

## Behoud korporaals en sergeanten voor het Korps Mariniers

*"Cultures can change, and they often do- sometimes under the raw pressure of events and the need to survive, and sometimes thanks to political choices engineered by leaders." Thomas Friedman – Thank You For Being Late*

*A definition of leadership offered by a Harvard University expert on the subject, Ronald Heifetz, who says that the role of a leader is "to help people face reality and to mobilize to make the change" as their environment changes to ensure the security and prosperity of their community.*

### • Samenvatting

Het doel van het onderzoek is het expliciet maken van redenen voor de huidige uitstroom bij het Korps Mariniers en om op basis van deze redenen advies te geven hoe deze uitstroom beperkt kan worden in de toekomst. Om dit doel te bereiken en redenen te verzamelen is een verzameling interviews en focusgroepen georganiseerd. De doelgroep van deze sessies zijn sergeanten en korporaals die actief zijn of waren binnen het Korps Mariniers. Uit de interviews en focusgroepen blijkt dat er meerdere thema's zijn die als factor voor uitstroom zorgen. Voor alle thema's geldt dat wanneer deze uitgewerkt en verbeterd worden een beter behoud van korporaals en sergeanten gerealiseerd wordt. Hieronder staan de 3 meest genoemde redenen van vertrek en/of redenen van onvrede. Deze 3 thema's fungeren als paraplu waaronder de andere thema's (subthema's) ingedeeld kunnen worden. Sommige subthema's worden onder meer dan één van de belangrijkste thema's geschaald.

De 3 belangrijkste thema's waarin volgens ons verandering mogelijk is zijn hieronder genoemd en geven een aanzet tot de verschillende mogelijke oplossingsrichtingen die later in dit rapport uitgeschreven staan:

1. Ontevredenheid werk/ privébalans bij loopbaanpad en Vlissingen: het aansluiten van werkactiviteiten en het loopbaanpad met de thuissituatie of huidige levensfase. Vaak is genoemd dat de verhouding tussen werk en privé uit balans is en dat dit óf niet past in de levensfase waarin onze doelgroep zich bevindt óf dat de communicatie omtrent veranderingen zo wisselvallig is dat de doelgroep geen behoefte had langer in onzekerheid te blijven. Daarnaast is in ongeveer alle interviews ook Vlissingen genoemd als een van de antwoorden op de opengestelde vraag wat de redenen waren om het Korps Mariniers te verlaten. In de interviews kwam naar voren dat in veel gevallen sinds de eerste berichten rond 2012 de blik door de doelgroep ook naar buiten is gericht. De onduidelijke en verwarrende berichtgeving rondom Vlissingen is genoemd als "druppel die de emmer deed overlopen".
2. Gebrek aan sociale erkenning en waardering wordt als tweede meest genoemde reden genoemd om het Korps Mariniers te verlaten. De doelgroep zegt zich op sociaal gebied ondergewaardeerd te voelen en te ervaren dat zij als nummertje behandeld worden. De doelgroep hint hierbij op meer investering en aandacht voor personeel. Zo beschrijft de doelgroep het gebrek aan aandacht voor het personeel vanuit de korpsleiding en Defensie maar noemen zij ook de irritatie die volgt uit de ontevredenheid over het contact met P&O. Het gebrek aan objectiviteit en

onafhankelijkheid binnen P&O zorgt ervoor dat onze doelgroep in mindere mate vertrouwen heeft in P&O. Een verdere uitleg over de perceptie van P&O van enerzijds de doelgroep en anderzijds ons als onderzoekers is te vinden onder hoofdstuk 3.2.

3. Ontevredenheid inhoud werkactiviteiten en werkplezier: werkactiviteiten wordt door een selectie van de doelgroep als weinig divers bestempeld, zowel op het gebied van uitdaging als afwisseling. Dit is onze ogen deels het gevolg van een natuurlijk verloop bij het personeel: na een zekere periode vindt gewenning aan de werkactiviteiten plaats. Anderzijds heeft dit ook te maken met het gebrek aan missies dat in de smaak valt. Door een groot deel van de doelgroep is genoemd dat VPD's bijvoorbeeld niet als uitdagend genoeg worden gezien. Hoewel het Korps hierop weinig invloed kan uitoefenen zijn wij van mening dat de inhoud van de werkactiviteiten deels wel aantrekkelijker kan worden gemaakt om personeel een blijvend gevoel van uitdaging en spanning te laten ervaren.

Op basis van deze 3 thema's zijn 3 corresponderende oplossingsrichtingen opgezet. Door aan de slag te gaan met adviezen binnen deze oplossingsrichtingen kan gewerkt worden aan een groter behoud van korporaals en sergeanten. Het is aan te raden zo snel mogelijk een start te maken met de uitvoering van voorgestelde veranderingen binnen de 3 thema's, zodat het vertrouwen van korporaals en sergeanten in de korpsleiding hersteld kan worden. Het uitvoeren van adviezen zal ruimte vragen voor innovatie en durf om stappen te doen die wellicht nog nieuw of onbekend zijn. Omdat een aantal elementen van het advies nieuw is, kan gekozen worden voor een incrementele aanpak waarbij veranderingen stapsgewijs ingevoerd worden. Bijvoorbeeld door een operationele eenheid als proeftuin te laten fungeren, waarin een of meerdere van de aanbevelingen als pilot uitgeprobeerd kunnen worden.

## • Inleiding

Dit rapport is het resultaat van een onderzoek dat in 2018 binnen het Korps Mariniers is uitgevoerd. In opdracht van [REDACTED] commandant van het Mariniers Training Commando, is de hoge uitstroom en daaruit voortvloeiende ondervulling onder korporaals en sergeanten door ons onderzocht. Met de hoge uitstroom van korporaals en sergeanten gaat kostbare kennis en ervaring verloren. Het resultaat hiervan is een ondervulling bij het Korps Mariniers. Via de denktank hebben wij, werkstudenten van Defensity College, deze opdracht gekregen. Verkennende gesprekken, interviews en focusgroepen zijn onze voornaamste informatiebronnen en vormen de basis van dit rapport. De belangrijkste boodschap die wij ontvingen en die we in dit rapport voorop stellen is dat er meer aandacht benodigd is voor het personeel van het Korps Mariniers. Iedere leidinggevende die wij spraken liet weten de wil te hebben om personeel meer aandacht te geven. Wat wij echter zagen is dat er simpelweg te weinig tijd voor leidinggevend en de personele organisatie is om dit voldoende te realiseren. Het beeld dat wij kregen door de gesprekken die wij hebben gevoerd is dat van een murw geslagen organisatie. Een aantal van de factoren die hiervan de oorzaak zijn liggen buiten de invloedssfeer van het Korps. Er zijn echter ook middelen en handvatten te vinden waar het Korps wel grip op heeft. In dit rapport is datgene wat goed gaat ons uitgangspunt en wordt getracht het positieve uit te bouwen. Met aanbevelingen die volgen uit de resultaten van ons onderzoek proberen we dan ook om ruimte te creëren voor innovatie en verandering.

Dit rapport is van toegevoegde waarde omdat de bevindingen door 'vreemde' ogen zijn waargenomen en dat kennis verloren gaat wanneer het niet wordt vastgelegd. We hebben de vrijheid genomen om vanuit dit perspectief adviezen te verbinden aan de observaties die we hebben gedaan.

Wie niet beweegt staat stil en wie niet wil veranderen raakt achterop. Omdat het Korps als sinds 1665 een unieke en sterke organisatie is, en omdat het Korps belangrijk is voor Defensie en Nederland hopen wij met dit rapport bij te dragen aan meerdere oplossingen voor de ondervulling.

  
Februari 2019

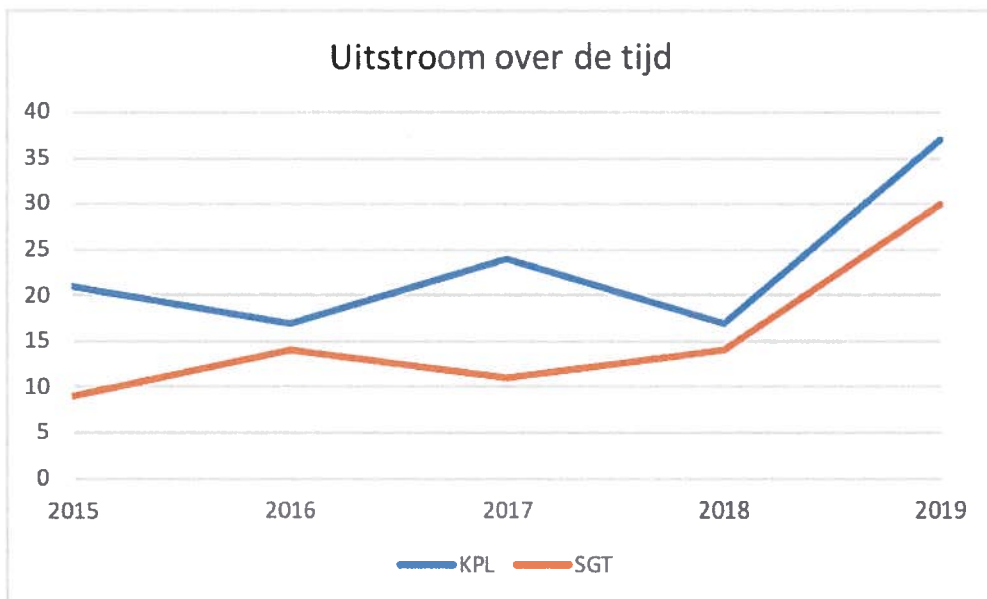
## • Inhoudsopgave

<b>Behoud korporaals en sergeanten voor het Korps Mariniers .....</b>	<b>1</b>
• <b>Samenvatting .....</b>	<b>1</b>
• <b>Inleiding.....</b>	<b>2</b>
• <b>Inhoudsopgave .....</b>	<b>4</b>
• <b>1: Aanleiding onderzoek .....</b>	<b>5</b>
• <b>2: Onderzoeksopzet.....</b>	<b>5</b>
2.1 <i>Verhouding onderzoek tot wetenschappelijke theorie.....</i>	<i>6</i>
2.2 <i>Methode.....</i>	<i>6</i>
2.2.1 <i>Project ondervulling Korps Mariniers.....</i>	<i>6</i>
2.2.2 <i>Werkgroep 3: Behoud [REDACTED] .....</i>	<i>6</i>
2.3 <i>Respondenten.....</i>	<i>7</i>
2.4 <i>Beperkingen.....</i>	<i>7</i>
2.5 <i>Doelstelling .....</i>	<i>7</i>
2.6 <i>Doelgroep .....</i>	<i>8</i>
• <b>3: Bevindingen.....</b>	<b>8</b>
3.1 <i>Redenen om bij het Korps Mariniers te blijven .....</i>	<i>8</i>
3.2 <i>Redenen van vertrek en onderlinge verbanden .....</i>	<i>8</i>
3.3 <i>De kern: welke oorzaken spelen de hoofdrol? .....</i>	<i>10</i>
• <b>4: Invalshoeken voor oplossingen .....</b>	<b>12</b>
4.1 <i>Drie invalshoeken van oplossingsrichtingen.....</i>	<i>12</i>
<i>Invalshoek 1: Werk/ privébalans bij loopbaanpad en Vlissingen .....</i>	<i>13</i>
<i>Invalshoek 2: Erkenning en waardering .....</i>	<i>15</i>
<i>Invalshoek 3: Inhoud werkactiviteiten en werkplezier.....</i>	<i>19</i>
• <b>5: Advies.....</b>	<b>20</b>
<i>Advies oplossingsrichting 1: een hogere tevredenheid werk/ privébalans bij loopbaanpad en Vlissingen .....</i>	<i>20</i>
<i>Advies oplossingsrichting 2: een hogere tevredenheid financiële en sociale erkenning en waardering.....</i>	<i>24</i>
<i>Advies oplossingsrichting 3: meer inhoud werkactiviteiten en werkplezier .....</i>	<i>28</i>
• <b>6: Quick Wins .....</b>	<b>29</b>
• <b>7: Bestuursreactie .....</b>	<b>29</b>
<i>Literatuurlijst.....</i>	<i>30</i>
<i>Bijlagen.....</i>	<i>31</i>
<i>Bijlage 1: Topiclijst individuele interviews .....</i>	<i>31</i>
<i>Bijlage 2: Topiclijst focusgroepen .....</i>	<i>32</i>

<i>Bijlage 3: Diagram met factoren en onderling verband</i> .....	33
Toelichting diagram figuur 2 .....	34
<i>Bijlage 4: Diagram met factorenthema's en onderling verband</i> .....	35
Toelichting diagram figuur 3 .....	35
<i>Bijlage 5: Theoriebijlage</i> .....	37
Theorie .....	37
3.1 Shock to the system .....	37
3.2 Job Embeddedness .....	38

## • 1: Aanleiding onderzoek

Vanaf januari 2018 wordt een toenemende irreguliere uitstroom waargenomen binnen het gehele Korps Mariniers (maar vooral de onderbouw M1-KPL-SGT). Om een focus in het onderzoek aan te brengen is gekozen om de rangen te onderzoeken waarvoor niet snel weer een aanvulling kan worden geregeld. Zij hebben bovendien een enorme schat aan kennis en ervaring. De expertise die in deze doelgroep schuilt heeft jaren nodig om op te bouwen en is daardoor niet snel aan te vullen. De gemeten verhoogde irreguliere uitstroom van KPL en SGT is weergegeven in figuur 1. De verwachting is dat deze trends zich doorzetten tot nog hogere cijfers van irreguliere uitstroom. Het gevolg is ondervulling binnen het Korps Mariniers en op langere termijn zelfs mogelijk een inactief Korps Mariniers. De interviews en focusgroepen zijn gehouden met korporaals en sergeanten, grofweg in de leeftijd tussen 25 en 35 jaar.



Figuur 1: Gemeten irreguliere uitstroom Korps Mariniers (Koninklijke Marine, 9 januari 2019).

## • 2: Onderzoeksopzet

De onderzoeksvraag valt uiteen in twee vragen: Wat zijn de redenen van vertrek onder korporaals en sergeanten die irregulier de dienst hebben verlaten? Wat kan er in de organisatie Defensie en het Korps Mariniers worden veranderd zodat korporaals en

sergeanten bij het Korps Mariniers blijven dienen? Onder irreguliere uitstroom verstaan wij een ontslag dat is ingediend op eigen verzoek.<sup>1</sup>

## 2.1 Verhouding onderzoek tot wetenschappelijke theorie

De topiclijsten die zijn gebruikt voor de interviews en focusgroepen zijn samengesteld op basis van wetenschappelijke literatuur over 'vrijwillig ontslag' of 'natuurlijk verloop van personeel in organisaties'. Een uitwerking van de theorie is te vinden in bijlage 5 van dit rapport.

