die een aantal keer op sterven heeft gelegen. Marina zelf had last van galaanvallen, zonder dat dat nog als zodanig gediagnostiseerd werd.

*“In die tijd werkte ik gewoon door, door onderbezetting soms zelfs meer vanuit loyaliteitsgevoel. Op een aantal collega’s na niemand op het werk die er naar vroeg..... Toen wij een beloning kregen, een pluim voor onze inzet omdat er al lange tijd een onderbezetting was, vroeg mijn leidinggevende zelfs aan tafel recht tegenover me niet hoe het met mijn kleinzoon was. Moest je ook nog dankjewel zeggen, dat stuitte mij tegen de borst, sorry ik ben een beetje cynisch. Ik was zo boos dat ik de pluim gelijk heb doorgezet naar de Cliniclowns.”*

Marina geeft aan dat de combinatie van de druk op het werk en de privé-situatie een grote rol heeft gespeeld.

*“Misschien had ik het wel volgehouden. ...Alles kwam bij elkaar. Het gebeuren op het werk wat toch onbewust aan je vreet. Waarvan je denkt dat je daar als volwassen vrouw mee om moet kunnen gaan. Ik moet dat even van een afstandje bekijken, moet het op gaan lossen, hoe ga ik dit doen? Maar er gebeurde privé te veel. Ik moest mijn energie gaan verdelen en dat ging natuurlijk niet meer.”*

Marina is als persoon iemand die graag de controle heeft over haar werk en haar leven. Als zzp-er kon ze ook zelf van alles bepalen, in de hiërarchische situatie op de afdeling waar ze werkte lukte dit niet meer. Daardoor heeft ze last van de manier waarop er leiding gegeven werd op de afdeling: teveel gericht op uitsluitend performance, te weinig kijkend naar de mens; teveel controle, te weinig eigen ruimte.

*“Om een voorbeeld te geven, een verslag, als je vaak naar de toilet moest omdat je last had van je blaas, moest je dat wel van te voren melden, anders kreeg je weer commentaar. Dat vond ik wel vernederend eigenlijk, ja.*

### **Marina en haar reïntegratie**

Marina's ziekteperiode was niet gemakkelijk. Zij was behoorlijk van de kaart en de bedrijfsarts beval haar rust aan. De politiepoli gaf aan dat haar klachten weliswaar PTSS gerelateerd waren, maar onvoldoende om daar een programma te volgen.

*"Ik kon nog maar 1 of 2 afspraken per week aan. Als ik naar de ARBO-arts moest zat mijn week alweer vol. Ik zag er dagen tegenop dat ik moest gaan."*

Haar leidinggevende stuurde ze verslagen en daar kreeg ze wel respons op, ze is ook een keer komen lunchen.

Marina is actief bezig geweest met haar reïntegratie. Ze heeft bij Balans en Impuls een begeleidster gekregen en dat liep goed. De gesprekken gaven haar meer persoonlijk inzicht, zoals haar behoefte aan structuur en haar introverte houding.

*"Ik stel mij vaak in gesprekken op als een extravert persoon, ben ik helemaal niet. Niemand op mijn werk wist dat er mensen overleden waren in mijn familie, praat ik niet over....op een paar intimi na die wisten hoe het wel was."*

De begeleiding bij Balans en Impuls was persoonsgericht, de kwaliteit van het functioneren van de organisatie kwam eigenlijk niet ter sprake.

Toen Marina zich wat beter voelde heeft ze een rondetafelgesprek gehad met de ARBO-arts, de begeleider van Balans en Impuls, een PMA en haar leidinggevende.

*"Ik had mijn eigen verslag en Plan van Aanpak geschreven en me goed voorbereid. Ik heb mijn hele verhaal verteld, wat ik zelf had gedaan om te genezen, hoe ik mijn re-integratie zag. Daarnaast heb ik voor het eerst dat ik bij de politie werkte complimenten gehad van de ARBO-arts en de PMA, dat ze dit nog nooit hadden meegemaakt. Dat sterkte mij wel weer."*

Toen heeft na een paar maanden de toenmalige PMA Marina geattendeerd op een functie. Zij is daar eerst in het kader van de reïntegratie begonnen. Inmiddels werkt ze al ruim twee jaar in deze functie. Toen de vacature uitstond wilde iedereen daar haar graag hebben, maar de hogere leiding van HRM maakte bezwaar in verband met de komende reorganisatie). In haar nieuwe functie voelt Marina zich als een vis in het water.

*"Ik ben met o.a. opleidingen bezig, ik organiseer van alles. Gewoon dingen waar ik hartstikke trots op ben! Ik ben van 0 weerbaarheid weer volledig op kracht gekomen."*

Marina geeft aan dat de balans tussen werk en privé er weer is.

Na twee jaar knokken, samen met haar nieuwe leidinggevende, is Marina er eindelijk in geslaagd om in haar nieuwe functie te mogen blijven.

*“En ik bedoel echt knokken wat me niet in de koude kleren gaat zitten.”*

### ***Samenvatting over drijfveren voor het werk***

Voor Marina is het belangrijk dat zij zich in kan zetten voor anderen in een omgeving met horizontale relaties. Het functioneren als een spin in het web vindt zij heerlijk en gaat haar goed af. Verder is belangrijk dat zij zelf regie heeft over haar werk en daarin de nodige vrijheid van handelen heeft. Tot slot is essentieel dat zij voor haar werk en haar persoonlijk functioneren daarin waardering, respect en erkenning krijgt

Al met al voldoet haar nieuwe functie aan al deze voorwaarden, de functie sluit bovendien goed aan bij het niveau van Marina.

### ***Grondpatronen in de interactie tussen Marina en de organisatie***

#### *Aannamebeleid*

Marina is over gekwalificeerd voor haar werk. De kwalificaties van Marina sluiten niet aan op de gevraagde kwalificaties van de vorige werkplek. Het is de vraag of dit bij de aanname voldoende aan de orde is geweest. Haar kwaliteiten zijn voor leidinggevendenden niet duidelijk en Marina geeft aan dat zij daar ook niet mee overweg kunnen. Marina wil graag taakoverstijgend aan het werk, maar krijgt daarvoor geen ruimte. De interactie die vervolgens ontstaat versterkt de negatieve spiraal, waardoor Marina zich eens te meer een lastpost voelt.

#### *Mensen, resultaten en regels*

Marina heeft behoefte aan erkenning van haar capaciteiten en van haar persoonlijk functioneren. Zij ervaart dat de aansturing vooral gericht is op resultaten. De sfeer op de afdeling wordt bepaald door de controle op resultaten. Daardoor voelt zij zich in regels geperst en zich niet erkend als persoon die haar werk goed probeert te doen. Zij heeft in de loop der tijd steeds minder verweer op dit punt, mede door haar introverte karakter en het gebrek aan ruimte om zich te bezinnen op haar werk door de cumulatie van privéproblemen.

#### *Hiërarchie en discretionaire ruimte*

De verhoudingen op de afdeling zijn sterk hiërarchisch en gericht op controle. Voor Marina met haar achtergrond als zelfstandige is dit moeilijk te verteren. Zij wil graag meer handelingsruimte in haar werk, in haar functie is die nagenoeg afwezig. De controlerende en bestraffende manier van leiding geven roept grote weerstand op bij Marina.

In haar nieuwe functie heeft Marina juist wel ruimte voor eigen initiatief, waardoor zij zich daar als een vis in het water voelt.

### *Teamspirit*

Marina heeft behoefte aan collegialiteit. Met een aantal teamleden kan zij het goed vinden, zij voelt die collegialiteit ook in de nachtdienst. Op de afdeling is er nauwelijks aandacht voor de collegialiteit die Marina nastreeft, waardoor de persoonlijke klik eerder de doorslag geeft in contacten dan het team als zodanig. Marina versterkt deze beweging door zich op de enkele collega's te richten waarbij ze zich wel thuis voelt. Ze houdt een onveilig gevoel omdat onduidelijk is of iemand jouw verhaal door brieft aan de leiding.

\* geen letterlijk citaat ivm herkenbaarheid.

## Hans

### Met het inleveren van de Blackberry werd het laatste lijntje naar de organisatie doorgeknipt

#### *Het verloop*

Hans is 59 jaar, is op z'n 20<sup>e</sup> naar de politieschool gegaan en vanaf z'n 21<sup>e</sup> als agent aan het werk. In eerste instantie was hij motoragent, daarna als wijkagent en hoofdagent actief in verschillende plattelandsgemeenten. In die tijd maakte hij een aantal heftige dingen mee, waarvan zeven a acht nog steeds een rol spelen. Twee incidenten uit eind jaren negentig springen eruit: een gezinsdrama waar Hans als eerste ter plekke was en een opstand van boeren waar Hans middenin zat. Hans heeft een aantal jaren getobd met zijn gezondheid, maar dat is niet door hemzelf, zijn leidinggevend en ook niet door de artsen in verband gebracht met de incidenten. Pas in 2008 heeft Hans aangegeven het niet meer vol te houden en is onderkend dat de ervaringen die hij had traumatisch zijn geweest: PTSS is gediagnostiseerd. Hij ging in therapie en begon zaken te verwerken. Hij wilde niet ontslagen worden, dus in 2011 is hij weer aan het werk gegaan. De afspraak was dat hij vooral preventie zou doen en dat verliep goed. Hans ging ervan uit dat hij zijn 60<sup>e</sup> zou kunnen halen bij de politie. Na een tijdje was er een tekort bij de noodhulp en werd er een te groot beroep op Hans gedaan, waar hij moeilijk nee tegen kon zeggen. Hans' gezondheid ging weer hard achteruit en ook mentaal had hij geen weerstand meer. Hij stopte weer met werken en de therapie werd hervat. Inmiddels is Hans weer bijna twee jaar thuis en is bang voor een naderend ontslag met alle consequenties van dien.

#### *Hans en zijn werk*

Voor Hans is het politiewerk een prachtig vak. Hij heeft het jaren met veel plezier gedaan, vooral de 'mensenkant' ervan.

*"De ene keer is het bonnen schrijven en de andere keer bemiddelen....Ik probeer altijd mensgericht te werken, als ik een bon uitschrijf leg ik ook uit waarom we dat doen."*

Hans probeerde als agent altijd de verbinding te maken tussen het politievak en de mensen uit de wijk of het dorp, die dat vak niet vanzelf verstaan.

*"Je spreekt eigenlijk in twee talen.....Je sprak in de organisatie een bepaalde taal en je probeerde ook de groepstaal te spreken. Dan draaide ik me om en dan doe je weer normaal, dan spreek je de taal van de wijk. Wat je eigenlijk denkt wat je doet."*



Hij was goed in bemiddelen bij conflicten door uit te zoeken wat de oorzaak van problemen zou kunnen zijn en daarover met bewoners in gesprek te gaan. Hij is empathisch en heeft graag de regie in eigen hand.

*"Ik probeer me te verplaatsen in een ander. Ik begrijp dat een unitchef niet altijd... dat kan ik begrijpen. Ik trek dan gewoon mijn eigen pad. Op een gegeven moment probeer ik het zelf te bepalen en dan moet het ook zo. Dan zie ik ook dat het goed gaat. Daarom zeggen ze ook steeds tegen mij, het gaat toch goed met je werk."*

De veranderingen in de het politiewerk van de laatste jaren vindt Hans dan ook moeilijk.

