EDITORIAAL

Anticiperen op veranderingen

Een maand geleden zijn wij een nieuw millennium in gegaan. In de periode daaraan voorafgaand besteedden de media veel aandacht aan het afgelopen millennium. Wat dan bij het terugkijken vooral opvalt is dat de wereld met name de laatste decennia drastisch is veranderd. Wij maken allemaal deel uit van dezelfde complexe wereld, met steeds meer onderlinge relaties. Deze mondiale verbondenheid kan zowel voor ons land als het individu verstrekkende gevolgen hebben. Kortom, de nieuwe wereld stelt ons voor tal van uitdagingen.
Deze uitdagingen worden mogelijk gemaakt – eigenlijk opgelegd – door de vooruitgang in technologie en communicatie. De informatie- en communicatierevolutie, demografische verschuivingen en belangrijke politieke veranderingen in Oost-Europa en Azië dwongen organisaties om zich aan te passen aan een volstrekt nieuwe (en tamelijk onvoorspelbare) omgeving. De voortgaande integratie van Europa vormt ook een uitdaging die een grote aanpassing van mensen vraagt. De besluitvorming, die steeds complexer wordt, moet steeds sneller verlopen en ieders vermogen om informatie te verwerken staat onder zeer hoge druk.
Met informatie op afroep door slechts één toetsaanslag is de macht verschoven van de mensen met titels naar de mensen met de techniek en de vaardigheden om de informatie te gebruiken. Deze machtsverschuiving is, meer dan welke andere kracht, verantwoordelijk voor de verlegging van het zwaartepunt van de organisatie waarin de baas de macht heeft naar de platter gestructureerde organisatie waarin de baas facilitair werkt voor de medewerkers op het gebied van kennis en vaardigheden. Moderne leiders coachen, vertrouwen en verbinden, om een paar sleutelbegrippen te noemen.

Al deze veranderingen zijn niet aan Defensie voorbij gegaan, in tegendeel, in korte tijd heeft Defensie zich moeten aanpassen. Bevond Defensie zich tien jaar geleden nog op de twee uitersten van het geweldscontinuüm tussen vrede en oorlog, nu beweegt ze zich ergens in het midden van het continuüm. Van een organisatie die zich in vredestijd voorbereidt op de oorlogsvoering en die ook plannen maakte om van zo'n oorlogssituatie snel weer in de vredessituatie te geraken, bevindt de organisatie zich nu voortdurend ergens op dit continuüm waarin in meer of mindere mate geweld kan worden ontmoet en dus ook kan worden toegepast.

Een andere belangrijke verandering betreft de opschorting van de dienstplicht en de introductie van de beroepscollega met een contract voor bepaalde tijd. Al met al is de krijgsmacht kleiner en diverser geworden, zijn de functies technischer geworden en verandert de inhoud van de functies sneller, is de training en opleiding breder geworden en minder gebaseerd op de ervaringen uit het (verre) verleden. Er is een jonge generatie militairen gekomen met praktische ervaringen, opgedaan tijdens vredesoperaties.

In dit nummer van de *Militaire Spectator* is een artikel over de filosofie van BBT-Totaal opgenomen. Uit dit artikel kan worden opgemaakt dat

Defensie op verschillende manieren anticipeert op veranderingen, door nieuwe mogelijkheden aan te boren om de vulling van de krijgsmacht met geschikte militairen te bewerkstelligen. Ondanks de vele, soms zelfs baanbrekende, methoden lukt het desondanks (nog) niet om de gewenste instroom te realiseren. Dit betekent dat het behoud van ingestroomd personeel de uitdaging voor het jaar 2000 vormt.
Er bestaan gerede twijfels of de inspanningen om geschikte kandidaten te laten instromen gelijk opgaan met de inspanningen om de geschikte kandidaten te behouden. Jawel, de activiteiten om ingestroomde militairen voor de organisatie te behouden zijn geïntensiveerd, maar als wij naar het opleidingsverloop kijken dan kan de krijgsmacht zich zulke verloopcijfers niet meer permitteren. Daarbij is de vraag gerechtvaardigd of de generatie van militairen die ervaring heeft met dienstplichtigen zich voldoende heeft aangepast aan de veranderingen om het belang van de jongere militaire collega te doorzien, te aanvaarden en er ook nog rekening mee te houden. Gebruiken wij niet te veel de methoden uit de jaren zeventig om de jeugd uit de jaren negentig op te leiden?

