

Door het bos de bomen niet meer zien

Frans Matser – publicist*

Er was afgelopen oktober veel commotie rond het rapport van de Onderzoeksraad voor Veiligheid over het mortierongeluk in Mali, waarbij in 2016 twee Nederlandse militairen omkwamen. Kort daarvoor was een vergelijkbaar onderzoek na een dodelijk ongeluk bij een schietoefening in Ossendrecht. In beide gevallen leidde een noodlottige reeks van vergissingen, onachtzaamheden, nalatigheden en misverstanden tot het tragische verlies van mensenlevens. Het Kamerdebat over deze ongelukken leidde tot het aftreden van minister Hennis en de Commandant der Strijdkrachten Middelburg. Een belangrijke rol in deze drama's speelt volgens velen de typisch militaire *can do*-mentaliteit: een mentale instelling die absoluut nodig is om operationeel succes te hebben, maar die een valkuil kan zijn bij de vredesbedrijfsvoering. Ik wil het in deze column niet over deze ongelukken hebben, maar een voorbeeld van *can do* geven uit een geheel ander deel van onze krakende vredesbedrijfsvoering, namelijk de personeelslogistiek. Ook hier leidt *can do* (hoe goed bedoeld ook) regelmatig tot contraproductieve situaties.

Omdat jonge luitenants en kapiteins, veel meer dan verwacht, de organisatie verlaten om hun heil elders te zoeken, is er volgens de planners een tekort aan subalterne officieren. En wat doe je dan? Het Commando Landstrijdkrachten verhoogt de Aanstellingsopdracht van de KMA in de hoop om meer aspirant-officieren te vinden. Dus wordt de opdracht om officieren in

te nemen in februari 2018 verdubbeld. Dat gaat natuurlijk niet zomaar. Daarvoor moet de hele personeel-logistieke keten worden 'opgerekt'. Want door een (te) dunne tuinslang gaat gewoon niet meer water. Er moeten meer mensen worden geworven (extra wervingsbudget, extra voorlichting), gekeurd (psychologen, artsen), en opgeleid op de KMA (instructeurs, legering, voeding, uitrusting et cetera). En dat allemaal ruim van tevoren! Maar plannen is een van onze *core*-activiteiten, dus: *can do!*

Als militairen zeggen we niet snel nee. Eerst zegt de wervings- en keuringsorganisatie dus schoorvoetend ja tegen zo'n verzoek. Dan wordt er vanuit het krijgsmachtdeel met de Nederlandse Defensie Academie gesproken. Kunnen we in februari 90 in plaats van 45 cadetten in opleiding nemen? Ook daar heerst de *can do*-mentaliteit. Sterker nog: daar wordt hij onderwezen! Maar omdat opleiden en begeleiden van cadetten natuurlijk niet zonder personeel gaat, stelt de Commandant van de KMA wel randvoorwaarden. De instructiecapaciteit is hier niet op berekend. Er moeten op hetzelfde moment nog tal van andere opleidingen worden gedraaid. En één instructeur kan niet op twee plaatsen tegelijk zijn. Er moeten dus een aantal onderofficieren en een PC bij. En omdat die natuurlijk ook enigszins ervaring moeten opdoen, wordt begin 2017 de afspraak gemaakt dat deze instructeurs één lichter eerder aanwezig moeten zijn (september 2017), om zo de nodige ervaring op te kunnen doen om in februari 2018 op verantwoorde wijze een extra peloton (de dubbele capaciteit van andere jaren) te kunnen begeleiden. Dit verzoek wordt achter gesloten deuren op staf-CLAS met hoongelach ontvangen

* Op deze plaats vindt u afwisselend een column van dr. M.F.J. Houben, luitenant-kolonel der mariniers, en Frans Matser, publicist.

(er zijn immers wel grotere problemen), maar een zachte toezegging wordt wel gedaan, want als de trein eenmaal loopt...

Terwijl de inkt van deze belofte aan het opdrogen is, verdwijnen er overigens pelotonscommandanten en instructeurs van de KMA. Ze kiezen voor voortzetting van hun loopbaan buiten Defensie of ze worden overgeplaatst (en niet vervangen), of ze moeten een loopbaanopleiding volgen. Tja. De vacature 'sergeant-majoor' verschijnt steeds vaker op het planbord.

Ondertussen vullen de extra instructeurs die beloofd zijn – als ze zouden komen! – in het gunstigste geval de gaten die vijftien jaar bezuinigen en afbrokkelend perspectief in het personeelsbestand hebben geslagen. Als de beloofde instructeurs echt komen, heeft de KMA feitelijk geen extra capaciteit: maar ja, we *can do*. Dus de trein rijdt verder.

Dan breekt september 2017 aan. De extra mensen komen helemaal niet. Misschien later. Andere prioriteiten. Hoewel de door de lokale commandant dringend geadviseerde randvoorwaarden niet zijn ingevuld, gaan we toch door met het plan. Immers: we *can do*! Ook de extra pelotonscommandant komt niet (want we hebben nu eenmaal subalterne officieren te kort). Maar iemand doet die baan er straks wel bij. Want: we *can do*! Ondertussen draait de wervingsmachine op volle toeren. En met kunst en vliegwerk gaan we een groot deel van die extra aspirant-cadetten werven en keuren. Vanaf nu is er geen weg terug meer.

Als ik dit schrijf is het december, het is nog niet helemaal duidelijk of en wanneer er extra mensen komen. Het wordt een gevalletje tijdelijke steunverlening. Er zijn namen genoemd, maar die mensen hebben vaak niet de noodzakelijke ervaring. Hoeveel er komen is nog onzeker. En de mensen die straks wel komen, hebben in ieder geval geen ervaring met het KMA-proces.

Dus gaat er straks in februari veel mis in de eerste weken en maanden van de opleiding. Te

grote groepen bij de lessen, te weinig feedback voor de leerlingen, fouten door onbekendheid met de opleidingsdocumenten. De vorming is het eerste wat onder de trein komt, de lesdoelen het tweede en het groepsproces het derde.

Maar we gaan door. Want: we *can do*! En natuurlijk vallen er hier geen doden, zoals in Mali. Maar het is wel symptomatisch voor de manier waarop we bij Defensie de afgelopen jaren zaken met elkaar doen. We modderen maar wat aan. De ene vacature leidt de andere op! Baron von Münchhausen is trots op ons, terwijl hij zichzelf aan zijn haren uit het moeras trekt. En dat vindt niet alleen plaats bij de officiersopleiding, maar ook bij de onder-officiersopleiding en bij de manschappen en bij de meeste cursussen. Die, om dezelfde reden, de afgelopen jaren al flink zijn ingekort. Te weinig mensen voor te veel taken. Maar: we *can do*!

Tot het uiteindelijk fout gaat. In het voorbeeld dat ik schets zal dit waarschijnlijk niet tot dodelijke ongelukken leiden. Wat extra opleidingsverloop, een paar slecht opgeleide PC's, een paar overspannen instructeurs. Voor veel lieden op de Bestuursstaf is zo'n verhaal klein bier. Iets wat in het niet valt bij de grootse plannen om nieuwe miljarden uit te geven.

Het is ook niet meer dan een voorbeeld dat illustreert dat de *can do*-mentaliteit bij Defensie naast geweldige prestaties ook tot veel alledaagse ellende leidt. Commandanten die met dit soort triviale problemen bij hun hogere commandant aankomen, wordt al snel verweten door de bomen het bos niet meer te zien. Gebrek aan *can do*! Maar soms is het ook goed om in het bos wat beter naar deze of gene boom te kijken. Want zonder bomen... ■