## 2.2 Methode

### 2.2.1 Project ondervulling Korps Mariniers

Op woensdag 2 mei 2018 heeft [REDACTED] een presentatie verzorgd met als onderwerp 'ondervulling Korps Mariniers'. Het doel van deze presentatie was inzicht te verschaffen in de wijze waarop CZSK tot de jaarlijkse aanstellingsopdracht komt voor onder andere het Korps Mariniers. Tijdens en na de presentatie is uitvoerig gediscussieerd over de oorzaak-gevolg relaties van de ondervulling bij het Korps. In dit project is met een integrale blik gekeken naar de personeelslogistieke keten, waarbij drie deelprocessen zijn geïdentificeerd waarin kan worden bijgedragen aan oplossingen voor de ondervulling. Conform het geldende bedrijfsplan CZSK van destijds staat vermeld dat het CZSK in 2021 98% gevuld moet zijn. Vastgesteld zijn de volgende drie deelprocessen die in drie werkgroepen zijn onder te verdelen:

1. Deelproces Werving en Selectie;
2. Deelproces Opleiden;
3. Behoud.

### 2.2.2 Werkgroep 3: Behoud [REDACTED]

Dit rapport is het werk van werkgroep 3 Behoud en is een gevolg van de derde pijler zoals vastgesteld in het project aanpak ondervulling Korps Mariniers op 2 mei 2018. De werkgroep Behoud heeft informatie verkregen uit het project ondervulling Korps Mariniers, alsmede de interviews met dienstverlaters en de focusgroepen met korporaals en sergeanten van het Korps Mariniers.

In de werkgroep en de focusgroepen is gebruik gemaakt van een *human centered design*.<sup>2</sup> Deze methode bestaat uit 3 fases. De eerste fase is een de inspiratie fase waarin de onderzoekers direct van de deelnemers horen wat de wensen zijn. Daarbij wordt aandacht besteed aan datgene wat goed gaat en vervolgens wordt er uitgebreid ingegaan op zaken die anders kunnen of nog niet bestaan en moeten worden ontwikkeld. De tweede fase behelst het interpreteren van alle gegevens, waarbij opzoek wordt gegaan naar input voor een model en mogelijke oplossingen. De derde fase bestaat uit de implementatie van de mogelijke oplossingen. Daarbij worden (een deel van) de oplossingen uiteindelijk in de organisatie geïmplementeerd.

De onderzoeksgroep heeft 18 interviews gehouden met korporaals en sergeanten die de dienst reeds hebben verlaten, om de redenen van vertrek van de doelgroep te kunnen verzamelen. In de 18 interviews is gebruik gemaakt van een topiclijst die is gebaseerd op wetenschappelijke theorie zoals te vinden in bijlage 5. Een voorbeeldtopiclijst is opgenomen in bijlage 1 van dit rapport.

<sup>1</sup> Zie voor de ontslaggrond AMAR art. 39 lid 1.

<sup>2</sup> <http://www.designkit.org/human-centered-design>

Vervolgens heeft de onderzoeksgroep twee focusgroepen georganiseerd met korporaals en sergeanten die nog in dienst zijn van het Korps Mariniers. De onderzoeksgroep heeft nagestreefd alle operationele eenheden en het MOC vertegenwoordigd te krijgen. De opzet van de topiclijst zoals gebruikt tijdens de focusgroepen is opgenomen in bijlage 2 van dit rapport.

### 2.3 Respondenten

De interviews zijn gehouden met dienstverlaters van het Korps Mariniers. Via hen hebben wij een beeld kunnen krijgen van de redenen van vertrek. De focusgroepen bestonden uit korporaals en sergeanten gerepresenteerd vanuit de operationele eenheden en het MOC. De deelnemers van dit onderzoek zijn tussen de 25 en 35 jaar, een enkele uitzondering daargelaten. Middels open uitnodigingen in de organisatie en daarbuiten en een via-via-benadering is in contact gekomen met de respondenten. De selectie van de uiteindelijk geïnterviewde mensen heeft plaatsgevonden op basis van het streven naar variatie in rang, leeftijd, loopbaan en specialisatie. Deze variatie heeft ervoor gezorgd dat zoveel mogelijk informatie over het onderwerp is verkregen.

### 2.4 Beperkingen

Dit rapport kent beperkingen. Deze beperkingen zijn te vinden in de reikwijdte aan informatie die we hebben gebruikt voor het onderzoek. We hebben geprobeerd alle operationele eenheden alsmede het MOC te spreken maar zijn ons bewust van verschillen in problematiek tussen de operationele eenheden. De verschillen tussen eenheden leiden ertoe dat verschillende eenheden andere redenen voor vertrek noemen. Respondenten vanuit het SATG noemen bijvoorbeeld minder expliciet Vlissingen als vertrekreden. Respondenten vanuit het MARSOF noemen bijvoorbeeld minder frequent een gebrek aan erkenning als reden van vertrek. Er moet voor worden gewaakt deze bevindingen voor het hele Korps Mariniers als absolute waarheid te beschouwen. Er zal bij het daadwerkelijk uitvoeren van de oplossingsrichtingen te allen tijde moeten worden gekeken of het de juiste oplossing voor dat specifieke probleem betreft, in veel gevallen zal verder onderzoek nodig zijn.

### 2.5 Doelstelling

Naar aanleiding van verkennende gesprekken met verschillende ondercommandanten binnen het Korps is ons het volgende opgevallen. Er is een verschil in beleving van de problematiek tussen enerzijds de commandanten en anderzijds korporaals en sergeanten. Dit rapport voegt een perspectief op vertrekredenen van korporaals en sergeanten toe aan de visie op vertrekintenties bezien door de ogen van het management.

Het doel van dit rapport is enerzijds het beperken van de irreguliere uitstroom en anderzijds oplossingen te formuleren die leiden tot het behoud van personeel voor het Korps Mariniers. Dit rapport heeft naast het inzichtelijk maken van de redenen van vertrek daarom een drietal advies oplossingsrichtingen geformuleerd. Het is aan de Korpsleiding te bepalen of er daadwerkelijk een gevolg zal worden gegeven aan de bevindingen van dit rapport.

Het doel van dit onderzoek is een eindproduct in de vorm van dit rapport, maar wij raden ten zeerste aan dit onderzoek te institutionaliseren in bijvoorbeeld een jaarlijks terugkerend rapport over behoud. Op dit advies wordt verder ingegaan in de invalshoeken voor oplossingen en adviesoplossingsrichtingen in hoofdstuk 4 en 5.

## 2.6 Doelgroep

Het rapport is geschreven in opdracht van [REDACTED] en is bedoeld voor iedereen die invloed kan uitoefenen op het behouden van personeel voor het Korps Mariniers. Daarbij denken wij aan leidinggevenden binnen het korps, de bestuurlijke Defensietop maar ook aan de korporaals en sergeanten die onderwerp zijn van dit onderzoek. Spreek uit wat anders kan en voed uw organisatie met ideeën en oplossingen om personeel te behouden voor het Korps Mariniers.

## • 3: Bevindingen

Dit hoofdstuk heeft het doel onderzoeksresultaten uiteen te zetten die zijn verzameld met behulp van individuele interviews en focusgroepen. In paragraaf 3.1 wordt ruimte gemaakt voor de positieve factoren die door de doelgroep zijn genoemd aan het werken bij het Korps Mariniers. In paragraaf 3.2 zijn de redenen voor vertrek beschreven. Ook zijn de relaties tussen deze redenen expliciet gemaakt. Vervolgens wordt in paragraaf 3.3 een prioriteitenlijst gegeven van vertrekredenen op basis van hun effect op de uitstroom.

### 3.1 Redenen om bij het Korps Mariniers te blijven

Door te weten op welke punten een organisatie goed scoort als het om werktevredenheid gaat, is het makkelijker deze punten verder uit te werken om de werktevredenheid hoog te houden. Wij hebben de deelnemers van de focusgroep gevraagd om aan te geven waarom zij marinier zijn en voor het Korps Mariniers werken. Deze vraag daagde uit om na te denken wat het Korps Mariniers voor hen zo bijzonder maakt en waarom de deelnemers zo graag bij het Korps Mariniers willen blijven werken. Unaniem werden de volgende (niet-geprioriteerde)-redenen genoemd:

1. Kameraadschap, samenwerken en verbondenheid met collega' wat resulteert in een prettige werksfeer. Dit wordt door zowel korporaals als sergeanten gekoppeld aan zingeving van het werk: het opbouwen van een speciale vertrouwensband met collega's. "Wanneer er moeilijke tijden zijn, in een oefening of missie, zijn wij er voor elkaar, altijd";
2. Uitdaging, avontuur en spanning;
3. Kracht en doorzettingsvermogen;
4. Titel (trots), toewijding en gevoel;
5. Afwisseling, veelzijdigheid en diversiteit. "Het werk is nooit hetzelfde in tegenstelling tot een kantoorbaan"
6. Uitzendingen en het maatschappelijk belang van het werk;
7. De verzameling zekerheden die Defensie het personeel biedt.

Deze factoren beschrijven volgens de deelnemers van de focusgroep het waardevolle karakter van het Korps. De factoren zijn uniek voor het werken bij Defensie en sommige zelfs uniek voor werken bij het Korps Mariniers. Ze tonen aan op welke aspecten Defensie 'wint' van het werken op de arbeidsmarkt.

### 3.2 Redenen van vertrek en onderlinge verbanden

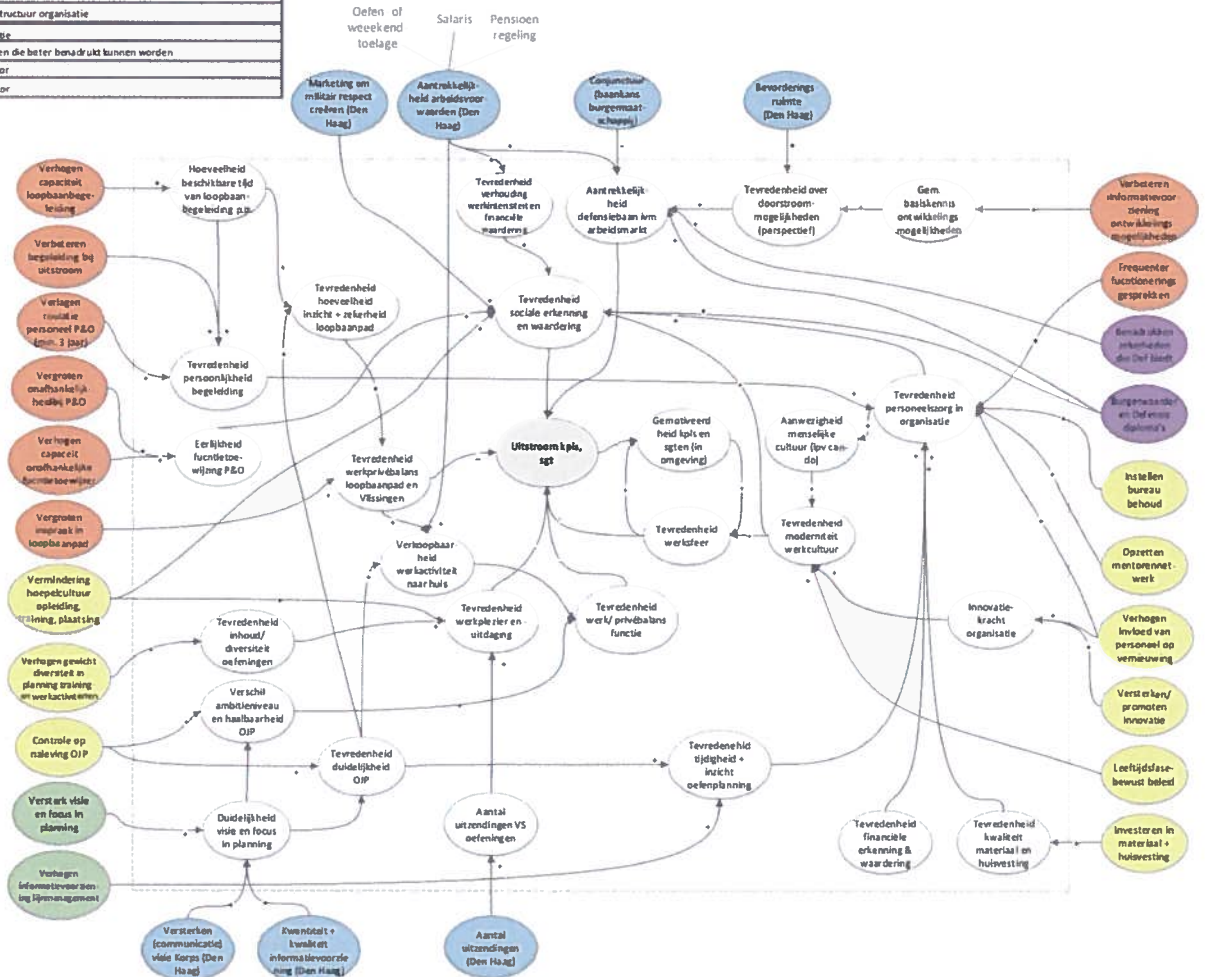
De codering van de interviews en focusgroepen resulteert in een lijst van factoren die door korporaals en sergeanten genoemd worden als redenen voor het verlaten van het Korps Mariniers. In figuur 2 hieronder is een overzicht te vinden van de factoren met invloed op de uitstroom. Bijlage 3 bevat een uitvergrootte versie en toelichting bij het diagram. Alle



factoren in de tabel zijn voorzien van een toelichtende definitie. Daarnaast is voor iedere factor een meeteenheid genoteerd. Hieronder wordt de verhouding van deze factoren tot de factor uitstroom nader toegelicht.

Legenda factoren en oplossingsgroepen

Oranje	P&O
Geel	Cultuur en structuur organisatie
Lichtgroen	Communicatie
Pruin	Sterke punten die beter benadrukt kunnen worden
Blauw	Externe factor
Wit	Systeemfactor



Figuur 2: Relatieve diagram als overzicht van factoren met directe of indirecte invloed op de irreguliere uitstroom van korporaals en sergeanten.

**Onderling verband: hoe verhouden de factoren zich tot elkaar?**

Uit de resultaten van de interviews en focusgroepen blijkt dat de genoemde factoren niet als losstaande factor beschouwd kunnen worden. De genoemde factoren kunnen zowel direct als indirect invloed hebben op de uitstroom. Een factor kan indirect invloed hebben op de uitstroom als deze één of meerdere factoren beïnvloedt die uiteindelijk een directe invloed heeft op de uitstroom van korporaals en sergeanten. Om dit geheel van verbanden op overzichtelijke wijze expliciet te maken, is een diagram met alle factoren en hun onderlinge verband opgesteld. Deze is terug te vinden in bijlage 3. Deze bijlage ligt tevens toe wat de betekenis is van de verschillende elementen in het diagram.

**Extra uitleg factor P&O**

De factor P&O wordt in dit rapport vaak gebruikt. Deze term moet van extra uitleg worden voorzien om niet als containerbegrip te worden opgevat. Het is belangrijk een onderscheid te maken tussen enerzijds de resultaten van de interviews en focusgroepen en anderzijds de bevindingen van de onderzoekers.

De perceptie van de respondenten over het “niet functioneren van P&O” kan worden geïnterpreteerd als een gevolg van het contact (of het ontbreken daarvan) dat zij hebben gehad met loopbaanbegeleiding en in sommige gevallen de functietoewijzer.