*"Als je nu kijkt, wijkagent, je taken worden je toegewezen en als ze zeggen ga auto's opschrijven, dan is dat ook wat je gaat doen. Je bent jezelf niet meer, je wordt onderdeel van een machine."*

De opeenstapeling van incidenten die hij tegenkwam is Hans op een gegeven moment teveel geworden. Hans probeerde zo goed mogelijk voor zijn collega's te zorgen en miste zelf goede begeleiding.

*"Ik had het meegemaakt dat die lijkwagen kwam aanrijden, dat had ik moeten zien. Dus ik had niet weggestuurd moeten worden.....Als ik er nog bij betrokken was geweest en op die manier had verwerkt, dat had misschien wel goed geweest."*

Ook het optreden van zijn leidinggevende na afloop van het incident heeft Hans niet geholpen.

*"Door de zakelijkheid van die man, was achteraf ook niet goed, ook bij anderen te dominant. Te veel sturen en dat je dacht waarom ben je zoveel aan het schreeuwen." ...." Er is eigenlijk niks gevraagd. Toen niet, maar nooit hoor."*

Voor Hans zijn zijn vrouw en kinderen het belangrijkste in zijn leven. Hij wil goed voor hen zorgen en in zijn ziekteperiode krijgt hij ook veel steun van hen. Door zijn PTSS is hij niet altijd de gemakkelijkste thuis, maar zijn vrouw en hij hebben een weg gevonden om daarmee om te gaan.

Hans is in 2010 weer aan het werk gegaan om te voorkomen dat hij ontslagen zou worden.

*"Op een gegeven moment doe je maar weer.....Je gaat weer een paar uurtjes werken en dan ga je het weer vanuit eigen kracht doen.....Dan denk je, nou dan ga ik aan de slag. Het gaat eigenlijk hartstikke goed en iedereen is verbaasd dat je terugkomt. Ik was helemaal weer goed, zat veel in de preventie. ...Maar dan zie je dat functies veranderen naar de noodhulp en dat je de trekkende kar bent....Maar je hebt genoeg gezien. Je wilt eigenlijk geen noodhulp meer."*

Hans kreeg opnieuw nachtmerries, dingen kwamen terug. Hij gaf dat wel aan in functioneringsgesprekken maar gaf daarbij ook aan “...dat ik het wel zou overleven tot mijn 60<sup>e</sup>.” Het ging minder goed met Hans in het werk en collega’s gaven aan liever niet met hem noodhulp te draaien. Inmiddels is Hans weer thuis en nadert de termijn van twee jaar weer.

### ***Hans en zijn reïntegratie***

De reïntegratie van Hans is in zijn beleving willekeurig verlopen: Hans meldde zich ziek, werd gediagnostiseerd op PTSS en kreeg daarvoor therapie. Dat traject stond los van pogingen om weer aan het werk te gaan. Die pogingen heeft hij zelf ondernomen nadat voor hem na twee jaar ziekte ontslag boven het hoofd hing. Hij heeft in eerste instantie wel aangepast werk gekregen, maar werd toch na verloop van tijd weer in de noodhulp ingezet. Hans voelt zich in het hele proces nauwelijks gesteund door collega’s en leidinggevendenden in de organisatie.

De steun komt vooral van zijn vrouw, die hem helpt dingen te verwerken. Wanneer ze samen in een woonwijk een politiewagen zien staan slaat Hans de angst om het hart.

*“Op dat moment, wat ga ik doen. Ik dacht, wat als ze straks aan het vechten zijn, dat er trammelant is. Dan ga ik helpen.....en ik voelde de spanning toenemen. Normaal gesproken denk ik, dan onderging ik dat. Ik denk, nee, dit moet ik vertellen aan haar. Ik zag al dat het heel veel energie kost om dat te vertellen. Ik zei, dat is toch niet normaal. Ze zei, nee, eigenlijk is dat niet normaal.”*

Ze gaan ook samen terug naar een boer waar Hans een incident heeft meegemaakt om zaken te verwerken. Die acties helpen hem.

Hans voorziet dat als hij zijn 60<sup>e</sup> niet haalt bij de politie, hij en zijn vrouw sterk achteruit gaan in hun levensstandaard. Zijn vrouw heeft een kleine uitkering, dus ze zijn vooral van zijn financiële inbreng afhankelijk.

*“Dan zit je met dat beeld van die twee jaar, en dan wordt je misschien wel afgekeurd. En er zijn een hele hoop dingen, als ik nu wegga bij de politie ben ik een hele hoop basisvoorzieningen kwijt zoals een stuk pensioen, levensloop en noem maar op.....En mijn vrouw heeft daar ook onder geleden, dat ze minder en minder had.”*

Hans’ angst en kwetsbaarheid groeien. Hij krijgt opnieuw een klap wanneer hij zijn PTSS als beroepsziekte erkend wil krijgen.

*“Echt, ik ben er volledig geweest... en nou zit je weer van: is het wel een beroepsziekte. Ik heb allemaal moeten aangeven wat in 2008 van toepassing is op*

*nu... wat alle deskundigen gezegd hebben en stipt op hebben geëvalueerd en nu moet je daar nog moeite voor doen.... Dan denk ik mensen, help me!"*

Vanuit de organisatie is weinig zicht op de manier waarop Hans zijn situatie beleeft. Zo wordt hem voorgesteld eerder naar de arbeidsdeskundige te gaan om ander werk te kunnen doen. Hans was toen drie maanden in therapie en niet in staat om te werken. Zijn leidinggevende gunt hem een goede oplossing voor alles wat er speelt en komt soms langs, maar kan geen wegen vinden om Hans te steunen. Zo heeft hij bijvoorbeeld aan Hans gevraagd om zijn Blackberry in te leveren, omdat die op het bureau weer nodig is. Voor Hans is dit apparaat belangrijk: hij krijgt berichten binnen, waardoor hij nog dingen kan volgen. Zijn leidinggevende ziet geen kans om Hans' zijn Blackberry te laten behouden en vraagt hem toch om deze in te leveren. Het voelt voor Hans als *"het doorknippen van een van de laatste lijntjes naar de organisatie."* Fysiek contact met de organisatie leidt vooralsnog alleen tot meer kwetsbaarheid. Ook voor de vrouw van Hans is de maat wel vol.

*"Toen belde er iemand van maatschappelijk werk en die gaf mij in eerste instantie de indruk dat ze voor mij belde. Dat vond ik al, want ik dacht dat is eigenlijk ook al iets zo voor de vrouwen van degene die dit overkomt. ...Op een gegeven moment voel ik dat het gesprek een kant opgaat dat ze mij allemaal dingen over hem gaat vragen en dat vond ik niet fijn. Dat vond ik helemaal niet fijn. ...Daarna was ik gewoon ook zo boos. Maar ook de teleurstelling van, goh, ook eens iemand die iets aan mij vraagt... .."Uiteindelijk ben ik bij de psychologische verpleegkundige van de groepspraktijk van onze huisarts geweest en heb daar heel fijn gepraat. Hij heeft mij wat handvatten gegeven...."*

Uiteindelijk is vanuit de pilot in overleg met de leidinggevende een 'schild' om Hans heen geweven als het gaat om de financiële consequenties van de oplossing van zijn situatie. Hans vertrouwt twee leden van pilotgroep voldoende om die kwestie aan hen over te laten zonder dat hij zelf de regie verliest. Hij schrijft:

*"... Ik heb aan xxx gevraagd om mijn rechtspositionele belangen te vertegenwoordigen. Als er vragen zijn of andere zaken rond de rechtspositionele kant, dan is mijn verzoek met hem contact te zoeken. Hij zal dan uitzoeken wat dit alles betekent, zodat ik hier zelf geen energie in hoeft te steken. Hierna kan ik zelf een beslissing nemen en kom ik hier bij jullie op terug. Dit zal mij veel minder energie kosten, omdat ik zelf niet overal achteraan hoeft te gaan en ik verwacht dat dit mijn herstel ook zal bevorderen."*

Hans gaat zich focussen op zijn therapie, die hem al zijn energie kost.

*"Het enige wat ik zou willen is dat ik zeg maar beter word en dat ik in mijn privéleven geen last meer heb van angsten die met mijn werk te maken hebben."*

Na veel overleg heeft Hans inmiddels besloten de WIA-aanvraag in december 2014 te gaan indienen. Vanuit de organisatie zijn financiële tegemoetkomingen gedaan, voor Hans is het goed om er een punt achter te zetten, zij het met pijn in het hart.

### ***Samenvatting over drijfveren voor het werk***

Hans is graag wijkagent om wat te kunnen betekenen voor mensen. Hij staat open voor collega's en voor mensen uit de wijk, weet te bemiddelen als dat nodig is en vindt eigen wegen om problemen bespreekbaar te maken en op te lossen. Hij wil daarbij graag de regie hebben en kan die ook goed hanteren. Hans is loyaal aan het politiewerk en doet wat in zijn vermogen ligt om zich volledig in te kunnen zetten.

### ***Grondpatronen in de interactie tussen Hans en de organisatie***

#### *Omgang met grenzen*

Hans vindt het moeilijk om op tijd zijn grenzen te stellen. Dat is het geval bij een aantal heftige incidenten, bij het op tijd onderkennen van de onmogelijkheid om met zijn klachten door te lopen, bij zijn poging om weer terug te keren in het werk en bij zijn pogingen om tot een goede oplossing van zijn situatie te komen. De organisatie weet geen weg te vinden om Hans te steunen in het stellen van de grenzen. Mensen houden afstand en het is onduidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is. Steun komt vooral van vrouw en kinderen. Hans voelt zich door de organisatie in de steek gelaten, heeft daar veel verdriet van, is moegestreden, maar blijft toch loyaal naar de organisatie.

#### *Willekeur in reïntegratie*

Uit niets blijkt dat er met Hans systematisch is gesproken over zijn terugkeer naar werk, de verschillende stappen die daarin genomen zouden kunnen worden en het regelmatig evalueren van de voortgang van het proces. Eerder het omgekeerde is het geval: als Hans weer terugkeert is iedereen verrast over wat hij in preventie kan en wordt hij naar werkzaamheden getrokken die zijn PTSS-klachten juist versterken in plaats van verminderen.

#### *Onbekendheid met PTSS*

Uit het verhaal van Hans blijkt een gebrek aan kennis bij collega's en leidinggevenden over PTSS, die voor alle betrokkenen pijnlijk is. De leidinggevende van Hans gunt hem het beste en doet daar ook zijn best voor, maar blijkt door zijn handelen Hans eerder kwetsbaarder te maken dan te steunen. Dat is voor Hans en zijn vrouw pijnlijk, maar ook de leidinggevende zit met de handen in het haar. PTSS wordt eerder versterkt dan dat Hans zich gesteund voelt in het verwerken daarvan.

#### *Omgang met familie*

Hans en zijn vrouw vormen een goed team, die samen de situatie te lijf gaan. Dat vraagt veel van zijn vrouw, die zelf ook graag steun daarbij zou willen. Zij krijgt dit nu via haar

huisarts omdat de politieorganisatie hiervoor onvoldoende mogelijkheden in huis heeft. Eenzelfde opmerking kan gemaakt worden voor de kinderen van Hans, die zeer betrokken zijn bij hun ouders.

