

De redactie verheugt zich zeer over deze gastcolumn van secretaris-generaal van Defensie Maarten Schurink. Zijn reactie onderstreept de waarde van de *Militaire Spectator* als een platform voor discussie.

Richard Tieskens, hoofdredacteur

Samenwerking en vertrouwen

Maarten Schurink, secretaris-generaal Defensie

In het editoriaal in de *Militaire Spectator* van juli werd ik uitgedaagd eens een column te schrijven over het belang van oog hebben voor de mens en het opbouwen van vertrouwen in het gereedstellen voor hoofdtak 1.¹ Ik werd opgeroepen een antwoord te geven op de vraag waar we in hoofdtak 1 de tijd en ruimte vinden voor het worden van één, zoals Stanley McChrystal dat noemt, *team of teams*: of we in staat zijn ons te richten op ons hoofdwapensysteem – de mens – en niet alleen op de regels en processen. Bij dezen.

Kort na mijn start kreeg ik het boek *Turn the Ship Around! A True Story of Turning Followers into Leaders*.² Ik heb dat in één ruk uitgelezen. Een prachtig verhaal van een onderzeebootcommandant die, vooral door aandacht aan de mens te geven, zijn bemanning met grote stappen beter maakte. Natuurlijk was het ook daar aan boord noodzakelijk om de regels te volgen en de procedures en processen soepeler te maken en liepen er projecten ter bevordering van de samenhang tussen initiatieven en een soepele bedrijfsvoering. Maar met samenwerking en vertrouwen kom je verder.

Wij zijn zelf het fundament van ons succes. Wij kunnen effectief reageren op crises en opereren als één geheel, regels niet. Juist als de dreiging toeneemt is daarom ruimte voor kwetsbaarheid en voor het maken van fouten cruciaal. Juist dan zijn openheid, vertrouwen en samenwerking niet alleen belangrijk voor het welzijn van onze mensen, maar ook voor onze operationele effectiviteit.

Hoewel dit logisch klinkt, is het in de praktijk helaas niet zo eenvoudig. Onze *can do*-mentaliteit, waar we als Defensie ook trots op (mogen) zijn, maakt ons enorm resultaatgericht. Dit is goed. Alleen verliezen we daarbij soms de aandacht voor elkaar uit het oog, ik ook. Het resultaat is vaak zo belangrijk, maar als je resultaten wil blijven bereiken is die focus niet genoeg. Als bestuursraad (het hoogste overlegorgaan van het ministerie) hebben we daarom een aantal principes opgenomen bovenaan onze wekelijkse agenda. Deze wijzen ons iedere week opnieuw op het belang van samenwerking, openheid, werkplezier en *mission command*, zodat we deze steeds verder kunnen internaliseren. Zo beginnen we sinds een jaar iedere bestuursraad met een *check in*-ronde: hoe zit iedereen erbij? Hoe gaat het met de mens achter je collega? En hoewel we initieel geneigd waren snel door te gaan naar de inhoud, merk ik dat het *juist* deze incheckronde is die ons meer verbindt als mensen, en daarmee onze effectiviteit als team versterkt.

Een organisatie die in staat is om te leren van haar fouten, is een organisatie die sterker wordt. Dit vraagt om een cultuur waarin we niet bang zijn om verantwoordelijkheid te nemen, waarin we fouten durven maken en waarin we deze fouten zien als kansen om te leren en te groeien. Dit is geen gemakkelijke opgave in een omgeving vol regels en procedures, maar het is wel een noodzakelijke stap. Snel en effectief handelen kan alleen als we verdragende processen loslaten, afstappen van de manier waarop we het ‘altijd al hebben gedaan’, vertrouwen op de mensen die het dichtst bij de problemen staan en hun de ruimte geven om beslissingen te nemen en aanmoedigen verantwoordelijkheid te dragen.

1 'Team of teams', editoriaal, *Militaire Spectator* 193 (2024) (7/8) 429.

2 L. David Marquet, *Turn the Ship Around! A True Story of Turning Followers into Leaders* (Londen, Penguin, 2015).



Het vergroten van het onderling vertrouwen en het verbeteren van onze samenwerking vraagt tijd, aandacht en toewijding van ons allemaal. Collega's in een leidinggevende functie op elk niveau hebben hierin een voorbeeldfunctie. We moeten actief werken aan het creëren van een cultuur waarin iedereen zich veilig voelt om bij te dragen, lef te tonen en creatief te denken. Een cultuur waarin ieders expertise wordt gewaardeerd en waarin we elkaar steunen in plaats van afrekenen. Daarom moeten wij allemaal, leidinggevend voorop, werken via mission command: geef vrijheid van handelen mét bevoegdheden. En spreek elkaar – ook mij! – erop aan wanneer het toch te veel over het 'hoe'

gaat. Alleen samen kunnen we deze cultuuromslag maken.

De uitdagingen waar we voor staan zijn groot, maar ik ben ervan overtuigd dat we deze kunnen overwinnen door samen te werken als één team. Laten we ons richten op onze grootste kracht: onze mensen. Laten we samen de tijd en ruimte maken voor het worden van één team of teams. Binnen Defensie, en in samenwerking met de maatschappij. Want we verdedigen de veiligheid van Nederland samen. Samen bouwen we aan een defensieorganisatie die niet alleen in staat is om te reageren op externe dreigingen, maar ook intern sterk en toekomstbestendig is. Een organisatie gereed voor hoofdtak 1. ■