

Werkrelaties tussen militairen en burgerpersoneel bij Defensie

Dit artikel presenteert de bevindingen van een onderzoek naar de werkrelaties tussen militairen en burgers binnen de defensieorganisatie. Het onderzoek maakt deel uit van een internationaal project, met als doel een lacune in kennis op te vullen en aandachtspunten ten aanzien van beleid en (personeels-)management te formuleren. De verhouding tussen militair en burgerpersoneel is belangrijk omdat ze een effect heeft op de werkrelaties en het effectief functioneren van de organisatie. Uit interviews en een grootschalige enquête onder defensiepersoneel kwamen enkele interessante zaken naar voren. Zo is grofweg een kwart van het ondervraagde personeel van mening dat militairen en burgers niet gericht zijn op dezelfde missie en doelen. Daarnaast duiden de resultaten op een zekere mate van groepsvorming.

*Dr. M. Andres en prof. dr. J. Soeters**

De professionele en flexibele organisatie die Defensie beoogt te zijn, brengt een uitgebalanceerd personeelsbestand met zich mee in termen van leeftijdsopbouw, functionele specialisaties, opleidingsniveaus en de verdeling tussen militairen en burgers. Bij een organisatie waar veel van gevraagd en verwacht wordt, is de inzet van alle partijen belangrijk. Dat geldt in toenemende mate ook voor de rol van burgerpersoneel, die specialisme en continuïteit in de krijgsmacht brengen.

Civiel-militaire samenwerking

De combinatie van militair en burgerpersoneel is van belang voor het voortzettings- en

leervermogen van de organisatie. Opvallend is echter dat deze vorm van civiel-militaire samenwerking in de 'koude' organisatie (dat wil zeggen, de onderlinge samenwerking tussen militair en burgerpersoneel in de vredesbedrijfsvoering) – voor zover wij weten – niet eerder is onderzocht. Er is daarentegen wel veel aandacht voor civiel-militaire samenwerking in de 'hete' organisatie; de samenwerking tussen militairen en externe civiele partijen (ngo's, civiele overheden) in operationele omstandigheden.¹

Inzet burgerpersoneel onvermijdelijk

Het is overigens de samenwerking tussen militairen en eigen burgerpersoneel in operationele omstandigheden die dit onderwerp vooral in Angelsaksische landen op de agenda heeft gezet. Gelet op de grote inspanningen die Amerikaanse, Britse en Canadese militairen de afgelopen jaren hebben moeten leveren, is de operationele inzet van (gecontracteerd) burgerpersoneel – naast de inzet van reservisten – onvermijdelijk gebleken.

* Manon Andres is universitair docent organisatiekunde en management aan de NLDA; Sjo Soeters is hoogleraar organisatiekunde en management aan de NLDA en hoogleraar organisatiesociologie aan de Universiteit van Tilburg. De auteurs danken Krishna Adhikari voor haar hulp bij het uitvoeren van de enquête.

¹ Zie J. Soeters, 'Organizational cultures in the military', in: G. Caforio (ed.), *Handbook of the Sociology of the Military* 2nd ed., New York etc.: Kluwer (2015), waarin een beschrijving wordt gegeven van de 'hete' en 'koude' organisatie en van de culturele aspecten van militairen, reservisten en burgers in defensieorganisaties.

In Amerika heeft Ryan Kelty diverse onderzoeken op dit terrein verricht.² Hij laat daarbij onder meer zien dat burgerpersoneel tijdens uitzendingen wordt ingezet voor werkzaamheden die niet tot de kern van het militaire werk behoren. De activiteiten betreffen ofwel hoog-specialistisch (bijvoorbeeld ICT) of juist relatief laaggeschoold werk (de was, schoonmaken, keukenactiviteiten).

NAVO-onderzoeksgroep

Gegeven deze ontwikkelingen is het niet verwonderlijk dat voornamelijk in Canada, de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk de behoefte aan kennis over werkrelaties tussen militairen en burgers in defensieorganisaties is geventileerd. Om meer inzicht over dit onderwerp te krijgen is een NAVO-onderzoeksgroep opgericht, met als titel 'Civilian and military personnel work culture and relations in Defense organizations'. De volgende NAVO-lidstaten nemen hieraan deel: België, Canada, Duitsland, Estland, Nederland, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten. Ook Zweden en Zwitserland participeren in de werkgroep.

Maar er zijn meer landen bij het project betrokken, waaronder Nieuw-Zeeland, Bulgarije en Turkije. De samenwerking tussen burgers en militairen in defensieorganisaties wordt klaarblijkelijk door veel landen als een belangrijke kwestie beschouwd. Het doel van het onderzoek is inzicht genereren in de werkrelaties tussen militair en burgerpersoneel en het vaststellen van de voorwaarden en uitdagingen van een goede samenwerking. Naast analyses op nationaal niveau worden internationale vergelijkingen gemaakt en 'best practices' ten aanzien van (personeels-)beleid en management geïdentificeerd.

