

MENINGEN van anderen

De toekomst van de krijgsmacht

Uw editoriaal over de toekomst van de krijgsmacht¹ prikkelde mij tot een (late) reactie op het artikel van brigade-generaal De Vries over leidinggeven en managen. Ik wil die twee graag met elkaar in verband brengen. Het is nu voor iedereen echt duidelijk: geld is schaars. Het is vervolgens merkwaardig om te constateren dat het budget niet als primair stuurmiddel wordt gehanteerd.

In de zomeruitgave van de MS uit 2002 geeft brigade-generaal P.H. de Vries in zijn artikel (onbewust) aan waarom dat zo is.² De militair is opgeleid en (vooral) opgevoed om militair leider, commanderend leider te zijn. Zijn boodschap dat bekwaame krijgsheren absoluut noodzakelijk zijn om militaire operaties uit te voeren is helder en moet door iedere militair worden ondersteund.

Omgaan met budgetten

Zijn tweede conclusie dat daarom management en bedrijfsvoering niet primair het werkterrein is van de militaire leider deel ik niet. Het is juist de militaire leider die ervoor moet zorgen dat er op langere termijn genoeg mogelijkheden zijn om de militair op te leiden en te blijven trainen. Die mogelijkheden kennen maar een echter beperking: geld. Als de militaire leider zich niet bezig wil of kan houden met het zo weinig mogelijk geld uitgeven, doen anderen dat voor hem. Dat is dan ook de centralistische tendens die de laatste tijd weer valt te constateren. Hoe komt dat nu?

In de discussie hierover wordt vaak het argument gebruikt dat doelmatigheid en effectiviteit strijdig zijn en dat dus de

commandant alleen verantwoordelijk moet zijn voor de effectiviteit. Of, zoals generaal De Vries het zegt: 'het gaat niet om het bedrijfsresultaat, maar om het behalen van het doel'. Daarmee wordt het omgaan met het budget impliciet uit handen gegeven en wordt op hoger niveau beslist hoe om te gaan met geld.

Verantwoordelijkheid en bevoegdheid

Het sturen van een (deel van) de organisatie moet zijn gebaseerd op een opdracht. Dat kan zijn daadwerkelijke inzet of voorbereiden op de inzet. Vervolgens moeten aan die opdracht activiteiten worden verbonden die op hun beurt vertaald moeten worden in middelen (en dus in geld). Omdat de commandant het beste in staat is te beoordelen hoeveel middelen nodig zijn en op welke wijze die middelen het best kunnen worden ingezet, moet ook de commandant de verantwoordelijkheden en bevoegdheden krijgen om de middelen (en dus ook het geld) in te zetten.

Maar daar hoort het volgende bij. Omdat die commandant het beste in staat is dat te beoordelen, heeft de commandant met die verantwoordelijkheden en bevoegdheden ook minder geld nodig. Hij krijgt dus meer bevoegdheden met als doel minder geld uit te geven met hetzelfde eindresultaat. De commandant legt vervolgens *achteraf* rekenschap af van de wijze waarop hij aan de operationele taak invulling heeft gegeven en de wijze waarop hij daarvoor de middelen heeft ingezet. Hij wordt dus beoordeeld op effectiviteit en doelmatigheid. Daarmee is de cirkel rond: geld is schaars, operationele taken zijn noodzakelijk, de individuele commandant kan met minder geld de taken uitvoeren, waardoor de krijgsmacht als geheel met hetzelfde geld meer operationele taken kan uitvoeren.

Geen boekhouder, maar leider

Dat alles vereist moed van de commandant (maar zoals De Vries terecht betoogt: daar is hij/zij voor opgeleid). Maar het vereist vooral moed van het hoogste ambtelijke niveau: geen individuele beperkende maatregelen opleggen, niet sturen op input en kostensoorten, maar op output en budget, commandanten verantwoordelijk maken, de bevoegdheden geven en daarop te beoordelen.

De boekhouder heeft het niet voor het zeggen maar de leider/manager. Dat alles heeft als bijkomend voordeel dat een heleboel regeltjes kunnen worden afgeschaft. Het is stuitend om te zien hoe gedetailleerd op het allerhoogste niveau inzicht wordt verlangd in de dagelijkse gang van zaken en hoeveel onnodige capaciteit (op alle niveaus) het kost om die dagelijkse verantwoording af te leggen.

Als dit tij kan worden gekeerd, kan tevens beter invulling worden gegeven aan de opdracht om de omvang van de Haagse staven te beperken. En wellicht kunnen dan de operationele taken gehandhaafd blijven. Daarmee is de commandant naast militaire leider ook 'bedrijfs'leider geworden.

kolonel E.J. OLIEMANS - commandant

Opleidingen KLU

Tegenwicht: Mythen, sprookjes en andere onzin

Met 'Mythen, sprookjes en andere onzin' maakt De Vries (MS 2-2003 (jrg 172)) voor mij wel een zeer merkwaardige koppeling tussen zijn kennelijk frustrerende herinneringen aan dienstplichtigen en de werkelijkheid van heden.

Sinds kort met functioneel leeftijdsontslag, heb ik vanzelfsprekend ook herinneringen aan de Koude Oorlogstijd, zij het gedurende slechts vijf jaren in parate functies bij de Technische Dienst (TD). De uitholling van het militaire vakmanschap en leiderschap als gevolg van de dienstplicht is mij bij dat dienstvak niet geworden, evenmin als het kunnen negeren van (dwarssliggende) dienstplichtigen. Ook het negatief zijn van dienstplichtigen had zeker niet die omvang als De Vries stelt. Ter toelichting het volgende.

