

2 R 2 B 2 C

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

Dit stukje is gebaseerd op mijn ervaringen in de marine, maar de thema's die ik hier aan de orde wil stellen raken niet exclusief aan de marine. Het tegendeel is waar: zij hebben betrekking op de hele krijgsmacht.

Het Commando Zeestrijdkrachten verkeert in een interessante, zij het kwetsbare periode in haar jonge bestaan. Enerzijds moet de reorganisatie 'zonder weerga' worden afgerond. Nieuwe structuren, processen en procedures moeten worden geconsolideerd en de nieuwe organisatie dient de kans te krijgen te stollen. Anderzijds moet de organisatie gereed worden gemaakt voor de implementatie van de Marinestudie 2005. Dit betreft een verzameling grote en complexe projecten die het gezicht van de marine mede zullen bepalen.

Het kan niet anders dan dat deze projecten de nodige dynamiek, turbulentie en verschuivingen gaan genereren. Organisatorische dynamiek die moet worden geabsorbeerd. Die de flexibiliteit, de veerkracht en het elan van de mensen in de marine-organisatie zullen aanspreken. De boeg golf van veranderingen is in het seizoen 2008/9 te verwachten.

Begin 2007 heeft de marine als het ware haar oude pantser afgeworpen, terwijl het nieuwe pantser nog niet is uitgehard. Dit geeft over de gehele linie spanning, onzekerheid en stress. Het is niet verwonderlijk dat de marineleiding in dit dynamische veld voortdurend met de werkvloer in contact staat. Gesproken wordt op alle niveaus, in alle gedingen, met alle CZSK-directies, afdelingen en operationele eenheden. Ook met externe individuen en verbanden die aan de organisatie werken is overleg.

Deze sessies zijn zonder uitzondering informele gedachtewisselingen. Ze bestaan bijna altijd uit een mix van 'halen' en 'brengen', van luisteren en informeren. De vragen en antwoorden zijn divers, veelomvattend en uitputtend. Maar in die vele ge-

* Op deze plaats vindt u afwisselend een bijdrage van F. Matser, kolonel van de militair psychologische en sociologische dienst en M.F.J. Houben, majoor der mariniers en werkzaam bij de afdeling Bestuursondersteuning van het CZSK.

dachtwisselingen en die veelheid aan vragen en antwoorden lijken enkele thema's telkens weer terug te komen. Het zijn blijkbaar de thema's die ons bezighouden. Ik heb ze kortheidshalve 2R, 2B en 2C genoemd.

ROLE & RELEVANCE

Het eerste thema is *role and relevance*. Welke rol dient de marine en meer algemeen 'Defensie' te spelen? Wat draagt Defensie bij aan het 'Bruto Nationaal Geluk' van Nederland en zijn bondgenoten? Hoe en waarom is Defensie relevant?

Defensiemedewerkers hebben behoefte aan zingeving. Nu zei de voormalige Amerikaanse president Ronald Reagan het volgende: 'Some people live an entire lifetime and wonder if they have ever made a difference in the world, but the Marines don't have that problem'. We kunnen stellen dat deze observatie is te betrekken op de gehele krijgsmacht. Immers, de krijgsmacht als 'joint' team maakt het verschil, maar het is wel zaak duidelijk te maken wat dat verschil is en waarom dat verschil er toe doet. Het vaststellen en preciseren van de verwachte rol van Defensie en haar medewerkers is zowel een politieke als een militaire verantwoordelijkheid. Kunnen uitleggen waarom die rol noodzakelijk en dus relevant is, is een managementvaardigheid die leiders op ieder niveau in de defensieorganisatie moeten bezitten.

BINDING & BELONGING

Het tweede thema, *binding and belonging*, vormt dit decennium wellicht hét centrale thema voor de krijgsmacht. Het gaat daarbij niet alleen om het binden van mensen aan de organisatie en aan de missie van de strijdkrachten, maar ook om het *samenbinden* van mensen tot één organisatie, één team. Het scharen van zeven zeer diverse defensieonderdelen achter één gezamenlijk doel. Wat bindt mensen aan de krijgsmacht? Wat geeft mensen het gevoel te 'behoren tot'? Wat maakt dat iemand die eens marinier/vlieger/commando is geweest, 'altijd' marinier/vlieger/commando blijft?

Michael Ignatieff, een Canadese hoogleraar aan de universiteit van Harvard, heeft over *belonging* een prachtig boekje geschreven. In *Blood and Belongings. Journeys Into the New Nationalism* be-