Onderzoek

Documenten en interviews

Zoals gezegd rapporteren wij in dit artikel de eerste bevindingen ten aanzien van het Nederlandse defensiepersoneel. In de eerste fase van het onderzoek zijn relevante documenten verzameld en bestudeerd, heeft



FOTO: DEN DUNNEN

Militairen en burgerpersoneel van Defensie demonstreren in Den Haag naar aanleiding van de beleidsbrief 'Defensie na de kredietcrisis' (april 2011) waarin staat dat de formatie van Defensie wordt gereduceerd en heringericht

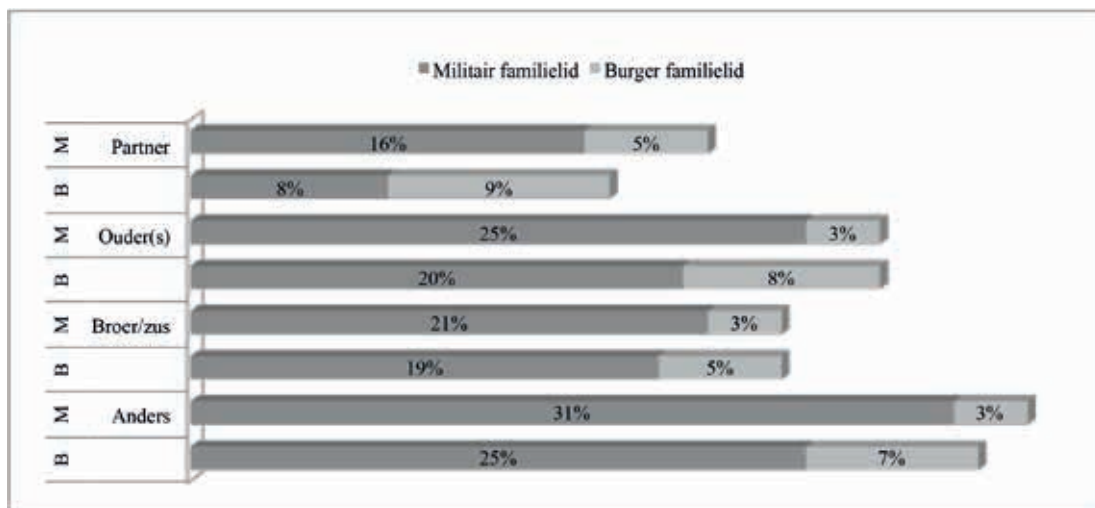
secundaire data-analyse plaatsgevonden en zijn interviews gehouden. De geïnterviewden waren (hoge) commandanten (onder wie C-KMAR, C-CDC, directeur DMO, directeur Personeel en Bedrijfsvoering CZSK en de HDP) en beleidsmakers die verantwoordelijk zijn voor personeelsbeleid, alsmede een voorzitter van een van de vakbonden.

De secundaire data-analyse betrof het analyseren van gegevens van werkbelevingsonderzoeken (PICTURE), uitgevoerd door de afdeling Trends, Onderzoek en Statistiek (TOS; voorheen Gedragwetenschappen) van de Divisie Personeel & Organisatie Defensie (DPOD). Op basis van deze onderzoeken is bekeken in hoeverre militairen en burgers verschillen ten aanzien van hun werkbeleving.

Respons

Defensiepersoneel is echter niet eerder specifiek bevraagd naar de werkrelaties tussen burgers en militairen en het managen van deze twee groepen personeel. Met dat doel zijn in de

2 Bijvoorbeeld R. Kelty, The U.S. Navy's Maiden voyage. Effects of integrating sailors and civilian mariners on deployment, *Armed Forces and Society*, 2008 34 (4) 536-564.



Figuur 1 Percentage militair (M) en burgerpersoneel (B) met een familielid werkzaam bij Defensie

tweede fase van het onderzoek vragenlijsten verspreid onder defensiepersoneel. De Defensie team Vragenlijst – een Nederlandse vertaling van het Canadese origineel – is in januari 2014 verstuurd naar de werkmailadressen van 1250 militairen en 1250 burgers,³ werkzaam bij de bestuursstaf, het CDC, de DMO en staven van de OPCO's. Operationele eenheden zijn buiten beschouwing gelaten omdat daar door de bank genomen geen burgers werkzaam zijn. De respons was 39 procent ($n = 490$) onder militairen en 35,5 procent ($n = 444$) onder burgers.