De perceptie van ons als onderzoekers over P&O gaat voorbij aan het functioneren van loopbaanbegeleiding en functietoewijzer omdat wij alleen de genoemde redenen van onze doelgroep hebben gehoord. Wij hebben als onderzoekers geen gericht onderzoek gedaan naar het wel of niet functioneren van loopbaanbegeleiding en de functietoewijzer. Onze perceptie als onderzoekers van P&O heeft betrekking op P&O als geheel. Naar aanleiding van de verkennende gesprekken van loopbaanbegeleiding tot functietoewijzer tot aan administratieve werknemers en adviseurs P&O, is onze perceptie dat de wil er is om het personeel meer aandacht te geven, maar zitten er maar een beperkt aantal uren in een dag. Daarbij ligt er dermate veel werk, dat verandering in handelen vanuit P&O niet tot nauwelijks mogelijk is. De richting van advies is daarom in onze ogen erg simpel, zorg dat er meer personeel bij P&O komt te werken. Alles wat aandacht krijgt groeit. Personeel dat niet alleen administratieve taken op zich neemt, dat natuurlijk ten eerste, maar vervolgens ook in de gelegenheid is om strategisch beleid op te stellen, projectmatig te werken en meer aandacht aan mensen te geven, zal de aandacht en erkenning voor personeel ten goede komen. Een verdere uitwerking van dit advies is te vinden in hoofdstuk 4 invalshoek 2.

### 3.3 De kern: welke oorzaken spelen de hoofdrol?

Over de factoren in het diagram moeten twee opmerkingen worden gemaakt. Ten eerste behoren veel factoren bij eenzelfde groep. Er kunnen daarom thema's worden onderscheiden binnen de lijst van factoren. Als factoren tot hetzelfde thema behoren, zijn het factoren die binnen dezelfde categorie van vertrekredenen liggen. Ten tweede hebben niet alle factoren een even sterke relatie met de uitstroom van korporaals en sergeanten. Sommige factoren zijn bijvoorbeeld vaker door de ondervraagden genoemd. Door de respondenten in de interviews is een aantal factoren benadrukt zwaarder te wegen in het besluit de dienst te verlaten. Er is daarom een prioritering aangebracht in de lijst van factoren, de factoren met een grotere impact op de uitstroom zijn voorop gesteld.

Door deze indeling in thema's - en vervolgens het ranke van deze thema's- wordt het in één oogopslag duidelijk welke thema's de belangrijkste bronnen voor uitstroom bij het Korps Mariniers vormen. Zo wordt ook duidelijk in welke hoek van oplossingsrichtingen gezocht moet worden. Deze paragraaf heeft het doel de ordening in thema's voor te leggen en de prioriteit van deze thema's ten aanzien van de uitstroom te geven. Tot slot wordt toegelicht tot welke 3 oplossingsrichtingen deze thema's leiden en dus welke aspecten eerst aangepakt moeten worden om een zo groot mogelijk deel van de uitstroom te reduceren.

*Thema's van factoren: groeperen van factoren*

De thema's die binnen de lijst van factoren (bijlage 3) onderscheiden kunnen worden, zijn in onderstaande tabel opgesomd.

1	Ontevredenheid werk/privébalans in loopbaanpad en Vlissingen
2	Gebrek sociale erkenning en waardering
3	Ontevredenheid over inhoud werkactiviteiten en werkplezier
4	Gebrek aandacht voor- en investering in personeel (financieel + materiaal)
5	Afhankelijkheid van en schaarste bij personeel P&O
6	Gebrek kwaliteit en kwantiteit communicatie (tijdigheid en volledigheid)

7	Veranderlijkheid en gebrek aan focus in planning
8	Gebrek aan toekomstperspectief
9	Aantrekkelijkheid arbeidsmarkt
10	Starheid en gebrek adaptiviteit in werkcultuur

Tabel 1: 10 thema's van factoren met invloed op uitstroom korporaals en sergeanten

#### Ranking

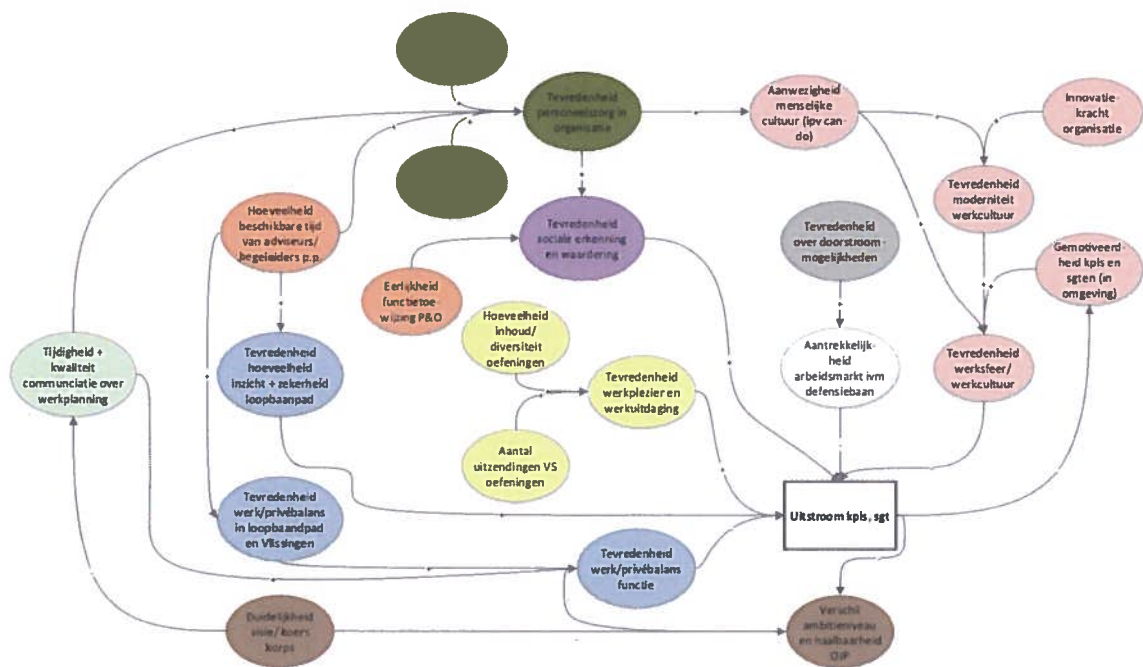
De lijst van factoren is zoveel mogelijk geordend op basis van de frequentie (aantal keer dat factoren binnen het betreffende thema genoemd zijn) en het gewicht (hoe zwaar de factoren binnen het betreffende thema's mee hebben gewogen in het besluit van vertrek van de ondervraagden) van de factoren binnen de thema's. Daarbij moet worden opgemerkt dat de eerste 3 genoemde thema's als meest belangrijke thema's geïnterpreteerd kunnen worden. Daarnaast fungeren deze 3 thema's als paraplu voor de overige thema's. De thema's 4 tot en met 10 vallen op verschillende manieren in verschillende verbanden onder de thema's 1 tot en met 3.

#### Relationeel verband tussen thema's

De 10 thema's in bovenstaande tabel zijn gebaseerd op de gevonden factoren in zowel de interviews als focusgroepen. Dit impliceert dat deze thema's, net als hun onderliggende factoren, niet als losstaand beschouwd kunnen worden. Daarom lenen ook de 10 thema's zich er voor om geplaatst te worden in een diagram met relationele verbanden. Het diagram dekt dezelfde inhoud als het diagram met individuele factoren. Het kent echter een ander abstractieniveau: in termen van thema's. Het diagram met verbanden tussen de 10 thema's, terug te vinden in het diagram hieronder (en uitvergroot in bijlage 4), maakt inzichtelijk hoe grote thema's direct en indirect invloed hebben op de factor uitstroom.

#### Centrale factoren voor uitstroom: probleemgroepen

Oranje	Ontvredeheid werk/ privébalans in loopbaanpaden Vlissingen
Paars	Gebrek sociale erkenning en waardering
Donkergroen	Ontevredenheid inhoud werkactiviteiten en werkplezier
Lichtgroen	Gebrek aandacht voor en investering in personeel (financieel + materiaal)
Bruin	Afhankelijkheid van en schaarste bij personeel P&O
Geel	Gebrek aan kwaliteit en kwantiteit communicatie (tijdigheid en volledigheid)
Roze	Veranderlijkheid en gebrek aan focus in planning
Blauw	Gebrek aan toekomstperspectief
Grijs	Aantrekkelijkheid arbeidsmarkt
Wit	Starheid en gebrek adaptiviteit in werkcultuur



Figuur 3: Relationeel diagram als overzicht van thema's met directe of indirecte invloed op de irreguliere uitstroom van korporaals en sergeanten.

## • 4: Invalshoeken voor oplossingen

Op basis van de eerdergenoemde positieve punten, de factoren die bijdragen aan vertrek en de abstracte thema's die bijdragen aan de irreguliere uitstroom van korporaals en sergeanten bij het Korps Mariniers, hebben wij oplossingen bedacht. Wij zijn gekomen tot 3 alomvattende invalshoeken waarin alle factoren en thema's worden samengevoegd.

### 4.1 Drie invalshoeken van oplossingsrichtingen

Doordat de 10 thema's onderling verband houden en niet per definitie een losstaand of direct verband kennen met de uitstroom, kunnen de 10 thema's in groepen worden verdeeld die dezelfde richting van oplossingen kennen.

Het blijkt dat de 3 thema's met de grootste prioriteit in verband staan met de andere thema's. Dit betekent dat veranderingen binnen de andere thema's ook hun weerslag in de eerste 3 thema's vinden, en vice versa. De overige thema's kunnen onder de eerste 3 thema's worden geschaald als het gaat om oplossingsrichtingen. Sommige thema's worden binnen meerdere invalshoeken, dan wel in verschillend verband, genoemd. Uiteindelijk leidt dit tot 3 invalshoeken voor oplossingen, zoals schematisch weergegeven in figuur 4.



Figuur 4: drie invalshoeken voor oplossingen

Hieronder worden de invalshoeken aangevuld met mogelijke oplossingen om de irreguliere uitstroom te verminderen.

### Invalshoek 1: Werk/ privébalans bij loopbaanpad en Vlissingen

Een genoemde reden van vertrek is de disbalans tussen werk en privé. Dit is vooral gekoppeld aan de thuissituatie en de levensfase waarin de korporaal of sergeant zich bevindt. Het gaat dus om het niet kunnen aansluiten van de werkactiviteiten op de privésituatie in de huidige levensfase. Een selectie uit de doelgroep met een gezin geeft aan in hun twintiger jaren als vrijgezel weinig gebonden te zijn en daarom in die periode nauwelijks tot geen problemen te ondervinden wanneer het werk op nummer één gezet werd. In een opvolgende levensfase blijkt dit met een gezin echter een stuk minder eenvoudig. De prioriteit verschuift voor sommigen steeds meer naar het gezin. Enerzijds is dit het gevolg van een natuurlijk verloop maar anderzijds geven veel mannen aan dat de hoeveelheid tijd die het werk eist en de locatie van het werk het lastig maakt er een normaal gezinsleven op na te houden. De irritatie rondom de disbalans tussen werkactiviteiten en de thuissituatie heeft een aantal oorzaken, waarin andere thema's terugkomen. Overigens werden deze irritatiefactoren ook genoemd door respondenten die (nog) geen gezin hadden. Zie figuur 5. De oorzakelijke verbanden zijn terug te vinden in de diagrammen in bijlagen 3 en 4.



Figuur 5: invalshoek 1: Werk/ privébalans bij loopbaanpad en Vlissingen

Ten eerste noemen zowel korporaals als sergeanten *Vlissingen* als een van de hoofdredenen van vertrek. Aangezien de verhuizing naar Vlissingen voor zowel de Korpsleiding als Defensie niet direct binnen de invloedssfeer ligt en er bovendien door ons geen doelgericht onderzoek is gedaan naar Vlissingen als vertrekreden, hebben wij geen richting van oplossing opgenomen voor de verhuizing naar Vlissingen. Om een indruk te geven van de reacties die werden gegeven op een open en niet-suggestieve vraag die wij als onderzoekers stelden, volgen enkele voorbeelden. "Maar die onzekerheid is, wat ik denk dat een hele hoop, ja, een hele hoop ontslagen met zich meebrengt, althans voor mij dan in ieder geval. Ik kan niet voor anderen spreken". "Dus nogmaals, mijn belangrijkste drijfveer is dat ik, dat ik voldoening en plezier heb in mijn werk. En dat had ik bij deze, heb ik bij deze baas [...] En ja, zo niet, zorg dat Vlissingen klapt, en dan kom ik terug". "De verhalen van Vlissingen kwamen steeds naar buiten [...] nou of ik moet nu iets rondom me heen gaan kijken, iets gaan zoeken, of ja ik moet iets anders gaan doen". "Dus, ja, zie je toch hoe dat Vlissingen bij mij gewoon echt een hele grote rol speelde."

Een volgend genoemd punt dat wel binnen de invloedssfeer van de Korpsleiding en Defensie ligt en voor irritatie zorgt is de *gebrekkige communicatie over bijvoorbeeld werkactiviteiten of Vlissingen*. Informatie over werkactiviteiten of andere onderwerpen wordt niet gegeven of bereikt de ontvangers niet, bijvoorbeeld doordat een verkeerd medium gebruikt wordt. Zo zou het te vaak voorkomen dat pas kort voor een werkactiviteit, zoals een missie of uitzending, bekend wordt gemaakt dat hieraan deelgenomen moet worden door betreffende korporaal of sergeant. Dit is moeilijk uit te leggen aan het thuisfront, waarmee een partner (met kinderen) door de abrupte mededeling in problemen komt. Het gebrek aan kwaliteit en kwantiteit van de communicatie en daarmee informatievoorziening van het lijnmanagement zorgt voor een gebrek aan tijdig inzicht in de werkactiviteiten. Op een onduidelijke situatie kan het thuisfront lastig inspelen, wat er voor zorgt dat de korporaal of sergeant zijn werkactiviteiten niet goed kan verantwoorden (naar het gezin). Een ander voorbeeld is het gebrek aan informatie over de verhuizing naar Vlissingen. De interne berichtgeving is te summier; de meeste informatie bereikt hen via de media en afgaand op deze informatie wordt door onze doelgroep betekenis gegeven aan de impact van deze verhuizing op hun leven. Door het gebrek aan interne communicatie mist de doelgroep aandacht en erkenning van hun situatie in relatie tot de verhuizing. Door een niet tijdige en kwalitatief lage verstrekking van gewenste informatie komt een dergelijk plan als een shock en roept het weerstand op.

