

Keerpunt 2013?

De regering-Rutte heeft voor een politieke noviteit gezorgd. Zij heeft zich door een zogeheten Herfstakkoord op een aantal essentiële beleidspunten verzekerd van de steun van een deel van de oppositie en daarmee van een parlementaire meerderheid. Ons land is nu, in de vorm van Christen Unie, D'66 en SGP, een nieuw fenomeen rijker: Zijner Majesteits Meest Loyale Oppositie. Voor Defensie is het akkoord een geweldige meevaller. De krijgsmacht levert minder in dan oorspronkelijk was bedacht en een aantal pijnlijke maatregelen uit de nota *In het belang van Nederland* kunnen geheel of gedeeltelijk worden teruggedraaid. De krijgsmacht hoeft minder ver terug in operationele capaciteiten en minder mensen hoeven noodgedwongen de kazernepoort te verlaten. Het besluit tot aanschaf van de JSF en de beslissing om de krijgsmacht op het scherpst van de snede in Mali in te zetten, kunnen daarnaast als positieve signalen worden geduid.

Een bekend spreekwoord zegt dat succes vele vaders kent, maar dat een mislukking wees is. Het akkoord en de genoemde beslissingen zijn geweldige opstokers voor de zwaar geplaagde krijgsmacht. Velen claimen het vaderschap en de redactie gunt een ieder de lauwerkrans. Maar één ding staat vast: het succes had nooit behaald kunnen worden als het personeel de afgelopen jaren bij de pakken neer was gaan zitten. Militairen en burgers zijn doorgestaan waar anderen al lang murw zouden zijn gebeukt na bezuinigingsklap op bezuinigingsklap, tijdens reorganisatie op reorganisatie en door de daarmee samenhangende inregel-ficties. De bureaucratische wijze waarop die reorganisaties worden opgelopen, stemt ook niet vrolijk. Het is stroperig, personeel verkeert onnodig lang in onzekerheid en het geheel wekt de indruk dat processen belangrijker zijn dan mensen.

Het Herfstakkoord biedt een unieke kans om het vertrouwen van het loyale personeel in de leiding van het ministerie van Defensie te herstellen. Eén zwaluw, één herfstakkoord, maakt immers nog geen lente!

Dat herstel van vertrouwen is dringend geboden, omdat recent onderzoek blootlegde dat de vertrouwensbasis nog nooit zo smal is geweest. Sommige leidinggevendenden lijken echter de ogen te sluiten voor de veenbrand. Zij zoeken hun heil in eenvoudige verklaringen als 'geen wonder bij al die bezuinigingen' of 'als we nu maar een goede stip op de horizon zetten'. Deze verklaringen miskennen de realiteit. Om vertrouwen te herwinnen is het dringend noodzakelijk de medewerkers het gevoel te geven dat zij ertoe doen. Met de mond wordt dit beleden ('het personeel is ons grootste kapitaal') maar nu komt het vooral op daden aan.

De Commandant der Strijdkrachten heeft in zijn weblog gewezen op de noodzaak om richting samenleving (nog beter) te communiceren wat de krijgsmacht dag in dag uit voor de samenleving doet. Het verdient aanbeveling daarbij niet te blijven steken in de traditionele, afgezaagde metafoor van 'verzekeringspremie', maar concrete activiteiten over het voetlicht te brengen en dat vooral te laten doen door de betrokken commandanten en medewerkers zelf. Geef, met andere woorden, de medewerkers meer vertrouwen, laat hen vaker zelf het verhaal vertellen (ook op de sociale media) en sterker nog: laten we hen stimuleren als ambassadeur op te treden voor de eigen eenheid of dienst. Defensie beschikt over uitstekende woordvoerders aan het Plein, maar communicatie behoort meer te zijn dan woordvoering.

Een tweede aanbeveling is om te breken met de gewoonte om bezuinigingen alvast in te boeken en niet-beproefde systemen in te voeren.