Interessant is dat 42 procent van de burgers die de vragenlijst invulden eerder als militair werkzaam is geweest binnen Defensie en dus een militaire achtergrond heeft. Daarnaast heeft 41 procent van het burgerpersoneel een of meerdere familieleden die werkzaam zijn binnen Defensie, hetzij een partner (18 procent), ouder(s) (28 procent), broer of zus (24 procent), of een ander familielid (32 procent) die als burger maar veelal als militair bij Defensie werkt.⁴ Dit verschilt niet zo veel van de militairen. Van hen heeft 46 procent een

familieelid bij Defensie (zie figuur 1). Dit laat zien dat de scheiding tussen burger en militair, en de kennis van elkaars achtergronden niet altijd zo strikt is gescheiden als men wel eens veronderstelt.

In dit artikel beschrijven we achtereenvolgens de verhouding militair en burgerpersoneel, de uitkomsten van de interviews en secundaire data-analyse en de uitkomsten van de vragenlijst onder defensiepersoneel over de werkrelaties tussen militairen en burgers, en het managen van deze twee groepen personeel.

Een stabiele verhouding van militairen en burgers

In essentie is de gedachte achter het in dienst hebben van militairen en burgers binnen de defensieorganisatie simpel: militairen zijn vereist voor militaire expertise, burgers brengen specifieke, niet-militaire expertise en continuïteit in de organisatie. De Regeling inzake het aanmerken van functies als organieke militaire of burgerfuncties uit 1990 stelt dat als 'organieke militaire functies' worden aangemerkt:

- 'functies die als hoofd- of neventaak de bediening van een wapen of wapensysteem inhouden, dan wel daarmee in directe relatie staan;

3 De Defensieteam Vragenlijst is ontwikkeld door dr. Irina Goldenberg (National Defence, Canada) voor de eerdergenoemde NAVO-werkgroep HFM RTG-226.

4 In de literatuur wordt in dit verband gesproken over respectievelijk retro- en endorecruitment (Soeters, 2015).



FOTO: H. KEERIS

De ratio militair-burgerpersoneel in de Nederlandse defensieorganisatie (72-28) verschilt nauwelijks van die van Canada, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk

- functies waarvoor militaire deskundigheid is vereist;
- functies waaraan in buitengewone omstandigheden bevoegdheden ter uitoefening van het militaire gezag zijn of kunnen worden gedelegeerd of die in oorlogsomstandigheden militaire gezagsverhoudingen vereisen' (artikel 2 van de regeling).

En als 'organieke burgerfuncties' worden aangemerkt:

- 'alle functies binnen de Centrale Organisatie en bij de ministeriële gedeelten voor de drie krijgsmachtdelen die niet ingevolge artikel 2 dienen te worden aangemerkt als militaire functies;
- functies bij het overige deel van de defensieorganisatie waarvoor een militaire deskundigheid geen voorwaarde is en/of continuïteit in de functievervulling is vereist en die niet ingevolge artikel 2 dienen te worden aangemerkt als militaire functies' (artikel 3 van de regeling).⁵

Deze regeling is niet altijd consequent toegepast, in het voordeel van militaire functies.⁶ Aangezien burgers goedkoper zijn dan militairen, wordt in het onderzoeksrapport *Personeelspiramide* (verschenen in februari 2011) als versoeringsmaatregel 'voorgesteld deze inrichtingseisen aan te scherpen en op de bestaande organisatie toe te passen door meer militaire functies bij staf- en ondersteunende diensten om te zetten naar burgerfuncties'.⁷

Personeelsomvang

De personeelsomvang van Defensie bedraagt op dat moment 68.037 vte, waarvan 48.541 vte (71 procent) militair (inclusief leerlingen) en

5 Ministerie van Defensie, Regeling inzake het aanmerken van functies als organieke militaire of burgerfuncties. Nr. P 90/162/1247.1, 6 maart 1990. http://mpbundels.mindef.nl/31_serie/31_112/31_112_0110.htm.

6 Water, W.A.G. van de, *Onderzoeksrapport Personeelspiramide*. Den Haag, 2011, 3.

7 Idem.

19.496 vte burger (29 procent); de 7.561 vte reservisten zijn daarbij niet meegeteld.⁸ Naar aanleiding van de beleidsbrief 'Defensie na de kredietcrisis' op 8 april 2011, waarin staat dat de formatie van Defensie wordt gereduceerd en heringericht, wordt vastgelegd uit hoeveel medewerkers van een bepaalde rang (militair personeel) en schaal (burgerpersoneel) de organisatie op 1 januari 2016 mag bestaan de zogenoemde Numerus Fixus).

