

MENINGEN van anderen

Vaktaal I

Met enige verbazing heb ik de bijdrage van brigade-generaal P.H. de Vries in de nieuwe rubriek 'Tegenwicht' gelezen.¹ Management is in zijn visie een zakelijke benadering om een bedrijf te besturen, maar het leger is geen bedrijf en dus moeten we ook niet managen. De kans om in het leger te sterven is niet denkbeeldig en het laten marcheren van een leger vergt daarom vooral leiderschap. Het gaat niet om managen, maar om commanderen. Het leger wordt door de nieuwe termen tot in de kern aangetast. En daarom: weg met al die modernismen.

Geoliede machine?

Mijn eerste reactie betreft de zinsnede waarin wordt gesteld dat het leger een geoliede organisatie is die bereid en in staat is tot het gestructureerd toebrengen van leed. Ik zou het liever anders formuleren. De krijgsmacht is een organisatie die het gestructureerd toebrengen van leed zoals genocide moet voorkomen of tegengaan, desnoods met gebruikmaking van geweld.

De Vries doet verder een aantal uitspraken waar ik het mee oneens ben. Daar wil ik wel kort op ingaan en ik noem er dan drie. Ten eerste is het mij niet duidelijk hoe we met het gebruik van managerstaal een kiem leggen voor een kwaadaardig virus dat uiteindelijk het leger tot in de kern zal aantasten. Ten tweede stelt hij dat het leger geen bedrijf is. Maar moeten we daarom ook maar niet bedrijfsmatig denken? Ik kom in mijn reactie daar later nog op terug. Ten slotte zegt De Vries dat de mens in het leger geen productiemiddel is. Gelukkig geldt dat ook voor veel ondernemingen, want een onderneming die zijn mensen alleen zo ziet, zal het uiteindelijk niet redden.

Deels ben ik het wel met hem eens. Leiderschap moet de ziel van de krijgsmacht zijn. Met name in crisissituaties is een goede en duidelijke bevelvoering noodzakelijk. Effectief leiderschap is van groot belang voor de motivatie en het resultaat van de eenheid. We zullen er daarom voor moeten zorgen dat de leiders in elk geval beschikken over kennis en vaardigheden op het gebied van leiderschap en besluitvorming bij crises, gevechtsstress en groepsdynamiek. Vooral bij gevechtseenheden bestaat de noodzaak tot goed leiderschap. Het behoeft geen betoog dat leiderschap veel meer is dan commanderen.

We werken echter niet continu in crisissituaties. In vredesomstandigheden moeten we zorgen dat we constant beschikken over een krijgsmacht die in staat is de opgedragen taken uit te voeren. En omdat de financiële middelen daarvoor beperkt zijn, zullen we zo efficiënt mogelijk moeten werken. Het exploitatiebudget staat onder druk, we moeten dus kostenbewust zijn. Dat betekent dat we aandacht moeten hebben voor bedrijfsmatig werken, waarbij we wel degelijk zakelijk moeten denken. Operationele leiders zijn zich daar wel eens onvoldoende bewust van.

Denkfout

De Vries maakt in mijn ogen een belangrijke denkfout. We hoeven geen keuze te maken tussen leiderschap en management, we hebben beide nodig. Een organisatie kan als het ware worden opgebouwd uit drie soorten functies, namelijk leiders, managers en specialisten. Deze drie typen zijn te beschouwen als *Idealtypen*. Een leider stelt de organisatiedoelen en de strategie vast, communiceert daarover en leidt de organisatie in de gewenste richting. Een manager zorgt voor het bereiken van bepaalde doelen door het plannen, organiseren, leiden en controleren van werkzaamheden door een groep mensen. Een specialist beschikt over kennis en vaardigheden voor het verrichten van specialistische en vaktechnische taken.

Deze drie functies komen in werkelijkheid in deze zuivere vorm niet altijd voor. Een specialist kan ook wel eens een beetje managen en een manager geeft altijd

leiding aan specialisten. Maar goed managen is niet hetzelfde als goed leiding geven.

Dus heeft onze krijgsmacht naast goede leiders ook behoefte aan goede managers. En die zullen voor hun taakuitvoering goede managementinformatie nodig hebben. Dat we – bijvoorbeeld met onze defensiebedrijven – managementcontracten afsluiten, geeft alleen maar aan dat we afspraken maken over de te leveren prestaties en de daarvoor benodigde middelen. Commanderen is daarbij niet effectief en met de militaire moerstaal van De Vries kan ik op het gebied van management niet zo veel. Sterker nog, het kan dan wel eens contraproductief zijn.