Welke factoren spelen een rol in de kwaliteit en kwantiteit van de communicatie? Het thema dat als belangrijkste reden voor de ontevredenheid rondom communicatie voor informatievoorziening werd genoemd is de veranderlijkheid en gebrek aan *visie en focus in de planning*. Het gaat hier om het operationele jaarplan (OJP), waaruit de prioriteiten in training- en gereed stelling voortvloeien. Respondenten noemen dat een onduidelijke visie van het Korps Mariniers ervoor zorgt dat het Korps teveel hooi op zijn vork neemt en er een gebrek bestaat aan realisme en prioritering in de planning. Hierdoor zou het OJP aan teveel veranderingen onderhevig zijn en in de loop van het jaar veel verder gevuld worden dan aanvankelijk gepland. Herhaaldelijk werd in de interviews en focusgroepen genoemd dat men het gevoel heeft 'dingen te doen omdat we het altijd zo doen' en dat dit als belangrijkste criterium geldt voor het aanvullen van het OJP. Het resultaat is een onhaalbaar en onvoldoende helder OJP: de geplande werkdruk en werkelijke werkdruk wijken steeds meer van elkaar af (zie factor "Verschil ambitieniveau en haalbaarheid OJP" in diagram, bijlage 3). Het onduidelijke en overvolle OJP zorgt ervoor dat de mannen soms slechts enkele dagen van tevoren gebriefd worden over een gewenste inzet. Omdat deze disbalans zich vertaalt in het vaker weg zijn van huis zonder dat hier een evenredige hoeveelheid



werkplezier of financiële vergoeding tegenover staat, levert dit onvrede op. Wil een groot deel van de frustratie bij korporaals en sergeanten weggenomen worden, dan zou een duidelijk antwoord gevonden moeten op de vraag wat het Korps allemaal wil kunnen doen en aan welke activiteiten het wel en niet deelneemt. Vervolgens zou hierover ook beter gecommuniceerd moeten worden.

Door de onduidelijkheid over mogelijke werkactiviteiten, mogelijke besluiten die tevens (grote) impact hebben voor het gezin thuis en het lage inkomen waardoor de vrouw in de knel komt met baan en gezin, groeit de **aantrekkelijkheid van de arbeidsmarkt** in vergelijking met het werken voor het Korps. Zaken die door respondenten eveneens als aantrekkelijkheid van de arbeidsmarkt worden aangemerkt zijn: de ontwikkelingsmogelijkheden, een betere balans tussen werk/privé, en (wanneer wordt gekozen voor verzorgende/uitvoerende beroepen) het gevoel niet alleen maar aan het oefenen maar ook daadwerkelijk een bijdrage te leveren. Binnen het Korps Mariniers overheerst nog wel eens het gevoel alleen maar aan het oefenen te zijn en nooit, of zelden, "de wedstrijd te mogen spelen".

Een laatste factor die in figuur 5 als leeftijdsfasebewust beleid staat weergegeven, hangt ook samen met een **veranderende rol van de vrouw** in relatie tot haar partner. De vrouw/partner ontwikkelt zich professioneel meer dan vroeger. Dit betekent dat de marinier een andere rol heeft in de relatie dan vroeger. Dit speelt nog in sterkere mate wanneer er sprake is van een gezin. De man heeft een grotere rol in de zorg voor kinderen en dient rekening te houden met de carrière van de vrouw/partner. Ook geldt in deze veranderende verhouding tussen partners dat de financiële vergoeding van een enkel inkomen niet langer voldoende is om de kosten te dekken van bijvoorbeeld de kinderopvang. De financiële erkenning houdt ook verband met de factor erkenning en waardering, bijvoorbeeld wanneer het gaat over communicatie van werk naar privé. Deze factor hangt weer samen met de weerstand op de verhuizing naar Vlissingen. "De tijd is voorbij dat we zo geplaatst worden in Den Helder en je gewoon gaat [...] mijn vrouw verdient meer dan ik. Dus als we daarheen gaan, dan zegt mijn vrouw, dat gaan we niet doen". "Het is wel een denkwijze die heel veel nog hebben, zeker de wat ouderen in de organisatie". Het is zeker niet het geval dat de respondenten hun partner/vrouw als reden van vertrek noemen, in tegendeel: het vertrek blijkt uit de resultaten eerder samen te hangen met een levensfase en het resultaat van een bewuste keuze van de marinier om te stoppen. "Dus als ik wegging voor oefeningen, dan wist zij ook wel, dat hoort erbij". "[...] en mijn vrouw weet ook precies wat de baas vraagt." "Ja het werk is heel leuk, maar op een gegeven moment heb je ook een gezin [...]"

Het Korps Mariniers zou beter kunnen inspelen op de leeftijdsfase van het personeel, door een **leeftijdsfasebewust beleid** te hanteren. Een richting van oplossing heeft tevens invloed op de factoren focus en visie in planning, de veranderende rol van de vrouw/partner, de gebrekkige communicatie en Vlissingen. Zoals in hoofdstuk 3 is beschreven, werd tijdens interviews en focusgroepen meermaals gezegd dat de huidige werkcultuur te star en weinig adaptief is. Als gevolg blijkt dat de werkcultuur onvoldoende past bij de mariniers in een bepaalde levensfase. Om die reden kan veel tevredenheid bij personeel gewonnen worden door meer focus te leggen bij- en actiever bezig te zijn met een leeftijdsfasebewust beleid. Zie voor een uitgewerkte vorm van beleid dat rekening houdt met de levensfase waarin het personeel zich bevindt adviesoplossingsrichting 1.

## Invalshoek 2: Erkenning en waardering

Een tweede invalshoek van oplossingen wordt gevormd door het aanpakken van de ontevredenheid over de ervaren erkenning en waardering op zowel sociaal als financieel

gebied. Dit thema hangt weer samen met een verzameling andere thema's (figuur 6). De verbanden zullen hieronder uitgewerkt worden.



Figuur 6: Invalshoek 2: Erkenning & waardering

In veel interviewgesprekken met korporaals en sergeanten die de beslissing hebben genomen om ontslag te nemen in 2018, wordt aangegeven dat men waardering, aandacht en/of erkenning mist(te) bij het Korps Mariniers. Dit werd geuit in relatie tot diverse gebieden en in verschillende vormen. In het algemeen wordt er bijvoorbeeld gesproken over “zich gesteund willen voelen”, “belangrijk willen voelen”, “er toe doen”, “(niet) serieus worden genomen” of nog algemener: het krijgen en voelen van waardering. Dit laatste aspect komt bijvoorbeeld naar voren in een interview, waarin een sergeant antwoordt op de vraag wat er anders had moeten zijn om ervoor te zorgen dat hij in dienst bij het Korps Mariniers was gebleven: “Een stukje waardering. Of in ieder geval dat ze meer laten zien van: we waarderen dat je er bent en wat je doet. En dat hoeft echt niet elke dag een pluim in je reet te zijn”.

De **sociale erkenning en waardering** laat zich uitwerken in verschillende factoren. De sociale erkenning en waardering vanuit de organisatie houdt verband met 5 thema's.

1. Een eerste thema dat door korporaals en sergeanten wordt genoemd is gebrek aan **aandacht voor en investering in het personeel**. Dit wordt door hen vooral gerelateerd aan het functioneren van P&O loopbaanbegeleiding en functietoewijzing. Door velen is aangegeven dat loopbaanbegeleiding niet of nauwelijks tijd lijkt te hebben voor haar taak. Dit komt voor hen tot uiting in het niet goed voorbereid zijn op loopbaangesprekken, het vooruitschuiven van beslissingen, of simpelweg niet thuis geven als er om begeleiding gevraagd wordt. Het onderwerp **persoonlijke loopbaan** komt breed naar voren in zowel de interviews met ontslagnemers als in de focusgroepen met de mensen die (nog) werkzaam zijn in de organisatie van het Korps Mariniers. Over het algemeen komt naar voren dat een groot deel van de doelgroep ervaart dat hun belangen ten aanzien van hun persoonlijke loopbaan onvoldoende worden behartigd. Met betrekking tot hun eigen loopbaan ervaren zij te weinig begeleiding, steun, aandacht en erkenning van hun loopbaanbehoeften en -belangen. Dit blijkt voor hen onder andere wanneer er nieuwe plaatsingen worden gedaan. Als invalshoek voor oplossingen zouden wij adviseren meer te investeren in P&O. Dit kan



op verschillende manieren, bijvoorbeeld door meer capaciteit bij P&O neer te zetten, zodat de werkdruk verlaagd wordt.

2. Daarnaast noemen respondenten dat de ontevredenheid over het gebrek aan sociale erkenning en waardering een gevolg is van de subjectiviteit van het personeel bij P&O. Zij gaven aan het idee te hebben dat functies vooral verdeeld worden op basis van het netwerk en de gunfactor, in plaats van dat er wordt gekeken naar papieren met vaardigheden en ervaring die matchen bij de betreffende functie. Dit zou volgens respondenten getuigen van een gebrek aan professionaliteit en kwaliteit op HR gebied. Collega's waarmee samengewerkt wordt, mogen op een zeker moment beslissen over het loopbaanpad van hun (al dan niet) buddy's. Dit heeft volgens de respondenten invloed op het selectie- en bevorderingsproces van personeel. Het oneerlijke karakter van de functietoewijzing door P&O zou komen door de **afhankelijkheid ("vriendjespolitiek") en schaarste van personeel bij P&O (gebrek aan functietoewijzers en loopbaanbegeleiders)**. Dit laatste resulteert in een dubbele rol van de loopbaanbegeleider, namelijk die van (assistent-)functietoewijzer en loopbaanbegeleider tegelijkertijd, en daarmee een tegenstrijdig of conflicterend belang van de loopbaanbegeleider. Dit is een risico omdat de functietoewijzer veel macht heeft in het toewijzingsproces. Tijdens de interviews en focusgroepen wordt vaak gesproken van het "directieve karakter" van de plaatsing. Dit geeft korporaals het gevoel slechts een nummertje te zijn. Het gevoel oneerlijk behandeld te worden en met weinig tot geen inspraak op elke functie gezet kunnen worden. De ontevredenheid over de sociale erkenning en waardering groeit als gevolg daarvan.
3. Het derde thema betreft het **gebrek aan kwaliteit en kwantiteit van de communicatie**. Dit thema is onder oplossingsrichting 1 al toegelicht. Deze toelichting wordt aangevuld met de kennis dat respondenten zich door dergelijk gebrek aan communicatie over onderwerpen die juist veel impact op hen hebben, het gevoel ervaren "niet serieus genomen te worden". Dit gevoel draagt bij aan een afname van erkenning en waardering bij de korporaals en sergeanten.
4. Daarnaast zou de sociale erkenning en waardering bij korporaals en sergeanten groeien wanneer de organisatie meer moeite steekt in het bieden van een zeker en voldoende interessant **toekomstperspectief** voor haar personeel. Respondenten zeggen dat het Korps niet kan voorzien in hun ambities of geen gehoor geeft aan deze ambities. Volgens de respondenten wordt de bevorderingsruimte te beperkt gehouden door Den Haag. Andere werkgevers bieden in vergelijking dan meer (zekerheid op) perspectief, wat resulteert in een groeiende **aantrekkelijkheid van de arbeidsmarkt**. Ook blijkt uit de interviews en focusgroepen dat sommigen sneller willen doorgroeien, oftewel sneller door de rangen willen stromen, dan op dit moment wordt toegelaten. De doorstroom in de onderbouw van het rangsysteem is een voorbeeld waarin ook de eerder genoemde collectiviteit geldt in het loopbaan- en bevorderingsbeleid bij het Korps Mariniers. Er worden op dit moment looptijden gehanteerd: sneller doorgroeien gebeurt pas in de bovenbouw, vanaf de rang van sergeant-majoor. Sommige korporaals en sergeanten geven aan dat ze dit anders zou willen zien, omdat er net als in de bovenbouw, óók in de onderbouw nu eenmaal individuele verschillen zijn volgens hen. De een is nu eenmaal beter dan de ander en verdient het daarom om eerder promotie te krijgen. Een aanbeveling zou kunnen zijn om van een gesloten personeelssysteem naar een open personeelssysteem te gaan. Een volgende factor geldt met uitzondering van personeel geplaatst bij MARSOF, maar wel voor de overige respondenten dat **de financiële erkenning en waardering**, het salaris en de toelagen, als laag wordt ervaren.

Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden worden zowel in de interviews als in de focusgroepen genoemd, waarbij ook positieve aspecten als relatief goedkope medische voorzieningen en “sporten in de baas zijn tijd” worden aangehaald en meegewogen. De negatieve aspecten klinken echter sterker door en komen vooral neer op financiële waardering, waarbij vaak een directe vergelijking wordt gemaakt met andere banen en werkgevers. Specifiek gaat het dan om het salaris, dat in de huidige tijd van een groeiende economie met een krappe arbeidsmarkt niet marktconform is, hierbij wordt gedoeld op de geringe vergoeding voor overwerk tijdens oefeningen en trainingen en de verslechterde pensioenregelingen. De verantwoordelijkheden, de onregelmatige of onvoorspelbare werkschema's, het vele van huis zijn en de werkdruk en -intensiteit zouden niet opwegen tegen de hiertegenover staande vergoeding. Partners van respondenten zijn vaak gedwongen ook te werken om de rekeningen te kunnen blijven betalen. Tegelijkertijd zouden zij dan het huishouden op zich nemen omdat de korporaaf of sergeant veel van huis is, maar is kinderopvang in veel gevallen te duur voor het huidige inkomen. De ervaren financiële onderwaardering zorgt ervoor dat de verkoopbaarheid en dus de acceptatie van de werkactiviteit bij het thuisfront daalt.

5. De respondenten ervaren de top-down cultuur van het Korps als star en hiërarchisch met een weinig empathische manier van omgang. Als gevolg vindt het personeel de huidige manier van omgang te directief en niet menselijk genoeg. Hierbij noemen korporaals en sergeanten ook dat er te weinig of zelfs helemaal niet (oprecht) naar hen geluisterd wordt wanneer zij iets vinden, het ergens wel of niet mee eens zijn of een idee hebben over iets dat zij graag veranderd zien. Zij houden als gevolg ideeën voor zich, wat zorgt voor het verlies van nuttige innovatiekansen. Hoewel deze omgangscultuur in zekere mate kenmerkend is voor het Korps, botst het met de gemiddelde normen en waarden van de huidige en opkomende generatie korporaals en sergeanten. Hetzelfde geldt voor het conservatieve karakter van het Korps. Mannen hopen op een minder starre en meer innoverende omgeving, waar frisse ideeën niet worden weggezet onder het mom van “maar we doen het altijd al zo”. De factor tevredenheid werksfeer/ werkcultuur wordt als gevolg van **starheid en gebrek aan adaptiviteit in cultuur** door de meeste respondenten als laag beoordeeld en genoemd als een van de redenen van de uitstroom. Dit mede omdat de vrijere, innovatievere en flexibelere werkcultuur op de arbeidsmarkt beter aansluit op de normen en waarden van de huidige generatie korporaals en sergeanten. De toegenomen uitstroom en de groeiende hoeveelheid mannen die uitstroom overweegt, heeft op zijn beurt weer effect op de motivatie van andere korporaals en sergeanten. De werksfeer wordt op versterkte wijze steeds negatiever. Een factor die hier eveneens aan relateert voor de doelgroep - met uitzondering van personeel werkzaam bij MARSOF - is **ontevredenheid over gebrek aan investering in- en kwaliteit van materiaal**. Hoewel het Korps hierop een zeer beperkte invloed heeft en de verwervingsprocessen veel tijd in beslag nemen, kan er wel winst worden behaald in communicatie hierover naar de doelgroep. Deze onder-investering geeft korporaals en sergeanten het gevoel dat zij het niet waard zijn om te worden voorzien van voldoende veilig en kwalitatief goed beschikbaar materiaal. Enkele respondenten gaven aan zich te schamen voor de staat van het materiaal naar hun collega's (in opleiding) en naar mensen buiten de organisatie. Een richting van oplossing kan worden gevonden in het presenteren van een plan van aanbesteding, een visie waarmee het Korps de werknemers op de hoogte houdt wanneer het weer op sterkte is, in hoeveel jaar het weer op de top van kunnen weet te zijn.
6. Tot slot is het gebrek aan sociale erkenning en waardering gevolg van een losstaande factor, namelijk de zogenoemde “hoepelcultuur”. Deze term verwijst naar het

ontbreken van erkenning voor eerder verworven of getoonde competenties, vaardigheden en/of kwaliteiten. Doordat er steeds door dezelfde hoepel moeten worden gesprongen, zeggen respondenten het gevoel te hebben zich constant te moeten bewijzen en niet erkend en gewaardeerd te worden voor de skills die zij hebben. Een uitgebreidere toelichting over de "hoepelcultuur" wordt gegeven onder oplossingsrichting 3: Inhoud werkactiviteiten en werkplezier.