## **Eric**

***“Mijn wens is gewoon, laat mij hier maar lekker blijven zitten. Laat mij nou maar gewoon mijn werk doen.”***

### ***Het verloop***

Eric is 62 jaar oud en werkt inmiddels 41 jaar bij de politie. Hij is breed inzetbaar geweest, zoals blijkt uit het scala aan functies die hij heeft uitgeoefend: van gemeentepolitie, recherche, basispolitiezorg, algemene verkeersdienst, marechaussee, medezeggenschap, luchtvaartpolitie, coaching etc. Vanaf 2009 gebeuren er een aantal zaken die op elkaar inwerken. Eric's detachering bij de marechaussee kon niet worden verlengd wegens budgetproblemen. Daardoor werd hij teruggeplaatst naar zijn oude eenheid zonder dat duidelijk werd wat zijn functie zou zijn. In de jaren 2010 tot 2012 is Eric meerdere malen aan zijn been geopereerd: twee maal aan zijn knie (beide operaties mislukt), waarna twee maal een standbeencorrectie volgde (de eerste opnieuw mislukt). Bij de tweede operatie kwam er een ontsteking in de wond, waarna opnieuw een operatie volgde. Ruim een half jaar na het verwijderen van de plaat bleek opnieuw een standbeencorrectie nodig. In maart 2011 leidde dit ertoe dat Eric zijn vuurwapen inleverde en geen operationele functie meer kon uitvoeren. Eric is in die tijd 12,5% ziek gemeld omdat hij tussen de operaties door doorwerkte. Vanaf december 2013 is de ziekmelding teruggebracht naar 1%. Na het wegvallen van de operationele functie werkt Eric inmiddels twee jaar als praktijkbegeleider/ coach, in eerste instantie voor studenten uit zijn eenheid waar later studenten uit een ander onderdeel aan zijn toegevoegd. Hij doet dit samen met een collega, die de fysieke begeleiding van de studenten voor zijn rekening neemt. Deze functie is niet geformaliseerd, waardoor hij in de reorganisatie de positie van herplaatsbaar ambtenaar met een preferente positie heeft gekregen. Eric zou het liefst zijn huidige taken voortzetten, maar daarvoor zou die functie geformaliseerd moeten worden. Vooralsnog werkt geen van zijn leidinggevendenden hieraan mee. Eric zit nu bij het mobiliteitsbureau, die hem op enig moment twee functies gaan aanbieden waarvan hij er eentje moet accepteren. Doet hij dat niet wordt er outplacement in gang gezet.

### ***Eric en zijn werk***

Eric heeft veel verschillende functies gehad bij de politie. Hij heeft er ook geen moeite mee om verschillende taken uit te voeren. Waar hij met veel plezier op terugkijkt is het leidinggeven, vooral als daar improvisatie bij te pas komt.

*“Nou, dat stukje leidinggeven, daar ben ik wel blij mee. Ja, ik ben best wel zo arrogant om te zeggen, dat ik dat ook kan. Ik heb wat grote onderzoeken gedaan, waar ik ook leider was. Maar als een klap op de vuurpijl, was bij een grote crash. Tien minuten na de crash stond ik op de crash site. We waren gedetacheerd bij de Marechaussee, maar dan stuur je wel, op die dag heb ik wel zo'n 300 man van de*

*Marechaussee aangestuurd, tot volle tevredenheid. Maar dat vind ik ook gewoon leuk.”*

Beweging in het werk is dus belangrijk en dat wordt moeilijker nu Eric fysiek niet meer 100% is.

*“Wat ik zeker niet wil. Dat is de hele dag, op een stoel, achter een scherm, want dan wordt ik gillend gek. Ik moet een beetje roering hebben.”*

Bij de marechaussee had Eric het erg naar zijn zin, hij kreeg goede beoordelingen en wilde daar ook graag blijven. De detachering werd beëindigd in 2009.

*“De ellende is eigenlijk begonnen toen ik terug kwam van de KMAR. Ik zou eigenlijk tot mijn pensioen daar blijven, maar ware het niet dat daar het geld op was. En toen moest ik terug. De declaraties konden niet meer betaald worden, dus ik moest terug naar mijn oude eenheid.”*

De unitleider bij die eenheid wilde hem niet meer terug en hem werd verstaan gegeven *“kijk maar wat je wil en ga maar kijken of het kan.”* Vervolgens volgde een detachering bij een ander onderdeel. Voor Eric betekende deze gang van zaken een breuk in het vertrouwen in de leiding.

Eric vindt voor zichzelf leidinggeven mooi omdat hij dan de verantwoordelijkheid heeft en vanuit het overzicht over de situatie mensen op de goede plek kan zetten. Die kwaliteit komt ook terug bij het begeleiden van jonge, aankomende agenten. Eric is daarbij recht door zee, vraagt van studenten inzet en steunt ze als ze er zelf niet uit komen. Hij coacht de studenten zoals hij leiding geeft en wijst ze op hun verantwoordelijkheid.

*“Hoe vaak ik ze hier niet geconfronteerd heb met, je hebt een draagplicht van het uniform. Totdat ze er helemaal doodziek van worden. De knoopjes zitten dicht, je schoenen zijn gepoetst. ...Want de eerste indruk, die maak je maar één keer. En als jij met publiek om gaat, dan hoor je er bij te lopen zoals het hoort.”*

Eric is zijn loopbaan bij het korps mariniers (KCT) begonnen. De kameraadschap daar trok hem zeer en dat heeft hij ook steeds gezocht in zijn loopbaan bij de politie. Die achtergrond past ook bij zijn karakter: Eric is recht door zee, vormt zich een beeld hoe de zaken moeten lopen en handelt daar dan ook naar. Zijn valkuil is daarbij wel dat hij van zijn hart geen moordkuil maakt.

*“Ik ben iemand die heeft het hart op de tong. Die zegt misschien wel eens iets waarvan je denkt ‘Moet dat nou zo?’.”*

Maar zo is het nu eenmaal en de meeste mensen hebben er volgens Eric geen last van.

*“Want zet er 100 op een rij, ik denk dat er 90 zeggen, joh aardige vent, hij staat er altijd achter en daar waar het kan, heel flexibel. En daar waar het wat minder kan, daar is ‘ie heel strak in de leer en in de regels.”*

### **Eric en zijn reïntegratie**

Eric werkte al als praktijkbegeleider toen in 2010 de ellende met alle operaties begon. Tijdens zijn reïntegratie schoof iedereen de verantwoordelijkheid van zich af, waardoor het verzuimtraject eigenlijk niet op gang kwam.

*“In het begin was dat van: ‘Beste meneer leidinggevende, hij valt onder u, dus het is uw probleem. Dus in die zin. En die zegt: ‘Nee, het is jouw medewerker, jij bent formeel zijn leidinggevende, en jij bent ook zijn unithoofd, hij staat bij jou op de rol, alleen hij is gedetacheerd hier effe. Of tewerk gesteld, dus dat is allemaal van jou.”*

Eric heeft het zelf moeten doen.

*“Nee zij deden helemaal niks. Dus ik heb uiteindelijk de PMA ingeschakeld hé. Van uh, gaan we nog bewegen, gaan we nog wat doen? Nou, die mevrouw de snapte er helemaal geen moer van de hele zaak niet. Die gooide alles door elkaar heen. Die snapte er werkelijk helemaal niks van. Dus dat hele traject van re-integreren, weer opereren en re-integreren, zelf heb ik alles moeten regelen. De plaats van reïntegratie, wanneer ik ging re-integreren, de duur van de reïntegratie. Wanneer ik weer geopereerd moest worden. En ik denk dat ik in al die tijd in de drie jaar, vier keer mijn leidinggevende heb gezien en dan nog op mijn initiatief.....De bedrijfsarts, die was prima. Met hem heb ik eigenlijk constant zaken gedaan. “*

Ook rond de gevolgen van zijn operaties voor zijn arbeidsvoorwaarden ondervond Eric problemen. Eric mocht geen IBT meer doen en zijn salaris en een aantal verlofuren werden ingehouden. Daar is Eric tegen in beroep gegaan en de fouten werden terug gedraaid. Tijdens de gesprekken hierover bleek dat er geen detachingsconvenant was, waardoor de plaatsing als praktijkbegeleider geen juridische grond had. Toch wil Eric het liefst zijn huidige taken voortzetten.

*“Wij willen niets liever, dan hier gewoon blijven zitten. En uiteindelijk de afspraak die gemaakt is, die van 2017 dat die gewoon geformaliseerd wordt. Omdat die afspraak er lag tot augustus 2014, met de mogelijkheid om te verlengen. Dus waar gaat het over, de mogelijkheid om te verlengen. En als er studenten komen hier, of blijven komen hier, kun je gewoon blijven verlengen.”*

Tot nu toe zijn Eric's pleidooien tevergeefs, reden waarom hij toch in zee is gegaan met het mobiliteitsbureau. Daar heeft hij op zich goede gesprekken en een test gedaan die



uitwees dat hij ook richting intelligence zou kunnen gaan, als onderzoeker. Eric ziet daar ook wel wat in als hij niet als praktijkbegeleider verder zou mogen en wacht de voorstellen af. Het liefst wil hij iets doen wat hij tot zijn pensioen vol kan houden en niet weer op een functie voor een beperkte tijd terecht komen.

Inmiddels is duidelijk dat Eric zijn plek verliest. Hij is met zijn nieuwe chef in gesprek over zinvol werk. Eric is herplaatsingskandidaat en wacht op acties van de herplaatsingscommissie.

### ***Samenvatting over drijfveren voor het werk***

Eric houdt van structuur en duidelijkheid in de organisatie. Hij is recht door zee en weet wat hij wil. Vanuit een duidelijke context kan hij improviseren als de beste en orde in de chaos aanbrengen. Als er zo gewerkt kan worden is Eric meer dan tevreden, maar als er vanuit de hiërarchie duidelijkheid ontbreekt raakt Eric gefrustreerd en gaat vanuit zijn eigen normen en waarden handelen.

Eric zou op geen andere plek willen werken als bij de politie. Hij is een overlever als het aankomt op het zoeken van andere functies en bereid om zich steeds weer aan te passen aan wisselende omstandigheden. In de loop der jaren gaat hem dat wel meer moeite kosten. Hij ambieert al enige jaren een vaste plek waar hij kan blijven.

### ***Grondpatronen in handelen Eric en organisatie***

#### *Omgang met regels*

In het verhaal van Eric komt vanuit verschillende invalshoeken een grondpatroon bij de politie naar voren: het is een regel gestuurde organisatie, maar in de dagelijkse praktijk wordt er frequent van regels afgeweken, zonder dat dit tot consequenties leidt. Eric is iemand die van duidelijkheid houdt en dus uitgaat van regels. Eric gaat hier op zijn manier mee om.

#### *Niets doen, negeren*

Eric heeft behoefte aan duidelijkheid en werkt het liefst vanuit een team waar hij zich onderdeel van voelt. De verschillende leidinggevenden van Eric van de laatste jaren hebben op beide punten op een andere manier gehandeld: Eric werd gevraagd zijn eigen werkplek te zoeken, er is geen basis voor zijn detachering gemaakt en ook op het punt van de reïntegratie voelt Eric dat hij er alleen voor staat. Eric raakt daardoor gefrustreerd en maakt van zijn hart nu helemaal geen moordkuil meer.

#### *Omgang met normen*

Eric houdt in zijn werk van orde aanbrengen in chaotische situaties, maar doet dat vanuit strikte normen. De regels van de organisatie functioneren voor hem als een soort 'beschermjas'. Wanneer de organisatie zich niet aan regels houdt zal Eric daartegen in beroep gaan. Als er helemaal geen regels gesteld worden zoals bij de detachering naar

zijn huidige functie maakt Eric die van hemzelf. Zijn improvisatietalent komt hem daarbij van pas. Als er vervolgens toch vanuit de organisatie weer regels gesteld worden zal Eric zich daarnaar voegen, maar niet van harte.