De krijgsmacht is een maatschappelijk instituut en opereert niet in isolement van haar omgeving. Het taalgebruik is een gevolg van een open uitwisseling met de maatschappij en daar moeten we ons niet tegen verzetten. Als het gaat om leiderschap, moeten we de taal gebruiken die daar bij hoort. Maar als het gaat om management, zullen we andere begrippen hanteren. Kostenbewustzijn is een veel duidelijker begrip dan het door De Vries gepropageerde economisch gebruik van middelen, en bedrijfsvoering behoeft minder uitleg dan legervorming. Vaktaal is taal die bij een vak hoort. Kortom: gebruik de taal die het beste past bij de omgeving en de taken waar je mee bezig bent.

drs. P. DE JONG, luitenant-kolonel
van de Koninklijke Luchtmacht*

Vaktaal II

'Roze Mafia'

Ondanks het feit dat de titel 'Vaktaal' niet de lading dekt van de inhoud van het 'Tegenwicht' van bgen De Vries, kan ik voor een groot deel meegaan in zijn gedachtegang. De vraag is echter: op welke manier komen we af van de overheersing van die termen en de achterliggende opvattingen. De doorsnee commandant werd in het verleden grotendeels afgeschermd van de bedrijfsvoering. Niet voor niets werd in de KL de term 'roze maffia' gebezigd voor de vakmensen die hierbij betrokken waren.

* De auteur is werkzaam bij de BDL Staf.

¹ P.H. De Vries, Vaktaal. In: MS 171 (2002) 7/8, blz. 400-401.

Met de val van de muur werden echter meer 'muurtjes' geslecht. Openheid van zaken, efficiëntie, kostenbewustheid en nog meer moderne termen deden hun intrede. Begrijpelijk in een lange tijd van bezuinigingen en reorganisaties. De collega's van de Militaire Administratie kregen steeds vaker de titel RA bij hun rang toegevoegd. Ook HMV-gevormden zagen hun toekomst verbeterd of verzekerd met een studie bedrijfs- of bestuurskunde. Afstudeerscripties zullen veelal een link met de militaire organisatie hebben gehad en het is logisch dat daarin aangevoerde verbeteraspecten uiteindelijk ook worden doorgevoerd door deze collega's. Management werd (daarmee) een algemeen begrip in onze organisatie.

'Klare' taal

Management wordt al meer dan een eeuw gedefinieerd in termen van vier specifieke functies van managers: plannen, organiseren, leidinggeven en controleren. De militaire manager is commandant en dient deze vier functies ook inhoud te geven. Met name leidinggeven is essentieel om de andere functies met succes te kunnen neerzetten. In de dagelijkse omgang met mensen zal de commandant het 'strategische' plan en doordachte organisatiestructuur aan de man moeten brengen door motivatie en leiderschap. De opdracht zal met gebruikmaking van de juiste communicatie en met integraal teamwerk uitgevoerd moeten worden. Zijn oogmerk (*commanders intent*) zal duidelijk moeten zijn, niet in allerlei moeilijke termen, maar in 'klare taal'.

De commandant (op elk niveau) kan in zijn leidinggeven het voortouw nemen om weer met militaire zaken bezig te zijn en de specifieke managementfuncties een militaire basis te geven. Dat betekent dat we, zonder de term *deming cycle* te gebruiken, toch inhoud kunnen geven aan het proces van doelbepaling, uitvoering, tussentijdse analyse en bijsturing gevolgd door verdere uitvoering (*plan-do-check-act-model*). Het gros van het personeel vraagt nu eenmaal duidelijkheid en eenvoud van een commandant die beslissingen neemt of durft te nemen.

majoor drs. J.P.M. SCHOENMAKERS

Vaktaal III

In de eerste aflevering van de rubriek 'Tegenwicht' worden vele archaische en voor mij beeldbevestigende uitspraken geponeerd. Vandaar mijn reactie op het artikel 'Vaktaal'.

High tech-omgeving

Het is een gegeven dat het leger een door de politiek gestuurd geweldsinstrument moet kunnen zijn en dat er voor een dergelijke situatie specifieke condities moeten gelden, zoals doortastend leiderschap van commandanten.

