EDITORIAAL

Flexibel naar de afgrond

Met deze pakkende titel begint het artikel van Carel Brendel[1] over de Amerikaanse socioloog Richard Sennett, docent aan de London School of Economics. Sennet, auteur van *De flexibele mens. Psychogram van de moderne samenleving* staat redelijk argwanend tegenover het te pas en vooral te onpas aanprijzen van het begrip flexibiliteit. Het is in zijn ogen geen wondermiddel dat alle problemen oplost. Ook flexibiliteit heeft een prijs.
De kern van zijn betoog is dat flexibiliteit een masker kan zijn waarachter organisatorisch egoïsme verborgen gaat. Het verhult dat het eigenbelang van organisatie en mens tot leidend beginsel dreigt te worden. In de relatie tussen organisatie en personeel staat het succes van vandaag centraal; hetzelfde geldt voor de organisatie en haar omgeving. Zoals Sennet het formuleert: 'Bedrijven hebben hun mond vol over teamwerk, maar in werkelijkheid is het een groot theater. Je past in het team als je een goede acteur bent. Maar het zijn niet de hechte teams die je vroeger in de bouw of in de havens aantrof. De sociale banden tussen mensen zijn zwakker geworden'.

Natuurlijk betreft het hier een generalisatie. Toch is wat hij stelt in onze maatschappij herkenbaar. We kennen allemaal voorbeelden van 'snelle' organisatieadviseurs die, al dan niet op basis van sjablonen of organisatorische modebeelden, met 'ideale' oplossingen komen. Niet zelden volgt later een ander, omdat de aangeprezen oplossing niet bestand bleek tegen de praktijk.
Het zijn vandaag de dag niet alleen voetballers die, terwijl ze carrièresprongen nemen, als een kameleon van kleur en daarmee van uiterlijke loyaliteit wisselen. Als Sennett gelijk heeft, zouden we ook bij flexibilisering steeds in het oog moeten houden dat baten zonder kosten niet bestaan en dat we beide moeten beschouwen. Hoe staat het in dit opzicht bij Defensie? Wat zegt de *Defensienota 2000* over 'flexibiliteit'?
Als we deze nota doorbladeren, zien we dat dit begrip vanuit drie optieken aan de orde wordt gesteld. In de inleiding wordt opgemerkt dat 'het personeel van de krijgsmacht moet beschikken over de professionaliteit en de flexibiliteit die nodig zijn om de nieuwe taken naar behoren te vervullen'. Hier gaat het om individuele flexibiliteit. In hoofdstuk twee wordt organisatorische flexibiliteit aan de orde gesteld. 'Een moderne krijgsmacht', aldus de nota, 'moet flexibel zijn. De Nederlandse krijgsmacht berust op de modulegedachte: de krijgsmacht is een samenstel van modules die deel kunnen uitmaken van multinationale verbanden'. Hoofdstuk vier gaat in op een flexibel, evenwichtig en op de taken toegesneden personeelsbestand en op 'flexibiliteit, professionaliteit en verjonging daarvan'. Hier gaat het ook om organisatorische flexibiliteit.

Een laatste optiek is die van regelgeving. In de nota lezen we over 'een modern stelsel van diensteinde-regelingen dat flexibel, toegesneden op de individuele militair kan worden gehanteerd; 'een flexibele benadering ten aanzien van arbeidsvoorwaarden', en 'meer flexibiliteit als gevolg van nieuwe beloningselementen'. Deze drie benaderingen: individueel, organisatorisch en arbeidsvoorwaardelijk, verdienen nadere beschouwing.

Als het gaat om het individu gaan we ervan uit dat met flexibiliteit niet wordt bedoeld 'buigzaamheid' of 'lenigheid' in fysieke zin. Bedoeld wordt dat het individu naast vakbekwaamheid en gemotiveerdheid moet beschikken over een zeker incasserings- en aanpassingsvermogen. Deze eigenschappen zijn nodig om te blijven functioneren. Dit geldt al in wat wel wordt genoemd 'de vredesorganisatie'. Dit geldt temeer gegeven de onvoorspelbaarheid, mogelijk zelfs de onvoorstelbaarheid, van de omstandigheden waarmee de krijgsmacht bij inzet kan worden geconfronteerd. Deze boodschap is helder en verklaarbaar. Dit streven verdient steun.

Toch een vraagteken. De nota geeft ook aan dat een alert en flexibel functionerende organisatie vraagt dat het personeel over de schotten tussen organisatiedelen heenkijkt en heenstapt. Defensie is immers – aldus de nota – ondanks alle verscheidenheid één geheel. De leefwereld van vele medewerkers ligt echter op een lager abstractieniveau; het krijgsmachtdeel en daarbinnen weer het wapen, dienstvak of functiegroep en meer in bijzonder de eigen eenheid, het eigen schip, het eigen squadron, enzovoort. Juist dáár krijgt de grotere organisatie gezicht.