#### *Begeleiden bij ziekte*

De begeleiding van Eric heeft wel plaatsgevonden door de bedrijfsarts, maar niet door de leidinggevenden en PMA's. Dat geldt ook voor de procedures rond de Wet Poortwachter. Eric geeft aan voor alles zelf het initiatief te hebben genomen. Daardoor voelt hij zich door de organisatie in de kou gezet.

## **Ton**

*“De verwijdering vond steeds verder plaats.”*

### ***Het verloop***

Ton heeft gedurende zijn bijna dertigjarige dienstverband bij de politie verschillende functies gehad. In 1985 is hij de AT-opleiding gaan doen en in 1988 is hij bij de bijzondere recherche gekomen. Daar heeft hij tot 1992 gewerkt en is vervolgens met zijn leidinggevende meegegaan naar de afdeling Technische Ondersteuning. Ton kon door privéomstandigheden niet verhuizen naar zijn nieuwe werkplek en is na een jaar naar eenzelfde functie dichterbij zijn woonplaats aan het werk gegaan. Twee jaar later is Ton stage gaan lopen bij het CID om na een half jaar bij een nieuwe eenheid te beginnen. Mede door alle wisselingen zat Ton niet meer goed in zijn vel en kwam bij de bedrijfsarts terecht. Op diens advies volgde in 1998 een stage bij een ander team. In december 1999 werd Ton voor hem volkomen onverwacht het vertrouwen opgezegd en uit zijn functie ontheven. Na inschakeling van een advocaat is Ton weer in gesprek geraakt met de werkgever, waarop hij na drie maanden een project is gaan doen. Omdat hij graag weer aan het werk wilde heeft hij afgezien van een juridische procedure, waardoor hij tot op de dag van vandaag niet weet wat de motivatie is van het besluit van de werkgever. Sinds die tijd is volgens Ton de ellende begonnen. Hij kreeg een aanbod om elders te komen werken, maar kon dat niet accepteren omdat hij van zijn werkgever geen mogelijkheid tot terugkeer kreeg na de proefperiode. In 2002 volgde een nieuw aanbod voor een half jaar elders, waarmee hij zijn vaste baan niet op het spel hoefde te zetten. Ton heeft dat geaccepteerd en ging na dat half jaar weer terug naar zijn oude functie. Vervolgens volgt een functie bij de operationele intelligence, maar na de opbouw van deze dienst kwam Ton opnieuw terug bij zijn oude afdeling. Opnieuw een stage, deze keer bij de inlichtingendienst, waar hij vooral bureauwerk heeft gedaan. Weer terug bij zijn afdeling, waarna in 2006 een overplaatsing naar Zwolle volgde en nog een aantal overplaatsingen.

Ondertussen lopen de spanningen bij Ton op en is hij door zijn huisarts verwezen naar een psychiater. In 2004 kreeg Ton een hartinfarct, wat door de internist werd toegeschreven aan spanningen. Ton ging na zijn ziekenhuisopname weer aan het werk, kreeg veel last van hoofdpijn, gevolgd door een aanval van epilepsie in 2012. De neuroloog kon de oorzaak daarvan niet vinden, maar bij bloedonderzoek in die periode werden wel verhoogde PSA-waarden gevonden. Omdat kanker in Ton's familie veel voorkomt werd daar verder onderzoek naar gedaan en uiteindelijk is prostaatkanker vastgesteld met uitzaaiingen naar de lymfeklieren.

### ***Ton en zijn werk***

Ton is een harde werker, die vanuit een rechtvaardigheidsgevoel bij de politie is gaan werken. Zijn hart ligt vooral bij het operationele recherche- en inlichtingenwerk. Hij is

meerdere keren door leidinggevenden gevraagd om te helpen bij de opzet van een project of dienst en heeft dat met plezier gedaan. Ton is trouw aan zijn principes.

*“Ik kan redelijk zwart/wit denken. Wat niet altijd handig is moet ik zeggen. Maar ik kan mij wel iedere ochtend recht in de spiegel aankijken van wat heb ik gedaan en kan ik mij daarvoor verantwoorden.”*

Hij bindt zich aan de mensen voor wie hij werkt.

*“Aan de ene kant ben ik hiërarchisch ingesteld en dan zeg ik oké, ik ga mee in de regel, maar aan de andere kant moet het wel eerlijk en fair gebeuren.”*

Ton omschrijft zichzelf als een vechter die zich geen dingen laat aanleunen die in zijn ogen niet waar zijn. Vanuit die achtergrond komt het opzeggen van het vertrouwen in hem door de leiding in 1999 als een donderslag bij heldere hemel. Dat is eens te meer het geval omdat hij nauwelijks motivatie hiervoor krijgt.

*“Het enige wat toen gezegd is, nou ja, dat ze klachten van collega's hadden binnen gekregen. ... Dus toen heb ik dezelfde dag nog gevraagd van: Wie heeft er iets gezegd over mij? Nou ja, niemand zei toen van ja... ik of ik of ik. Dus dat is mij altijd onduidelijk gebleven. .... Tot op de dag van vandaag weet ik niet waarom ze die stap hebben ondernomen.”*

Ton is een gesloten figuur die weinig praat over zijn gevoelens, zowel op zijn werk als in zijn privé-situatie. Vanaf de vertrouwensbreuk neemt de spanning bij Ton toe, waardoor hoofdpijnklachten en hartproblemen volgen.

### **Ton en zijn reïntegratie**

Vanaf 1999 is de loopbaan van Ton fragmentarisch geweest. Hij heeft op verschillende plaatsen stage gelopen en is weer teruggeplaatst naar zijn oude functie. Hij mocht geen operationeel werk meer doen dus deed hij voornamelijk administratief werk, waar zijn hart bepaald niet ligt. Uiteindelijk vroeg hij om een studie

*“om zeg maar mezelf weerbaarder te maken en zeg maar ook een bredere blik op de horizon te krijgen.”*

Na een assessment krijgt hij een driedaagse cursus communicatie aangeboden.

*“Want ze zeiden: Je kan niet goed communiceren. .... En dat verwijt heb ik later ook weer gehoord, dus kennelijk zit er een kern van waarheid in.... Maar ja, als je denkt dat je binnen drie dagen iemand denkt te kunnen laten leren, of te communiceren, dan gaat dat niet lukken.”*

Ton heeft de indruk dat de kwestie van 1999 doorslaggevend is geweest in het verdere verloop van zijn loopbaan. Hij heeft van meerdere mensen gehoord dat er negatief over hem gesproken werd en dat ontslag boven zijn hoofd hing. Ton werd daardoor steeds onzekerder.

*“Ik loop sinds 1999 op eieren. En het minste of geringste grijpen ze aan, om mij eventueel te kunnen ontslaan. En dat loopt als een rode draad tot op de dag van vandaag door mijn leven heen.”*

Hij moet zich vaker ziek melden door de migraineaanvallen die hij regelmatig heeft. Ook tijdens de onderzoeken rond de kankerdiagnose

*“kreeg ik het verwijt van mijn werkgever dat ik teveel absent was vanwege de onderzoeken die ik had.”*

Nadat de kanker is vastgesteld werd het contact er voor Ton niet beter op.

*“Je krijgt dan gewoon niets meer te horen van je werkgever.....ik hoorde het in april en uiteindelijk heeft hij me in juni een keer gebeld.... Nou, wat ik hem natuurlijk heel erg kwalijk neem is dat hij het vermoeden heeft dat ik mij erachter verschuil dat ik mogelijk kanker zou hebben.”*

### ***Samenvatting over drijfveren voor het werk***

Ton is bij de politie gaan werken vanuit zijn gevoel voor rechtvaardigheid en loyaliteit. Daarbij verbindt hij zich vaak aan personen die hem vragen voor hen te komen werken. Voor Ton is dat eervol, hij voelt zich erkend en beschermd. Het operationele werk als runner ligt hem goed, maar sinds 1999 is dat pad voor hem gesloten.

### ***Grondpatronen in de interactie tussen Ton en de organisatie***

#### ***Gebrek aan dialoog***

Een al vijftien jaar durend gebrek aan communicatie tussen Ton en een groot deel van zijn leidinggevendenden springt in het oog bij het verhaal van Ton. Er komt voor hem geen duidelijkheid over het waarom van de vertrouwensbreuk in 1999, vervolgens heeft hij voortdurend het gevoel op eieren te lopen. Alhoewel Ton meerdere malen pogingen heeft ondernomen om duidelijkheid te krijgen, heeft zijn gesloten karakter niet bijgedragen aan het doorbreken van dit patroon. Resultaat is dat Ton steeds onzekerder wordt, zich speelbal van de gebeurtenissen voelt, fysieke klachten ontwikkelt en uiteindelijk ook bij zijn huidige ziekte nauwelijks tot geen contact met de organisatie heeft.

### *In- en uitsluiting*

Ton is meerdere keren door leidinggevenden gevraagd voor hen te komen werken. Hij is hier altijd op ingegaan en voelde zich hierdoor gewaardeerd. Uiteindelijk heeft geen van deze verbintenissen stand gehouden, ofwel door verschil van inzicht, ofwel door het opzeggen van het vertrouwen. Ton bindt zich eerder aan personen dan aan een team; doordat hij steeds vaker ziek is wordt de verwijdering tussen hem en de organisatie steeds groter.

### *Omgang met ziekte*

Doordat Ton fysieke klachten krijgt van stressvolle situaties neemt zijn weerstand af naarmate de stress en onduidelijkheid voortduren. Zijn absentiemeldingen worden door leidinggevenden niet altijd gezien als daadwerkelijk ziekteverzuim, terwijl voor Ton dat wel het geval is. In Ton's beleving wordt hij inmiddels ook op dat punt niet meer serieus genomen, zoals blijkt uit zijn weergave van de reactie van zijn leidinggevende op de onderzoeken naar kanker die hij heeft ondergaan.

## Johan

*“Ik zocht verbinding maar ik vond hem niet.”*

### **Het verloop**

Johan is 53 jaar oud en werkt 27 jaar bij de politie. Hij heeft op twee plaatsen als wijkagent gewerkt, de eerste plek was op het platteland, de tweede in een stedelijk gebied. Op de eerste standplaats heeft hij met plezier gewerkt. Hij werd daar wel privé bedreigd door plaatselijke jeugd, heeft daar vijf jaar alleen mee rondgelopen en is tenslotte afgeknapt. Er is PTTS geconstateerd waar een behandeling succesvol is geweest: *‘ daar ben ik overheen geholpen.’* Het wijkagentschap op de tweede standplaats heeft hij maar korte tijd kunnen vervullen: bij een zelfverdedigingsoefening in 2011 blesseert Johan zijn pols. Het duurt enige tijd voordat de juiste diagnose is gesteld en Johan heeft met tussenpozen van steeds 3 tot 5 maanden drie operaties ondergaan. In de tussentijd verhuist Johan naar een plaats wat verder van zijn werkplek, wat -in combinatie met de behandeling aan de pols- het reizen moeilijker maakt. Na de laatste operatie wordt duidelijk dat hij niet meer kan schrijven met die pols en links moet leren schrijven. Hij kon niet meer operationeel actief zijn, maar is wel bij overleg aanwezig geweest. Hij raakte in de lappenmand en na ongeveer anderhalf jaar vond er een gesprek plaats met zijn leidinggevende, dat in de ogen van Johan totaal verkeerd liep. Hij besluit naar een andere plek in de organisatie te zoeken en vindt die ook bij IM. Johan beschouwt dit als een tijdelijke oplossing, omdat het om een administratieve functie gaat op niveau schaal vijf. Ondertussen start hij een Hbo-opleiding integrale veiligheid. Johan wordt door alle onduidelijkheid somber en na een bezoek aan de bedrijfsarts krijgt hij een paar gesprekken met de psycholoog. Johan wil graag dat de procedures afgerond worden zodat hij weet waar hij aan toe is en verder kan.

