

Op zoek naar kwaliteit –

commodore E.J. Oliemans*

Onlangs kreeg ik van een jonge excellerende collega een uitnodiging om op zijn afscheidsborrel te komen. Hij heeft het, zo schrijft hij, bijzonder naar zijn zin gehad, maar zoekt toch nieuwe uitdagingen. Ik vond het echt jammer en het voorval bleef in mijn geest sudderen tot ik uit onverwachte hoek een tweede stimulans kreeg om u deelgenoot te maken van mijn gedachtegoed: in het NRC van 7 september stond een verkorte weergave van de toespraak die Wouter Bos hield aan de Hanze Hogeschool te Groningen, ter gelegenheid van de opening van het academisch jaar.

Bos noemde in zijn toespraak vijf nieuwe regels voor het onderwijs. Eén daarvan is 'waardoor en beloon excellentie'. Hij bedoelde daar niet onze staatssecretaris mee, maar de excellerende student. Uit zijn betoog blijkt dat ook Wouter Bos af wil van de eenheidsworst en ruimte wil bieden voor initiatief, creativiteit, innovatief ondernemerschap, selectie en beloning van de besten.

Het derde voorval dat mij de pen deed pakken was de benoeming van onze eerste vrouwelijke generaal. Of beter: de reacties op haar benoeming. Want de benoeming van generaal Leanne van den Hoek ontlokte bij meniggen de reactie dat het oneerlijk was dat zij generaal kon worden zonder alle stappen te moe-

ten doorlopen die haar mannelijke collega's wél moeten doorlopen.

Hoe binden wij onze excellerende jonge collega's aan ons? Dat kan om te beginnen met *geldelijke waardering*. De mogelijkheden die het instrument gedifferentieerd belonen ons biedt, zijn schier onuitputtelijk.

Het budget voor beloningen bedraagt 0,8 procent van de loonsom. Ik ga er maar even van uit dat 10 procent boven de maat presteert en dus een extra beloning verdient. Dan is er nog een beperkt aantal van die 10 procent dat excellerend is en een extra hoge beloning verdient. En dan nog 10 procent die echt onder de maat presteert en dus geen schaalverhoging krijgt. De resterende 80 procent presteert normaal en krijgt daarom een normale schaalverhoging. Degenen die op grond van deze redenering in aanmerking komen voor een functioneringsgratificatie kunnen bedragen van een paar duizend euro tegemoet zien.

De bedragen die u en ik over het algemeen horen variëren tussen de 500 en 1000 euro, met maar een paar uitschieters naar boven. Dat komt omdat het in de praktijk voor meniggen te moeilijk is om tegen mensen te zeggen dat ze *niet* in aanmerking komen voor een functioneringsgratificatie. En wie heeft ooit meegemaakt dat degene die onder de maat werkt werd verteld dat er dat jaar geen schaalverhoging in zat vanwege het matig presteren? Die besparing had gebruikt kunnen worden

* Op deze plaats vindt u afwisselend een bijdrage van commodore E.J. Oliemans en kolonel F. Matser, beide werkzaam bij het Commando Dienstcentra (CDC).

waardeer en beloon excellentie

om de excellerenden extra te belonen. Dus krijgen er te veel mensen wel een gratificatie en heeft de nivellering ook hier toegeslagen.

Nog belangrijker dan het geldelijk belonen is het boeien. Boeien door uitdagende functies te bieden. Het niveau van de functie moet in overeenstemming zijn met de ambitie en de kwaliteiten. (Zeer) competente medewerkers die aangeven meer te willen en dat ook naar de mening van hun leidinggevendenden kunnen, moet die kans worden geboden, wel of niet in combinatie met een hogere rang en/of het bieden van een toekomstperspectief.

Hoewel op het eerste gezicht het vertrek van de jonge kapitein niet veel te maken heeft met de kritiek op de bevordering van generaal Van den Hoek, zijn er toch belangrijke overeenkomsten. De excellerende kapitein had aangegeven uitgekeken te zijn op het huidige niveau van werken en had gevraagd wat de kansen waren om een voor hem interessantere maajorsfunctie te kunnen gaan vervullen. Het antwoord kwam even langzaam als verwacht: u bent te jong om te worden bevorderd tot maajoor. Ook de bevordering van Van den Hoek had iets van een dergelijk syndroom. Niet het belang van de organisatie om een zeer gekwalificeerde vrouwelijke generaal in de gelederen te hebben was het belangrijkste discussiepunt, maar het voor haar afwijkende loopbaanpatroon. Het belang van de organisatie om de juiste mens op de juiste plek te krijgen druipt in tegen de eeuwenoude ge-

woonte om in beton gegoten loopbaanpatronen te hebben moeten doorlopen om op het hogere niveau uit te komen. We zijn aards conservatief. Bovendien hebben we met al onze regeltjes alles zo dichtgetimmerd dat de enkele vooruitstrevende baas die dat wel wil, wel heel erg vasthoudend moet zijn om alle bureaucratische hordes te willen nemen. Ik heb van nabij meegemaakt hoeveel energie dat kost. Het is te hopen dat het nieuwe MD-beleid die flexibiliteit gaat bieden en niet een product wordt van regelneven.

Wat gaat er nu mis? Welnu, we discrimineren niet. Er zijn genoeg mogelijkheden waarmee we de excellerenden onder ons (langer) aan de krijgsmacht kunnen binden. Ik heb het steeds over 'we'. Want dáár zit de crux van het geheel. Het is niet 'ze' of 'de HDP' of 'de C-CLAS'. Nee, het is echt 'we'. U en ik kunnen mensen wel of niet in aanmerking laten komen voor een gratificatie; of kunnen aangeven welke mensen in onze ogen excellerend zijn en daarom afwijkende loopbaanpatronen zouden moeten doorlopen of andere banen geboden moeten worden.

We kunnen zelfs afwijken van de procedures en de regels als 'we' maar duidelijk maken waarom dat goed is voor de organisatie en het individu. Er is daarbij geen verschil tussen kunnen, willen, mogen en durven. U en ik *kunnen* het, en als we echt *willen*, *mag* het ook. Onze invloed is groter dan we denken. Als we ook *durven*!!

TEGEGENWICHT