Een tweede factor die valt onder de paraplu van erkenning en waardering, wordt door de doelgroep omschreven als een gebrek aan *sociale erkenning en waardering vanuit de burgermaatschappij*. Korporaals en sergeanten ervaren weinig respect vanuit de burgermaatschappij voor het werk dat zij doen. In de interviews is meermaals aangegeven dat er nauwelijks waardering wordt gevoeld voor- of zelfs gespot wordt met het werk dat de doelgroep verricht voor Defensie en Nederland. Daarnaast gaven enkele respondenten aan dat zij zich niet in de burgermaatschappij erkend en gewaardeerd voelen, omdat hun militaire diploma's in civiele omgeving geen waarde hebben.

### Invalshoek 3: Inhoud werkactiviteiten en werkplezier

De laatste invalshoek van oplossingen wordt gevormd door de ontevredenheid over de inhoud van de werkactiviteiten (figuur 7). De inhoud van de werkactiviteiten laat zich direct vertalen in de "tevredenheid werkplezier en -uitdaging" (zie diagram, bijlage 3). Deze invalshoek beperkt zich tot zijn eigen thema "ontevredenheid inhoud werkactiviteiten en werkplezier" (nummer 3 in tabel 1), waarbinnen 3 factoren met invloed op de uitstroom, beschreven in het diagram met relaties tussen factoren (bijlage 3), belangrijk zijn. Achtereenvolgens is dit de verhouding van het aantal uitzendingen en oefeningen, de "hoepelcultuur" en de diversiteit in oefeningen,. In dit geval is de oplossingsrichting dus niet direct gerelateerd aan de andere thema's in de lijst van 10 centrale thema's (tabel 1), zoals dit het geval is bij invalshoeken 1 en 2.



Figuur 7: Invalshoek 3: Inhoud werkactiviteiten en werkplezier

De eerste factor waarover respondenten klagen is een tekort aan uitzendingen binnen de verzameling werkactiviteiten. In het diagram is dit weergegeven als de verhouding tussen het "*aantal en type uitzendingen VS oefeningen*". Voor het aantal uitzendingen is het Korps echter afhankelijk van de politiek in Den Haag. Dit is in het diagram met factoren (bijlage 3) weergegeven met de externe factor "aantal uitzendingen (Den Haag)". Toch is het belangrijk te noemen dat veel respondenten het gevoel hebben "altijd maar aan het oefenen te zijn" en dat zij de tevredenheid over het werkplezier en -uitdaging veelal negatief beoordelen

door de verhouding uitzendingen en oefeningen. De doelgroep geeft aan dat er te weinig ernstmissies zijn in de huidige tijd. Ernstmissies zijn datgene waarvoor men het allemaal doet. De kleine missies die er wel zijn, zijn geen echte missies. Deze zijn niet interessant genoeg. Er is daardoor te weinig sprake van zingeving in het werk. Dit wordt nog enigszins gecompenseerd met de verbondenheid van mariniers onder elkaar. Ze doen het werk ook enigszins voor elkaar.

Ook bestaat het gevoel 'steeds door dezelfde hoepel te moeten springen'. Onder invalshoek 2 werd de *hoepelcultuur* genoemd als factor die bijdraagt aan de ontevredenheid over de erkenning en waardering. Bij het Korps Mariniers ligt de nadruk vaak op de gemeenschap, het team, het uniforme collectief. Uit de interviews blijkt dat sommige deelnemers er echter behoefte aan hebben meer als individueel persoon te worden gezien. Dergelijk gevoel zou tevens leiden tot een waargenomen negatief effect op de arbeidsvreugde onder de doelgroep.

Een andere factor die binnen deze invalshoek centraal staat is de *"tevredenheid inhoud en diversiteit van de oefeningen"*. Dit geldt vooral bij de MCG's. Zo wordt "Noorwegen" genoemd waarmee wordt verwezen naar de wintertraining/joint arctic training dat als een te vaak terugkerend plan wordt ervaren. Er wordt onderkend dat gereedheid voor een conflict in Arctische omstandigheden een van de speerpunten van het Korps is, maar het nut en de noodzaak van de huidige invulling van dit speerpunt wordt door de respondenten betwist. Een richting van oplossing kan worden gevonden door te oefenen op andere locaties bijvoorbeeld in Amerika of Australië. Bij oefeningen van de specialistische eenheden, buiten de MCG's, zou diversiteit wel aanwezig zijn en bestaat hierover algemene tevredenheid. Binnen de MCG's mist de factor diversiteit in de planning en organisatie van oefeningen volgens de meeste respondenten.

## • 5: Advies

Dit hoofdstuk vormt een voorstel om de 3 invalshoeken van adviezen te voorzien. Het doel is om het advies zo te formuleren dat concreet antwoord wordt gegeven op de vraag hoe het behoud van korporaals en sergeanten binnen het Korps Mariniers vergroot kan worden. Elk van de 3 advies oplossingsrichtingen wordt voorafgegaan door de positieve punten die door de doelgroep worden genoemd. De verschillende advies oplossingsrichtingen kunnen daarom gezien worden als een uitbreiding van datgene wat al goed gaat bij het Korps Mariniers.

### Advies oplossingsrichting 1: een hogere tevredenheid werk/ privébalans bij loopbaanpad en Vlissingen

Als positieve punten aan het werken bij het Korps Mariniers worden onder andere kameraadschap, samenwerken, verbondenheid en daarmee ook vertrouwen genoemd. Om dit vertrouwen verder uit te breiden kan worden gedacht aan de volgende oplossingen. Een hogere tevredenheid over de werk/ privébalans wordt bereikt wanneer er een betere aansluiting bestaat tussen de werkactiviteiten op langere termijn en de veranderende levensfase en thuissituatie. Hierbij moet in gedachten worden gehouden dat er geen totale balans tussen werk en privé kan worden gevonden omdat er nu eenmaal soms 'gaten' moeten worden gevuld. Daarnaast moeten de werkactiviteiten en werkplanning op de langere termijn met voldoende informatie en tijdig naar het thuisfront gecommuniceerd kunnen worden.

De adviezen voor oplossingsrichting 1 zijn visueel samengevat in figuur 8.



Figuur 8: Visuele samenvatting advies voor oplossingsrichting 1: Werk/ privébalans loopbaanpad

#### *Verhogen capaciteit loopbaanbegeleiders*

Met een verhoogd aantal uren voor loopbaanbegeleiding kan er meer tijd en aandacht worden besteed aan de doelgroep. Meer tijd, resulteert direct in meer aandacht en erkenning voor het personeel. Door meerdere respondenten werd aangegeven dat loopbaanbegeleiding niet of nauwelijks de tijd had om naar een geschikte oplossing te kijken. In onze ogen als onderzoekers hangt dit gebrek aan tijd van loopbaanbegeleiding samen met de vele openstaande vacatures, en de noodzaak de organisatie draaiende te houden. Dit probleem is daarom in onze ogen een vicieuze cirkel en kan door het verhogen van capaciteit van loopbaanbegeleiding doorbroken worden.

#### *Bureau behoud*

Meer personeelszorg, en daarmee een hogere tevredenheid van de sociale erkenning en waardering, kan worden gegeven door een bureau behoud. Een bureau behoud kan ook invulling geven aan een betere werk/privé balans. In interviews werd herhaaldelijk genoemd dat er geen moeite is gedaan door de organisatie om de betreffende korporaal of sergeant te vragen naar zijn vertrekredenen of om hem binnen de organisatie te houden nadat hij aangegeven had te willen vertrekken. Sommige van hen noemden daarbij dat het besluit te vertrekken wellicht toch omgedraaid zou worden als de organisatie wel meer aandacht had gehad. Hoewel dit zeker niet voor alle respondenten geldt, kan het wel een idee zijn het grootste probleem waarmee de organisatie te maken heeft op een structurele wijze te borgen binnen het Korps Mariniers.

Een 'bureau behoud' dat zich richt op dergelijke 'exitgesprekken' zou een oplossing kunnen zijn. Randvoorwaarden voor een dergelijk bureau is dat deze standaard bezet is en dat de input van de korporaal of sergeant serieus meegenomen wordt in het advies zodat er geen sprake is van een directief gevormde oplossing. Een controlemechanisme voor deze randvoorwaarden is een periodiek prestatierapport. In dit rapport moet de verantwoordelijke noemen wat de klachten en redenen voor eventueel vertrek zijn en wat er met deze opmerkingen gedaan is door het bureau. Hoe zo'n bureau eruit moet zien, wat de gedetailleerde taakstelling en het mandaat wordt, en hoe dit gepositioneerd wordt in de

organisatie zal separaat uitgewerkt moeten worden. Het bureau zou opgezet kunnen worden zonder een nog specifieke taakinfilling, maar gevuld worden met de behoefte van de doelgroep.

#### *Verantwoordelijke OJP*

Er blijkt naar aanleiding van de interviews en focusgroepen een veranderlijkheid en gebrek aan focus in het OJP te zitten. Met andere woorden, het ambitieniveau en de haalbaarheid van het OJP moeten weer op een lijn komen te liggen. Een haalbaar OJP wordt eerder gerealiseerd wanneer er prioriteiten worden gesteld en er een persoon bestaat die de verantwoordelijkheid draagt voor een haalbaar OJP dat in lijn is met deze prioriteiten. Omdat de verantwoordelijke dan belang heeft bij de haalbaarheid van het OJP, zal hij of zij ervoor pleiten dat beslissingen zo genomen worden dat deze bijdragen aan de haalbaarheid van het OJP. Ook kan deze persoon voorzien in argumentatie rondom keuzes in het OJP, mede aan de hand van de opgesteld prioriteiten. Volgens respondenten verhoogt dit het begrip voor bepaalde keuzes en veranderingen. Tot slot dient deze verantwoordelijke ervoor te zorgen dat de prioriteiten van de planning zo gesteld worden dat de werkdruk en het werkplezier in balans zijn. Nader onderzoek zal moeten uitwijzen onder welke omstandigheden deze factoren in balans zijn.

#### *Leeftijdsebewust beleid*

Geadviseerd wordt een betere balans te vinden tussen werk en privé. Hiervoor dienen eerst de normen en waarden van de huidige groep personeel en de normen en waarden die gebruikelijk zijn binnen de manier van werken bij het Korps inzichtelijk gemaakt te worden. Dit om ze vervolgens beter op elkaar aan te laten sluiten.

Een eerste factor waar normen en waarden tussen beide partijen op dit moment verschillen en dus uit balans zijn is de hoeveelheid inspraak. Denk bijvoorbeeld aan inspraak in het passend maken van het loopbaanpad bij de privé situatie door aan te geven of en hoe werkactiviteiten wel of niet aan te sluiten zijn op de levensfase en thuissituatie. Een dergelijke hoeveelheid inspraak is gebruikelijk voor werknemers van nu (arbeidsmarkt). Ten tweede is het aan te raden in de basis al meer rekening te houden met de levensfase waarin personeel zich bevindt, met het opzetten of indelen van een loopbaanpad. Deze levensfase is gegeven en daarmee een bruikbare factor in de indeling van loopbaanpaden. Andere inrichtingen van leeftijdsfasebewust beleid zijn het (kunnen) aanbieden van flexibele arbeidsuren en keuzevrijheid in de werkplanning (bijvoorbeeld inschrijven op OJP, zie oplossingsrichting 3).

Door de huidige werkcultuur beter aan te laten sluiten op de normen en waarden van bepaalde leeftijdsfases, ervaren corporaals en sergeanten dat er moeite in hen wordt gestopt en naar hen geluisterd wordt. Ook zullen zij zich beter begrepen en beter op hun gemak in de organisatie voelen. Om die redenen wordt tevens een positief effect op de tevredenheid over sociale erkenning en waardering verwacht, wanneer de aansluiting tussen de werkcultuur en de leeftijdsfase verbeterd wordt. Zie diagram met factoren, bijlage 3.

#### *Verbeteren van de informatievoorziening*

Om de kwaliteit en kwantiteit van communicatie binnen het Korps te verhogen zijn er meerdere opties. Denk aan een applicatie, of communicatieschermen of -borden. Een voorstel tot het ontwikkelen van een applicatie wordt hieronder als optie uitgewerkt. Als onderzoekers willen wij benadrukken dat verder onderzoek voor de invulling van deze

oplossing nodig is. Een technologische ontwikkeling voor een bepaald probleem leidt niet altijd tot het verhelpen van het probleem.

Het doel van deze voorgestelde app is het beschikbaar stellen van (nieuwe) informatie voor alle gebruikers. Wie deze eindgebruikers zijn of wat de precieze doelgroep van de app wordt kan nader bepaald worden. De app kan bijvoorbeeld per rang ontwikkeld worden of juist voor alle onderofficieren. Informatie wordt onder meer gegeven in de vorm van een activiteitenagenda, waar allerlei werk gerelateerde activiteiten voor op de langere termijn overzichtelijk vermeld staan. Het kan gaan om bijvoorbeeld opkomende informatiemomenten, cursussen en workshops of wellicht over de planning van oefeningen. Aan het activiteitenoverzicht wordt de functie toegevoegd dat gebruikers deze informatie niet alleen tot zich kunnen nemen, maar zich ook kunnen inschrijven of aanmelden voor de genoemde werk gerelateerde activiteiten. Een betere informatieverstrekking wordt ook bereikt door belangrijke updates te vermelden in de app, zodat nieuwe plannen eerder duidelijk en beargumenteerd bij de doelgroep belanden. Wellicht zelfs met gebruik van notificatie functionaliteit. Dit vooral om begrip te creëren voor bepaalde keuzes in bijvoorbeeld de planning van oefeningen en trainingen.

Voor het ontwikkelen van een applicatie voor het Korps Mariniers wordt geadviseerd eerst de volgende stappen te ondernemen om vast te stellen hoe de vorm en inhoud van een doeltreffende app eruit moet zien.