Burgers zijn goedkoper dan militairen. Als versoberingsmaatregel worden militaire functies bij staf- en ondersteunende diensten omgezet naar burgerfuncties

Opvallend is dat een beleidsnota uit juni van datzelfde jaar over deze Numerus Fixus als getalsmatig uitgangspunt voor de verhouding tussen militair en burgerpersoneel 80-20 hanteert.⁹ In tegenstelling tot het eerdere rapport duidt dit op verhoudingsgewijs minder in plaats van meer burgerfuncties. Kennelijk is in 2011 de beleidsmatige meningsvorming over een 'juiste mix' van militaire en burgerfuncties nog niet uitgekristalliseerd.

Getalsmatige verhouding

Hoe dan ook, de stand van zaken in 2014 was dat de eerdergenoemde regeling en ontwikkelingen hebben geleid tot een verhouding van militair en burgerpersoneel van 72-28 procent.¹⁰ De verhouding van militairen en burgers verschilt per defensieonderdeel en

eenheid: waar militairen meer vertegenwoordigd zijn binnen de operationele eenheden, is burgerpersoneel naar verhouding meer werkzaam binnen de bestuurlijke en ondersteunende eenheden.¹¹

De ratio militair-burgerpersoneel in de Nederlandse defensieorganisatie verschilt nauwelijks van die van Canada, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Die verhouding is door de reorganisatie ook niet noemenswaardig gewijzigd. Opvallend is dat binnen de Belgische defensieorganisatie, maar ook de Turkse, duidelijk minder burgerpersoneel werkzaam is: slechts 6 tot 8 procent.

Verschillen, maar geen serieuze problemen

Uit de literatuur is bekend dat wanneer er in groepen mensen (bijvoorbeeld op de werkvloer) bepaalde minderheden bestaan, dit kan leiden tot minder gunstige sociale interacties en ervaringen, waaronder het gebruik van stereotypen.¹² Verder weten we dat een 'misfit' van routines, activiteiten, cultuur, achtergronden en ervaringen kan leiden tot conflicten tussen medewerkers, de dagelijkse werkzaamheden kan hinderen en een goede werkrelatie, communicatie en informatie-uitwisseling in de weg kan staan.

Daarentegen heeft een goede samenwerking tussen personeelsleden – ook al doen ze verschillende taken – positieve uitwerkingen, waaronder het opbouwen van vertrouwen, het stimuleren van leervermogen en het benutten van verscheidenheid.¹³

De getalsmatig ongelijke verhouding van militair en burgerpersoneel binnen defensie en de verschillen in cultuur, achtergronden en ervaring suggereert dat aandacht voor dit onderwerp belangrijk is. Daarnaast bestaan er verschillen tussen de twee groepen op het gebied van arbeidsvoorwaarden en rechtspositie (beloning en tegemoetkomingen, verlof, loopbaanontwikkeling en pensioen), training en socialisatie, tenuuevoorschriften en beroepseisen (waaronder fitheidseisen en uitzendingen).

8 Water, W.A.G. van de, *Onderzoeksrapport Personeelspiramide*. Den Haag, 2011.

9 Hoofddirectie Personeel, *Nota: Numerus Fixus en ondersteuning bezuinigingen*, 9 juni 2011, 2.

10 Ministerie van Defensie, *Kerngegevens Defensie. Feiten en cijfers*. Den Haag, Ministerie van Defensie, 2014.

11 Ministerie van Defensie, *Kerngegevens Defensie. Feiten en cijfers*. Den Haag, Ministerie van Defensie, 2014.

12 Moss Kanter, R., *Men and women of the corporation*. New York, Basic Books, 1977.

13 Soeters, J., 'Organizational cultures in the military'. In Caforio, G. (Ed) *Handbook of the Sociology of the Military*. New York, Kluwer, 2015.



FOTO: H. KEERIS

Militairen gaan bij defensie werken voor een 'loopbaan'; burgers voor een 'functie'. Militairen vinden burgers te 'honkvast' en burgers betreuren het ontbreken van loopbaanbeleid

Hoewel de commandanten en beleidsmakers die wij interviewden culturele verschillen naast verschillen in werkomstandigheden, beleid en rechtspositie erkenden – 'het zijn twee aparte werelden', aldus een geïnterviewde – zagen ze geen serieuze problemen in de werkrelaties tussen burgers en militairen. Toch kwam al pratende een aantal aandachtspunten naar voren.

Aandachtspunten

Loopbaan versus functie

Wellicht het meest prominente punt dat werd genoemd is dat militairen bij Defensie gaan werken voor een 'loopbaan', terwijl burgers de organisatie doorgaans binnenkomen voor een 'functie'. Dit kan gevoelens van onvrede en ongelijkheid met zich meebrengen, onder meer vanwege het ontbreken van loopbaanbeleid en –perspectief voor burgers. Voor burgers kan dit

een bezwaar zijn; voor militairen kan juist de gedachte ontstaan dat burgers niet mobiel en flexibel willen zijn, dat zij te 'honkvast' zijn.