Het punt is echter dat het leger zich verder ontwikkelt tot een specialistische organisatie met daarin meer en meer high tech-systemen. In een krimpende budgettaire markt wordt daardoor een extra druk op de beschikbaar gestelde financiële middelen gesteld, hetgeen naar mijn stellige mening een probleem wordt – zo dat het al niet is – ook voor het type commandant zoals door De Vries voorgestaan.

Het is een ander gegeven dat de KL als grote spender van overheidsmiddelen al jaren ingebed is in een structuur van doelmatigheidsmanagement. Dat proces is dus reeds een instrumenteel gegeven voor 'commandanten'.

Daarbij merk ik overigens op dat dit doelmatigheidsmanagement niet 1:1 vergelijkbaar is met een financieel management zoals dat in het bedrijfsleven doorgaans plaatsvindt. Nog steeds is de KL in staat om andere dan puur zakelijke afwegingen te hanteren met het aangaan van verplichtingen om de nodig geachte *continuïteit van het krijggsbedrijf* zeker te stellen.

'Planeconomie' van de KL

Het gefulmineer van De Vries tegen allerlei termen afkomstig van managementgoeroes vind ik wel aardig. Jammer dat hij de Account Manager is vergeten te noemen – in een 'planeconomie' als die van de KL – een extra voorbeeld van modieus gedrag.

Punt is echter wel dat deze *retoriek* niet op zichzelf staat, doch op een kennelijk niet al te eenduidige wijze gekoppeld is aan een onvermijdelijk KL-verandermanagement. Het is jammer dat De Vries hieraan voorbij gaat, te meer omdat in mijn ogen juist vraagtekens gesteld zouden kunnen

worden of men daar op de goede weg bezig is (geweest).

Naar mijn mening dus niet echt, en wel vanwege het waarneembare cultuurverschijnsel van een nog steeds aanhoudende hoge golf om te surfen op de plank van (zeer) 'algemeen' management, waarbij bovendien een klassiek ambtelijk credo wordt gevolgd om het eigen straatje (goed) schoon te houden.

De Vries voert een verschil aan tussen *marktwerking en maatschappelijke wenselijkheid* als het gaat om de continuïteit van het leger. Zonder nu in een extra discussie te willen treden over deze begrippen, lijkt mij duidelijk dat de continuïteit van het leger voor een wezenlijk deel ook beïnvloed wordt door de professionaliteit die men kan uitstralen met 'voor het publiek' aansprekende high tech-systemen. Zie alleen al de response op open dagen.

De eerder genoemde gecompartmenteerde cultuur, heeft mij doen blijken dat men tot nu toe niet in staat is een dergelijke KL-profilering bij bijvoorbeeld de invoering van het 'publicitair zware' UAV-systeem Sperwer uit te werken. Deze impliciet reactieve cultuur zal in dit (specifieke?) geval zelfs fnuikend worden voor het imago van de gehele KL. Daarmee zou men dan om zeer basale, zakelijke redenen dan gedurende langere tijd niet meer toekomen om *het maatschappelijk nut van het leger aan te tonen*, overigens ook nog in een meer actuele context dan door De Vries aangevoerd, namelijk voor situaties waarin *op gestructureerde wijze het toebrengen van leed* wordt getracht te voorkomen.

Het wegnemen van dat 'compartiment handelen' zou dus op het eerste gezicht pleiten voor een commandanten-cultuur zoals De Vries kennelijk voorstaat. Het probleem daarbij is echter dat men in de door mij aangegeven context niet veel heeft aan alleen *leiderschap, moed en trouw*. Het gaat dan eerder ook om het kunnen toepassen van een vorm van geïntegreerd 'agrarisch' denken, zodat vanzelf de nodige betrokkenheid van 'commandanten' ontstaat om kansen te zien liggen voor de KL, al dan niet in combinatie ook voor de eigen *trots*. →

Ethos

Het is te hopen dat thans – in het begin van de 21-ste eeuw – meer en meer het besef zal ontstaan dat een verdere leger-vorming alleen maar effectief kan zijn bij het formuleren van afgewogen inhoudelijke randvoorwaarden – bij high tech-systemen een echte uitdaging – teneinde op een doelmatige wijze prioriteiten te kunnen identificeren en vast te houden.

