

## Onze onderofficieren

dr. M.F.J. Houben – majoor der mariniers\*

Ons bedrijf kan het personeel worden verdeeld in twee soorten: zij die plannen maken en zij die plannen uitvoeren. Onderofficieren behoren voornamelijk tot de tweede categorie. Zij zorgen ervoor dat veel van die gemaakte plannen en voornemens in concrete actie worden omgezet. Enkele maanden geleden is bij het CZSK de *Beleidsvisie Onderofficieren Koninklijke Marine* verschenen. Het is een robuust en eerlijk document geworden dat reflecteert op de rol en positie van de onderofficier in de krijgsmacht. De doelstelling van de beleidsvisie is drieledig: *informer*, *inspireren* en *committeren* (mijn woorden). Met name dat committeren is interessant, want de beleidsvisie wordt gepresenteerd als een soort professioneel ‘contract’ waarin bepaalde normen zijn neergelegd die bindend zijn voor zowel de onderofficieren als het lijnmanagement.

Het doel dat de beleidsvisie dient, is het verder professionaliseren van het korps onderofficieren en het versterken van de positie van de onderofficier binnen de Koninklijke Marine. En dat is nodig, aldus de stellers (een Werkgroep uit de Adviesraad Onderofficieren KM), want de aanleiding voor de productie van dit document was niet positief. De stellers zijn van mening dat sinds enige tijd de rol en de positie van de onderofficieren binnen de Koninklijke Marine ‘ter discussie staan’.

Eén van de oorzaken is het feit dat nogal wat taken en verantwoordelijkheden van onderofficieren in de loop der jaren door officieren zijn overgenomen. Dit heeft geresulteerd in een merkbaar spanningsveld tussen officieren en onderofficieren. De werkgroep is er van overtuigd dat er binnen de KM veranderingen noodzakelijk zijn om de onderofficier weer die positie en status te geven waar hij of zij het best tot

zijn of haar recht komt. Naar de stellige overtuiging van de werkgroep zullen de voorgestelde veranderingen ook leiden tot een positief effect op de gehele organisatie. Ik onderschrijf het belang van die herpositionering en hoop dat de opzet van de werkgroep zal slagen.

### Positie van onderofficieren

Het taakveld van Defensie is dynamisch en aan verandering onderhevig. Hoewel de hoofdtaken zijn vastgelegd, is de invulling daarvan onderwerp van herziening en bijstelling op basis van operationele ervaringen, *lessons learned*, enzovoort. Veranderingen of aanpassingen van de positie, taak en rollen van onderofficieren in die dynamiek zijn niet alleen interessant maar ook belangwekkend. Waar tot voor kort kon worden volstaan met de karakterisering van de onderofficier als ‘de ruggengraat van de krijgsmacht’ is het de vraag of dat beeld – hoe krachtig ook – recht doet aan de positie en verantwoordelijkheden die momenteel aan de onderofficieren zijn toebedeeld (of juist niet, zoals de stellers van de beleidsvisie in het geval van de marine aangeven).

De beleidsvisie beschrijft de (huidige) positie van onderofficieren in de defensieorganisatie als volgt. Onderofficieren nemen in de defensieorganisatie een ‘centrale positie’ in. Ze zijn de schakel tussen officieren en manschappen. Ze ontvangen leiding, vertalen plannen en voornemens naar acties en geven leiding aan de uitvoering van die plannen en voornemens. Onderofficieren geven leiding aan ‘de werkvloer’ van Defensie. En die werkvloer is breed, erg divers en bestaat uit operationele taken, administratieve taken, disciplinaire of toezichthoudende taken, ceremoniële taken en een relatief grote categorie ‘overige taken’.

Het is geen geringe opgave deze combinatie van taken, positie en verantwoordelijkheden werkbaar te maken, want dit houdt in dat onderoffi-

\* Op deze plaats vindt u afwisselend een bijdrage van kolonel (KL) Frans Matser en majoor der mariniers Marc Houben.

cieren zowel een 'horizontale' als een 'verticale' verantwoordelijkheid dragen. Verticaal in de zin dat zij een onderdeel zijn van de traditionele hiërarchische lijn (en dus lijnverantwoordelijkheid dragen) en 'horizontaal' in de zin van (mede)verantwoordelijkheid voor het proces. De stellers verwoorden dat als volgt: 'De onderofficier staat als leidinggevende tussen de mensen, midden in het bedrijf. Koppelt vakkennis aan ervaring. Is uitvoerder, begeleider van mensen, bewaker van processen en adviseur. Communiqueert, luistert en overtuigt. Levert een bijdrage aan de kwaliteit, de continuïteit en de veiligheid van de bedrijfsvoering van de Koninklijke Marine'. Waarbij hier voor 'marine' ook 'defensie' gelezen kan worden.