Een praktisch bezwaar van het functieroulatie-systeem van militairen is dat zij daardoor per functie te kort functioneren om blijvend effectief te kunnen zijn (maar daar staat een intensieve kennis- en ervaringsopbouw als voordeel tegenover). Het gebrek aan mobiliteit onder burgers werd door de geïnterviewden verschillende malen genoemd en als nadelig ervaren. Aan de andere kant werd gezegd dat burgers juist continuïteit in de organisatie waarborgen en werd erkend dat de mogelijkheden die de organisatie biedt ten aanzien van interne mobiliteit voor burgers beperkter zijn dan voor militairen.¹⁴

Stereotypen

Enkele geïnterviewden gaven aan dat er 'veel stereotypen over en weer' bestaan en dat het bestaan van militaire en burgerfuncties aanleiding geeft tot groepsvorming. Ook bestaat er volgens een geïnterviewde een 'andere manier van omgaan met elkaar', wat mede komt door de hiërarchie die bij militairen een belangrijke rol speelt en wellicht minder bij burgers.

Verder hebben militairen een uitgebreid intern netwerk en bestaat er een 'hechtere band tussen militairen'. 'Als het er op aankomt weten militairen elkaar te vinden. Militairen bellen hun maatjes. Zij kennen elkaar al heel lang', aldus een geïnterviewde. Gezamenlijke opleiding, training, socialisatieprocessen, het uitvoeren van verschillende functies binnen verschillende delen van de organisatie en gezamenlijke operationele ervaringen dragen hieraan bij.

Arbeidsvoorwaarden

Een geïnterviewde gaf aan dat de 'aandacht van de top voor het ene deel anders [is] dan voor het andere deel van de werknemers'. En ook een

14 Onderzoek naar mobiliteit onder burgerpersoneel toont aan dat zowel beperkte mogelijkheden in de organisatie als persoonlijke overwegingen van medewerkers een rol spelen. Ministerie van Defensie, Mobiliteit burgerpersoneel. GW-11-082, 2011.



FOTO: MCD, G. VAN ES

Uit het onderzoek blijkt interessant genoeg dat burgers en militairen soms juist (significant) positiever scoren wanneer zij in de (duidelijke) minderheid zijn binnen een defensieonderdeel

ander zei dat de ‘aandacht van de vakbonden meer op militairen [is] gericht’. Dat geldt onder meer voor de arbeidsvoorwaarden. ‘Je hebt de macht waar je mensen hebt’. De populatie militairen is groter, zowel binnen de organisatie als in de vakbonden. Daarnaast ‘zijn wij [als militaire organisatie] gericht op vechten’. Hieruit zou men kunnen opmaken dat de organisatie in de ogen van de geïnterviewden per se militair personeel nodig heeft (‘zij zijn de krijgsmacht’), maar dat het organisatiebelang van burgers niet altijd volledig wordt erkend. Volgens een geïnterviewde bestaat er soms de opvatting dat ‘iemand die niet met de poten in de modder staat, het niet begrijpt’.

Uitzendingen

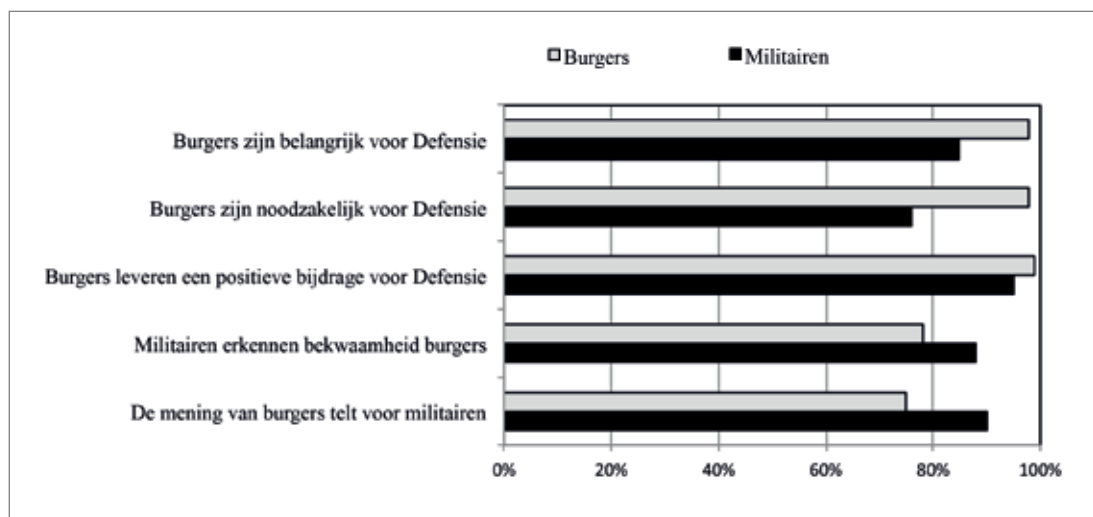
Hoewel burgerpersoneel in beginsel niet uitgezonden wordt, komt het wel voor en