In een dergelijk proces is het dan onmisbaar dat vele betrokken 'commandanten' daarbij gefaseerd hun verantwoordelijkheid op een constructieve wijze nemen. Dit alles vergt dus militaire leiders die hun ethos weten te combineren met een afdoende mate van feeling voor de inhoudelijke implicaties om de KL in een min of meer 'high tech'-omgeving te weten te plaatsen en te houden.

Indien deze KL-brede betrokkenheid en daaraan gekoppelde professionaliteit zal zijn bereikt, kan modieuze bedrijfsmanagementretoriek van zogeheten deskundigen al vanaf het moment van introductie op hun juiste bruikbare KL-waarde als hulpmiddel worden geschat om daarmee – indien nodig geacht – op een pragmatische wijze verder inhoud te (laten) geven voor het onvermijdelijke verandermanagement in de komende jaren.

kolonel ir. J. VAN DIJKE

Vaktaal IV

Over functioneel taalgebruik en cultuurverloeding

Met stijgende verbazing heb ik het artikel van de hand van bgen De Vries gelezen en mij vervolgens afgevraagd hoe het in hemelsnaam mogelijk is dat de maatschappij zich niet beter aanpast aan de cultuur van de krijgsmacht. Het kan immers nooit de bedoeling zijn dat zoiets moois als de uitingen van 's Neerlands krijgscultuur verloren gaan en dus moeten we op de barricaden! Buigen of barsten.

U begrijpt dat ik enigszins cynisch reageer op de prikkels van de steller rondom vaktaal, al moeten die wellicht meer overdrachtelijk dan letterlijk worden opgevat. Dit stukje is dan ook geen aanval

op hetgeen De Vries over vaktaal stelt, geen 'welles – nietes', maar de introductie van een veranderkundige visie op het omgaan met het begrip (vak)taal. In die zin is veel meer sprake van een alternatief of een aanvulling. Door die visie uit te dragen ben ik het op bepaalde punten oneens met De Vries, maar ik wil dat in deze reactie niet steeds aanhalen.

De rol van taal

Binnen de verandering staat het begrip communicatie centraal. Daarbij zijn er minimaal drie relevante dimensies, namelijk de actoren ('wie' communiceren), de inhoud ('wat', waarover wordt gecommuniceerd) en de relatie ('hoe' communiceren actoren vanuit een context en waarom juist op die manier). Sommige stromingen herkennen nog een vierde stroming, namelijk de organisatie, al dan niet in haar omgeving. Volgens de aanhangers van deze stromingen vertegenwoordigt de context het 'waar' bij communicatie.

Binnen sociale interactie wordt daarbij taal gezien als een belangrijk functioneel communicatiemiddel om een boodschap van zender(s) aan ontvanger(s) over te brengen. Daarbij gaat het niet alleen om verbaal maar ook om non-verbaal gedrag, zoals gebaren, signalen, tekens of gedragingen. Watzlawick stelt in zijn communicatiesysteemtheorie² dat beide vormen meestal door elkaar heen gebruikt worden.

Het gaat dus vooral om uitingen, in dit specifieke geval om uitingen die al dan niet passen bij een bepaalde cultuur. Daarbij zie ik cultuur als een hoeveelheid waarden, normen, gebruiken, symbolen, gewoonten en expliciete en impliciete spelregels waaraan een groep mensen zich wil onderwerpen; die een groep mensen wil aanhangen. Het gaat dus om een aantal principes en een set spelregels die daarbij horen.

Taal als communicatiemiddel is een middel om cultuur tot uitdrukking te laten komen. Daarbij krijgt taal betekenis (lading), afhankelijk van de relatie tussen mensen en de context waarbinnen de interactie tussen die mensen plaatsvindt. Timing en intonatie spelen hierbij een belangrijke rol.

Concreet betekent dit, dat een zin of een gedraging onder verschillende omstandigheden een verschillende betekenis kan hebben. Zo betekent 'ik pak je' in de relatie moeder – kind iets heel anders dan in de relatie crimineel – politieagent. Of een vuist in de lucht tijdens een staking van de vakbond betekent iets heel anders dan tijdens een militaire verkenningsspatrouille.