### **Johan en zijn werk**

Wijkagent is voor Johan een mooi vak, omdat het afwisselend werk is, waar je veel ruimte hebt om zelf te sturen en wat kunt betekenen voor mensen.

*“En gewoon de interactie met mensen van verschillende pluimage, dat is werkelijk fantastisch.”*

Johan heeft het idee dat hij het nodige van zijn capaciteiten in die functie in kan brengen.

*“Ik heb in de loop der jaren behoorlijk wat wijkagenten zien komen en gaan en ik heb er ook redelijk wat begeleid om op een gegeven moment wat stappen te maken in... Dat houdt in dat je op een gegeven moment een bepaalde plicht krijgt op de inhoud van het werk.”*

In die standplaats wordt Johan ook vaak aangesproken als collega's ergens mee zitten:.

*“Hoe het komt weet ik niet maar men weet mij altijd te vinden, daar waar het op een gegeven moment gaat om “Ik moet even mijn verhaal kwijt.” .....Ik kan goed luisteren en ben in staat het probleem daar te laten waar het is en mee te denken en mee te luisteren en richting te geven. Dat kan ik beter bij een ander dan bij mezelf overigens.”*

In de tweede standplaats behoorde hij tot de meer ervaren wijkagenten en ook daarin zag hij een leuke rol voor zichzelf weggelegd.

*“Een soort coach/begeleider. Gewoon samen die kar gaan trekken en samen beleid ontwikkelen van waar willen we met de naartoe in overleg met het wijkteam vanuit de gemeente georganiseerd.”*

Door zijn blessure en alle behandelingen daaromheen is hij niet in staat geweest dit ook daadwerkelijk in te vullen.

Johan heeft in de loop der jaren meerdere interne studies gevolgd omdat hij de ontwikkelingen bij wil houden. Dat is ook de reden voor de studie Integrale Veiligheidskunde.

*“Ik zat als wijkagent binnen het wijkteam tegenover mannen die ook een hele andere manier van redeneren hadden en ik wilde weten waar dat vandaan komt.....Het is een brede studie en het brengt me veel meer dan ik van te voren had kunnen bedenken.”*

Johan zal zich niet snel op de voorgrond plaatsen, hij vindt datgene wat hij doet vanzelfsprekend en heeft er jarenlang op kunnen vertrouwen dat hij voor zijn werk gewaardeerd wordt. Hij ervaart dat dit vertrouwen sinds een aantal jaren niet meer de basis van de organisatie is.

*“Dat is eigenlijk begonnen, dan moet ik heel even denken hoor, 2005 ongeveer. Dan zie je op een gegeven moment een tendens ontstaan binnen de politie dat er een nieuw soort leidinggevende wordt aangesteld. Er wordt weer druk gelegd op cijfers, alles wordt zakelijker. En je krijgt dan op een gegeven moment een leidinggevende die eigenlijk niet zo zeer bezig is met zijn personeel maar veel meer met: a. Kloppen mijn cijfers en b. wat betekent dit voor mij. En ik heb een aantal leidinggevendens gehad die daarbij door roeien en ruiten gingen.”*

Johan wordt hierdoor geraakt, ook als een leidinggevende aangeeft dat hij zich onvoldoende profileert.

*“In de eerste plaats heeft hij het op papier gezet en niet de euvele moed gehad om het mij zelf uit te reiken.... En in de tweede plaats sloeg het helemaal nergens op. Want men wist mij te vinden en ik wist mijn partner in nood te vinden.”*



Johan vindt geen gehoor en gaat het gesprek aan.

*“Ja, ik heb inderdaad een aantal vrij kritische gesprekken met hem gehad.... En dan krijg je eigenlijk een omgekeerde situatie. Dat je als ondergeschikte eigenlijk jezelf boven de leidinggevende zet.”*

### **Johan en zijn reïntegratie**

De impact van de polsbleesure is langzaam maar zeker duidelijk geworden. Pas na meerdere operaties blijkt dat Johan niet meer operationeel kan werken en ook zijn schrijfvaardigheid opnieuw moet uitvinden. Na de eerste operatie heeft Johan vier maanden niet operationeel kunnen werken, na de tweede operatie rond de 3,5 maand. In de tussentijd verhuist hij, maar door de pols heeft hij problemen met vervoer. Waar hij voor de verhuizing beroep kon doen op taxivervoer, drukt dat daarna teveel op het budget. Daardoor kan Johan niet naar het werk komen. Daarna volgt een derde operatie, waarin duidelijk werd dat de pols definitief minder functioneert.

Het contact met de organisatie ervaart Johan als kil.

*“Ik heb vier maanden thuis gezeten zonder ook maar 1 signaal. Niets. Niets, en als je dan weer zover bent maar je zit met een vervoersprobleem dan is er ergens een regeltje beschreven....dan wordt dat toch tegengehouden door het hoogste niveau binnen het district.”*

In de tussentijd dringt Johan erop aan dat er een Plan van Aanpak wordt gemaakt en dat de procedures in gang gezet worden. Hij heeft grote behoefte aan duidelijkheid, terwijl het plan van aanpak pas drie jaar later, namelijk begin 2014, uiteindelijk is opgesteld.

*“Zelfs het zetten van een handtekening duurt zes weken.”*

Het gevoelde gebrek aan vertrouwen van zijn leidinggevendenden breekt hem op.

*“Mijn eigen situatie? Nou dan is o.a. die opmerking van ‘joh je bent het contact met de praktijk kwijt’. Nou ik durf met een gerust hart te zeggen dat ik ook nu nog weet wat er op straat speelt. Dat ik inmiddels een gedwongen keuze moet maken en afscheid moet nemen van het blauw. Dat is een tweede. Maar op die manier aan de kant gezet te worden en afgedankt te worden daar, ja dat hakt er wel in.”*

Zijn huidige functie is voor hem niet uitdagend genoeg, hij kan zich daar niet ontwikkelen.

*“Ik heb nu geen leuke baan. Moet je luisteren, ik heb een tijdverdrijf.”*

De studie is voor Johan een afleiding en biedt tegelijkertijd perspectief.

*“Als ik het afzet tegen de hele procedure ben ik blij dat ik mijn studie heb..... en als dit hele gedoe voorbij is dan ga ik iets zoeken wat in het verlengde van mijn studie ligt.”*

Het feit dat de procedure zolang duurt maakt het voor Johan onmogelijk om verder te kijken.

*“Wanneer het voor mij goed is? Als dit hele ge-emmer voorbij is. Gewoon. Ik ga een afkeuringsprocedure in. Op het moment dat dat rond is kan ik verder kijken binnen de organisatie wat er nog voor mij open staat. Of ik ga het buiten de organisatie zoeken. Maar ik zit nu nog steeds midden in een procedure die nog niet afgerond is.”*

Al met al is Johan onzeker over zichzelf en zijn toekomst en vindt hij het moeilijk om invulling te geven aan zijn wensen.

*“Dat is dan misschien mijn eigen bescheidenheid, misschien een stukje verlegenheid op dat vlak. Dat zal ik ook niet ontkennen. Daar ben ik inderdaad wat terughoudend in, wat heb ik op dit moment te brengen?”*

Vanuit de pilot is Johan een coachtraject aangeboden om te onderzoeken wat mogelijke perspectieven in het werk zouden kunnen zijn. Johan solliciteert inmiddels op beleidsmatige functies en hier lijkt perspectief in te zitten.

### ***Samenvatting over drijfveren voor het werk***

Johan geniet van het wijkagentschap omdat hem dat in contact brengt met verschillende soorten mensen en hij het gevoel heeft iets voor hen te kunnen betekenen. Datzelfde geldt voor het contact met collega's. Johan wil zich ontwikkelen middels zijn studie, wat vooralsnog een algemeen idee is dat hij zelf moeilijk in kan vullen.

### ***Grondpatronen in de interactie tussen Johan en de organisatie***

#### ***Omgang met verscheidenheid***

Johan is een introvert persoon die het vanzelfsprekend vindt zijn werk goed te doen. Hij wil daar wel voor gewaardeerd worden en dat gebeurt ook door collega's die bij hem zijn verhaal kwijt kunnen. Ook in zijn werk als wijkagent geeft Johan aan contact met burgers in al z'n gevarieerdheid mooi te vinden. Het schrijnt des te erger dat Johan het idee heeft dat zijn capaciteiten niet gezien worden en dat hem gevraagd wordt zich beter te profileren. Hij voelt zich daardoor aangetast in zijn vakmanschap en wordt afwachtend. Leidinggevend en geven vervolgens aan dat hij zich onvoldoende profileert, waardoor Johan nog meer geraakt wordt en boos is vanwege gebrek aan erkenning.

### *Belang van erkenning en communicatie*

Vanuit deze achtergrond mist Johan bij zijn dienstongeval de aandacht vanuit de organisatie. Door gebrek aan communicatie voelt hij zich aan de kant gezet., door gebrek aan het goed afhandelen van de procedures is dat eens te meer het geval. Johan heeft duidelijkheid nodig en blokkeert in het nadenken over de toekomst zolang die duidelijkheid er niet is. Wijkagent kan niet meer, wat dan wel? Hij pakt een studie op om toch een ontwikkeling te blijven houden, maar dit is een traject dat hij alleen aflegt en hij heeft het gevoel dat die ontwikkeling stopt zolang er van de kant van de organisatie geen gebaar wordt gemaakt.

## Hoofdstuk 3

### Gestolde interactie binnen Politie Nederland

De negen verhalen zijn verhalen van individuele politiemensen. Zij geven aan hoe zij hun arbeidsverzuim hebben meegemaakt, waar zij wat aan hebben gehad en waar zij knelpunten zijn tegengekomen. Bij de analyse van die verhalen hebben we ook gezocht naar 'grondpatronen' in de interactie tussen de individuele vertellers en de organisatie. Met een grondpatroon wordt bedoeld op de 'gestolde interactie' binnen organisaties, dat wil zeggen de manier waarop mensen in hun dagelijks handelen in interactie met anderen de organisatie vorm geven. Mensen zijn uniek en leveren op eigen wijze hun bijdrage aan het reilen en zeilen in de organisatie. Tegelijkertijd heeft de organisatie bepaalde kaders, routines, verhoudingen etc. die dat individueel handelen mede sturen (Weick, 1995; Giddens, 1982; Coenen, 1987). Dat impliceert dat in elk individueel verhaal ook (een deel van) het verhaal van de organisatie is te vinden en dat de organisatie dus het nodige kan leren van (de som van) de individuele verhalen. We hebben daarom steeds per persoon een aantal grondpatronen benoemd, die voor de interactie tussen die persoon en de organisatie wezenlijk van invloed zijn geweest op de omgang met het arbeidsverzuim. In dit deel van onze rapportage overstijgen we het individuele niveau en besteden we aandacht aan de overeenkomsten die we in die afzonderlijke grondpatronen kunnen vinden. Daarmee krijgen we zicht op grondpatronen die voor de organisatie als geheel van belang zijn bij de aanpak van arbeidsverzuim.