De vraag stellen, is in feite ook de vraag beantwoorden. Doordat we voorbij gaan aan de cultuur van de hedendaagse jeugd, zijn we niet optimaal in staat om de geschikte militairen te behouden. Wij realiseren ons dat door te generaliseren de velen die wél anticiperen te kort gedaan worden. Anderzijds zijn er voldoende signalen die aangeven dat er nog genoeg militairen zijn die zich onvoldoende aanpassen aan de veranderingen. Zonder uitputtend te willen zijn, volgt hierna een aantal van deze signalen:

- veel BBT'ers zijn teleurgesteld in de wijze waarop er met hen wordt omgegaan; in veel onderzoek komt de onvrede naar voren in bewoordingen als 'wij worden niet anders behandeld dan een dienstplichtige', de bevestiging van dit beeld vinden we zelfs af en toe in de media terug in de vorm van uitlatingen van BOT'ers;

- een deel van het opleidingsverloop in de eerste weken wordt veroorzaakt door een te hoog aanpassingsvermogen van de jonge militair te vergen (zowel BBT als BOT). De overgang vanuit de maatschappij, waarin de jeugd mondiger en vrijer is, en ook meer privacy heeft, betekent in een aantal gevallen een te grote overgang. Een verzuchting van een compagniescommandant dat hij moeite heeft om ook de laatste avond nog zinvol te vullen spreekt boekdelen; een reden van het opleidingsverloop in de eerste weken is te weinig privacy en te weinig tijd voor het individu zelf;

- een ander deel van het opleidingsverloop wordt veroorzaakt door er naar te streven om de leerling aan het begin van zijn opleiding al te laten voldoen aan de fysieke eindeisen van de opleiding;

- de Grensverleggende Activiteiten, die zijn ingevoerd om een militair te leren met stress om te gaan, hetgeen gedoseerd moet plaatsvinden, zijn verworden tot een legitimatie voor sommigen van puur 'afknijpen'. Het laten uitvallen van het militair transport naar het allereerste bivak, zo'n kilometer voor de nachtlocatie, en de militairen een kilometer laten zeulen met een volle plunjebaal is zo'n treffend voorbeeld;

- veel tussentijds verloop bij jonge BOT-militairen wordt veroorzaakt door de klacht dat onvoldoende gebruik wordt gemaakt van de vaak in eigen tijd behaalde aanvullende opleidingen;

- zoals eerder betoogd, vergen de veranderingen een andere aanpak, maar ook een andere stijl van leidinggeven, mensgerichter. Uit onderzoek blijkt dat bijna 1 op de 3 KL-medewerkers vindt dat de directe meerdere te weinig mensgericht leiding geeft.

Door alle genoemde veranderingen heeft de krijgsmacht meer dan ooit militairen nodig die zeggen: 'Oké, ik neem de uitnodiging aan. Ik neem het voortouw'. Wanneer wij dit doen, zullen wij allemaal inzien dat deze uitdaging voor hedendaagse militairen een dagelijks opgave is; en dat de enige beperking in het anders omgaan met veranderingen bestaat uit de beperking die wij ons zelf opleggen.
Wij zullen meer moeten anticiperen op de veranderingen om ons heen, want zonder jonge medewerkers is er ook geen emplooi meer voor de oudere medewerkers en zonder BBT'er is er geen emplooi meer voor de BOT'er.