

## Het strategisch individu

dr. M.F.J. Houben – luitenant-kolonel der mariniers\*

**E**mpowerment is een kernthema in de organisatiekunde. Doorgaans verstaan we onder empowerment: het vergroten van de spirituele, politieke, sociale of economische kracht van een individu of gemeenschap. Empowerment kan geschieden door mensen meer of betere informatie te geven (bewust te maken van de mogelijkheden), meer rechten of verantwoordelijkheid (meer zelf mogen beslissen) en de juiste middelen (begeleiding en training om goede beslissingen te kunnen nemen). De gedachte is dat er zo een klimaat ontstaat waarin de individuele werknemer beter zal groeien en gemakkelijker *business opportunities* kan verzilveren of inspelen op veranderingen. Meedenken wordt op deze manier een tweede natuur.

Het empowerment-denken is niet aan Defensie voorbijgegaan. Zij het dat er een operationele noodzaak aan ten grondslag lag om bepaalde individuen (*junior leaders*) meer beslissingsbevoegdheid te geven dan gebruikelijk. Het beeld van het 'empowered' individu in de operationele context van de krijgsmacht is dat van de strategische korporaal. Enkele jaren geleden is het leerstuk van de 'strategische korporaal' in ons denken en doen geïntroduceerd door generaal Charles Krulak, de inmiddels legendarische commandant van het Amerikaanse Korps Mariniers. Hij introduceerde de kreet in een artikel in 1999 over de *Three Block War*. Het is zinvol om de redenering van de generaal te volgen, derhalve volgt hier een vrij lang citaat. Krulak:

*'Modern crisis responses are exceedingly complex endeavors (...) Marines may be confronted by the entire spectrum of tactical*

*challenges in the span of a few hours and within the space of three contiguous city blocks (...) The inescapable lesson of Somalia and of other recent operations, whether humanitarian assistance, peace-keeping, or traditional war fighting, is that their outcome may hinge on decisions made by small unit leaders, and by actions taken at the lowest level (...) Success or failure will rest, increasingly, with the rifleman and with his ability to make the right decision at the right time at the point of contact (...) today's Marines will often operate far "from the flagpole" without the direct supervision of senior leadership (...) In order to succeed under such demanding conditions they will require unwavering maturity, judgment, and strength of character. Most importantly, these missions will require them to confidently make well-reasoned and independent decisions under extreme stress – decisions that will likely be subject to the harsh scrutiny of both the media and the court of public opinion. In many cases, the individual Marine will be the most conspicuous symbol of American foreign policy and will potentially influence not only the immediate tactical situation, but the operational and strategic levels as well. His actions, therefore, will directly impact the outcome of the larger operation; and he will become (...) the Strategic Corporal.'*

### Keerzijde

Het concept van de strategische korporaal is gebaseerd op de notie dat leiderschap in een complexe, snel veranderende omgeving meer en meer toevalt aan een lager niveau in de bevelsketen om tijdkritische informatie beter in de besluitvoering te kunnen gebruiken.

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

Het leiderschap en die beslissingsbevoegdheid komen zo uiteindelijk neer bij de laagste onder-officier: de korporaal. Dit beeld representeert een belangrijke verandering in het operationele domein, namelijk de verdichting van de operationele niveaus. Waar men vroeger een onderscheid maakte tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau, is nu het besef ontstaan dat (individuele) operationele beslissingen strategische gevolgen (kunnen) hebben voor het verloop en succes van de missie.

Maar dat het ook verschrikkelijk mis kan gaan met de strategische korporaal krijgt veel minder aandacht dan de vermeende kansen. Soms kunnen individuen door verkeerde beslissingen of handelingen een missie doen mislukken, een bedrijf ten gronde richten, enzovoort. In dit opzicht zijn *Private first class* Lynndie England en *Specialist* Charles Graner, beide betrokken bij het Abu Ghraib-schandaal, strategische korporaals die de Amerikaanse inspanningen in Irak ongelooflijke schade hebben toegebracht en de Amerikaanse natie te schande hebben gemaakt.

Iets verder in het verleden (1968) was het de aanval van luitenant William Calley en zijn eenheid, onder bevel van kapitein Ernest Medina, op de inwoners van het Vietnamese dorpje My Lai die de Amerikaanse steun voor de Vietnam-missie definitief deed verdampen. Men kan de vraag opwerpen of Graner, England, Calley en Medina zich voldoende bewust waren van de gevolgen van hun handelingen – waarschijnlijk niet. Maar ondanks dat zij niet de intentie hadden om strategisch te handelen hadden hun handelingen strategische gevolgen en bleken zij wel degelijk strategische individuen.

Ook het bedrijfsleven kent zijn eigen strategische individuen: *rogue trader* Nick Leeson, die de Baringsbank ruim een miljard dollar deed verliezen, en Jérôme Kerviel van Société Générale, die er nagenoeg eigenhandig in slaagde zijn bank – de trots van het Franse financiële establishment – te laten struikelen over een schuld van meer dan 4 miljard euro. Allemaal economische variaties op de strategische korporaal. In beide gevallen was het een gebrek aan toezicht en controle waardoor

Kerviel en Leeson steeds grotere risico's konden nemen. Nick Leeson was zowel verantwoordelijk voor het *front office*, waar de transacties werden uitgevoerd, en het *back office*, waar de transacties werden geboekt, dat wil zeggen: administratief verwerkt. Functies die, uit het oogpunt van *checks and balances*, strikt gescheiden dienen te zijn.

Deze combinatie van verantwoordelijkheden maakte het Leeson mogelijk dat malversaties in het front office konden worden verdoezeld door het back office. Toen het misging zat er dan ook geen rem meer op: 'I traded harder and harder, risking more and more'. Maar niet alleen Leeson treft blaam, ook zijn superieuren, want die hadden uiteindelijk te weinig toezicht gehouden. De *Daily Telegraph* schrijft dan ook:

*'Mr. Leeson is neither a victim nor a hero, merely the latest in a long history of young men entrusted with responsibilities for which they proved unfit. But it is those who sat on the board of Barings who merge from this story as almost sublime incompetents (...).'*

Het concept van het strategisch individu blijkt een tweezijdig zwaard. Enerzijds kan het een operationele noodzaak blijken om individuele spelers zo veel ruimte te bieden dat zij in operationeel opzicht het verschil kunnen maken. Anderzijds betekent dit ook een risico, namelijk het succes van de gehele operatie of het voortbestaan van een organisatie afhankelijk maken van het gedrag, of in het uiterste geval één beslissing, van zo'n strategisch individu.

Het is verstandig om wanneer het succes van een operatie of organisatie afhankelijk is van de beslissingen van een enkel individu strak toezicht op dergelijke individuen te houden. Een vergrote beslissingsbevoegdheid gaat hand in hand met een grotere aansprakelijkheid en toezicht (controle). Is de gedelegeerde beslissingsbevoegdheid groot, dan moet het toezicht daarop gelijke tred houden. In dit opzicht verdient het aanbeveling om het oude adagium 'vertrouwen is goed, controle is beter' te herformuleren tot 'vertrouwen is goed maar controle moet'. ■