1. Requirements lijst: bepaal waar de applicatie minimaal aan moet voldoen en wat er minimaal mee gedaan moet kunnen worden.
2. Inventarisatie 1: leg de requirements lijst voor de app voor aan een steekproef van potentiële gebruikers. Vraag hen welke requirements zij het belangrijkste vinden, of requirements missen en welke requirements overbodig zijn.
3. Applicatie gebruik: bepaal voor alle functionaliteiten die horen bij een requirements welke actiestappen in de app uitgevoerd moeten worden. Bijvoorbeeld op welke knoppen gedrukt moet worden en naar welk scherm de gebruiker vervolgens geleid wordt. Dit kan gedaan worden door voor (in ieder geval) de belangrijkste activiteiten die de gebruiker met de app uitvoert use cases te ontwerpen.
4. Ontwerp op basis van de lijst requirements en functionaliteiten een verzameling mock-ups. Mock-ups zijn ontwerpen van de lay-out van de verschillende applicatieschermen. Voor alle functionaliteiten van de app moet bepaald worden hoe deze eruit moet zien en welke schermen gebruikers moeten doorlopen om functionaliteiten uit te voeren.
5. Inventarisatie 2: leg de mock-ups voor aan een steekproef van potentiële gebruikers. Laat hen de app beoordelen op:
  - a. Relevantie inhoud en opties app
  - b. Duidelijkheid en overzichtelijkheid app
  - c. Uiterlijk en ontwerp van app

#### *Versterken focus in planning*

De prioriteiten die centraal staan om tot een haalbaar OJP te komen, moeten voortvloeien uit een eenduidige en doelgerichte visie van het Korps Mariniers. Hoewel de visie van het Korps Mariniers voor velen bekend lijkt, is de strategische invulling ervan lang niet zo helder. Hiermee wordt bedoeld dat een duidelijke invulling van deze visie in bijvoorbeeld het OJP mist, maar het voor de doelgroep ook onduidelijk is wanneer er weer kwalitatief materiaal beschikbaar zal zijn. Een volgend voorbeeld is de onduidelijkheid over Vlissingen. Met

andere woorden, Defensie en het Korps Mariniers heeft jarenlang met tekorten te maken gehad, hoe gaat het Korps Mariniers weer terugkomen op het niveau waar het wenst te zijn.

Belangrijk hierbij is dat deze visie door de gehele organisatie breed gedragen wordt. Een cruciale rol hierbij ligt ons ins ziens bij de commandanten. Zij zijn degenen die de schakel vormen tussen de Korpsleiding en de uitvoerders. Het feit dat de meeste commandanten relatief kort op functie zitten en in deze betrekkelijk korte tijd hun stempel willen drukken heeft volgens ons een negatieve invloed op het uitvoeren van een overkoepelende Korpsvisie. Zoals hierboven gesteld moeten er eerst prioriteiten worden gesteld. Deze prioriteiten beschrijven de activiteiten die het Korps Mariniers als meest belangrijk ziet en om die reden voorrang krijgen wanneer keuzes tussen verschillende activiteiten gemaakt moeten worden. Deze prioriteiten moeten dan in de gaten worden gehouden door de genoemde verantwoordelijk voor de haalbaarheid van het OJP. Voor activiteiten die niet op normale manier op een haalbare planning passen, wordt aangeraden dat deze niet (zomaar) aangenomen worden.

Tot slot wordt geadviseerd om commandanten langer op hun functie te houden. Door de continue doorstroom van commandanten ontstaat een groter gebrek aan een duidelijke visie. De prioriteiten die geselecteerd worden om de haalbaarheid en standvastigheid van de planning te borgen zouden voor langere termijn moeten gelden of in ieder geval voor een langere periode hetzelfde karakter moeten hebben.

#### *Verhogen financiële waardering*

Betere arbeidsvoorwaarden in termen van salaris, oefentoeelagen en aantrekkelijkere pensioenregelingen dragen bij aan de verantwoordbaarheid van (onvoorspelbare en langdurige) werkactiviteiten naar het thuisfront. Daarnaast maakt dit het werken voor het Korps aantrekkelijk in vergelijking met de arbeidsmarkt. Door de doelgroep is meerdere keren genoemd dat “de krenten uit de pap zijn”. Het financiële voordeel weegt niet langer op tegen het werk dat er tegenover staat. Ook wordt vaak genoemd dat het verschil in salaris tussen korporaals en sergeanten nauwelijks kan worden waargenomen, wat de doorstroom niet bevordert. Een andere grote bron van ergernis is bijvoorbeeld dat je voor twee dagen op oefening zijn in het weekend maar 8 uur gecompenseerd krijgt, de zogenoemde zzf-uren.

#### Advies oplossingsrichting 2: een hogere tevredenheid financiële en sociale erkenning en waardering

De financiële en sociale erkenning en waardering is een belangrijke en breed in te vullen oplossingsrichting. Om onderling warme contacten te versterken en het gevoel van verbondenheid te vergroten, wordt voorgesteld een alumninetwerk voor korporaals en sergeanten op te zetten. Enerzijds benadrukt dit het kameraadschap dat binnen het Korps bestaat. Anderzijds geeft dit korporaals en sergeanten de kans om deze verbondenheid te behouden ook nadat kameraden de dienst verlaten of om kameraadschap op te bouwen met alumni. Positief onderling contact kan ook versterkt worden door het koppelen van personeel via een mentornetwerk. Een volgend positief punt dat wordt genoemd is het gevoel trots te zijn op het marinier-zijn en het belang in te zien van het werk. Het mooie werk en de trots die wordt ervaren om te mogen werken voor het Korps Mariniers kan meer naar buiten worden getoond, zodat meer respect voor dit werk in de burgermaatschappij gecreëerd wordt. Een volgend positief punt dat kan worden uitgebreid is dat de doelgroep noemt tevreden te zijn met de zekerheden die Defensie te bieden heeft. Zo zou Defensie de voordelige arbeidsvoorwaarden die het te bieden heeft meer kunnen benadrukken of zelfs nog aantrekkelijker te maken (in vergelijking met de burgermaatschappij).



De adviezen voor oplossingsrichting 2 zijn visueel samengevat in figuur 9.



Figuur 9: Visuele samenvatting advies voor oplossingsrichting 2: Sociale erkenning en waardering

#### *Capaciteit loopbaanbegeleiders*

De tevredenheid over de persoonlijke aandacht staat in verband met de tevredenheid over de loopbaanbegeleiding binnen de organisatie. Deze begeleiding helpt personeel een loopbaanplanning op te stellen die zowel inzicht als een bepaalde mate van zekerheid biedt over het loopbaanpad en om carrièrekansen en ontwikkelingsmogelijkheden binnen defensie te leren kennen, alsook te benutten. Geadviseerd wordt om, zoals ook bijdraagt aan de aanpak van oplossingsrichting 1 (zie paragraaf 5.2), de capaciteit loopbaanbegeleiders binnen het Korps te vergroten. Dit is van belang binnen oplossingsrichting 2, omdat begeleiders hiermee voldoende aandacht kunnen geven om tot een passend advies te komen. Als gevolg is het verhogen van de capaciteit een zet die het gevoel een nummertje te zijn doet dalen en het gevoel van sociale erkenning en waardering juist doet groeien.

#### *Meer personeel P&O & minder roulatie*

Door meerdere respondenten wordt genoemd dat hun belangen ten aanzien van hun persoonlijke loopbaan onvoldoende worden behartigd. Met betrekking tot hun eigen loopbaan ervaren zij te weinig begeleiding, steun, aandacht en erkenning van hun loopbaanbehoeften en -belangen. Ten tweede wordt door de respondenten ook het subjectieve karakter van P&O genoemd. Een deel van de doelgroep gaf aan soms het idee te hebben dat functies vooral verdeeld worden op basis van het netwerk en de gunfactor, in plaats van dat er wordt gekeken naar papieren met vaardigheden en ervaring die matchen bij de betreffende functie.

Enkele oplossingen kunnen bijdragen aan het wegnemen van het subjectieve gevoel dat de doelgroep ervaart jegens P&O. Ten eerste kunnen er meer burgers bij P&O worden geplaatst, zou het personeel minimaal HBO geschoold moeten zijn (met een HR

achtergrond) en zorgt minder roulatie binnen P&O voor continuïteit naar de werknemers toe. Dit om de objectiviteit en daarmee eerlijkheid in het begeleidings- en toewijzingsproces te vergroten

Meer capaciteit voor P&O zal niet alleen leiden tot het bij-plussen van administratieve krachten maar kan ook de entiteit van P&O doen veranderen. Op die manier kan P&O zich bezighouden met het strategisch invullen van P&O voor het Korps Mariniers. P&O kan hiermee meer aandacht voor het personeel genereren. Juist om dit strategische plan te borgen is een bureau behoud een geschikte eerste stap. Er kunnen bijvoorbeeld twee officieren worden aangesteld waarbij een officier verantwoordelijk is voor het behoud van officieren en de andere officier verantwoordelijk is voor behoud van onderofficieren.

#### *Bureau behoud*

Het bureau behoud dat in adviesoplossingsrichting 1 al is uitgewerkt heeft ook een invloed op erkenning en waardering. Vanuit dit bureau kunnen onderzoeken zoals deze worden opgepakt en initiatieven tot behoud van personeel worden uitgewerkt.

#### *Meer functioneringsgesprekken*

Als het Korps Mariniers meer op talent ingericht wil zijn, is het nodig functioneringsgesprekken te houden. Functioneringsgesprekken blijken op papier geregeld te zijn, maar in de praktijk niet of nauwelijks uitgevoerd te worden, hetzelfde geldt voor de exitgesprekken. De invulling van functioneringsgesprekken gehouden door het lijnmanagement laat in veel gevallen te wensen over. Een functioneringsgesprek zou in onze ogen geen moment moeten zijn dat afgevinkt hoeft te worden maar simpelweg een gesprek waarin wordt gevraagd hoe het met de werknemer gaat. Een mogelijkheid om aandacht te geven aan datgene wat goed gaat en wat mogelijk beter kan. Een gesprek dat beide kanten opwerkt, niet alleen het functioneren van de werknemer maar ook dat van de leidinggevende kan ter sprake komen. Een advies is om het lijnmanagement te laten deelnemen aan workshops functioneringsgesprekken om meer *soft skills* op te doen. Een ander punt van zorg is dat er gezegd wordt dat functionerings- en exitgesprekken worden gehouden, maar wie controleert of dit echt gebeurt? In onze ogen is het gesprek met het personeel cruciaal en zou het veel meer aandacht en investering nodig hebben dan het op dit moment krijgt.

#### *Exitgesprekken*

Zie hiervoor de invulling van bureau behoud in adviesoplossingsrichting 1. Een organisatie waarin exitgesprekken worden gehouden waarbij die gesprekken in de vorm van data worden bewaard, kan daadwerkelijk meten of er veranderingen zijn over de jaren heen. Zo kunnen de redenen van de vertrekkers structureel worden bijgehouden en zonodig kunnen er aanpassingen in de organisatie worden doorgevoerd om een actief behoud-beleid te voeren in plaats van te reageren op (een toegenomen) vertrek. Het structureel bijhouden van exitgesprekken voedt het Korps Mariniers met de nodige feedback over het eigen functioneren. Cruciaal voor een organisatie die innovatief wil zijn. Wanneer daadwerkelijk iets met deze informatie en feedback wordt gedaan, zouden oorzaken van uitstroom aangepakt worden en als gevolg daarvan de uitstroom afnemen.

#### *Verhogen financiële waardering*

De financiële erkenning en waardering had tevens een relatie met advies oplossingsrichting 1 verbeteren van werk/privé balans, maar speelt tevens een belangrijke rol binnen het thema van erkenning en waardering. Zie voor uitwerking advies oplossingsrichting 1 "verhogen financiële waardering".

#### *Opzetten netwerk van alumni en van mentoren*

Binnen het Korps Mariniers bestaat al een mentornetwerk voor officieren. Een persoonlijke, zelfgekozen mentor kan vragen direct beantwoorden, of de korporaal of sergeant in contact brengen met de juiste contactpersoon, bijvoorbeeld een loopbaanbegeleider of een bepaalde afdeling binnen P&O.

Ook het opzetten van een alumninetwerk voor korporaals en sergeanten zou het gevoel kunnen versterken van verbondenheid. Het verwachte resultaat van dit advies is een toename in de tevredenheid over de personeelszorg binnen de organisatie en daarmee tevens in de tevredenheid over de sociale erkenning en waardering.

#### *Aantrekkelijker toekomstperspectief*

Hoewel het Korps wat betreft de bevorderingsruimte afhankelijk is van keuzes die in Den Haag gemaakt worden, wordt geadviseerd toch iets doen aan de mening die personeel van het Korps heeft over het toekomstperspectief dat hen geboden wordt binnen het Korps. Zo zou het Korps Mariniers de korporaals en sergeanten beter bewust kunnen maken van de opties die binnen het Korps bestaan door hun kennis over de doorgroeimogelijkheden te vergroten. Denk hierbij aan kennis over de bestaande opleidingsmogelijkheden en de mogelijkheden tot specialiseren in een bepaald vakgebied. Het wordt korporaals en sergeanten dan beter duidelijk dat het Korps kansen biedt die op de arbeidsmarkt niet bestaan, wat de arbeidsmarkt in vergelijking met het werken voor het Korps minder aantrekkelijk laat voorkomen.

Daarnaast wordt aangeraden om meer gehoor te geven aan, en beter te voorzien in de ambities van korporaals en sergeanten. Als P&O (in ogen van de doelgroep) een onafhankelijker en minder subjectieve manier van functietoewijzing hanteert worden korporaals en sergeanten beter voorzien in hun ambities en P&O al als minder subjectief beoordeeld. Op die manier ziet de korporaal of sergeant dat hij met bepaalde vaardigheden en ervaring in staat is een bepaald gewenst pad te bewandelen en dus verantwoordelijk is voor een toekomstperspectief dat hij wenst waar te maken.

#### *Focussen op en promoten van innovatie initiatieven*

Hoewel innovatie al een thema is binnen het Korps en het op bepaalde plekken veel aandacht krijgt (bijvoorbeeld de denktank, innovatieraad en Fieldlab MOC) is er behoefte aan een manier om sneller te kunnen innoveren. Dit onder andere om het starre en weinig adaptieve karakter van de organisatie te verzachten en zo de kloof tussen normen en waarden van de huidige generatie korporaals en sergeanten en van de bestaande werkcultuur te verkleinen.

Deze kloof zou kleiner kunnen worden wanneer de inspraak van korporaals en sergeanten wordt vergroot, bijvoorbeeld via de innovatieraad. Deze raad bestaat al maar er zou een betere terugkoppeling van de opgenomen initiatieven naar het hele Korps Mariniers kunnen zijn (op dit moment wordt er teruggekoppeld aan de Korpsleiding). Wij adviseren aandacht te besteden aan een betere promotie van de innovatieraad en aan het toegankelijker maken van de raad. De applicatie (uit adviesoplossingsrichting 1) zou kunnen helpen om de inspraak te vergroten, ideeën te vergaren en de mariniers betrokken te houden bij de opgenomen initiatieven.