wordt dat volgens verschillende geïnterviewden door militairen gewaardeerd; het draagt bij aan de acceptatie, omdat zij dan dezelfde taal spreken en een operatiegebied hebben gezien en ervaren. Daarnaast zijn volgens de geïnterviewden deskundigheid die relevant is voor de militaire organisatie, professionaliteit en het leveren van een zichtbare bijdrage belangrijk voor onderlinge acceptatie en goede werkrelaties.

Werkbeleving en werkrelaties

De analyse van recente werktevredenheids-onderzoeken (PICTURE) laat kleine, veelal niet significante verschillen zien tussen burgers en militairen als het gaat om werkbeleving en tevredenheid. Interessant is dat burgers en militairen soms juist (significant) positiever scoren wanneer zij in de (duidelijke) minderheid zijn binnen een defensieonderdeel, bijvoorbeeld als het gaat om respect, enthousiasme, of cynisme.¹⁵

15 Dit is conform organisatiedemografische inzichten, zoals ontwikkeld door Rosabeth Moss Kanter (1977) en latere onderzoekers.



Figuur 2 Waardering van burgerpersoneel binnen Defensie

Hoewel onder de geïnterviewde commandanten en beleidsmakers het beeld bestaat dat er geen belangrijke kwesties aan de orde zijn in de werkrelaties tussen militairen en burgers, beschreven zij wel duidelijke opvattingen en verschillen die daar aanleiding toe kunnen geven. Zoals eerder vermeld, is daarom in de volgende fase van het onderzoek in een grootschalige enquête onder defensiepersoneel gevraagd hoe men de werkrelaties tussen burgers en militairen ervaart.

Bijna alle burgers die aan het onderzoek hebben deelgenomen (98 procent) zijn van mening dat burgerpersoneel een belangrijke en noodzakelijke component is voor het welslagen van de missie van Defensie (zie figuur 2). Hoewel de meerderheid van de militairen die mening deelt, zijn zij in iets geringere aantallen overtuigd van het belang (85 procent) en de noodzaak (76 procent) van burgerpersoneel.

Positieve bijdrage

Zowel burgers als militairen geven aan dat burgers een positieve bijdrage leveren voor Defensie (respectievelijk 99 en 95 procent). Burgers ervaren in mindere mate dan militairen dat hun bekwaamheid en deskundigheid door militairen wordt erkend (78 versus 88 procent) en dat de mening van burgers telt voor militairen (75 versus 90 procent). Ondanks

de verschillen tussen de twee categorieën personeel zijn de hoge percentages die het belang van burgers voor de organisatie onderschrijven ronduit positief te noemen.

Daarnaast zijn aan militairen stellingen voorgelegd over hun opvattingen over burgerpersoneel en aan burgers is gevraagd naar hun opvattingen over militairen. We presenteren hier de uitkomsten van de stellingen waar de meerderheid van de respondenten positief op antwoordde.

Militairen: defensie is 'verburgerlijkt'

Een nipte meerderheid van de militairen vindt dat Defensie te veel is 'verburgerlijkt' (57 procent). Hoewel de meerderheid van de ondervraagde militairen van mening is dat burgers de prioriteiten van Defensie goed begrijpen (73 procent) en dat burgers loyaal zijn aan Defensie (76 procent), vindt 63 procent dat militairen beter begrijpen wat goed is voor Defensie dan burgers. Ook vindt 56 procent van de militairen dat het nemen van beslissingen van burgers te zeer gericht is op consensus.

Verder is 57 procent van de militairen van mening dat burgers weinig besef hebben van het militaire leven, hoewel de meerderheid ook aangeeft dat burgers de militaire gebruiken en tradities waarderen (69 procent) en de



FOTO: G. VAN ES

Ruim de helft van de ondervraagde militairen (57 procent) meent dat burgers weinig besef hebben van het militaire leven; eenzelfde percentage burgers vindt dat militairen te veel gericht zijn op regels en procedures

‘opofferingen’ begrijpen die gepaard gaan met het leven als militair (53 procent).

Burgers: te veel regels

Burgers vinden dat militairen te veel gericht zijn op regels en procedures (57 procent). Verder is de meerderheid van de burgers van mening dat de militaire personeelsstructuur te hiërarchisch is (63 procent) en dat militairen te zeer gericht zijn op de commandoketen (64 procent).

Uit deze vergelijkingen blijkt dat er inderdaad enigszins stereotiepe beelden over en weer bestaan, maar dat deze op geen enkele manier onrustbarend zijn.

