

Over personeel gesproken...

De krijgsmacht uit de tijd van de Koude Oorlog is voltooid verleden tijd. Wat er nu staat is een organisatie die op minstens twee manieren een grote verandering onderging. Als het gaat om nationale taken is er een ander perspectief ontstaan op de inzet van de krijgsmacht ter ondersteuning van civiele autoriteiten. De onlangs gehouden oefening rond het thema 'water' leverde zelfs geluiden op dat mensen van buiten Defensie militaire besluitvormingsprocedures voor complexe problemen als een waardevol instrument beschouwen. Als het gaat om al dan niet bondgenootschappelijke taken staat er een organisatie die niet alleen uitzendgereed is, maar die dat ook doorlopend bewijst. Het gaat dus goed?

Als we naar het personeel kijken is dat deels waar, deels ook niet. Het gaat goed als we kijken naar wat de uitgezonden militairen presteren. In risicovolle operaties laten ze zien wat opleiding, vorming en teamgeest bewerkstelligt bij het oppakken van een breed scala aan uitdagingen. In die zin is trots gerechtvaardigd op het eigen personeel. Het gaat minder goed als we kijken naar de vulling van de organisatie. Er zijn duidelijk tekorten. Dit is een punt dat zorgen baart. Het is echter een punt waarvoor op alle niveaus aandacht bestaat. Er wordt nu gezocht naar oplossingen. Later zal blijken of een combinatie van imago, wervingskracht en een scala aan maatregelen ervoor zal zorgen dat de gewenste aantallen in de gewenste kwaliteit op het gewenste tijdstip beschikbaar zijn.

Wie over personeel nadenkt onderkent in ieder geval twee aspecten die aandacht vragen. Het eerste heeft te maken met de ordening van de personele functie, het tweede met een drie-

gende kloof tussen hen die met uitzendervaring terugkomen en de krijgsmacht zoals die dagelijks in Nederland functioneert. Beide aspecten hebben te maken met de centralisatie die de laatste jaren binnen Defensie aan de orde is.

Ook in de 'oude' krijgsmacht werd er op verschillende manieren naar personeel gekeken. Vooral bij de diverse afdelingen plannen ging het in eerste aanleg om aantallen en soorten. Soorten naar rang, soorten naar categorie, soorten naar opleidingsniveau en dergelijke. Planners schoven in aantallen en functies. Er zaten geen gezichten achter de getallen. Het was een afstandelijke benadering van het fenomeen 'personele middelen'. Commandanten ging het om veel méér dan aantallen. Voor hen ging het vooral om capaciteiten en kwaliteiten, het verder vormen en opleiden, en om het signaleren van potenties en beperkingen. Dat was alleen mogelijk als ze hun personeel kenden. En achter elk individu ging een verhaal schuil. Ook die verhalen waren, zeker bij goede commandanten, bekend. Elke commandant wist zich daarbij gesteund door een personeelsfunctionaris en een personeelsorganisatie waarin dezelfde kennis over elk individu aanwezig was.

Dat was kostbare kennis omdat commandanten wisselden; kostbare kennis omdat het maatwerk mogelijk maakte bij overplaatsingen en de organisatie van loopbaanstructuur. Kostbare kennis ook omdat er bij elke personeelsmaatregel twee belangen in het geding waren. Dat van de betrokkene, en vaak ook zijn of haar gezin, en dat van de organisatie. Het contact tussen commandant en personeelsfunctionaris zorgde er ook voor dat er vaak meer werd gedeeld dan

wat er formeel op papier stond. Dan ging het bijvoorbeeld om vertrouwelijke en gevoelige informatie die relevant is om problemen te voorkomen, of over halve of hele toezeggingen, en meer van dat soort cruciale informatie. De organisatie voer er wel bij en het personeel wist zich als individu beschouwd.

Het lijkt erop dat dit kostbare goed verloren dreigt te gaan. Ook de personele functie ont-kwam immers niet aan herordening en centra-lisatie. Waar beheersing en doelmatigheid aan de orde zijn, komt centralisatie om de hoek kijken. Daar is in beginsel niets op tegen. Centralisatie kan voordelen opleveren. Het lijkt er echter steeds meer op dat commandanten bij vragen over het personeel niet veel meer tot hun beschikking hebben dan een service-nummer waar men vragen terecht kan.

Anonieme helpdeskmedewerkers aldaar duiken in regelgeving en, als dat nodig mocht zijn, in dossiers en komen met een reactie. De mens over wie het gaat heeft bij hen geen gezicht. Het is een defensiemedewerker met een identi-ficatie-nummer en een dossier. Niets meer en niets minder. Met de centralisatie in de perso-nele functie dreigen dus allerlei kostbare zaken rond kennis van het personeel en betrokken-heid bij de mens tussen wal en schip vallen. En hoe ervaart de medewerker deze ontwikkeling? Diverse signalen wijzen erop dat medewerkers zich soms inderdaad eerder als 'nummer' dan als mens aangesproken voelen.

Maar centralisatie in brede zin heeft een tweede effect, waarvan de gevolgen moeilijk te overzien zijn. Op jaarbasis nemen nu ongeveer 5.000 militairen alleen al aan de uitzendingen

naar Afghanistan deel. Daar gaat het eerst en vooral om opdrachtgerichte commandovoering en decentralisatie. Daar zijn het vooral onder-officieren, subalterne officieren en jonge hoofd-officieren die, steeds opnieuw, besluiten moeten nemen die zwaarwegende gevolgen kunnen hebben. Die zware verantwoordelijkheid vraagt ruimte om besluiten te nemen en vraagt om bevoegdheden. Natuurlijk zijn er procedures, maar die zijn er op gericht om de effectiviteit te bevorderen.

Diezelfde functionarissen worden na terugkeer weer met de staande organisatie van de krijgs-macht geconfronteerd. De luitenant die daar een peloton in gevaarlijke omstandigheden leidde, ontdekt dat zijn speelruimte in de kazerne of zelfs bij een oefening van een totaal andere orde is. Regels en procedures die samen-hangen met doelmatigheid en het voorkómen van risico's domineren. De soldaat ziet dat zijn directe meerderen daar over heel véél en hier over duidelijk minder eigen verantwoordelijk-heid en vooral daarmee verbonden bevoegd-heden beschikken. Welke uitwerking dit heeft op het individu en de onderlinge samen-werking is nog niet helder. Duidelijk is wel dat dit thema aandacht vraagt.

Uitzendervaringen zijn een waardevolle leer-school voor anderen. Ze kunnen mogelijk ook een leerschool zijn voor de organisatie en de werkwijze van de staande organisatie. Ze zouden in ieder geval niet tot een bron van frustratie moeten leiden.

Het zou triest zijn als militairen die zich in de harde praktijk hebben bewezen, zouden verzanden in een papieren moeras. ■