#### ***Belang van dialoog/ voorkomen van verbroken patronen***

Uit alle verhalen blijkt het belang van wederkerige communicatie over het arbeidsverzuim. Dat is in positieve zin het geval (een chef die ziet dat er iets niet goed gaat, een leidinggevende die de moeite neemt zich te verdiepen in PTSS en vandaaruit de dialoog beter aan kan gaan, een coach die iemand ondersteunt etc.). Het is ook in negatieve zin een kern in veel van de verhalen. Mensen voelen zich in de kou staan, hebben in hun ogen niet voldoende kansen gehad om te re-integreren, worden wantrouwend etc. We onderscheiden vier onderwerpen:

#### *Indirecte communicatie*

Mensen geven aan niet rechtstreeks aangesproken te worden door collega's en leidinggevenden. Collega's willen soms liever niet meer in de auto met degene die aan het re-integreren is zonder dit rechtstreeks te zeggen. Leidinggevenden spreken iemand niet meer rechtstreeks aan wanneer ze bijvoorbeeld kritiek hebben of wanneer arbeidsvoorwaardelijke maatregelen worden genomen. Mensen weten daardoor niet meer waar ze aan toe zijn en voelen zich niet als gelijkwaardige gesprekspartner erkend.

### *In de wachtkamer*

In veel van de verhalen blijkt een verschil in tijdsbeleving van medewerkers met arbeidsverzuim en hun leidinggevenden. Voor medewerkers is het belangrijk om tijdig iemand te spreken over hun situatie, voor leidinggevenden blijkt de urgentie van een dergelijk gesprek minder groot. Ook de frequent voorkomende werkzaamheden in andere eenheden of teams dragen niet bij aan het tempo van de reïntegratie-inspanningen omdat de leidinggevende op afstand functioneert. Een aantal mensen geeft aan een paar maanden niets van de leidinggevende gehoord te hebben. Een aantal mensen geeft aan dat wanneer het verzuim langer duurt het contact met de organisatie vrijwel nihil is. En ook bij de aanvraag voor een gesprek van een van de gesprekspartners uit de pilot blijkt na een half jaar het wachten nog niet over.

### *Belang van erkenning van vakmanschap*

Iemand vertelt hoe fijn het was om vervangend werk op niveau te krijgen. Daardoor wordt zij serieus genomen en kan ze tijdens het vervangend werk op een reële manier uitzoeken wat mogelijke alternatieve functies bij de politie zouden kunnen zijn. In een aantal andere gevallen voelen mensen zich juist onvoldoende erkend op hun kwaliteiten. Soms is dit het geval in de functie die zij bekleden op het moment dat zij ziek worden. Meestal is dat het geval tijdens de reïntegratie-periode. De aangeboden functie(s) worden als niet-passend ervaren en mensen voelen zich daardoor aan de kant gezet. De reactie is veelal wantrouwen en aarzelen om met (nieuwe) leidinggevenden een positieve relatie op te bouwen.

### *Zelf uitzoeken*

In een aantal gevallen wordt degene met arbeidsverzuim gevraagd om zelf een nieuwe plek te zoeken. Zij spreken daarop hun netwerk aan en komen dan meestal wel ergens terecht, al dan niet boventallig. Voor de betrokkenen is het de vraag van welke waarde zij voor de organisatie zijn, wat het zelfvertrouwen en de motivatie niet bevordert. Ook als zij daar zelf wel van overtuigd zijn wordt hen de nieuwe positie niet altijd langdurig gegund. Daarnaast leidt in sommige gevallen frequente wisseling in leidinggevenden tot weinig aandacht voor de mensen die wegens reïntegratie uit zicht zijn.

### ***Willekeur in reïntegratie***

Regelmatig blijkt uit de verhalen dat er met de betrokken politiemensen niet systematisch gesproken is over terugkeer naar werk, de verschillende stappen die daarin genomen zouden kunnen worden en het regelmatig evalueren van de voortgang van het gesprek. In een aantal gevallen wordt er soms wat geprobeerd wat daarna weer stopt. Het lijkt erop dat het proces van reïntegratie zelf ziekmakend is in plaats van dat het bijdraagt aan de gezondheid van de betrokken collega.

### *Omgang met regels*

De omgang met regels speelt in dit kader een belangrijke rol. De politie is een sterk regel gestuurde organisatie, maar we zien hier een dubbel beeld. Enerzijds worden regels strikt nageleefd, soms ten koste van de menselijke maat. We signaleren dat er een flink aantal regels zijn die –zeker als ze gehanteerd worden in een spanningsvolle situatie– mensen eerder belemmeren dan versterken om terug te keren naar werk (in welke vorm dan ook). Anderzijds worden regels (onder andere van Wet Poortwachter) geheel terzijde geschoven, waardoor mensen het zelf uit moeten zoeken. Voor arbeidsverzuim leidt dit tot tijdelijke oplossingen, vaak in de vorm van werken in andere eenheden of teams, maar komt er geen schot in de dialoog over een structurele plek binnen de politieorganisatie. Meerdere mensen geven aan zich hierdoor aan de kant gezet te voelen.

### *Willekeur in toegang tot zorg*

De vertellers hebben niet alleen te maken met hun direct leidinggevende, maar ook met de ondersteunende afdelingen van de politie. De ervaringen daarover zijn verschillend. Veel vertellers zijn tevreden over hun contact met de bedrijfsarts, die binnen heldere kaders opereert. Toegang tot bedrijfsmaatschappelijk werk is soms moeilijk vanwege de geringe bezetting. En de wachtlijsten bij psychologische steun veroorzaken in een enkel geval dat de leidinggevende zelf op zoek gaat naar een geschikte psycholoog.

### ***Onbekendheid met PTSS***

Het tijdig onderkennen van PTSS is van groot belang, zo blijkt uit de verhalen. Daar waar de signalen tijdig werden opgevangen kon ook adequaat actie worden ondernomen. Dat vraagt zowel van de politieagent zelf als van diens leidinggevende kennis van en actieve omgang met het verschijnsel PTSS. In een aantal verhalen komt naar voren dat degene die het betreft zelf de PTSS niet als zodanig kan benoemen en zich steeds meer terugtrekt. Wanneer ook van de kant van leidinggevende geen actie wordt ondernomen ontstaat een negatieve spiraal: verder terugtrekken, meer onbegrip, verder terugtrekken etc. In een enkel geval leidt gebrek aan kennis over PTSS bij collega's en leidinggevende tot pijnlijke situaties omdat de leidinggevende ondanks alle goede bedoelingen eerder bijdraagt aan versterking van de PTSS dan aan het verhelpen ervan.

### *Aandacht voor steunend netwerk*

De vertellers die te kampen hebben met PTSS ondervinden vooral steun vanuit hun eigen netwerk (partner, kinderen). Op die mensen wordt een groot beroep gedaan en zij vervullen niet zelden een belangrijke rol in het proces van reïntegratie. De organisatie besteedt hier nauwelijks tot geen aandacht aan, terwijl sommigen aangeven hier blij mee te zouden zijn.

### ***Omgang met verscheidenheid***

Politiewerk is teamwerk, waarbij mensen samenwerken op basis van vertrouwen. De bijbehorende groepsprocessen lijken ruimte te bieden aan mensen die 'aan het plaatje' voldoen, maar minder aan mensen die wat afwijkend van het gemiddelde zijn (zie ook Van Poeijer, 2011). In de pilot herkenden we dit patroon, enerzijds van de kant van een aantal van onze vertellers, die zich niet altijd goed begrepen en soms zelfs veroordeeld voelden door collega's en leidinggevende. Anderzijds blijken collega's niet altijd meer met iemand met klachten in de auto te willen, zonder dit expliciet uit te spreken. Daardoor voelen mensen zich verder buitengesloten en nog minder begrepen.

### ***Aandacht voor ontwikkeling***

Arbeidsverzuim ontstaat op verschillende manieren. In de pilot blijkt dat de mogelijkheden tot ontwikkeling in het werk voor mensen een belangrijke rol spelen. Dit is soms het geval wanneer mensen meer mogelijkheden hebben dan hun functie hen biedt, waardoor de frustratie hierover bijdraagt aan het ontstaan van het arbeidsverzuim. Maar ook bij de reïntegratie blijkt het heilzaam wanneer ontwikkeling in het werk een aandachtspunt blijft, ook wanneer iemand met weinig mogelijkheden toch de kans krijgt een bevredigende plek te vinden. Deze ontwikkeling wordt door een aantal gesprekspartners zelf gezocht door het volgen van opleidingen, maar niet iedereen ziet kans daartoe het initiatief te nemen. In het laatste geval blijft de organisatie in een passieve rol, waardoor er geen positieve lijn in gang gezet wordt.

## Hoofdstuk 4

### Conclusies en discussie

De vraagstelling van de pilot 'Kracht van mensen' was tweeledig. Op het individuele niveau stelden we de volgende vragen:

- Wat zijn drijfveren van in de pilot betrokken politieambtenaren in relatie tot hun werk en hoe sluiten deze aan bij de werkplek van deze persoon?
- Wat zijn voor de betrokken politieambtenaren aanknopingspunten om hun (morele) weerbaarheid te vergroten/ wat vraagt dit van de medewerker zelf, van diens collega's/leidinggevende en van de organisatie?

Op organisatieniveau vroegen we ons het volgende af:

*Welke gemeenschappelijke thema's komen in de afzonderlijke trajecten naar voren die zicht bieden op voor de politieorganisatie relevant aanknopingspunten voor versterking van (morele) weerbaarheid van politieambtenaren?*

In deze conclusies voorlopige antwoorden op deze vragen. We spreken van voorlopige antwoorden omdat op basis van negen verhalen uiteraard moeilijk algemene uitspraken over de hele politieorganisatie gedaan kunnen worden. Toch is het waardevol om de gemeenschappelijke thema's uit die negen verhalen te benoemen als startpunt van een discussie binnen de organisatie. De vraag is dan: zijn deze grondpatronen voor anderen herkenbaar en compleet? De leden van de onderzoeksgroep hebben deze vraag bevestigend beantwoord, reden te meer om de thema's aan anderen voor te leggen. Ook de TNO-rapportage (Huis, Houtman & Kallen, 2014) geeft hier aanleiding toe. Er zijn een aantal overeenkomstige conclusies te vinden, uiteraard in andere bewoordingen. Zo wordt bijvoorbeeld gewezen op onduidelijke verdeling van rollen en verantwoordelijkheid, op mogelijke verbetering in opleiding en ondersteuning van leidinggevend en op dit terrein en op specifieke de problematiek van PTSS, thema's die ook in onze pilot terug te vinden zijn.

