THALES NEDERLAND

EDITORIAAL

BEHOUDEN VAN PERSONEEL

Het aprilnummer van de Militaire Spectator was geheel gewijd aan de kritische succesfactor van iedere organisatie, en zeker ook de krijgsmacht: personeel.
In het desbetreffende editoriaal is aandacht gevraagd voor de vulling van de organisatie. Dit thema verdient de hoogste prioriteit omdat mede uit verschillende artikelen bleek dat deze vulling steeds meer te wensen over laat. Het belang hiervan is voor de krijgsmacht zo groot en de arbeidsmarkt is zo krap dat de verantwoordelijkheid voor het vullen en gevuld houden van de organisatie niet bij één instantie kan worden neergelegd. Het betreft een gezamenlijke verantwoordelijkheid die alleen succes zal hebben als de wensen van het individu een meer centrale rol krijgen zodat de schijnbaar tegenstrijdige belangen van het individu en de organisatie meer in evenwicht komen. Vandaar dat in dit editoriaal nog eens aandacht wordt gevraagd voor een deel van het probleem: het behouden van personeel.

Tijdens de dienstplichtperiode was het 'even Kerkrade bellen' en een betere vulling werd geregeld. Deze situatie veranderde doordat de defensieorganisatie, vanwege de opschorting van de dienstplicht, sterk werd ingekrompen. Er ontstond daarbij een overschot aan BOT-militairen. Overtolligheid en Zorg voor Werk (extern de krijgsmacht) werden gevleugelde begrippen, die een cultuur van 'voor jou zo een ander' in stand hielden.
Daarnaast streefde de krijgsmacht naar een imago voor de BBT-er van 'werken en leren', gericht op externe 'employability'. Dit had tot gevolg dat de cultuur waarin personeel als een 'verbruiksartikel' werd beschouwd ook na het opschorten van de dienstplicht gehandhaafd bleef.

Inmiddels vereist de vullingssituatie een andere insteek. Personeel is schaars en verdient een dienovereenkomstige behandeling. Nu weten wij dat het veranderen van cultuur een langdurig proces is. Het wekt dus geen verbazing dat het nog niet tot alle geledingen van onze organisatie is doorgedrongen dat het behouden van personeel voor het goed functioneren van Defensie essentieel is. Op sommige plaatsen is de vullingssituatie echter dermate kritiek dat als wij berusten in de gedachte dat het een probleem van de ander is, het functioneren van de krijgsmacht fundamenteel in geding komt.

Het is overigens al te gemakkelijk om bij het behouden van personeel met de beschuldigende vinger alleen naar de werkvloer te wijzen. Commandanten op de lagere niveaus komen vaak tijd en mogelijkheden te kort om alle activiteiten die van hen gevraagd worden naar behoren uit te voeren. Tevens blijkt uit onderzoek dat commandanten vinden dat zij voldoende aandacht schenken en genoeg doen aan het behouden van personeel. Wanneer hierover vragen worden gesteld aan de militairen die de krijgsmacht voortijdig verlaten dan geven zij het advies om hier veel meer aandacht aan te schenken.

Veel (jonge) BOT-militairen van de KL vinden dat de organisatie niet of nauwelijks rekening met hen houdt en veel te weinig is geïnteresseerd in het individu. Daarnaast vinden zij dat zij onvoldoende respect krijgen. BBT-militairen noemen 'een gebrek aan waardering door het kader' vaak als een belangrijke reden om voortijdig de organisatie te verlaten. Een kwart van de BBT-militairen rapporteert dat zij 'meestal niet' of 'nooit' als gelijkwaardige collega's zijn behandeld. Dit gebeurt dan door de eerder genoemde BOT-militairen die vinden

PARTNER IN NEDERLAND EN DE HELE WERELD
THALES

dat zij te weinig respect krijgen. Van belang is dat deze onderzoeksresultaten ons een spiegel voorhouden die aanleiding moet geven tot een verandering van gedrag. Hier is het volgende spreekwoord volledig van toepassing: Wat gij niet wilt dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet.

Wie het oor te luisteren legt in de trein weet dat wij met elkaar een te negatief beeld van Defensie presenteren. Het gras is bij de buren spreekwoordelijk altijd groener maar velen die Defensie hebben verlaten willen na mindere ervaringen buiten Defensie, graag weer terug. Met elkaar zijn wij sterk in kameraadschap en collegialiteit, wij ervaren daarnaast een goede werksfeer en zijn over het algemeen tevreden over de werkinhoud. Dit zijn aspecten die buiten Defensie vaak tot minder tevredenheid leiden, die wij moeten koesteren en waar wervingskracht van uit gaat.

Wij zullen ambassadeurs van onze organisatie moeten blijven omdat de meeste belangstelling voor een baan bij Defensie niet gegenereerd wordt door de STER-spotjes of de wervingsadvertenties, maar door gesprekken die militairen hebben met jongeren en die bij de jongeren aanleiding geven tot sollicitatiegedrag. Wanneer deze jongeren bij Defensie instromen zal er vervolgens meer moeten gebeuren om hen te behouden.

Van belang is daarbij dat niet iedere medewerker hetzelfde is en dat er soms zelfs essentiële verschillen zijn. Ieder verbond tussen een individu en zijn of haar organisatie is uniek. Het ontstaat en ontwikkelt zich, door de acties van het individu en de organisatie, waarbij veranderende ambities een rol spelen.

Op de twee uitersten van een continuüm bevinden zich de gebonden en de geboeide medewerker. Het fundamentele verschil tussen binden en boeien is gelegen in de motivatie waarmee de medewerker bij Defensie werkt. Iemand die zich gebonden voelt aan Defensie accepteert de identiteit, de missie en de normen en waarden. Hierover valt niet te onderhandelen: ze spreken je aan of niet. Natuurlijk zijn er variaties in binding mogelijk en onvermijdelijk: ieder individu is uniek. Individuen kunnen zich meer of minder herkennen in de identiteit en meer of minder gevoelig zijn voor binding. De geboeide medewerker laat zich minder of niet leiden door missie, doelstellingen en loyaliteit. Defensie boeit vanwege het uitdagende werk, de aantrekkelijke werksfeer en de goede arbeidsvoorwaarden.

Om te kunnen boeien zal een organisatie aantrekkelijk moeten blijven voor het individu. Zolang de organisatie voldoende ruimte laat voor de ambitie van het individu zal het individu blijven. De deal moet voor beide partijen aantrekkelijk zijn en blijven. De geboeide werknemer is daarbij vergelijkbaar met de consument: hij of zij stelt hoge eisen en gedraagt zich grillig.

Het verschil tussen geboeide en verbonden werknemers valt onder normale omstandigheden niet op: beide leveren een positieve bijdrage aan het resultaat. In onzekere tijden en in tijden van een gespannen arbeidsmarkt kiezen geboeide medewerkers echter vaak voor zichzelf. Om personeel te behouden zal meer rekening moeten worden gehouden met hetgeen het personeel bij Defensie zoekt. En dat zullen wij vervolgens moeten bieden.

Dit vereist meer maatwerk in plaats van confectiedenken. Een belangrijke taak is daarbij weggelegd voor de commandant. Een commandant is daarin niet machteloos en beschikt over tal van mogelijkheden om personeel te behouden. Het lijkt gewenst commandanten in staat te stellen om meer tijd vrij te maken voor de kritische succesfactor, het personeel. De toenemende bureaucratische werklast dient in dit licht nog eens kritisch te worden doorgelicht.