

De toekomst van de luchtmacht

Een hoofdrol voor sociale innovatie

We leven in een tijd van steeds snellere technologische ontwikkelingen. Een hightech-bedrijf als de luchtmacht is zich daar als geen ander bewust van. Maar om in 2024 nog steeds een effectieve en relevante organisatie te zijn, gaat het Commando Luchtstrijdkrachten vooral investeren in sociale innovatie. Dit is nodig in een tijd waarin steeds meer moet, met steeds minder mensen. Het Masterplan CLSK3.0¹ vormt het vertrekpunt voor deze fundamentele koerswijziging, maar is geenszins een eindstation. Dit artikel beoogt de noodzaak van sociale innovatie scherper op het netvlies van de lezer te krijgen.

Majoor-vlieger J.C. Klinkenberg en majoor drs. M.B. Willigenburg*

Luchtmacht, hoofdkwartier, in het jaar 2024

‘Het enige dat we tot nu toe gezien hebben, zijn de beelden op *social media*, er is dus nog geen reden om...’ Het Hoofd Communicatie stormde binnen: ‘Generaal, ik krijg net binnen dat we ons doel gemist hebben!’ ‘Dat weten we al lang, ga zitten en luister!’, antwoordde de Commandant Derde Dimensie. De generaal ging verder met zijn verhaal: ‘Er is dus nog geen reden om direct conclusies te trekken. Onze mensen hebben zich maanden voorbereid op deze precisieaanval, ik wil eerst harde feiten zien voor ik het geloof’.

Ondertussen, in het missiegebied: ‘Tjonge, dat liep gesmeerd’, dacht de vlieger. Het precisiebombardement was maandenlang in het diepste

geheim voorbereid en lag politiek uitermate gevoelig. Zeker als het fout zou gaan, zouden de gevolgen niet te overzien zijn. Wel vreemd dat er een kleine vertraging zat in de videoverbinding met de grond; ik heb dat nog niet eerder gezien, dacht de vlieger bij zichzelf. Toen hij eenmaal veilig was geland, zocht de F-35 vlieger snel de mensen op met wie hij al die tijd intensief had samengewerkt om tot dit punt te komen. In tegenstelling tot wat hij verwachtte zag hij alleen maar bedrukte gezichten en neergeslagen blikken. ‘Wat is er aan de hand, waarom die zure gezichten?’, riep hij verontwaardigd.

‘De precisieaanval lijkt mislukt’, sprak de squadroncommandant. ‘Waar heb je het over? Het was honderd procent raak’, sprak de vlieger, die snel in de gaten begon te krijgen waarom de sfeer zo bedrukt was. ‘Ik heb de beelden al gezien op *CNN*. Het was ruim naast het doelwit, er zijn zelfs burgerslachtoffers gevallen’, sprak de commandant. Een stilte viel. ‘Okay, stop’, sprak de vlieger op zachte toon. ‘Dit is precies datgene waarvan we al jaren zeggen dat het niet kan. Maar het blijkt dus toch te kunnen. Dit is het moment om even terug te gaan naar wat we geleerd

* De auteurs zijn werkzaam bij het Commando Luchtstrijdkrachten en maken deel uit van de denktank ‘De Jonge Denkers’. Deze denktank bestaat uit negen kapiteins en majoors van het CLSK en dient als klankbord voor de C-LSK, in relatie tot de koerswijziging die met CLSK3.0 is ingezet.

¹ ‘CLSK3.0 is de weg naar een relevante, betaalbare en innovatieve luchtmacht die vanuit lucht en ruimte effectief invloed kan uitoefenen. Met CLSK3.0 willen we alle luchtmachters de vaardigheden, de ruimte, het vertrouwen en de verantwoordelijkheden geven die nodig zijn voor een toekomstbestendige luchtmacht.’

Air Force Reinvented, Masterplan CLSK3.0 versie 1.0, juni 2014, 3.