---

[1] *Algemeen Dagblad*, 29 mei 2000, blz. 9

Dáár verzamelt het individu kennis, inzicht en ervaring. Dáár gaat het om teambuilding. Alleen als op dit niveau professionaliteit wordt verworven is een hogere ordening zinvol. Medewerkers zullen eerst en vooral in hun primaire specialisme werkelijk vakbekwaam moeten zijn.

De genoemde behoefte aan organisatorische flexibiliteit lijkt uiterst relevant. Omdat zekerheid over tijdstip, plaats, wijze en duur van inzet niet op voorhand te geven is, moet maatwerk mogelijk zijn. Papier is in dit kader geduldig: het tekenen van een uit modules opgebouwd verband vraagt een goede beoordeling van de toestand en zicht op de beschikbare modules. Dat wil nog niet zeggen dat een dergelijk verband ook direct en onder alle omstandigheden kan functioneren. Dat dit soms kan bewijst de recente uitzending van het geniehulpbataljon naar Kosovo. Een geniebataljon vormde daarbij de kern van een eenheid met een grote diversiteit aan bouwstenen, variërend van een infanteriecompagnie, tot een handlangerscompagnie en een marechaussee-element.

Het succes kwam overigens niet uit de lucht vallen. Met een vooruitziende blik had de kerneenheid aan diverse verplaatsingen over grote afstand meegedaan. Zij had daarmee kennis en ervaring opgedaan die het mogelijk maakte een gelijksoortig probleem op te lossen. Oefening baart kunst, dat geldt ook voor modulair samengestelde verbanden. Tegelijkertijd zijn er grenzen. Een vredesverplaatsing is één ding, humanitaire hulpverlening een tweede en vechten weer een totaal ander. De taak en omstandigheden 'daar' bepalen wat eerder feitelijk moet zijn beoefend. In een situatie waarin vrede met geweld moet worden afgedwongen, lijkt weinig tijd beschikbaar om van ervaringen en fouten te leren. Het moduleconcept dient derhalve ook te leiden tot een herbezinning op opleiding en oefening. Organisatorische flexibiliteit in het personeelsbestand is niet minder relevant. Zij vormt het fundament voor de vulling van de organisatie. Hier ligt een grote uitdaging omdat de weg van nu naar 'gewenst' moeilijke keuzes met zich meebrengt. De nota geeft hiervan een beeld.

Ook het derde aspect, de randvoorwaarden, is niet onbelangrijk. De krijgsmacht ontkomt niet aan maatwerk: de arbeidsmarkt dicteert. Dit brengt talrijke dilemma's met zich mee. Een van de belangrijkste is de vraag naar de 'waarde' van specifieke militaire kennis en deskundigheid. Op het gebied van informatietechnologie, mediakunde, geneeskunde, enzovoort zijn vergelijkingen te trekken. Bij militaire 'know-how' is dit moeizaam. Een vlucht in 'civiele kennis' (omwille van betere betaling) zou er toe kunnen leiden dat inzet en optreden verwordt tot een secundair deskundigheidsgebied. Het antwoord op deze vraag is rechtstreeks van invloed op de professionaliteit in operationele zin. Met de mond belijden dat het gaat om de inzet is één ding: consequenties trekken een andere.

Er zijn echter meer dilemma's. Moet de organisatie zich wel of niet herbezinnen op de kerntaken? Is een eigen aannemer noodzaak of luxe? Zijn er gebieden aan te duiden waar mogelijk beter burgerpersoneel kan worden aangetrokken? Kunnen functie, rang en salaris worden ontkoppeld? Waar organisatorisch een majoor-arts of majoor IT'er gewenst is, moet mogelijk het salaris van een luitenant-kolonel worden geboden. Verdraagt het functiewaarderingssysteem voor het burgerpersoneel zich nog met de ontwikkelingen om ons heen?

Het is inderdaad van belang dat we het individu ontplooiingsmogelijkheden bieden en dat we streven naar maatwerk. Tegelijkertijd: als al het handelen van zowel de organisatie als de individuele medewerkers wordt herleid tot zakelijke calculaties kunnen we loyaliteit en samenwerking in de ijskast zetten. Als medewerkers uitsluitend zijn gericht op verdienen in plaats van dienen, zal de complexe machine stokken en tot stilstand komen.

Een flexibele organisatie is een terecht middel; het is echter geen doel op zich. Natuurlijk gaat de kop van dit editoriaal niet op voor Defensie. Gezond verstand en betrokkenheid zullen als veiligheidskleppen functioneren. Flexibiliteit is, daarover bestaat geen twijfel, noodzakelijk op individueel en organisatorisch niveau. Het kan daarnaast een gevaarlijk begrip zijn. Een toverwoord, dat onrecht doet aan andere waarden die relevant zijn voor de relatie tussen mens en organisatie. Natuurlijk realiseren we ons dat. Toch is het verstandig dat wij ons daarop voortdurend *blijven* bezinnen. Een krijgsmacht koopt niet veel voor modewoorden zoals flexibiliteit. Er zijn immers grote belangen in het geding. Flexibiliteit is belangrijk, maar niet ten koste van alles.