Verder is het mogelijk dat dezelfde boodschap met verschillende woorden tot uitdrukking wordt gebracht omdat die beter passen bij de context. Een goed voorbeeld is het gebruik van de begrippen bedrijfsvoering en commandovoering voor nagevoeg dezelfde inhoud onder verschillende omstandigheden. Daarnaast is het nog relevant om te beseffen dat verbale en non-verbale communicatie elkaars effect kunnen veranderen, versterken of ontkrachten. Wanneer een toehoorder tijdens een presentatie voortdurend zit te gapen of de ogen sluit, zal zijn opmerking 'interessante presentatie' tegen de context van dat gedrag door de presentator gewogen worden. Hoe dan ook is het goed dat mensen zich er van bewust zijn wat woorden, gebaren en symbolen aan kunnen richten.

Zoals gezegd, heeft taal betrekking op alle eerder genoemde dimensies van communiceren. Zo wordt de keuze van taal bepaald door de zender en eventueel afgestemd op de ontvanger, taal wordt gebruikt om een boodschap (een lading) over te brengen en de keuze van een bepaalde vorm van taal³ is van invloed op de relatie.

Hieruit blijkt dat de drie dimensies onlosmakelijk verbonden zijn. Verandering binnen één dimensie impliceert altijd een effect bij de anderen.

De duale wereld van de krijgsmacht

Wanneer we vanuit dit perspectief de krijgsmacht en haar omgeving kritisch

¹ In andere gevallen wordt de organisatie, als onderdeel van de context, gezien als actor (wie), een speler die onbewust invloed uitoefent op communicatie van 'echte' actoren.

² Publicaties 1974, 1976, 1978.

³ Wanneer de inhoud van interactie betrekking heeft op communicatie spreken we van meta-communicatie (communiceren over communicatie).

bekijken, dan maken de krijgsmacht en haar bewoners deel uit van verschillende werelden, met een verschillende cultuur. Daarbij staan de verschillende rollen van de krijgsmacht binnen die werelden centraal. Grof gezien is een verdeling mogelijk tussen rollen nodig voor militair-operationele aangelegenheden en rollen voor niet-operationele aangelegenen, waar bedrijfsvoering deel van uit maakt. Daarbij besef ik heel goed dat die scheiding soms niet strikt te maken valt en dat bijvoorbeeld bedrijfsvoering ook operationele kenmerken kan bevatten.

In elk van de rollen krijgt de krijgsmacht te maken met een aantal spelers en een set spelregels. En afgaand op relaties tussen de verschillende dimensies van communicatie, is het ook logisch om te veronderstellen dat er voor de verschillende rollen behoefte is aan een andere taal.

Hoofddoel blijft immers om een boodschap aan de ontvanger over te brengen en dus is het nodig dat de zender daar zijn verbale en non-verbale communicatie op afstemt. Niet alleen het wat, maar vooral ook het hoe.

Vanuit dat oogpunt is het nodig dat de krijgsmacht als zender haar boodschap aanpast aan de omgeving. Alleen dan wordt zij begrepen en is communicatie met de verschillende contexten mogelijk. In de vaktaal die wordt gebruikt voor communicatie met andere krijgsmachtleden of andere krijgsmachten zullen spelers typisch militaire spelregels wel herkennen en ook de vertaling van militaire vaktermen zal geen probleem optreden. Al sinds mensenheugenis is er immers sprake van eigen woordgebruik en symboliek passend bij de eigen organisatiecultuur. Daarbij is kort, eenduidig en helder taalgebruik functioneel en dat sluit goed aan bij de militaire principes van doeltreffendheid die centraal staan bij operationeel optreden.

Maar bij de contacten met de civiele of politiek-maatschappelijke omgeving veranderen de spelers en worden de militaire spelregels en vaktaal meestal niet herkend. En dus is vertaling, andere woorden en taalgebruik nodig om een boodschap over te brengen. Want een 'egelstelling' of 'afbreken' zal bij gebruik in de omgeving

heel anders worden uitgelegd dan tijdens een militaire operatie. Bovendien kunnen wollig taalgebruik of brede uiteenzettingen hier functioneel zijn; de verpakking speelt vaak een grotere rol.

Verschillende taal voor verschillende rollen blijft dan ook nodig en in die zin denk ik dat De Vries zich niet al te veel zorgen hoeft te maken. Verbale en non-verbale taal is in deze een *tool*, niets meer en niets minder. Het is normaal om je aan te passen aan de omgeving, mits je daar niet te ver in gaat.