Kwaliteit van de werkrelaties

Het is interessant om te onderzoeken in hoeverre onderlinge verschillen en wederzijdse

opvattingen de werkrelaties tussen militair en burgerpersoneel beïnvloeden, en daarmee de effectiviteit van de defensieorganisatie.

Dagelijks onderling contact reduceert vooroordelen

De resultaten van de enquête tonen aan dat zowel militairen als burgers over het algemeen positief zijn over de kwaliteit van hun onderlinge communicatie, wederzijds respect, het gevoel er bij te horen, en hun werkrelaties. Militairen en burgers die dagelijks contact met elkaar hebben scoren significant hoger op alle vier de aspecten dan respondenten die minder frequent contact hebben met collega’s van de andere personeelsgroep. Dit is wat de zogeheten ‘contacthypothese’ – wederzijdse vooroordelen kunnen gereduceerd worden door contacten op basis van gelijkwaardigheid van sociale groepen die dezelfde doelstellingen nastreven – voorspelt. Hoe minder onderling contact, hoe negatiever men over elkaar denkt, en omgekeerd.¹⁶ Dat geldt in het algemeen

16 Allport, G.W., The nature of prejudice. Cambridge, Addison-Wesley, 1954, 267.



FOTO: H. KEERNS

Uit het onderzoek blijkt dat zowel militairen als burgers over het algemeen positief zijn over de kwaliteit van hun onderlinge communicatie, het wederzijds respect, het gevoel erbij te horen, en hun werkrelaties

tussen mensen, maar onder defensiepersoneel kennelijk ook.

Burgers significant minder positief

In vergelijking met militairen zijn burgers significant minder positief over respect, het gevoel erbij te horen en de onderlinge werkrelaties. Burgers met en zonder militaire achtergrond verschillen daarin niet van elkaar. Hoewel militairen en burgers gemiddeld positief antwoorden is het interessant te vermelden dat 9 procent van de militairen en 14 procent van de burgers aangeeft van de ander weinig respect te ervaren; dat 21 procent van de militairen en 30 procent van de burgers aangeeft niet het gevoel te hebben erbij te horen (wat duidt op een zekere mate van groepsvorming); dat 25 procent van de militairen en 29 procent van de burgers aangeeft dat er geen sprake is van een goede onderlinge communicatie; en dat 7 procent van de militairen en 11 procent van de burgers de kwaliteit van hun werkrelaties negatief beoordeelt.¹⁷

Deze scores wijzen uit dat (kleine en soms toch ook wel grote) minderheden van het (burger-) personeel zich niet senang voelt in de organisatie. Dat is zonder meer een punt van aandacht.

Hoe minder onderling contact, hoe negatiever men over elkaar denkt. Dat geldt in het algemeen tussen mensen en kennelijk ook onder defensiepersoneel

‘Tweederangs burgers’

Verder is het opvallend dat 30 procent van de burgers van mening is dat burgers door militairen vaak worden behandeld als ‘tweederangs burgers’. Daarnaast is grofweg een kwart

¹⁷ Zij scoren 3 of lager op een schaal van 1–6.



FOTO H. KEERIS

Ongeveer de helft van de burgers (51 procent) is van mening dat militair leidinggevend een voorkeursbehandeling geven aan militair personeel

van het ondervraagde personeel (23 procent van de militairen en 28 procent van de burgers) van mening dat militairen en burgers niet gericht zijn op dezelfde missie en doelen. En 57 procent van de militairen en 52 procent van de burgers geeft aan dat burgers en militairen soms een andere taal spreken. Ook dit zijn bevindingen die aandacht behoeven.

Uit correlatieberekeningen blijkt dat communicatie, respect, het gevoel erbij te horen en de kwaliteit van de werkrelatie tamelijk sterk met elkaar samenhangen. Als militairen en burgers elkaar meer het gevoel geven erbij te horen, respecteren zij elkaar meer (en vice versa). Dit draagt bij aan een effectievere communicatie (en andersom). En uiteraard is dit alles bevorderlijk voor de kwaliteit van de werkrelatie (ook dat werkt beide kanten op).

Verder blijkt dat wederzijds respect, het gevoel erbij te horen, onderlinge communicatie en de kwaliteit van de werkrelatie zowel onder burgers als militairen significant en positief samenhangen met hun betrokkenheid, werktevredenheid en intentie om bij Defensie te

blijven werken. Uiteraard zijn dit allemaal belangrijke maatstaven voor een effectief functionerende organisatie.

