

DE JACHT OP TALENT

Uiteindelijk draait een krijgsmacht dankzij haar personeel. Het beste materieel is verspild geld als het schort aan de kwaliteit van de personele middelen in brede zin. Professionaliteit, inzetbereidheid en incasseringsvermogen bepalen in belangrijke mate de effectiviteit bij inzet en optreden.

In de krijgsmacht vinden we een bont palet van militairen en burgers, van mannen en vrouwen. De militairen zijn er in vele 'soorten'; en in een variëteit in rangen en standen. Deels beroeps onbepaalde tijd, deels beroeps bepaalde tijd; deels actief-dienend en deels reservist. Zij behoren tot een krijgsmachtdeel, een wapen of dienstvak, een korps of functiegroep. Zij zijn specialist of generalist. Dit editoriaal richt zich op een specifieke groep, die van 'de' officier.

In het onlangs verschenen boek *Krijgsmacht. Studies over de organisatie en het optreden* wordt uitgebreid aandacht besteed aan het personeelsbeleid en het daarmee nauw samenhangende opleidings- en trainingsbeleid.¹ De organisatie wenst bij voortdurende te beschikken over de gewenste aantallen personeelsleden, die voor hun taak zijn berekend en die gemotiveerd zijn om de opgedragen taken uit te voeren en dat onder alle omstandigheden. Personeelsplanning en -voorziening, beleid ten aanzien van opleiding, loopbaan en functietoewijzings dienen daarbij goed op elkaar te zijn afgestemd.

Het loopbaan- en functietoewijzingsbeleid moet worden gesteund door beleid met be-

trekking tot detectie en selectie en het opsporen van talenten op te sporen en vervolgens te bezien hoe deze benut kunnen en moeten worden. Hierbij spelen zaken als het beoordelingssysteem, managementdevelopment en competentie management een rol.

Het officiersprofiel vormt, als het goed is, een onderdeel van het arsenaal aan middelen waarmee naar talent kan worden gezocht. Een dergelijk profiel geeft immers een schets van wat geëist, gewenst, verwacht of gehoopt wordt. Het vormt daarmee een beeld waaraan het individu kan worden gespiegeld. Daarbij gaat het om een diversiteit aan competenties; competenties die bovendien gegeven functie en/of omstandigheden een verschillend gewicht of lading kennen. Een commandant speelt een andere rol dan een stafofficier. De wereld van de bedrijfsvoering en die van de inzet verschillen van elkaar in diverse opzichten, en het werken in een internationale omgeving voegt weer een extra dimensie toe. Natuurlijk zoekt de organisatie naar talent. Maar kan het beter?

De eerste vraag die we ons kunnen stellen is of de initiële opleiding en vorming op KIM en KMA voldoende worden benut om uitstekend, goed en naar behoren functioneren te onderscheiden en om specifieke kwaliteiten, of juist het ontbreken daarvan, vast te leggen. De indruk bestaat dat hier verbetering mogelijk is.

Er is gewoon verschil tussen de officieren die de opleiding afronden: de een excelleerde als leider en organisator, een ander schreef bijvoorbeeld een scriptie die niet alleen getuigde van analytisch denken, maar ook van visie. Weer een ander viel op

¹ E.R. Muller e.a. *Krijgsmacht. Studies over de organisatie en het optreden*. Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2004. Hoofdstuk 15 en 16.

door oorspronkelijkheid en creatieve gedachten en/of door houding en gedrag. Een volgende (bij uitzondering) was bijzonder op al deze gebieden en een laatste viel op omdat hij of zij een 'grijze muis' was en bleef. Een jonge officier is geen onbeschreven blad. Alles pleit ervoor dat de organisatie zo vroeg mogelijk in de loopbaan oog krijgt voor individuele kwaliteiten.

Daarnaast is het maar de vraag of het beoordelingssysteem het oog voor talent ten volle vraagt en bevordert. Zeker is wel dat er nu meer functioneringsgesprekken worden gehouden dan er beoordelingen worden gegeven. Bij het onderwerp functie-ervulling moet in een beoordeling iets worden gezegd over de kwaliteit van het geleverde werk, de inzet en het gedrag.

Maar er kan zoveel méér relevant zijn dan de functie in engere zin. Drie pelotonscommandanten (om een voorbeeld te nemen) zullen eerst en vooral als zodanig moeten worden beoordeeld. Maar misschien volgt de een ook nog eens een studie, is de ander succesvol teamleider bij een militaire competitie en werd een derde plotseling belast met steunverlening.

Wie past gewoon goed op de winkel en wie komt met allerlei suggesties om zaken te verbeteren? Wie toont morele moed, wie is eigenwijs en wie blijft altijd op de achtergrond? Wie schrijft een artikel of is ook buiten defensie maatschappelijk actief? Van een beoordelaar kan en mag worden gevraagd dat hij kijkt naar iemands toegevoegde waarde. Daarin ligt belangrijk onderscheid tussen de een en de ander. Het is trouwens een kleine moeite iemand zelf te laten opschrijven wat hij heeft gedaan en meent bereikt te hebben. Overigens pleit de nieuwe systematiek van beoordelen ervoor dat elke hoofdofficier en opperofficier die waar dan ook talent con-

stateert een weg zou moeten zoeken om dit onder de aandacht te brengen.

Uitzendingen zijn de 'proof of the pudding'. Te velde krijgen verantwoordelijkheidsbesef, initiatief, samenwerking en andere competenties immers een ander gewicht. Alles draait daar om het verantwoord omgaan met risico's. Het is van groot belang dat juist de bevindingen over de mens en functionaris onder dergelijke omstandigheden worden vastgelegd. Juist onder dergelijke condities kunnen verrassende kwaliteiten worden getoond of juist blijken te verbleken. Als de aandacht zich met name richt op die functionarissen die in positieve zin of in negatieve zin opvallen, kan onnodige werklast mogelijk worden vermeden. Als dit niet gebeurt, kan talent over het hoofd worden gezien of blijft gebrek aan talent verborgen. Kennis van de mens onder die omstandigheden kan ook helpen goede teams te vormen, een juiste combinatie van kwaliteiten te vinden.

In het verlengde daarvan is er een punt van zorg. Talent moet er niet alleen zijn, het moet ook benut kunnen worden. Het zou – ook hier weer een voorbeeld – dodelijk zijn als er voor niet-gebrevetteerde officieren geen mogelijkheden zouden zijn om als luitenant-kolonel een commandofunctie te kunnen vervullen.

De krijgsmacht heeft personeel in diverse soorten en maten. Het is belangrijk dat de organisatie zo vroeg mogelijk in de carrière een beeld krijgt van bijzondere talenten, van toegevoegde waarde. Dat beeld hoeft geen constante te zijn. Soms moeten mensen groeien, soms hebben ze opeens een grens bereikt. De juiste man of vrouw op de juiste plaats kan het verschil betekenen tussen succes of falen. Redenen genoeg om nog eens over de jacht op talent na te denken.