Verloedering van de krijgsmachtcultuur

Maar hoe zit het dan met de cultuur van de krijgsmacht en het (officiers)ethos? Naar mijn mening ligt hier namelijk de werkelijke oorzaak van de bezorgdheid van De Vries. Afgaand op het feit dat hij een directe relatie tussen vaktaal en cultuur (ethos) legt, veronderstel ik dat hij bij zijn aanval op het gebruik van taal, in feite oproept tot de verdediging van de krijgsmachtcultuur.

Een verdediging van waarden, normen en symboliek die volgens hem noodzakelijk is, omdat de organisatie in haar enthousiasme om te kunnen communiceren met instanties in de civiele en de politiek-maatschappelijke omgeving zich soms te veel aanpast. Daarmee bestaat het gevaar dat de organisatie te veel eigen spelregels inlevert; spelregels die noodzakelijk zijn voor het adequaat vervullen van een geloofwaardige militair-operationele rol. In die zin deel ik zijn zorg. De krijgsmacht heeft geen keus en moet haar cultuur koesteren, want daarin ligt immers ook de capaciteit opgesloten om in voorkomend geval geweld toe te kunnen passen, de basis voor militair vermogen.⁴

Wanneer je de spelregels te veel bijstelt, bestaat immers het gevaar dat je als organisatie op enig moment het spel niet meer kan spelen, niet meer in staat is om militaire operaties uit te voeren, niet meer kan vechten. En daarmee dus niet meer kunt voldoen aan de verwachtingen van de maatschappij en je bestaansrecht verliest.

'Train as you fight'?

Critici zullen wellicht zeggen dat dit zo'n vaart niet loopt, maar een recent onder-

zoek door en binnen de landmacht naar de 'Beleving bedrijfsvoering' toonde aan dat taakuitvoering onder niet-operationele (lees vredes-)omstandigheden steeds moeilijker wordt. Als gevolg van het (gedwongen) overnemen van wettelijke bepalingen en regels van de maatschappij wordt 'train as you fight' een bijna onmogelijke opgave. Daarbij valt bijvoorbeeld te denken aan de Arbeidstijdenwet (ATW), het Rijttijdenbesluit of het Hazardous Analysis Critical Control Proces (HACCP).

Daarbij ervaren commandanten de vele verschillende regels uit de civiele omgeving soms als strijdig en beperkend voor het doelmatig en doeltreffend functioneren van de krijgsmacht. Bij navraag geven zij aan uit organisatiebelang bepaalde regels noodgedwongen bewust te overtreden.

Wanneer onze leidinggevendenden in dergelijke situaties worden gebracht, wordt mijns inziens duidelijk een grens overschreden en wordt het inderdaad tijd dat de krijgsmacht (of een krijgsmachtdeel daarbinnen) zich afvraagt of het confirmeren aan de omgeving niet te ver is doorgeschoten. De status van een bijzonder bedrijf met een bijzondere positie en missie lijkt in elk geval een legitieme basis voor een (beperkt aantal) uitsluitingsclausules voor bepaalde wettelijke bepalingen. Eigen (vak)taal en symboliek hebben tenminste functioneel nut voor operationeel optreden, zij stimuleren vooral saamhorigheid.

Wat is officiersethos?

Met zijn uitingen van bezorgdheid over de teloorgang van militaire vaktaal snijdt De Vries indirect ook nog een ander onderwerp aan. Wat is eigenlijk ons officiersethos en wat is onze organisatiecultuur; bestaat zoiets (nog) wel? Het lijkt heel wel mogelijk dat binnen de krijgsmacht meerdere opvattingen bestaan over wat de waarden, normen en attitude zijn, en wat die precies inhouden. Opgegroeid in een organisatie die in de dynamiek van de omgeving in korte tijd talloze grote en kleine veranderingen heeft ondergaan, lijkt het logisch dat de jongere generatie leidinggevendenden een heel andere uitleg geeft aan het begrip cultuur of het officiersethos dan de oudere generatie die te

maken had met de min of meer statische situatie van de Koude Oorlog.

En dus is het misschien tijd voor het uitwisselen van de verschillende belevingen omtrent cultuur zodat herijking plaats kan vinden, eventueel per krijgsmachtdeel, om te komen tot een gezamenlijk beeld. Een beeld waarin eenieder zich ten minste kan herkennen. Om recht te doen aan de dynamische omgeving zou zo'n herijking vervolgens met regelmaat moeten plaatsvinden. Als belangrijke voorwaarde voor succes geldt daarbij dat alle categorieën ten minste bereid moeten zijn te zoeken naar consensus.