#### **De kern van de zaak**

Op individueel niveau zijn de drijfveren van de vertellers voor het werk bij de politie uiteraard divers, want individueel gekleurd. Toch springt een belangrijke motivatie voor het politiewerk eruit omdat deze door bijna alle vertellers is genoemd: iets betekenen voor mensen. De verhalen laten zien dat mensen niet zomaar bij de politie gaan; zij doen dat vanuit een rechtvaardigheidsgevoel en met een inhoudelijke betrokkenheid bij het reilen en zeilen van de samenleving en het functioneren van mensen daarin. Vanuit deze motivatie is het belang van het vakmanschap door meerdere mensen expliciet genoemd als belangrijke drijfveer voor het werk. Mensen hebben zich ook als persoon heel sterk aan dat vak verbonden en zoeken de ruimte om een persoonlijke



invulling aan dat vak te geven. Dit werkt op verschillende manieren uit. Voor iedereen blijkt erkenning en waardering door leidinggevend en collega's essentieel. Wanneer die erkenning ontbreekt wordt dat snel persoonlijk opgevat. Voor (vooral) oudere agenten is het betreuenswaardig dat er nogal wat veranderingen zijn opgetreden in de manier waarop zij hun werk kunnen doen: minder met mensen, meer standaardisatie en administratie. Datgene waarmee zij zich geïdentificeerd hebben valt weg, zij voelen zich aangetast in hun rechtvaardigheidsgevoel en dat kan onzekerheid en frustratie met zich meebrengen.

Als het gaat om aanknopingspunten om weerbaarheid te vergroten en een positieve ontwikkeling in te zetten zien we drie scenario's in de individuele verhalen terug:

1. In twee gevallen werken medewerker en organisatie samen aan een adequate terugkeer naar het werk. We zien dit bij Truus, waar haar leidinggevende en zij in goed overleg vervangend werk op niveau hebben gevonden. We zien dit recent bij Mark, waar de leidinggevende zich heeft verdiept in PTSS en Mark (met steun van zijn netwerk) aangeeft waar hij het liefst terecht zou willen komen.
2. In drie gevallen zien we dat mensen zelf het initiatief nemen om zich te ontwikkelen en de organisatie faciliteert, maar zich in het traject zelf passief opstelt. Johan volgt een opleiding en wil daarmee zijn blik verbreden. Jaap en Eric zoeken zelf nieuwe plekken om hun werk uit te voeren en dat wordt door hun leidinggevend en gedoogd zolang er geen formele bezwaren zijn.
3. In vier gevallen zien we dat de organisatie niet gericht is op het ontwikkelen van mensen en hen soms juist niet faciliteert in het vinden van een oplossing voor hun situatie. Voor Marina is een nieuwe functie beschikbaar, maar zitten een aantal regels in de weg die leidinggevend en met moeite opzij kunnen zetten; Rene krijgt in acht jaar slechts een keer een in zijn ogen passende functie aangeboden, die weer ophoudt als de betreffende leidinggevende vertrekt. Zowel Hans als Ton geven aan door de organisatie niet geholpen te worden in hun ziekteproces en soms versterken leidinggevend en in hun beleving (bedoeld of onbedoeld) het ziekteproces zelfs.

### **Gestolde interactie in de organisatie**

In het vorige hoofdstuk hebben we een vijftal thema's benoemd die het individuele niveau ontstijgen en van belang zijn bij de aanpak van arbeidsverzuim. Deze thema's zijn:

- *Belang van dialoog/ voorkomen van verbroken patronen.* Wederkerige communicatie is voorwaardelijk om tot een adequate oplossing van arbeidsverzuim te komen. Die communicatie is nu soms afwezig, indirect, met verschillende frequenties en niet altijd met als voldoende ervaren respect.
- *Willekeur in reïntegratie.* Communicatie vanaf de start van het verzuim is nodig om tot een systematische aanpak te kunnen komen. Uit de verhalen blijkt dat dit

niet altijd het geval is. Bovendien is de omgang met regels in een flink aantal verhalen willekeurig gelopen en is de toegang tot zorg niet overal goed en tijdig geregeld.

- *Onbekendheid met PTSS.* Binnen Politie Nederland is de aandacht voor PTSS de laatste jaren sterk toegenomen. Dat dit geen overbodige luxe is geven een aantal verhalen van mensen die hiermee te kampen hebben duidelijk aan.
- *Omgang met verscheidenheid.* In een aantal verhalen wordt duidelijk dat naarmate men minder aan het profiel van de 'gemiddelde politiefunctionaris' voldoet, men zich eerder buitengesloten voelt.
- *Aandacht voor ontwikkeling.* Die aandacht is wezenlijk om arbeidsverzuim tot een goed einde te brengen. In bovenstaande hebben we drie scenario's geschetst die we op dit punt in de organisatie zijn tegengekomen. Van beide partijen zijn inspanningen nodig om tot een oplossing te komen; naarmate de interactie daarover toeneemt des te adequater de oplossing.

## **Discussie en aanbevelingen**

De kracht van mensen ligt in hun zelfstandigheid en onafhankelijkheid om op te komen voor zichzelf en bij te dragen aan het grotere geheel, zo stelde Hilda Verwey-Jonker halverwege de vorige eeuw. Die wens tot zelfstandigheid en onafhankelijkheid komen we ook tegen bij politiemedewerkers met langdurig arbeidsverzuim en bij het beleid van de politieorganisatie. Eigen regie van de medewerker is inmiddels een centraal punt in dat beleid, gericht op het vergroten van de professionele ruimte van de politiemedewerker. De aanbevelingen en discussiepunten waarmee we deze rapportage afsluiten beogen dan ook een bijdrage te leveren aan deze beweging in het beleid en de wens vanuit de praktijk.

In het algemeen is het tot stand brengen van een voor beide partijen adequate balans tussen rechten en plichten rond langdurig arbeidsverzuim een kwestie die om een open dialoog ('het goede gesprek') vraagt. Voor beide partijen is het van belang zich af te vragen hoe die balans tot stand gebracht kan worden om daar vervolgens in openheid over te kunnen praten. Het gaat niet om het toedekken van verschillen van mening of belangen, maar juist om het transparant maken daarvan. De hulpbronnen van leidinggevendenden (als vertegenwoordigers van de organisatie) zijn groter dan van degene die met het verzuim kampt en niet zelden in een kwetsbare situatie verkeert. Het onderkennen van dit verschil in positie is cruciaal om een goede dialoog aan te kunnen gaan. Dat betekent zich inleven in de positie van de ander, diens waarde voor de organisatie en diens beleving van ziekte of stress. Van de medewerker vraagt een dialoog om redelijk inzicht in de eigen situatie, zo actief mogelijk omgaan daarmee, vertrouwen in de leidinggevende en -bij het ontbreken daarvan- openheid om dit aan te

kaarten. De organisatie biedt vervolgens de mogelijkheid om een ander aanspreekpunt te zoeken.

De verhalen uit deze pilot laten zien dat deze uitgangspunten vrij vaak afwezig zijn. Het gesprek over deze uitgangspunten in de organisatie lijkt om een cultuuromslag te vragen, maar kan op zichzelf ook juist gezien worden als startpunt van deze cultuuromslag.

Vanuit dit algemene discussiepunt komen we tot een aantal meer concrete aanbevelingen, die in de gewenste discussie een rol kunnen spelen:

- Al bij de start van het arbeidsverzuim is het nodig in gesprek te gaan over de oorzaak ervan en over de stappen die beide partijen kunnen ondernemen om tot een oplossing te komen. Juist inzicht in de verschillende stappen en het bijbehorende tijdspad kan het verschil in tijdsbeleving tussen degene met verzuim en de organisatie verkleinen. De Wet Poortwachter biedt aanknopingspunten voor een dergelijk gesprek, omdat in deze wet de contactmomenten zijn benoemd. Algemene kennis over deze stappen is nodig, aangevuld met kennis over arbeidsvoorwaardelijke aspecten van het verzuim enerzijds en dialogische gespreksvoering anderzijds. Bovendien blijkt het vinden van adequaat vervangend werk (zo nodig aangevuld met gedeeltelijke ziekmelding) behulpzaam bij het herstel.
- Speciale aandacht vraagt omgang met PTSS. Informatie is nodig over hoe PTSS die direct veroorzaakt wordt door de meegemaakte incidenten aangepakt kan worden en organisationele bronnen van PTSS vermeden kunnen worden. De aandacht voor PTSS in de organisatie neemt inmiddels toe, maar intensiever en gericht voorlichten is gewenst om te voorkomen dat het ziekteproces door een inadequate bejegening versterkt wordt.
- Bij langdurig verzuim wordt vaak een groot beroep gedaan op het thuisfront. In de verhalen zijn vooral partners, maar ook kinderen betrokken bij de omgang met en aanpak van het verzuim. Aandacht voor deze betrokkenheid vanuit de organisatie is van belang voor partners en kinderen om voldoende energie te houden. Bovendien kan een systemische benadering herstel en terugkeer naar werk bevorderen.
- Leiding geven gaat –in het kader van deze pilot- om gerichtheid op de ontwikkeling van medewerkers, ook van degenen die te kampen hebben met arbeidsverzuim. Van belang blijkt: tijdig signaleren, faciliteren van vervangend werk op niveau, meedenken over toekomstperspectieven. Uit de verhalen blijkt de rol van de leidinggevende cruciaal, een rol die niet altijd even adequaat opgepakt wordt. Het is van belang dat leidinggevendenden zicht hebben op hun eigen sterke en zwakke punten en zo nodig communicatie over verzuim en herstel delegeren.

## Bijlage 1

### Aanpak van de pilot

In de pilot hebben we handelingsonderzoek toegepast, dat wil zeggen dat het handelen van mensen centraal staat: hoe komt het dat iemand ziek wordt, hoe acteren verschillende betrokkenen in de periode van reïntegratie? Juist in het handelen komt naar voren hoe de organisatie dagelijks reilt en zeilt. We hebben dit handelen onderzocht door mensen hun verhalen te laten vertellen, maar ook door te kijken naar hun acties en reacties als er veranderingen voorgesteld en/of doorgevoerd werden.

#### *Vertellers*

In de pilot zijn een negental casussen opgenomen. Het perspectief van de betrokken medewerkers stond daarbij centraal: hoe heeft hij/zij het doorlopen proces ervaren, wat was steunend, wat was belemmerend voor herstel en reïntegratie?

De selectie van de gesprekspartners heeft plaatsgevonden door uitvraag bij vijf eenheden die betrokken zijn bij het project 'Iedereen doet mee' (waarvan drie hebben gereageerd) en bij de klankbordgroep van het project 'Iedereen doet mee'. Deze uitvraag is stopgezet toen er 12 namen waren, die op volgorde van binnenkomst zijn benaderd. Twee daarvan wilden in eerste instantie wel meewerken, maar zagen ervan af. Zij gaven als redenen op dat het vertellen van het verhaal te belastend zou zijn en dit teveel druk op hen persoonlijk zou leggen. De derde afvaller had enige tijd nodig om de privacy zeker te stellen waardoor de selectie al was gemaakt en er inmiddels voldoende toezeggingen voor deelname binnen waren. Van de negen vertellers hadden er drie PTSS bij de start van het arbeidsverzuim, het verzuim van een persoon was veroorzaakt door een dienstongeval, voor drie mensen gold dat zij fysieke klachten hadden die niet direct werk gerelateerd waren en voor twee mensen waren burn-out klachten oorzaak van het arbeidsverzuim. Vergelijken met het TNO-rapport zijn respondenten met fysieke oorzaken voor verzuim iets minder vertegenwoordigd (vier van de negen versus 50% van de door TNO geanalyseerde dossiers). Psychische oorzaken van verzuim zijn derhalve iets oververtegenwoordigd. Vooral de diagnose PTSS is sterker vertegenwoordigd ( drie van de negen vertellers versus 7,5% van de door TNO geanalyseerd dossiers).