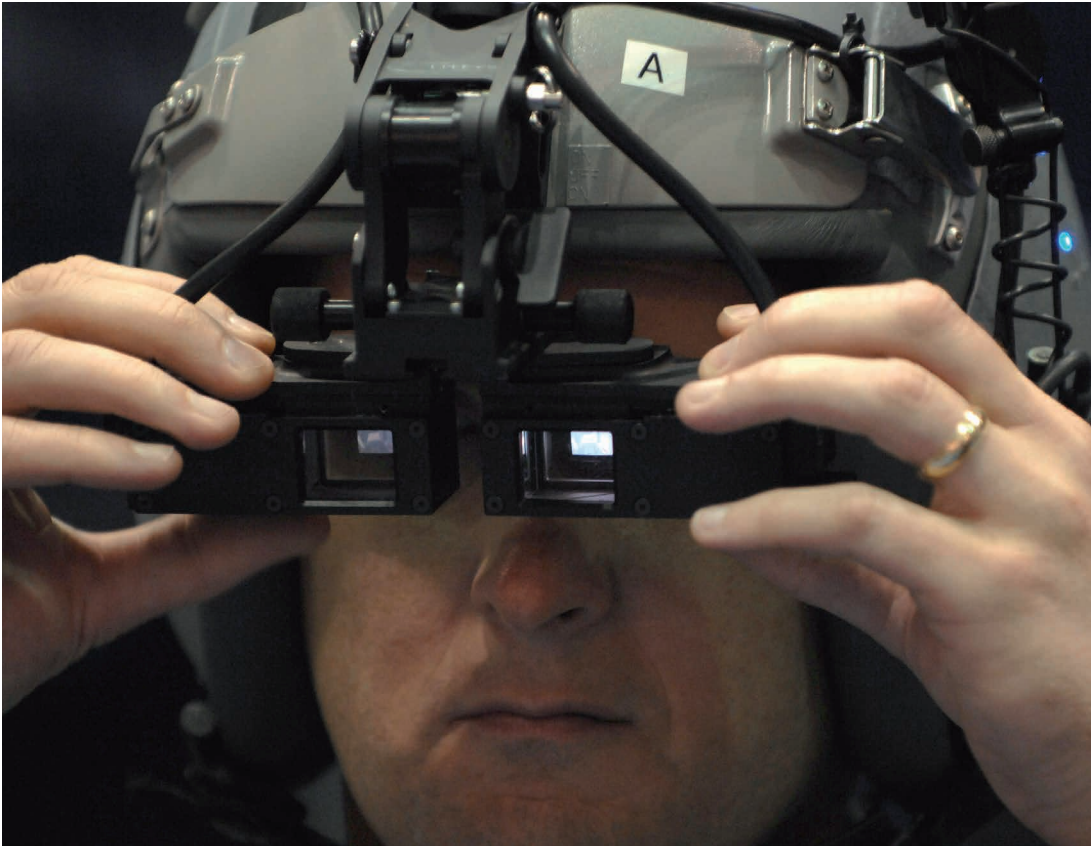


FOTO US AIR FORCE L. SIMMONS

De rode draad in alle ontwikkelingen die relevant zijn voor de toekomst van de luchtmacht is toenemende complexiteit. Wapensystemen, regelgeving, processen, technologie, interoperabiliteit, datastromen – alles wordt complexer. Wellicht maakt de luchtmacht in de toekomst gebruik van Virtual Reality-brillen bij oefeningen in de simulator

hebben tijdens onze cybertraining. Mijn inschatting is dat onze videoverbinding gehackt is en de beelden zijn gemengd met de live satellietbeelden die nu op CNN te zien zijn’.

De squadroncommandant wilde reageren maar hield zich in. Hij dacht na over wat de vlieger net gezegd had. Er was tijdens de cybertrainingen inderdaad vaak gewezen op de theoretische mogelijkheid om beelden ad hoc te manipuleren. En wie denkt nou niet dat de beelden authentiek zijn als het live op CNN te zien is, op elk scherm, overal ter wereld? Het leek destijds een krankzinnig idee dat de wereld 24/7 vanuit de ruimte in *high definition* te zien zou zijn, maar vandaag de dag keek er geen hond meer van op.