Leidinggeven aan militairen en burgers

Ongeveer een derde van de militairen en burgers die de vragenlijst heeft ingevuld (respectievelijk 33 en 35 procent) krijgt leiding of supervisie van iemand van de andere personeelsgroep. Burgers beantwoordden vragen ten aanzien van militair leidinggevend en militairen beantwoordden vragen ten aanzien van burgers die leidinggeven. Over het algemeen laten beide groepen zich gematigd positief uit over het leiderschap die zij ervaren (burgers en militairen scoren gemiddeld respectievelijk 3,94 en 4,17 op een schaal van 1 tot 6).

Sommige antwoorden ten aanzien van leiderschap en supervisie zijn interessant om te vermelden. Zo vindt 38 procent van de burgers dat militair leidinggevend de rol van burger-

Als militairen en burgers elkaar meer het gevoel geven erbij te horen, respecteren zij elkaar meer (en vice versa)

personeel vaak niet begrijpen en 31 procent van de militairen ervaart dat burgers die leidinggeven de rol van militairen vaak niet begrijpen.

Voorkeursbehandeling voor militairen

Burgers zijn beduidend minder positief over een gelijke behandeling en het steunen van opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden door militair leidinggevend dan militairen over burgers die leidinggeven. Ongeveer de helft van de burgers (51 procent) is zelfs van mening dat militair leidinggevend een

voorkeursbehandeling geven aan militair personeel; slechts 18 procent van de militairen ervaart dat bij burgerleidinggevend.

Militaire cultuur

Verder vindt ruim de helft van de burgers (53 procent) dat militair leidinggevend niet ten volle benutten wat burgerpersoneel te bieden heeft. Ten slotte vindt 38 procent van de militairen dat burgers die leidinggeven belangrijke aspecten van de militaire cultuur niet waarderen.

Samenwerking

De meerderheid van de ondervraagde militairen en burgers is van mening dat het hoger management het belang van samenwerking tussen militairen en burgers benadrukt (respectievelijk 68 en 61 procent) en zich inspant (63 versus 56 procent) en er in slaagt (59 versus 54 procent) de samenwerking tussen militairen en burgers te bevorderen. Dit zijn hoge percentages maar ze benaderen bij lange na niet de honderd procent. Om dat percentage te halen is er op het gebied van bewustwording nog wel wat winst te behalen.

Tot slot

Hoewel onder de geïnterviewde commandanten en beleidsmakers het beeld bestaat dat er geen belangrijke kwesties aan de orde zijn in de werkrelaties tussen militairen en burgers, beschreven zij wel opvattingen en verschillen die daar aanleiding toe kunnen geven. Momenteel bestaat er een spanningsveld tussen continuïteit en mobiliteit onder burgerpersoneel. Hoewel burgers bijdragen aan continuïteit in de organisatie (wat belangrijk is voor het leervermogen en het geheugen van de organisatie) bestaat er ook de wens hun mobiliteit te vergroten. Onder militair personeel is juist de frequente functieroulatie een aandachtspunt. Ook dit kan de werkrelaties en een effectieve samenwerking beïnvloeden.

Daarnaast zijn enkele interessante zaken naar voren gekomen uit de enquête van defensiepersoneel. Zo duiden de resultaten op een zekere mate van groepsvorming; geeft grofweg een

kwart van de ondervraagde militairen en burgers aan dat er geen sprake is van goede onderlinge communicatie; is ongeveer een even groot aantal van mening dat militairen en burgers niet zijn gericht op dezelfde missie en doelen; geeft iets meer dan de helft van de ondervraagden aan dat burgers en militairen

Onder burgers bestaat de wens hun mobiliteit te vergroten. Onder militair personeel is juist de frequente functieroulatie een aandachtspunt

soms een andere taal spreken, en is bijna een derde van de ondervraagde burgers van mening dat burgers door militairen vaak worden behandeld als 'tweederangs burgers'.

Leidinggevend hebben een belangrijke taak in het creëren en bevorderen van een positief werkklimaat. Het is belangrijk dat ze zich bewust zijn van de verschillen tussen militairen en burgers en van hun eigen handelen in dit verband. Hierbij zouden de twee categorieën personeel niet per se gelijk behandeld moeten worden, maar wel gelijkwaardig. Vanzelfsprekend moeten er ook mogelijkheden voor differentiatie zijn in verband met de specifieke aspecten van militair en burgerpersoneel. Dit onderzoek laat zien dat er vooral op het gebied van leidinggeven in dit opzicht belangrijke aandachtspunten bestaan.

Militairen en burgers brengen verschillende kwaliteiten en competenties in de organisatie. Een combinatie van militair en burgerpersoneel, waarbij de complementaire kennis en expertise wordt erkend en optimaal benut, komt het effectief functioneren van de defensieorganisatie ten goede. Het is dan ook van belang om weloverwogen te blijven nadenken over wat de defensieorganisatie nodig heeft en wat een gezonde benadering is van het gemengde personeelsbestand van militair en burgerpersoneel. ■