

Goed en gedeeld werkgeverschap in een digitale wereld

Position paper Prof.dr. Dorien Kooij, Hoogleraar Human Resource Studies en Vice-Decaan Tilburg School of Social and Behavioral Sciences
Rondetafelgesprek Personeel bij Defensie

Inleiding

Defensie staat voor een enorme uitdaging; de transformatie naar een inzetbare en schaalbare krijgsmacht die meebeweegt met dreigingen, maar niet meer beslag legt op de arbeidsmarkt dan noodzakelijk. Dit vraagt om een exponentiele groei met beroepsmilitairen, burgerpersoneel en reservisten, bij voorkeur zonder generieke opkomstplicht. Er gebeurt al veel binnen Defensie om dit mogelijk te maken, zoals het Dienjaar, het aantrekken van meer divers personeel en het HR-ecosysteem. Maar dat is niet voldoende. Dit position paper bouwt voort op deze basis en stelt drie oplossingsrichtingen voor die Defensie in combinatie kunnen helpen te ontwikkelen naar een toekomstbestendige krijgsmacht.

Drie oplossingsrichtingen

1. Goed werkgeverschap: om voldoende personeel aan te trekken, te behouden en in te kunnen zetten op momenten dat dat nodig is zal Defensie zich moeten ontwikkelen tot een employer of choice. Dit betekent dat Defensie niet alleen goed functioneren en aanpassingsvermogen van huidig en toekomstig personeel (adaptive performance) moet stimuleren en faciliteren, maar ook dat de nadruk zal moeten liggen op individuele ontwikkeling en welzijn en op goede sociale relaties en sociale veiligheid (een gebalanceerde aanpak). Adaptive performance betekent dat huidig en toekomstig personeel in staat is gedrag aan te passen om tegemoet te komen aan de eisen van nieuwe taken, gebeurtenissen, situaties en beperkingen opgelegd door omgevingsfactoren. Dit is cruciaal voor Defensie, maar gezien de huidige dynamische werkomgeving en veranderende wereld ook van groot belang voor andere organisaties waar Defensie haar personeel mee zal moeten delen (zie oplossingsrichting 2). Om een employer of choice te worden zal Defensie continue moeten investeren in het ontwikkelen van adaptive performance en andere kennis, vaardigheden en gedrag die cruciaal zijn voor een duurzame loopbaan bij Defensie en haar partners. Deze investering in levenslange ontwikkeling begint al tijdens de studie van potentieel personeel middels stages, casussen, gastcolleges, cursussen etc. waar Defensie een bijdrage aan kan leveren. Vanuit dit ontwikkelingsperspectief is “een traineeship” een meer aantrekkelijke term dan “het Dienjaar” en zou dit gestimuleerd moeten worden onder alle leeftijdsgroepen (om ook zij-instromers aan te spreken), ook na pensioen. Daarnaast is welzijn van personeel in termen van geluk en gezondheid cruciaal voor een employer of choice. Om gedurende de hele loopbaan (zelfs tot na pensioen) employer of choice te blijven, is het belangrijk mee te bewegen met de veranderende motivatie, waarden, behoeftes, kennis en

vaardigheden van personeel en voortdurend te bouwen op hun sterke punten. Dit betekent ruimte voor job crafting, baanrotatie en verschillende (ook horizontale) loopbanen binnen en buiten Defensie. Skillspaspoorten en een skills-based HR-aanpak kan hierbij helpen en duurzame inzetbaarheid en langer doorwerken bevorderen. Tot slot dient Defensie te investeren in goede sociale relaties en een sociaal veilig werkklimaat om een meer divers personeelsbestand aan te trekken en te behouden. Een focus op sterke punten en skills helpt bij het bouwen van een meer divers personeelsbestand en een inclusief werkklimaat waar verschillende typen personeel zich gewaardeerd en verbonden voelen. Een klimaat waarin mensen elkaar vertrouwen, respecteren, zichzelf kunnen zijn en (tot op zekere hoogte) fouten kunnen maken en dus zonder stigma, vooroordelen en subgroepen, kan het verschil maken. Inclusief leiderschap is hierbij cruciaal. Een belangrijke stap om (divers) personeel aan te trekken, is het verbreden van de instroom door het verlagen van drempels en het actiever werven onder nieuwe doelgroepen. Dit vereist het herzien van toelatingseisen waar mogelijk, het versnellen van sollicitatieprocedures, en het aanbieden van flexibele contractvormen, bijvoorbeeld voor tijdelijke inzet of in deeltijd. Tegelijkertijd ligt er potentieel in het aantrekken van zij-instromers uit sectoren als techniek, zorg en IT, het uitbreiden van het reservistenbestand, en het opnieuw activeren van veteranen voor aangepaste functies. Bij deze inspanningen is het van belang om aan te sluiten bij de motieven en attitudes van potentiële kandidaten: veel jongeren en loopbaanswitchers zoeken naar werk met maatschappelijke betekenis en persoonlijke ontwikkeling. Wervingsmethoden dienen deze waarden expliciet te adresseren. Ook dient Defensie gebruik te maken van technologie die past bij de leefwereld van jongeren, zoals interactieve platformen, chatbots en gepersonaliseerde communicatie via sociale media. Zo kan Defensie laten zien dat het niet alleen een employer of choice is, maar een plek waar men een verschil kan maken.