‘Goed’, sprak de commandant, ‘wat is je plan?’ De vlieger aarzelde niet: ‘Ik heb wel wat *whizzkids* in mijn netwerk zitten die in no-time kunnen achterhalen waar het lek zit, maar het belangrijkste is dat we nu zo snel mogelijk laten zien dat we ons doel wel geraakt hebben! Ondertussen maken we een korte *Virtual Reality* (VR)-presentatie voor de generaals zodat zij zelf, en de rest van de wereld met een VR-bril, kunnen zien wat er werkelijk gebeurd is. En we zetten ASAP een videoconversatie op met de juiste experts om dit voor elkaar te krijgen. Uiteraard doen we dit zoveel mogelijk via de kwantum-cryptografische verbinding, zodat we niet weer het slachtoffer worden van manipulatie’.

Dit was het moment voor de oefenleiding om de training stop te zetten. Opgelucht haalden

alle deelnemers adem, omdat het toch erg inspannend was om zulke grote scenario's te oefenen in de simulator. De simulator was in dit geval een enorme faciliteit, waarbij alle operationele niveaus regelmatig trainden met tal van scenario's. Daarbij beperkte de training zich niet tot het oefenen met de hoofdwapensystemen; ook ondersteunende diensten en anderen die een rol spelen in het uiteindelijke effect behoorden tot de deelnemers.

'Synthetische training' was een van de grootste ontwikkelingen geweest van het afgelopen decennium en Defensie bleek echt een pionier te zijn geworden op het gebied van opleidingen voor crisissituaties. Toen alle deelnemers zich hadden verzameld in de evaluatieruimte nam de oefenleider het woord: 'Okay, dames en heren, neem even de tijd om je eigen team via

je eigen *smart device* te *reviewen* en druk dan op *send*. Zodra iedereen klaar is gaan we starten met de *mass debrief*'.

In 2024 was het inmiddels vrij normaal om de prestaties van je eigen teamleden dagelijks te reviewen door het aantikken van een aantal *smileys* op je eigen smartphone of smartwatch. 'Continu feed-back om continu te verbeteren', was het sleetse adagium van weleer. Hoewel er bij de introductie nog heel afwijzend werd gereageerd op deze indringende verandering, was het onderlinge vertrouwen in korte tijd enorm toegenomen. Geslotenheid en hiërarchie hadden snel plaats gemaakt voor transparantie en ondernemerschap.

Zodra een eenheid of afdeling eenmaal gewend was aan de nieuwe manier van interactie bleek

Twee vliegers van de luchtmacht op weg naar de hypermoderne F-35 op Eglin Air Force Base: technologische ontwikkelingen hebben een grote impact en het personeel moet de tools krijgen om daar mee om te gaan

FOTO US AIR FORCE S. KING JR.



Meer data, een hoger tempo, nieuwe domeinen

Ten tweede komt er steeds meer data beschikbaar. Vanaf het begin van de jaartelling tot 2000 is er 5 miljard GB aan data gecreëerd. Tien jaar later duurde de creatie van dezelfde hoeveelheid slechts 2 dagen. Inmiddels gebeurt dat elke 10 seconden.⁷ Binnenkort kunnen we verwachten dat dergelijke datacreatie elke seconde plaatsvindt. Tegelijkertijd gaat het operationele tempo steeds verder omhoog.

personeel meer tijd moet steken in het *up-to-date* houden van kennis en vaardigheden.

Toenemende regeldruk

In de vierde plaats neemt de regeldruk toe, want steeds meer werk is aan regels gebonden en kennis van deze regels en wetten is onontbeerlijk.⁸ Een complicerende factor die daarbij een rol speelt, is het achterblijven van nieuwe regelgeving bij de huidige en toekomstige mogelijkheden van moderne technologie. Door het hoge tempo van technologische ontwikkelingen hebben overheden en bedrijven moeite om de regelgeving aan te passen aan de laatste stand van de techniek. Goede voorbeelden hiervan zijn bestaande wetten die een remmende werking hebben op het gebruik van onbemande vliegtuigen of van een nieuwe dienst als uberPOP.⁹

Complexere conflictsituaties

Tot slot worden militairen geconfronteerd met steeds complexere conflictsituaties, waarbij kennis van achtergronden en belangen onmisbaar is voor effectief optreden.¹⁰ Bovendien wordt van militairen verwacht dat zij zich bewust zijn van de politieke gevoeligheid van hun werk en het belang van de beeldvorming daarvan in de media.