Dienstplichtige vaandrags waren vaak degenen die zich erover verbaasden dat beroepsofficieren er erg veel lol in hadden om onder elkaar verkeerd gelopen zaken breed uit te meten, al dan niet in de context van wie in de hiërarchie weer uitvalsverschijnselen (tijdens een oefening) had

¹ Stuurmanskunst. MS jrg. 172 (2003)(1) p. 2-3.

² P.H. de Vries: Vaktaal. MS jrg. 171 (2002) (7/8) p. 400.

vertoond. Was hier dus op beperkte schaal sprake van een gunstige discrepantie met de geschetste beelden van De Vries over dienstplichtigen, dit was haast structureel bij het merendeel van dienstplichtige monteurs van lbo-niveau.

Zij toonden op hun manier een zekere mate van betrokkenheid bij het werk. Zo was het tijdens schietseries in het Duitse Bergen-Hohne, midden in de vrieskou en toen uiteraard in de buitenlucht, haast 'normaal' dat een herstploeg slechts na veel aandringen van het kader plaats wilde maken voor een nieuwe ploeg.

Ook in de kazernesituatie was het bij de herstelak van de TD doorgaans evenmin nodig om het gros van de activiteiten van dienstplichtigen af te dwingen. Ik denk dat dit van doen had met reeds elders werkervaring te hebben gehad, waardoor zij doorgaans qua karakter en zeker als *professional* met kop-en-schouder uitstaken boven hun semi-beroepscollega's, de Technisch Specialisten.

Uiteraard werd er hoe dan ook door dienstplichtigen gebaald en gekankerd. Niets zorgwekkends. Slechts in uitzonderingsgevallen waren er bij hersteleenheden echte querulanten, vaak onderwijzers, die juist met een gerichte aanpak tegengas geboden werd.

Positieve herinneringen

Wellicht dat de herstelpoot van de TD een gunstige uitzondering was in de KL als dienstplichtigen-leger. Als dat zo is, dan kan mij dus – als voormalig *KL-professional* – verweten worden door een roze bril naar mijn TD-tijd terug te kijken. Toch geloof ik dat de TD-werkplaatsen niet op zichzelf stonden. Volgens mij was de houding van dienstplichtigen van de cavalerie doorgaans minstens zo positief als die bij de TD. De tankers kwamen niet

alleen 'gezond' trots over, maar waren soms ook net zo arrogant als hun officieren. Ik kan daarom de negatieve herinneringen van De Vries (als cavalierist) over zijn ervaringen met dienstplichtigen niet echt goed plaatsen.

Door mijn ervaringen met dienstplichtigen meen ik dat De Vries wel erg generaliseert over dienstplichtigen en daarmee een overdreven negatief beeld schetst over de gevolgen van de dienstplicht als het gaat over uitgehold leiderschap binnen de KL. Doorgeredeneerd zou zijn stellingname betekenen dat de KL ten tijde van de Koude Oorlog op generlei wijze voor haar taak berekend zou zijn geweest, uiteraard op enkele herstelwerkplaatsen na dan?

Zijn conclusie dat een idealisering van het verleden met dienstplichtigen en de schaarsere meer-eisende Beroeps Bepaalde Tijd, de BBT-ers, de redenen zijn van al dat huidige negatieve gedoe van onderofficieren en officieren, daar geloof ik dus niets van. De gemiddelde KL-er is sowieso niet historisch bewust en zal – voor zover relevant – zijn eigen capaciteiten om met BBT-ers om te gaan niet in twijfel hoeven te trekken.

Kankeren is 'meedenken'

Meer lijkt het mij daarom voor de hand te liggen dat al dat 'gekanker' te maken heeft met de fase waarin de KL zich thans bevindt qua algemene heroriëntering van taken en bijbehorende middelen.

In een dergelijke *Umbruch der Zeiten* is het een Nederlandse gewoonte mee te denken met de probleemhouder, of hij dat nu wenst of niet. Een typische jarenlange KL-gewoonte is bovendien om onder elkaar – al dan niet genuanceerd – daarover te spreken. Zelfs driesterrengeneraals haalden zo'n vijftien (?) jaar geleden met hun (weekeind)gesprekken in de achter-

tuin de krant. Voor lagere niveaus is vaak de treincoupé een praktische overlegruimte, en kennelijk nu ook sportlocaties e.d.

Met De Vries ben ik het eens dat het niet passend is om de vuile was aan mee-reizenden, et cetera, al dan niet onbewust, over te brengen. Dat doen andere beroepsgroepen ook niet, en wellicht meer tekenend, evenmin buitenlandse militaire collega's. Dat meer terughoudend met elkaar communiceren is dus inderdaad een kwestie van bewustwording van mogelijke contraproductieve effecten.

Uitlaatklep

Het door De Vries beschreven alom kankeren door velen, nota bene ook *officieren (sic)*, heeft naar mijn mening eerder te maken met een situatie waarin professionals – ieder op zijn gebied – vast hebben kunnen stellen dat het niet echt goed gaat met de KL en zich kennelijk niet gehoord voelen.

Het is daarom jammer dat De Vries dit typische KL-fenomeen van kankeren niet heeft geplaatst in de context van een weliswaar onhandige maar min of meer wanhopige uitlaatklep van velen. Zou hij dat wel hebben gedaan, dan had zijn artikel meer uitzicht gegeven op oplossingen van de huidige problematiek van de KL.

Een dergelijke oplossing zou zijn om in de huidige KL-cultuur van consensusmanagement naast *leaders, interested in doing the right thing*, ook een aanzet te maken om door de schaarse capaciteit van specifieke *KL-professionals* het bijbehorende *doing (complicated) things in the right way* te laten uitwerken.

ir J. VAN DIJKE
kolonel b.d. van de Technische Dienst