2. Gedeeld werkgeverschap: naast het ontwikkelen tot employer of choice, zal Defensie zich door moeten ontwikkelen tot partner of choice, een werkgever waar andere werkgevers graag een gedeeld werkgeverschap mee aangaan in een HR-ecosysteem omdat Defensie investeert in levenslange ontwikkeling van haar personeel en daarmee goed personeel “aanlevert” met een hoge mate van adaptive performance en toekomstbestendige kennis en vaardigheden. Gedeeld werkgeverschap is een strategisch en structureel samenwerkingsverband van organisaties waarin oplossingen voor gedeelde en/of complementaire personeelsvraagstukken worden gezocht op het netwerkniveau, waarbij werknemers over de grenzen van organisaties in het netwerk heen bewegen. Een dergelijk netwerk kan Defensie helpen de benodigde flexibiliteit, inzetbaarheid en schaalbaarheid te bewerkstelligen om mee te kunnen bewegen met dreigingen, juist voor schaarse categorieën personeel en ook voor opleiders. Ook hier kan een skills-based HR-aanpak helpen om personeel te matchen over organisaties heen. Voorwaarde voor een dergelijk goed werkend HR-

ecosysteem is dat partnerorganisaties ook blijven investeren in de ontwikkeling van het gedeelde personeel en dat personeel wat betreft ontwikkeling, maar ook welzijn, een sociaal veilig en inclusief werkklimaat en arbeidsvoorwaarden geen nadelen ondervindt. Het gedeeld werkgeverschap moet dus voordelig zijn voor alle partners in het netwerk inclusief het personeel. Dit betekent scherpe doelstellingen formuleren, goed kijken naar de samenstelling van het netwerk en de eigen belangen en netwerkbelangen openlijk bespreken. Daarnaast is het belangrijk om belemmeringen in het HR-ecosysteem in kaart te brengen en op te lossen.

3. Klaar voor digitalisering: net als andere organisaties, moet Defensie zich klaarmaken voor de digitale transformatie. Digitalisering zal ook helpen bij de andere oplossingsrichtingen, bijvoorbeeld in het opleiden of matchen van personeel. Als werkgever moet Defensie actief omgaan met uitdagingen zoals het beschermen van personeel tegen technostress, het versterken van verbondenheid en vertrouwen in een digitale werkomgeving, het verantwoord inzetten van technologie en het voorkomen van miscommunicatie en digitaal ongewenst gedrag. Bovendien speelt personeel een cruciale rol in de digitale transformatie. De toepassing en het gebruik van AI en technologie zal een dusdanige invloed op het werk hebben dat personeel hiervoor moet worden klaargestoomd en de benodigde vaardigheden moet ontwikkelen. Ook hier is een skills-based HR-aanpak nuttig, met name om de benodigde maar (nog) niet aanwezige skills in kaart te brengen en om te zorgen dat personeel continue bijschoolt en omschoolt (upskilling en reskilling). Het HR-ecosysteem is daarbij ook van groot belang voor personeel dat niet kan meebewegen met de eisen die Defensie stelt, maar wel goed zou passen in een partnerorganisatie, zoals een zorginstelling.

Conclusie

In dit position paper zijn drie oplossingsrichtingen geïdentificeerd die Defensie kunnen helpen bij de enorme uitdaging waar zij voor staat. Deze uitdaging vraagt om een integrale aanpak waarin beleidsdomeinen, werkgevers en maatregelen elkaar aanvullen in plaats van op zichzelf staan. In het verder uitwerken van deze oplossingsrichtingen staat Defensie uiteraard niet alleen. Naast een HR-ecosysteem waarin Defensie een employer en daarom ook een partner of choice is, is een kennis-ecosysteem cruciaal. In een dergelijk kennis-ecosysteem wordt middels denktanks, onderzoek in co-creatie, science practitioners, casestudies, gastcolleges, stages etc. kennis ontwikkeld en gedeeld, bijvoorbeeld in samenwerking met MBO's, HBO's en universiteiten, maar ook met andere werkgevers. Ook hier is het belangrijk om gezamenlijke doelstellingen te formuleren. Een dergelijk kennis-ecosysteem houdt Defensie scherp, verbonden en up-to-date. De ontwikkeling van kennis zou zich om te beginnen kunnen richten op het onderzoeken in hoeverre de hierboven beschreven oplossingsrichtingen realiteit zijn binnen Defensie en welke interventies geïmplementeerd of doorontwikkeld zouden moeten worden om dit te bereiken.

Verder lezen:

Brouwers, E. (2016). Stigma op psychische problemen is een barrière voor arbeidsparticipatie. *TBV-Tijdschrift voor Bedrijfs-en Verzekeringsgeneeskunde*, 24, 155-157.

Dingemans, E., & Borghouts, I. (2024). Gedeeld werkgeverschap: Personeel delen in een werkgeversnetwerk. *Tijdschrift voor HRM*, 2024(2), 55-74.

Holtrop, D., Oostrom, J., & Bos, B. (2024). Op zoek naar de beste kandidaat: Eerlijke werving en selectie. Rotterdam, Nederland: *HR Rendement*.

Kooij, D. T. (2024). Succesvol ouder worden op het werk: Een gebalanceerd, positief en inclusief perspectief. *Gedrag & Organisatie*, 37(1), 3-27.