Privacy was in deze pilot essentieel. De vertellers werkten geheel vrijwillig mee en hadden geen toestemming nodig van hun leidinggevende. Het was aan hen zelf of zij dit wel of niet bekend willen maken bij hun leidinggevende. De verhalen zoals in dit rapport zijn opgetekend, zijn voorgelegd aan de deelnemers. Zij hebben allemaal toestemming gegeven om dit op deze wijze te plaatsen.

De gesprekken die plaats vonden, maakten geen onderdeel uit van het traject Wet Verbetering Poortwachter. Wanneer uit de gesprekken bleek dat er zaken waren, die zouden ingezet moeten worden, kon de betrokken medewerker dit via zijn leidinggevende doen. Als er andere zaken nodig waren om te regelen in het kader van de voorliggende problematiek, heeft de projectleider van de pilot zich ingezet om te bezien

hoe dit mogelijk gemaakt kan worden. Hier gold een inspanningsverplichting en geen resultaatsverplichting.

### *Verzamelen en analyseren van gegevens*

Per persoon is minimaal 1 en in de meeste gevallen twee gesprekken gevoerd. Het ging hierbij om informatieve gesprekken, waarbij de gespreksvoerders vanuit de pilot er zorg voor droegen dat de gesprekspartner zijn of haar verhaal kon doen. Het zogenaamde 'vliegwiel' van de medewerker (zie bijlage 2) werd in de pilot ingezet om op zoek te gaan naar de kern of drijfveren van de mens met zijn of haar grondpatronen. Dit in de context van het vliegwiel van de "werkplek", in dit geval de politie. De kern van de medewerker sluit aan bij de intrinsieke motivatie van de medewerker, waar iemand warm voor loopt. Met andere woorden: als aangesloten wordt bij de drijfveren van iemand voor het werk kan er een vliegwiel in gang gezet worden waardoor er een positieve spiraal kan ontstaan. De buitenste rand van het vliegwiel geeft de omgeving weer waarbinnen de individuele medewerker functioneert, in deze pilot is dat de politieorganisatie Nederland. Wanneer iemand aan zou geven dat het de ambitie is uit te groeien tot kunstschilder, dan beantwoordt dit niet aan de taakstelling van de politie en valt daarmee buiten de reikwijdte van de organisatie. Het gaat om de ontwikkelmogelijkheden van de medewerker in relatie tot de politie. Deze relatie is overigens wederkerig: enerzijds kunnen medewerkers zich aanpassen aan de regels en gebruiken van de organisatie en anderzijds kan de organisatie tegemoet proberen te komen aan wensen en mogelijkheden van medewerkers (zie ook Coenen-Hanegraaf & Valkenburg, 2012; Beukema & V.d.Vlist, 2001)

De vliegwielen waren de basis voor het stellen van vragen. Het is niet zo dat de vragen in het vliegwiel "afgevinkt" werden, ze kunnen gezien worden als een richtlijn/hulpstructuur voor het gesprek.

Het gesprek is met goedvinden van de betrokken medewerker opgenomen. Mocht een 2<sup>e</sup> gesprek nodig zijn om naar de volgende stap te gaan, dan werd ook dit opgenomen en letterlijk uitgetypt. Na het informatieve gesprek volgde een collectieve analyse van het transcript met de groep gespreksvoerders van de pilots. Dit in een intervisieachtige omgeving. Wat zijn de thema's van de medewerker om wie het gaat en zit er een rode draad in de thema's van alle gesprekken die zijn gevoerd, is een vraag die onder andere besproken zal worden.

Na deze analyse gingen we terug naar de verteller. Vragen die dan naar voren kwamen zijn: Hebben we de goede analyse? Zijn we belangrijke zaken vergeten? Zo nodig werden aanvullende vragen gesteld. Soms vond deze terugkoppeling per mail of telefonisch plaats, soms in levende lijve.

Waar mogelijk was er een idee voor een mogelijke aanpak en was het de bedoeling dat de verteller ook daadwerkelijk stappen zette. Voor de pilot was vervolgens de vraag: heeft het geholpen om de weerbaarheid van de verteller te versterken? Wat heeft goed geholpen en wat juist niet?

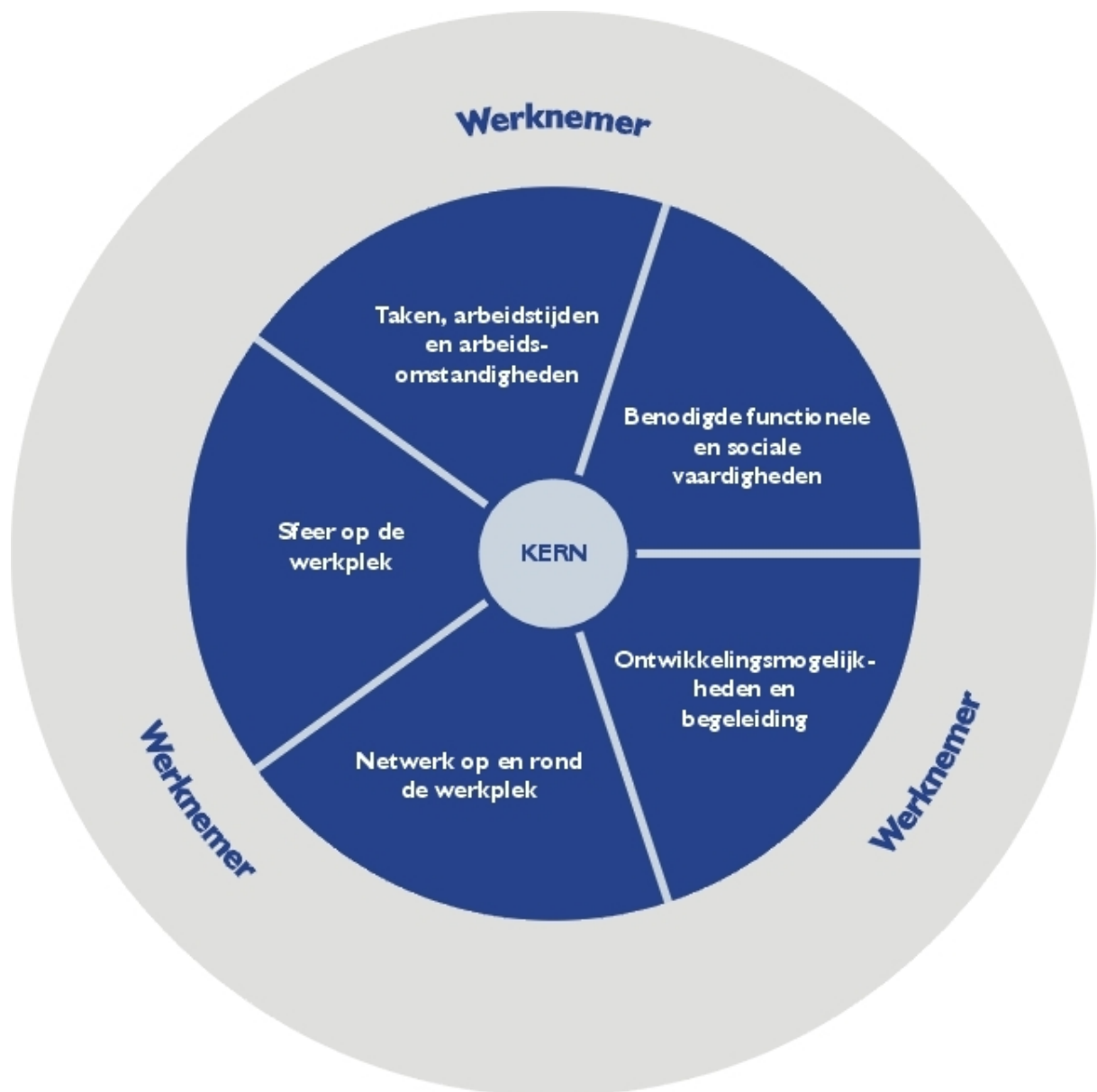
Tot slot hebben we de individuele verhalen vergeleken en vanuit de overeenkomsten erin thema's opgespoord die bruikbaar kunnen zijn voor een verder gesprek binnen de politieorganisatie. Daarbij hebben we geen volledigheid van gespreksonderwerpen nagestreefd, met negen verhalen is dat ook moeilijk te realiseren. De gevonden grondpatronen kunnen ons inziens wel zeer bruikbaar zijn bij de aanpak van langdurig arbeidsverzuim bij de politie.

## Bijlage 2 De vliegwheels in beeld

Vliegwiel medewerker:



**Vliegwiel werkplek:**





## Literatuur

Beek, I. van, T. Taris & W. Schaufli (2013), *De psychosociale gezondheid van politiepersoneel*, Den Haag/ Utrecht: WODC/ UU

Beukema, L. & A. v.d. Vlist (2001), *Zoals het klokje thuis tikt.... Vraaggericht organiseren in de ouderenzorg*, Utrecht: Van Arkel

Beukema, L., I. Kuijpers & K. Van der Pol (2010), *Ontvoogde verhoudingen, kracht van mensen*, Utrecht: De Graaff

Beukema, L. (2013), *Human Resource Maatwerk. Over de noodzaak van ontwikkeling en innovatie*, Installatierede bij de aanvaarding van het ambt van lector Duurzaam HRM aan de Hanzehogeschool Groningen, Groningen: Kenniscentrum Arbeid, Hanzehogeschool Groningen

Brouwer, S., A.de Lange, S.v.dMei, M.Wessels, W.Koolhaas, U.Bultmann, B.V.d.Heijden, J.v.d.Klink (2012), *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven*, Groningen: UMCG/RUG

Coenen, H. (2012), herziene uitgave onder redactie van B. Valkenburg & M. Coenen-Hanegraaf, *Exemplarisch handelingsonderzoek*, Utrecht: Jan van Arkel

Coenen-Hanegraaf M. & B. Valkenburg (2012), *Begeleid werken. Trajectontwikkeling op basis van een individuele, vraaggerichte benadering*, Utrecht: Van Arkel, 2<sup>e</sup> herziene druk

Gersons, B. & N. Burger (2012), *Blauwdruk Mentale Zorglijn Politie*, Diemen: Arq Psychotrauma Expert Groep

Giddens, A. (1984), *The constitution of society*, Cambridge: Polity Press

Huis, J., I.Houtman & V.Kallen (2014), *Langdurig verzuim bij de Nederlandse politie*, TNO: Hoofddorp

Oortmarsen, B. van (2014), *Reïntegratie bij langer durend ziekteverzuim. Een longitudinaal onderzoek naar (inter)acties van werknemer, leidinggevende en bedrijfsarts*,

Poeijer, H. Van (2011), *Reflexie maakt het verschil. Handelingsonderzoek naar multicultureel vakmanschap*, Masterthesis Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap

Smit, A., B. Gersons, S. van Buschbach, M. Den Dekker, J.Mouthaan, M.Olff (2013), *PTSS bij de politie – een beter beeld. 16 jaar politiepoli, 1000 gebruikers*, Apeldoorn/ Amsterdam: Politieacademie/ Arq Psychotrauma Expertgroep

Velden, P. van der, M. Bosmans & S. Brekveld (2012), Politiestress: feiten en mythes. In: *Het tijdschrift voor de politie*, 74(4/12), 6-9.

Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, London e.a.: Sage

*Terugblik Vakdag Mentale Kracht op 16 mei 2014*