Kritische opmerkingen van de werkvloer over de transitierisico's worden daarbij vaak weggerelativeerd. En datzelfde personeel zit vervolgens met de brokken. Een blaartrekkend voorbeeld is het Assortimentsgewijs Werken (AGW), of hoe voor het functioneren van de krijgsmacht noodzakelijke goederen of artikelen worden aangeschaft. Bij de introductie werd meteen aangekondigd dat 2013 het jaar zou worden waarin iedereen aan de nieuwe werkwijze zou moeten wennen. Welnu, dat hebben we geweten. Als er één domein is dat negatieve energie heeft gekost, is dat wel het verwervingsressort. Gelukkig blijken nieuwe bezems aan het Plein bereid schoon te vegen. De Bestuursraad heeft recent besloten het grensbedrag voor verplichte concurrentiestelling te verhogen van 1.250 naar 50.000 euro. Dit besluit is hopelijk een eerste aanzet om de vredesbedrijfsvoering vlot te trekken.

Een derde aanbeveling heeft betrekking op de angst voor fouten en uitglijders. Dit klimaat heeft geleid tot een constant toenemende last aan beheersregels waarvan zo langzamerhand een verlamme werking op de effectiviteit van de vredesorganisatie uitgaat. Ook hier zou moeten gelden: maak het personeel weer mede-eigenaar van de werkprocessen en geef hen meer vrijheidsgraden, en dus meer bevoegdheden en dus vertrouwen.

Ook bij het personeelsbeleid lijken bureaucratische wetmatigheden sterker te zijn ontwikkeld dan het hebben van een open oor voor de opvattingen van toegewijde medewerkers. Zo valt bij lopende reorganisaties op dat projectleiders een welhaast dwangmatige voorkeur hebben om de nieuwe dienst of eenheid op één locatie te huisvesten. Vaak wordt het begrip synergie gehanteerd als onderbouwing van de noodzaak. In sommige gevallen is dat terecht;

bij andere reorganisaties waarbij diensten met verschillende taken worden samengevoegd, is dat nog maar de vraag. In het laatste geval lijkt bezinning op zijn plaats. En dat niet alleen vanwege de herhuisvestingskosten. Ook belangen van medewerkers die moeten verhuizen of langere reistijden moeten accepteren, zijn in het geding. Een moderne werkgever die hier rekening mee houdt, boezemt meer vertrouwen in en haalt uiteindelijk meer uit zijn mensen.

Met de vakbonden zijn afspraken gemaakt over het reorganisatieproces. De vraag rijst of de partijen de consequenties van de procestoetsing op de zorgvuldigheid van de voorgenomen personele vulling bij reorganisaties (BCO3) wel hebben onderkend. Duizenden collega's en hun gezinsleden verkeren daardoor langer in onzekerheid over hun toekomst dan strikt nodig is. Over de uitslag van sollicitaties mag niet worden gecommuniceerd totdat BCO3 heeft plaatsgevonden. Hoe professioneel is overigens een organisatie die in spannende tijden voor medewerkers – mag ik blijven of niet? – nieuws via 'automatisch aangemaakte' brieven op het huisadres communiceert? Leidinggevenden hebben het kennelijk bij Defensie te druk om voor medewerkers belangrijke brieven zelf te tekenen. We lijken ook hier de gevangenen te zijn geworden van procesmatig gedrag, dat bepaald niet bijdraagt aan het scheppen van een klimaat waarbij medewerkers het gevoel hebben dat zij 'er toe doen'.

De redactie bepleit voor 2014 de terugkeer naar de menselijke maat, met minder geloof in idealtypische blauwdrukken en beter luisteren naar de werkvloer. De krijgsmacht draait immers op en om mensen, wederzijds vertrouwen behoort daarbij het leidend beginsel te zijn. Zal 2013 een keerpunt in de neerwaartse spiraal zijn? ■