Geen top-down benadering

Daarnaast mag ook niet gekozen worden voor een *top-down* benadering, waarbij de hogere leiding unilateraal bepaalt wat goed is voor eenieder. Ik zeg bewust moeten. De oudere generatie zal duidelijk moeten zijn dat een meer open relatie en

* De auteur is werkzaam bij de afdeling Algemeen Beleid van de Landmachtstaf. Hij volgt een studie bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit.

⁴ Van de definitie van De Vries aangaande een leger en haar doelstelling: 'een organisatie bereid en in staat tot het gestructureerd toebrengen van leed', distantieer ik mij nadrukkelijk van de laatste drie woorden. In mijn beleving is een leger 'een organisatie die bereid en in staat is om geweld proportioneel toe te passen om de belangen van de Nederlandse Staat en de internationale rechtsorde te beschermen'.

⁵ Bij leidinggevendens doel ik hier op officieren. Militaire cultuur en het ethos zijn in eerste aanleg hun primaat; zij horen aan te kunnen geven welke kennis vaardigheden en attitude nodig zijn om militair te kunnen optreden.

interactie met de omgeving nodig is om te weten wat de omgeving van de krijgsmacht verwacht en om duidelijk te maken wat de krijgsmacht kan. De jongere generatie leidinggevendens⁴ echter, zal moeten beseffen dat er grenzen zijn aan het adaptief vermogen van een defensieorganisatie. Te ver doorschieten en teveel aanpassen kan ertoe leiden dat de krijgsmacht te veel kennis, vaardigheden en vooral attitude nodig voor militair optreden inlevert en de rol van zwaarmacht niet meer kan worden uitgevoerd. Daarmee staat immers het bestaansrecht van de organisatie direct op het spel.

Bij de zoektocht naar breed herkend en erkend gedachtegoed is het van belang dat ook belanghebbenden uit de omgeving worden betrokken. Belangrijk is daarbij dat we ons verplaatsen in de manier waarop die omgeving redeneert en interpreteert. Uiteindelijk gaat het erom dat officieren beseffen wat zij met hun gedrag aanrichten. Niet alleen afvragen wat zij wil, maar ook hoe onze inspanningen door de omgeving uitgelegd worden. Daarmee kan worden zeker gesteld dat het zelfbeeld van officieren aansluit bij de verwachtingen van de omgeving en maatschappelijke verankering gewaarborgd is.

L.A. DE VOS, luitenant-kolonel der jagers*

Vaktaal V

Brigade-generaal De Vries heeft een persoonlijke mening over het gebruik van vaktaal en hij schroomt niet die op de hem eigen wijze neer te zetten. Het is goed als van tijd tot tijd een heldere mening een reactie probeert uit te lokken. Het scherpt

de geesten en zet aan tot reflectie op het eigen functioneren.

Wij onderschrijven de boodschap van de generaal De Vries, maar alleen zoals verwoord in de laatste twee alinea's. De analyse op weg naar die boodschap blinkt niet uit door onweerlegbaarheid en diepgang. Het betoog wekt de schijn dat De Vries tegen elke vorm van management in het leger is en terug wil keren naar een houding van in zichzelf gekeerd zijn, waarin alles wat van buiten komt als niet relevant terzijde wordt gelegd. Daardoor ben je als lezer geneigd de boodschap terzijde te leggen.

Verschrijving?

Maar los daarvan, we hopen toch echt dat de generaal zich verschreven heeft in zijn betoog over leiderschap. Het kan toch niet zo zijn dat hij werkelijk bedoeld heeft en meent dat het leger 'ten principale' een 'geoliede organisatie, bereid en in staat tot het gestructureerd toebrengen van leed' is of zou moeten zijn?

We gaan ervan uit dat de generaal bedoeld heeft te zeggen dat leed een gevolg kan zijn van het geweld dat de krijgsmacht, gegeven haar taakstelling, in voorkomend geval gebruikt. Zoals het er nu geschreven staat, wordt de suggestie gewekt dat het gestructureerd toebrengen van leed een doel op zich is. Generaal De Vries kennende heeft hij een dergelijke Al Qaida-achtige drijfveer vast niet voor ogen gehad. Of wel soms?

P.J.L. BOS,
reserve luitenant-kolonel der infanterie
M.P. DEKKER,
reserve kolonel der genie