Onderofficieren zijn dus duizendpoten; leiders en doeners die vakkennis aan ervaring koppelen. Het belang van een kwalitatief hoogwaardig korps onderofficieren voor de krijgsmacht kan niet worden onderschat. Maar er is meer: onderofficieren zijn in veel gevallen ook het menselijke gezicht van een voor buitenstaanders vaak grote en onzichtbare organisatie. Mijn eigen waarneming is dat bij (land)operaties sinds de jaren negentig een soort 'herontdekking' van de onderofficier heeft plaatsgevonden. Bij iedere operatie werd het belang van onderofficieren als *junior leaders* onderstreept en herbevestigd. Bij complexe militaire operaties zijn niet alleen militair-technische vaardigheden noodzakelijk maar ook de specifieke vaardigheid *to navigate the human terrain*. Binnen de krijgsmacht zijn het vooral de onderofficieren die deze vaardigheid bezitten, of dienen te bezitten.

De toenemende complexiteit van operaties komt tot uiting in ten minste drie aspecten: in militair-technisch, juridisch maar ook menselijk-cultureel opzicht. Een voorbeeld dat mij bijblijft, is de Britse sergeant-majoor die in Basra Palace 'de poort' deed. Hij werd het gezicht van de verder bij de Irakese bevolking als onbenaderbaar bekend staande *Coalition Provisional Authority*, het tijdelijke civiele gezag in Irak. De sergeant-majoor stond de 'gewone man' te woord, nam verzoeken in ontvangst, zorgde voor de afwikkeling van schadeclaims, nam schoonmaak-

personeel en ander ondersteunend personeel aan en hield een oogje in het zeil wie de poort in- en uitging. Voor de gewone man was die sergeant-majoor het menselijke gelaat van een verder onbegrijpelijke organisatie. En ook nu de krijgsmacht meer en meer trainings- en ondersteuningsmissies uitvoert, komen onderofficieren nadrukkelijker in beeld. Voor de taakuitvoering is Defensie thans meer dan ooit afhankelijk van een kwalitatief hoogstaand korps onderofficieren. Ervaren onderofficieren zijn hun gewicht in goud waard.

### **Opleiding en loopbaanbegeleiding**

Ik noemde de beleidsvisie onderofficieren robuust. Als voorbeeld moge dienen de volgende zinsnede: 'er dient een specifiek op het korps onderofficieren toegesneden opleidingsbeleid te worden ontwikkeld waarbij een doorlopende leerlijn aanwezig is, gekoppeld aan een evenwichtige ervaringsopbouw.' En: 'de twee uitgangspunten voor dit opleidingsbeleid zijn: de juiste man/vrouw in de juiste opleiding; opleiden op tijd en op maat'. Dat is geen geringe opgave voor onze organisatie: het vergt een heroverweging van de opleidingssystematiek, de introductie van een beter 'leerlingvolgsysteem' en meer maatwerk in loopbaanbegeleiding en het aanbod van opleidingen. Dat is lastig want de vraag naar onderofficieren is toegenomen en er is schaarste in de markt. Maar die veranderingen zijn wel noodzakelijk, want daarmee krijgt de voortgaande professionalisering van onderofficieren daadwerkelijk vorm en inhoud.

Het adequaat uitrusten en voorbereiden van de mannen en vrouwen op de werkvloer is een opgave die energiek moet worden aangepakt en waarvoor de noodzakelijke aandacht en fondsen beschikbaar moeten zijn en blijven. Dat is in het belang van de organisatie en in het belang van het individu. Ten aanzien van de centrale positie die onderofficieren tussen officieren en manschappen innemen is een goede balans tussen samenwerking en vrijheid van handelen, tussen respect en vertrouwen, een belangrijke bron van slagkracht en flexibiliteit van de krijgsmacht. 'Onze onderofficieren' verdienen ons vertrouwen, onze steun en ons respect. ■