Daarnaast wordt geadviseerd samen te werken en een beroep te doen op het budget dat bij DMO beschikbaar gesteld is om projecten te financieren die te maken hebben met innovatie

op materieel of sociaal gebied. Samenwerking kan ook opgezocht worden met bijvoorbeeld het KCT of luchtmobiel. De kans is groot dat deze groepen tegen vergelijkbare problemen van behoud van personeel aanlopen.

#### *Vloggen werkinhoud*

De waardering vanuit de burgermaatschappij zou kunnen toenemen wanneer duidelijk wordt wat het Korps Mariniers doet en hoe het Korps zich inzet voor vrede en veiligheid. Op dit moment is er al een strak-uitziende instagram account van het Korps Mariniers en zou deze kunnen worden uitgebreid met vlogs van mariniers. Juist het werk van alledag en een realistisch beeld is wat wij denken dat volgers interessant vinden om te zien. Niet alleen het management, of de boegbeelden, maar juist een inkijk in het leven van een vrolijke en enthousiaste korporaal die tevens vertelt wat er minder leuk is, draagt bij aan een verhaal dat in onze ogen tot grote verbeelding zal spreken.

#### *Burger waarderen Defensie diploma's*

Een deel van de respondenten gaf aan dat het gelijktrekken van de waarde van militaire diploma's en de waarde van civiele diploma's bij zou dragen aan de sociale erkenning en waardering voor hun werk. Het erkennen van Defensie diploma's door de burgermaatschappij zorgt er daarnaast voor dat het behalen van diploma's binnen Defensie minimaal even aantrekkelijk is als op de arbeidsmarkt. Ook brengt civiele accreditatie een verzameling van mogelijkheden en daarmee een gevoel van vrijheid met zich mee.

### Advies oplossingsrichting 3: meer inhoud werkactiviteiten en werkplezier

De meeste mannen kiezen er voor om bij het Korps te gaan vanwege het spannende en uitdagende type werk dat daar gedaan mag worden. Om die reden is de teleurstelling des te groter wanneer de inhoud van het werk in de praktijk anders ingevuld wordt. Werkinhoud kan niet altijd perfect aansluiten op alle wensen, maar een aantal maatregelen kunnen getroffen worden om de tevredenheid over de werkinhoud te vergroten. Hieronder worden twee maatregelen voorgesteld. Zie figuur 10 voor een visuele samenvatting.



Inschrijven OJP



Factor diversiteit in oefenplanning

Figuur 10: Visuele samenvatting advies voor oplossingsrichting 3: Inhoud werkactiviteiten en werkplezier

#### *Factor diversiteit*

De werkinhoud wordt voor korporaals en sergeanten interessanter wanneer de diversiteit van oefeningen en trainingen meegenomen wordt als bepalende factor bij de planning, indeling en organisatie van trainingen. Geadviseerd wordt om oefeningen en trainingen zowel uitdagender als gevarieerder (ten opzichte van het vorige jaar) te maken, wat het bereik van ervaringen, vaardigheden en daarmee de kwaliteit van deelnemers vergroot. Inzetgereedheid moet een factor met prioriteit blijven, maar zal aangevuld moeten worden met de factor diversiteit om een afwisselend en altijd uitdagend programma aan te kunnen bieden en zo een verhoging in de tevredenheid over de inhoud van werkactiviteiten te creëren. In plaats van steeds dezelfde wintertraining in Noorwegen te draaien kan bijvoorbeeld ook worden uitgeweken naar Alaska, Amerika of Australië. Het draait er simpelweg ook om dat er naast het harde werken plezier kan worden gemaakt.

#### *Mogelijkheid in te schrijven OJP*

Een meer *'out of the box'* oplossing speelt in op het vergroten van de keuzevrijheid onder mariniers. Na publicatie van het operationeel jaarplan (OJP) worden mariniers in de gelegenheid gesteld zich in te schrijven op de diverse oefeningen en trainingen. De mariniers dragen als gevolg hiervan deels zelf de verantwoordelijkheid om te voorzien in voldoende diversiteit van werkactiviteiten. Er wordt een intrinsieke motivatie gecreëerd om te zorgen voor diversiteit in de werkplanning. Ook bevordert dit het idee dat het werk leuk mag zijn. De exacte invulling van een dergelijke oplossing zal verder uitgewerkt moeten worden met mogelijkheden en randvoorwaarden. Daarnaast zou deze oplossing verwerkt kunnen worden in de voorgestelde app (oplossingsrichting 1), zodat mariniers altijd inzicht hebben in de opkomende werkactiviteiten en deze op elk oment kunnen bespreken met het thuisfront.

## • 6: Quick Wins

- Stel het bureau behoud in dat verder onderzoek kan oppakken en kan aansturen op het uitwerken van initiatieven/oplossingen. Ook kan dit bureau jaarlijks een dergelijk rapport opstellen en zorgdragen voor bijvoorbeeld de exitinterviews. Op deze manier borg je een van de belangrijkste zaken binnen je organisatie namelijk het behouden van personeel;
- breng meer diversiteit in oefeningen en start met een proef met het inschrijven op het OJP, op die manier kan plezier worden teruggebracht in het werk;
- start een onderzoek naar het verbeteren van de informatievoorziening.

## • 7: Bestuursreactie

## Literatuurlijst

- Holtom, B.C., & Inderrieden, E. (2006). Integrating the unfolding model and job embeddedness to better understand voluntary turnover. *Journal of Managerial Issues, 18*, 435–452.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management, 44*, 337-352.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D. & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology, 102*, pp. 530-545.
- Lee, T. W., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014). The story of why we stay: A review of job embeddedness. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 199–216.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *The Academy of Management Review, 19*, 51–89.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Wise, L., & Fireman, S. (1996). An Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *The Academy of Management Journal, 39*, 5-36.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaniel, L., & Hill, J. W. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *The Academy of Management Journal, 42*, 450–462.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal, 44*(6), 1102–1121.
- Morell, K., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A. (2004). The role of shocks in employee turnover. *British Journal of Management, 15*, 335-349.

## Bijlagen

### Bijlage 1: Topiclijst individuele interviews

#### Topiclijst voor dienstverlaters

##### Vragen algemeen:

- Wat zijn de redenen dat je de dienst bij het korps mariniers hebt verlaten?
- Doorvragen: wat zijn andere redenen?
- Wat is de volgorde van belangrijkheid?

##### Shock:

- Op welk moment ben je begonnen met nadenken over stoppen?
- Wat gebeurde er toen in je leven? (beschrijf de situatie van toen: werk gerelateerd en niet-werk gerelateerd: kinderen/verhuizing/vrouw werken)

##### Link:

- Hoe zag jouw netwerk eruit op het moment dat je aan ontslag of ander werk begon te denken? In subgroepen (werkgroepen, eenheden, gemeenschappen, maar ook buiten werk: familie vrienden, kennissen)
- Hoe omschrijf je de band/relatie met je collega's in de laatste fase van je diensttijd? (doorvragen: geldt dat voor gelijken en hoe zit dat met verticalen (boven en onder) en ondersteunende eenheden denk aan (noem niet expliciet!) P&O

##### Fit:

- In hoeverre paste het werk bij je op het moment dat je aan ander werk begon te denken? (eventueel voorbeelden collega's, match talenten versus behoefte, leuk werk/voldoening?)
- In hoeverre paste de organisatie - het korps mariniers - bij je op het moment dat je aan ander werk begon te denken? (cultuur, het Korps Mariniers in het algemeen, the way things go around here)
- Paste jouw beroep op dat moment bij de inrichting van je leven? (relatie, thuissituatie, familie, vrienden, hobby's, (sport)verenigingsleven)

##### Sacrifice:

- In de tijd dat je in gedachte bezig was met het verlaten van de dienst, had je toen het idee of gevoel dat je iets opgaf of zou verliezen als je ontslag zou nemen bij het Korps Mariniers? Zo ja, wat? Welke zaken waren dat? (Aanzien? Kameradschap? Verantwoordelijkheid?, Locatie?, Missies/uitzendingen?, Avontuur?, Vrijheid?, Salaris?, Secundaire arbeidsvoorwaarden?)

##### Vragen behoud:

- Wat had de organisatie kunnen doen om je te behouden? (eventueel uitleg geven: onderzoek wijst uit dat het andere redenen dan vertrekredenen kunnen zijn)
- Wat had er nog meer voor kunnen zorgen (niet specifiek de organisatie) dat je in dienst was gebleven?
- Hoe ziet je huidige werk eruit? (zijn er overeenkomsten/verschillen. Waar haal je voldoening uit, wat is leuk?)

## Bijlage 2: Topiclijst focusgroepen

### Opzet focusgroepen

- 14.00  
wat: opening  
hoe: introduceren van ons als onderzoekers en het doel van vandaag
- 14:10  
wat: introductie  
hoe: aan de hand van meegebracht voorwerp 1 minuut per persoon
- 14.25  
wat: ronde 1 → waarom ben je marinier? STILTE laten  
ronde 1.1 → waarom ben je nu marinier.  
hoe: aan de hand van memo blaadjes. Later die memoblaadjes met elkaar groeperen.
- 14.45  
wat: ronde 2 → iedereen kent wel een collega korporaal die de dienst (wil) verlaten. Hoe kunnen we ze binnenhouden?  
hoe: 5 minuten uitleg en groepen maken (?)  
10 minuten in 3 groepen uiteen  
3 x een presentatie van 5 minuten  
10 minuten discussie
- 15.15        pauze en chill!
- 15.25  
wat: ronde 3 → een verdiepingsslag (groter/specifieker/out-of-the-box etc.). Aan de hand van gegeven input en reflectie van de mannen en ons.  
hoe: 5 minuten uitleg en (andere?) groepen maken  
10 minuten in 3 groepen uiteen  
3 x een presentatie van 5 minuten  
10 minuten discussie
- 16.20  
wat: afsluiting  
hoe: korte herhaling van resultaten en bedanken voor deelname



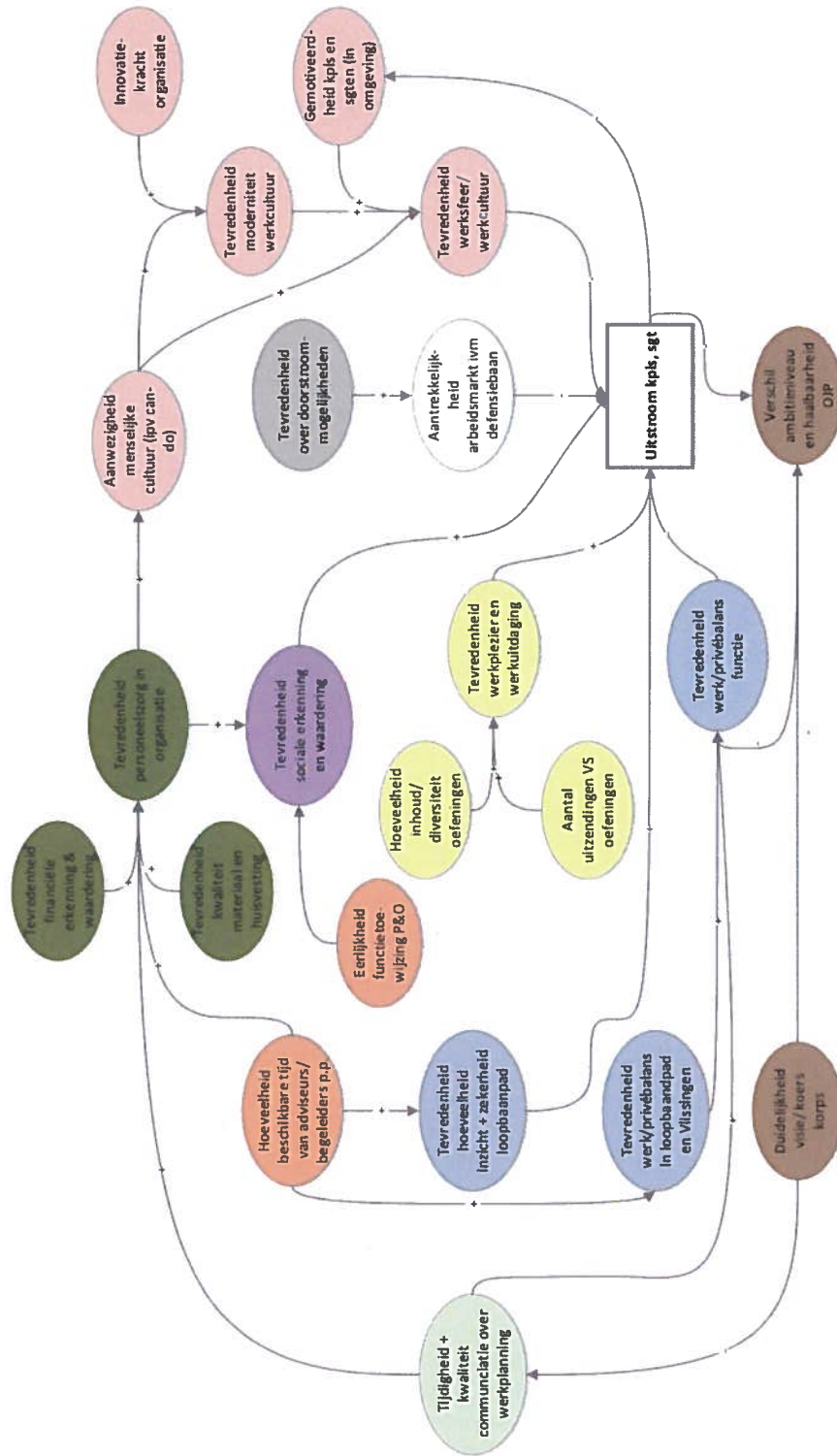


### Toelichting diagram figuur 2

De rechthoekige stippellijn is de systeemgrens: alles binnen deze lijnen beschrijft de huidige situatie binnen het Korps Mariniers. De ovaal elementen binnen de systeemgrens representeren daarmee de factoren die invloed hebben op de uitstroom van korporaals en sergeanten bij het Korps Mariniers (grijze ovaal). De ovaal elementen buiten de systeemgrens met oranje, gele of groene kleur betreffen instrumenten die het Korps Mariniers kan inzetten om het bestaande systeem (positief) te veranderen en de uitstroom uiteindelijk te verlagen. De ovaal elementen buiten de systeemgrens met zijn omgevingsfactoren die buiten de macht van het Korps vallen.

De pijlen geven de relaties tussen de factoren (ovale elementen) weer. Een pijl beschrijft een invloed van de ene factor op de andere. Een pijl met een plus-label is een invloed van factor A op factor B met een gelijke verandering in A en B. Een pijl met een min-label is een invloed van factor A op factor B met een tegenstrijdige verandering in A en B.

