

Thema's die ons bezighouden

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-

schrijft hij hoe dat verlangen naar ergens bijhoren (*community*) en naar veiligheid en geborgenheid bepalend is voor het verkrijgen van een identiteit. Door deel uit te maken van een gemeenschap verkrijgt je een identiteit. Het succesvol deel uitmaken van een gemeenschap resulteert in een *state of belonging*, een situatie waarin mensen het gevoel hebben te behoren tot die gemeenschap en daar hun identiteit aan ontlenen. Het zou te ver gaan om dieper op zijn theorie in te gaan, maar het is wel belangrijk te constateren dat de krijgsmacht een gemeenschap is, waarin zo'n *state of belonging* kan, ja moet, bestaan.

CONNECT & COOPERATE

Het derde thema betreft het vermogen contact te maken als voorwaarde voor samenwerking. De volgorde is belangrijk. Eerst contact maken, waarna samenwerking mogelijk wordt: *connect and cooperate*. Geen contact, geen samenwerking.

Dit vermogen contact te maken is van toenemend belang op verschillende niveaus en in verschillende omstandigheden. Bestuurlijk gezien is Defensie geen geïsoleerde overheidssector, noch een geïsoleerde sector in het buitenlandbeleid van Nederland. Defensie beweegt zich in een veld dat in toenemende mate mede wordt bevolkt door andere spelers. Defensie is geen exclusieve speler in zijn domein, dat naar zijn aard een *interagency* speelveld is. Daarin werkt autoritair de leiding nemen en samenwerking dicteren niet. Samenwerking is alleen te bereiken door het vermogen verbinding te maken met andere spelers en partijen.

Hiermee wil ik overigens niet het traditionele militaire leiderschap marginaliseren. Defensie blijft behoefte hebben aan leiders die een helder plan en een intentie kunnen neerleggen en hun onderhebbers, als dat noodzakelijk mocht zijn, op- en aan- weten te jagen tot dat plan gerealiseerd is.

Daarnaast bestaat er ook binnen de krijgsmacht meer dan ooit behoefte aan *connectivity*, het leggen van verbindingen tussen de verschillende elementen en onderdelen van het bedrijf. Dit geldt voor connectivity tussen 'hoog' en 'laag' in de defensieorganisatie, tussen 'beleid' en 'uitvoering', tussen 'soldaat' en 'commandant', tussen ondersteunende en ondersteunde eenheid, tussen budget en middelen, tussen krijgsmacht en maatschappij. De *interagency*-aanpak vraagt om een vorm van intelligente sturing zonder dat daar een 'sterke' en eenduidige leider is aan te wijzen. En dat strookt niet met de traditionele militaire conditionering.

Ook de persoonlijke binding is een kwestie van groot belang. De discussie over leiderschap is, na het rapport van de Commissie Staal, binnen de marine in volle hevigheid losgebarsten. De centrale vraag voor de marine is welk leiderschap paradigma nodig en wenselijk is. Waar tot voor kort de opvatting over leiderschap werd gedomineerd door opvattingen als éénhoofdig leiderschap en marineman (m/v) geeft leiding aan marineman (m/v), is inmiddels het besef ontstaan dat die opvatting in toenemende mate 'oud en onbruikbaar' raakt.

Multinationaal optreden waarbij de diverse regeringen de touwtjes over de inzet van hun eenheden ferm in handen houden maken éénhoofdig leiderschap bijna onmogelijk. Het primaire proces van de commandant van een multinationale militaire formatie is eerder het *matchen* van noodzakelijke capaciteiten, geografische positie en *national constraints and caveats*, dan de directe aansturing (bevelvoering) van eenheden en sub-eenheden. Het binden van mensen aan organisatie en missie vraagt onder die gewijzigde omstandigheden meer en meer inspanning en van leidinggevend dat ze naast 'commanderen' kunnen luisteren, overleggen en onderhandelen.

Het is onmogelijk om aan het bovenstaande een harde conclusie te verbinden. Ik volsta met twee opmerkingen.

Ten eerste de vraag: is dit alles? Of is er ruimte voor een vierde thema? Bijvoorbeeld *follow and fight*. Het inzicht groeit dat er naast goed leiderschap ook zoiets als goed volgerschap bestaat. Omdat de meeste leiders in de defensieorganisatie ook volgers zijn, is de vraag hoe dat volgerschap er bij Defensie uitziet en ingevuld wordt, wellicht een volwaardig thema.

Ten tweede de overweging dat de Nederlandse krijgsmacht in toenemende mate in een netwerkformat werkt waarbij *command* wordt vervangen door *connect and cooperate*. De Nederlandse defensieambitie moet worden ingevuld in een wereld die heftig aan het veranderen is. Dat Defensie het ambitieniveau actualiseert is dan ook niet meer dan logisch. De panelen zijn verschoven en blijven schuiven. En daarmee veranderen ook de voorwaarden voor succes.

Nooit eerder was leiding geven zo moeilijk. Nooit eerder was missiesucces zo moeilijk te omschrijven. De boel een beetje bijeen kunnen houden (Job Cohen) is ook van kracht bij Defensie. En dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. ■

TEGEGENWICHT