Bijlage 4: Diagram met factorenthema's en onderling verband



Figuur 3: Diagram met thema's als redenen van vertrek inclusief onderling verband (abstract niveau)

### Toelichting diagram figuur 3

De ovaal elementen binnen de systeemgrens representeren de factoren die invloed hebben op de uitstroom van korporaals en sergeanten bij het Korps Mariniers (grijze ovaal). De pijlen geven de relaties tussen de factoren (ovale elementen) weer. Een pijl beschrijft een invloed van de ene factor op de andere. Een pijl met een plus-label is een invloed van factor A op factor B met een gelijke verandering in A en B. Een pijl met een min-label is een invloed van factor A op factor B met een tegenstrijdige verandering in A en B.

#### Centrale factoren voor uitstroom: probleemgroepen

Oranje	Ontvredenheid werk/ privébalans in loopbaanpaden Vlissingen
Paars	Gebrek sociale erkenning en waardering
Donkergroen	Ontvredenheid inhoud werkactiviteiten en werkplezier
Lichtgroen	Gebrek aandacht voor en investering in personeel (financieel + materiaal)
Bruin	Afhankelijkheid van en schaarste bij personeel P&O
Geel	Gebrek aan kwaliteit en kwantiteit communicatie (tijdigheid en volledigheid)
Roze	Veranderlijkheid en gebrek aan focus in planning
Blauw	Gebrek aan toekomstperspectief
Grijs	Aantrekkelijkheid arbeidsmarkt
Wit	Starheid en gebrek adaptiviteit in werkcultuur

## Bijlage 5: Theoriebijlage

### *Theorie voor het opstellen van de topiclijsten voor interviews en focusgroepen*

#### Theorie

Het veralgemeniseerde onderwerp van onderzoek is vrijwillig ontslag of verloop van werknemers in organisaties, in de wetenschappelijke literatuur veelal aangeduid als *voluntary employee turnover*. Conventionele theorieën over *voluntary employee turnover* zijn grotendeels gebaseerd op het idee dat er een verband bestaat tussen aan de ene kant: attitude ten opzichte van de baan en de organisatie, gevat in de concepten (*dis*)satisfaction respectievelijk *organizational commitment*; en aan de andere kant: personeelsverloop of, individueel gezien: de beslissing om een baan te houden of ontslag te nemen (Hom, Lee, Shaw, & Hausknecht, 2017, pp. 531-532). Dit verband wordt echter bediscussieerd vanwege de bescheiden onderzoeksresultaten en het feit dat tevreden en betrokken werknemers immers ook regelmatig op eigen initiatief ontslagnemen bij een organisatie, bijvoorbeeld wanneer een partner een baan krijgt in een andere stad en de ander “mee verhuist” (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, & Erez, 2001, p. 1104).

Dat ontevredenheid van werknemers ten opzichte van de eigen baan kan bijdragen aan de intentie om ontslag te nemen is evident. In exit-interviews en werkbelevingsonderzoeken komen deze ontevredenheid en de oorzaken ervan aan het licht. Ook relatief tevreden werknemers nemen echter ontslag (Lee, Mitchell, Wise, & Fireman, 1996, p. 32; Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, & Erez, 2001, p. 1104). Er spelen dus nog andere factoren mee. In dit onderzoek ligt de theoretische nadruk daarom op constructen die sinds de jaren '90 de onderzoeksliteratuur over *voluntary employee turnover* hebben gedomineerd als reactie op de discussie over de (on)volledigheid van traditionele attitude- en affectgedreven theorieën. Deze concepten bieden namelijk niet alleen een aanvulling op de traditionele theorieën, maar ook een dieper inzicht in de verklaring voor *voluntary employee turnover* (Hom et al., 2017, p. 536; Holtom, Mitchell, Lee, & Inderrieden, 2005, pp. 340-341). In de volgende paragrafen worden twee prominente concepten uit de recente onderzoeksliteratuur over *voluntary employee turnover* nader toegelicht. Eerst komt het concept *shock to the system* aan bod. Dit is een belangrijk concept uit het *Unfolding Model of Voluntary Turnover* van Lee & Mitchell (1994). Vervolgens wordt het concept *Job Embeddedness* (Mitchell et al., 2001) toegelicht. Dit is een concept dat in de 21<sup>e</sup> eeuw de aandacht heeft gekregen in de onderzoeksliteratuur vanwege het aangetoonde verband met *voluntary employee turnover*. Samen vormen deze concepten het theoretisch kader voor het onderzoek.

#### 3.1 Shock to the system

Het concept *shock to the system* is geïntroduceerd door Lee & Mitchell in *The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover* (1994; Lee et al., 1996; Lee, Mitchell, Holtom, McDaniel, & Hill, 1999). Dit model geeft aan hoe werknemers tot de beslissing komen om bij hun werkgever te blijven of ontslag te nemen. In het model staan *decision paths* centraal die zich in een bepaalde tijdsduur ontvouwen en verschillen op een aantal kenmerken (*attributes*), te weten: *initiating event*, *script/plan* (de mate waarin vooraf bepaalde plannen invloed hebben op een beslissing), *relative job dissatisfaction* en *active job search*.

Lee et al. (1999) geven aan dat de aanleiding of de initiërende gebeurtenis voor het volgen van drie van de beslispaden een *shock to the system* - kortweg: *shock* - kan zijn naast de mogelijkheid van gradueel ontwikkelende ontevredenheid over de huidige baan of *job dissatisfaction*. Het construct *shock* wordt dan ook als een belangrijke bijdrage van het model gezien (Holtom & Inderrieden, 2006, p. 436). Een *shock* wordt door Lee & Mitchell omschreven als “...a very distinguishable event that jars employees toward deliberate

*judgements about their jobs and, perhaps, to voluntarily quit their job*" (1994, p. 60). De aard van een *shock* kan negatief, neutraal of positief, verwacht of onverwacht en werkgerelateerd of niet-werkgerelateerd zijn, waarbij werkgerelateerde *shocks* kunnen worden onderverdeeld in *shocks* die betrekking hebben op de baan of grotere *shocks* op organisatieniveau (Lee & Mitchell, 1994, p. 61; Lee et al., 1996, p. 10; Lee et al., 1999, p. 451). Een *shock* betekent iets voor de baan van het individu. Mensen interpreteren *shocks*, waarbij de (organisatie)cultuur het eerste *frame of reference* vormt (Lee & Mitchell, 1994, p. 61). Vervolgens worden de interpretaties van deze *shocks* vergeleken met eigen persoonlijke waarden, verlangens en overtuigingen en als deze onverenigbaar zijn ontstaan gedachten aan ontslag (Lee et al., 1999, p. 451; Lee & Mitchell, 1994, pp. 60-61). Voorbeelden van *shocks* kunnen zijn: een gemiste promotiekans, de geboorte van een kind, een extern baanaanbod, het overlijden van een naaste, ruzie met een leidinggevende of een partner die een baan krijgt in een andere stad. Nadat de *shock* zich heeft gemanifesteerd is een volgend proces het beantwoorden van de vragen of en hoe met deze *shock* kan worden gedeald (Lee & Mitchell, 1994, p. 61).

In meerdere onderzoeken wordt gerapporteerd dat in veel gevallen mensen vooral vanwege een *shock* beslissen om ontslag te nemen in plaats van een gradueel ontwikkelde, negatieve attitude ten opzichte van baan, werk en/of organisatie (Lee et al., 1996; Mitchell et al., 2001, p. 229; Holtom et al., 2005). Omdat *shocks* een belangrijke rol kunnen spelen in veel beslisprocessen omtrent ontslag nemen en verschillende vormen en gedrag (beslisprocessen) kunnen initiëren (Mitchell et al., 2001, p. 229), is het voor organisaties interessant om te begrijpen hoe *shocks* het denken en doen van mensen beïnvloeden in relatie tot *voluntary employee turnover* (Morell, Loan-Clarke, & Wilkinson, 2004, p. 346; Holtom et al., 2005, pp. 347-348). Met deze kennis en inzicht kunnen organisaties anticiperen op *shocks* en maatregelen nemen om uiteindelijk een deel van het onwenselijke personeelsverloop te reduceren (Holtom et al., 2005, pp. 347-348).

Marinier-zijn heeft impact op een leven, maar ook op het leven van naasten: om de twee à drie jaar een andere functie die mogelijk op een andere locatie moet worden bekleed, veel weg/weinig thuis in operationele functies die regelmatig aan bod komen in een mariniersloopbaan, geboortes van kinderen die de behoefte aan een andere verhouding in werk- en privéleven teweegbrengen, etc. Het concept *shock to the system* is relevant voor dit onderzoek, omdat *shocks* zonder twijfel een rol spelen bij mariniers en in het bijzonder bij (een deel van) de mariniers die de organisatie verlaten. Het is interessant om deze rol te begrijpen om vervolgens te bezien of er strategieën kunnen worden ontwikkeld om op een effectieve manier om te gaan met deze *shocks*.

### 3.2 Job Embeddedness

Hoewel de traditionele onderzoeksliteratuur over *voluntary employee turnover* vooral is gericht op de vraag waarom mensen hun werkgever verlaten, is een evenzo interessante vraag, die ten grondslag lag aan de ontwikkeling van het concept *job embeddedness*: Waarom blijven mensen bij hun werkgever? (Lee, Burch, & Mitchell, 2014, p. 200). De kern van het begrip *job embeddedness* is gebaseerd op *field theory*, waarin het idee wordt gepresenteerd dat mensen een veld (*life space*) waarnemen waarin aspecten van hun leven zijn vertegenwoordigd die op verschillende manieren met elkaar en het individu verbonden zijn (Lewin, 1951). *Job embeddedness* kan worden beschreven als een contextueel web waarin een individu als het ware vast komt te zitten. Des te meer lijnen zich concentreren rondom het individu, des te meer het individu raakt ingebed (Mitchell et al., 2001, p. 1104). Hierdoor wordt het individu als het ware in zijn baan gehouden. De persoon blijft als het



ware plakken (Mitchell et al., 2001, p. 1104).

De wezenlijke aspecten van *Job Embeddedness* zijn aangeduid met de termen *links*, *fit* en *sacrifice*, respectievelijk: de mate waarin mensen verbonden zijn met andere mensen en activiteiten, de mate waarin de banen en gemeenschappen waarin zij verkeren, in overeenstemming zijn of passen met andere aspecten in hun *life space* en het gemak waarmee links kunnen worden verbroken of wat men zou opgeven als men zou vertrekken (Mitchell et al., 2001, p. 1104). Deze aspecten zijn zowel in een werkcontext als in een niet-werkcontext van belang, waardoor sprake is van 3x2 matrix met zes dimensies: *links*, *fit* en *sacrifice*, geassocieerd met de organisatie (*organization*) waarin het individu werkt en met de gemeenschap (*community*) waarin hij of zij verkeert (Mitchell et al., 2001, p. 1104). Tabel 2 geeft deze zes dimensies weer.

	Fit	Links	Sacrifice
Organization	Organization-fit: fit in/with organization	Organization-links: links in/with organization	Organization-sacrifice: sacrifice if leaving organization
Community	Community-fit: fit in/with community	Community-links: links in/with community	Community-sacrifice: sacrifice if leaving community

Tabel 2: zes dimensies van job embeddedness

*Fit* wordt door Mitchell et al. in een *organization*-context gedefinieerd als de mate waarin de persoonlijke waarden, (loopbaan)doelen en toekomstplannen verenigbaar zijn met en passen bij de organisatie(cultuur) (2001, pp. 1104-1105). Ook de mate waarin de baan in de organisatie past bij de kennis, vaardigheden en competenties van de persoon, horen hier bij. In een *community*-context gaat het om de mate waarin persoonlijke waarden, overtuigingen en doelen passen in de gemeenschappen en omgeving buiten de (werk)organisatie (2001, p. 1104). Mitchell et al. geven aan dat de *community-fit* ook afhankelijk is van geografische locatie, omdat weer, politiek, cultureel en religieus klimaat en entertainment activiteiten verschillen per regio en voor een beter of mindere *fit* kunnen zorgen (2001, p. 1105). Een verhuizing zou derhalve een herijking van de *fit* kunnen betekenen, maar ook een nieuwe baan zonder verhuizing kan het persoonlijke levenspatroon verstoren door nieuwe werktijden of andere reistijden (Mitchell et al., p. 1105).

Mitchell et al. duiden *links* aan als de formele en informele connecties tussen een persoon en instituties, groepen en andere personen (2001, p. 1104). Hierin wordt door Mitchell et al. weer onderscheid gemaakt tussen connecties in een (werk)organisatie of in een gemeenschap buiten de (werk)organisatie, waarin gezin, familie, vrienden, kennissen en (sport- en activiteiten)verenigingen of (kerk)gemeenschappen van invloed kunnen zijn (2001, p. 1104). Deze connecties kunnen verschillend van aard zijn, zoals: sociaal, psychologisch of financieel, en verschillen in mate van belangrijkheid. Het individu kan een normatieve druk vanuit deze connecties met familie, vrienden en collega's ervaren om een bepaalde baan te behouden (Mitchell et al., 2001, p. 1104). Ontslag nemen en verhuizen kan vermindering, verandering of een herindeling van *links* veroorzaken (Mitchell et al, 2001, p. 1104).

Onder *organization-sacrifice* worden de psychologische en materiële kosten verstaan die het individu ziet bij het nemen van ontslag, zoals het opgeven van collega's, interessante projecten, (secundaire) arbeidsvoorwaarden, loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden en

andere niet-overdraagbare voordelen (Mitchell et al., 2001, p. 1105). Ook het opgeven van een looptijd in een bepaalde rang of looptijdgebonden voordelen, zoals sabbaticalls worden genoemd. Ook bij *community-sacrifice* gaat het om het opgeven van een aantrekkelijke, veilige gemeenschap en omgeving volgens Mitchell et al. (2011, p. 1105). Net als bij *Links* en *Fit* kan dit een issue zijn bij verhuizing, maar ook bij vrijwillig ontslag zonder verhuizing.

Het construct *job embeddedness* is interessant omdat het een construct is dat relatief recent aan draagvlak heeft gewonnen in de onderzoeksliteratuur over *voluntary employee turnover*. Onder andere wordt beweerd dat *job embeddedness* een valide voorspellende waarde heeft ten opzichte van *voluntary employee turnover* naast constructen in de traditionele onderzoeksliteratuur over *voluntary employee turnover*, zoals *job satisfaction* (Lee et al., 2014, p. 203). De relevantie van *job embeddedness* voor het onderzoek is op het eerste gezicht zichtbaar in de koppeling van de verschillende dimensies met een aantal organisatiekenmerken van het Korps Mariniers. De waarde die bij het Korps Mariniers bijvoorbeeld wordt gehecht aan verbondenheid met medemariniers en toewijding aan het Korps en een voorliggende opdracht (missie) kan op spanning staan in de relatie tot gezin en sociale netwerken buiten het Korps Mariniers. Daarentegen kunnen deze waarden en de manifestatie ervan ook zorgen voor sterke inbedding in de organisatie, bijvoorbeeld in de vorm van *sacrifice* van hechte kameraadschap bij het verlaten van het Korps. Met betrekking tot *fit* is het bijvoorbeeld de vraag of bepaalde kenmerken van het werk als marinier, zoals het veel van huis zijn, en organisatiekenmerken, zoals de hiërarchische en soms directieve cultuur van het Korps Mariniers, gedurende het werkende leven en het ontwikkelende privéleven bij het individu blijven passen.