De toenemende complexiteit kan voor een deel worden opgevangen door gebruik te maken van slimme technologie en software. De grootste last zal echter neerkomen op het luchtmachtpersoneel: dat krijgt te maken met steeds meer informatie, meer systemen, meer regels, meer fronten en minder tijd. Dit stelt hoge eisen aan huidige en toekomstige medewerkers, zij moeten in staat zijn om deze complexiteit te doorgronden en te managen. Maar voordat we daar verder op ingaan, kijken we eerst naar de veranderingen op de arbeidsmarkt.

Veranderingen op de arbeidsmarkt

De algemene teneur is dat de arbeidsmarkt verandert van een markt met een aanbodoverschot (meer mensen dan banen) naar een met een vraagoverschot (meer banen dan mensen).¹¹ Dit komt vooral door de toenemende vergrijzing: vanaf 2020 heeft het

De grootste last van de toenemende complexiteit zal neerkomen op het luchtmachtpersoneel

Deze combinatie van 'meer informatie, minder tijd' maakt het voor commandanten steeds complexer om de juiste besluiten te nemen. Met de komst van meer sensoren en meer gekoppelde netwerken zal deze ontwikkeling nog verder toenemen. Bovendien worden militairen geconfronteerd met nieuwe domeinen, zoals *cyber* en *space*, die vragen om een verdere verdeling van de aandacht van commandanten en waarvoor specialistische kennis benodigd is. Het behoud van *Situational Awareness* (SA) wordt daarmee steeds meer op de proef gesteld.

Kortere levenscyclus, snellere veroudering

In de derde plaats zorgen de snelle technologische ontwikkelingen ervoor dat (wapen) systemen en procedures sneller verouderen, waardoor de levenscyclus van deze systemen mogelijk korter is dan gepland. Dit zorgt vervolgens weer voor een snellere veroudering van kennis en vaardigheden, waardoor het

⁷ <http://www.dutchcowboys.nl/online/big-data-bestaat-niet-we-are-not-that-smart-yet>.

⁸ Kamerbrief: *Goed geregeld, een verantwoorde vermindering van regeldruk 2012 – 2017*. Zie: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2013/04/24/kamerbrief-goed-geregeld-een-verantwoorde-vermindering-van-regeldruk-2012-2017.html>.

⁹ Zie: <http://www.boerenbusiness.nl/tech/artikel/10860502/wetgeving-verhindert-opkomst-van-drones>; <http://www.taxipro.nl/straattaxi/2015/01/15/evaluatie-taxiwet-met-uberpop-over-twee-maanden-klaar>.

¹⁰ Ministerie van Defensie, *Nederlandse Defensie Doctrine* (Den Haag, Ministerie van Defensie, 2013) 3.



FOTO: W. DEN DUNNEN

Toenemende vergrijzing en schaarste aan technisch geschoold personeel zorgen ervoor dat er steeds minder mensen beschikbaar komen op de arbeidsmarkt. Bovendien stellen werkzoekenden zelf ook eisen. Ze zijn steeds kritischer over de keuze van hun werkgever

negatieve demografische effect de overhand, waardoor het arbeidsaanbod per saldo afneemt.¹² Tegelijkertijd is er in Nederland sprake van een toenemende schaarste aan technisch geschoold personeel, terwijl het gebruik van technologie steeds verder toeneemt.¹³

Enkele optimistische en pessimistische verwachtingen over de gevolgen van de krimp en veroudering van de beroepsbevolking voor de arbeidsmarkt zijn: het verdwijnen van werkloosheid, het ontstaan van structurele personeelstekorten, een verschuivend machts-evenwicht van werkgever naar werknemer, de verstarring van de arbeidsmarkt en een afname van het innovatievermogen en de productiviteit.¹⁴

Daarnaast concurreert het werk steeds meer met andere activiteiten die werknemers

ontplooiën. Hierdoor moet werk voor mensen aan meer eisen voldoen: het moet leuk en uitdagend zijn, ruimte bieden voor en aanzetten tot zelfontplooiing; het moet leiden tot de ontwikkeling van de eigen competenties en het moet verenigbaar zijn met een steeds drukker privéleven.¹⁵

Samengevat zorgen de veranderingen op de arbeidsmarkt er dus voor dat er steeds minder mensen beschikbaar zijn op die arbeidsmarkt

¹¹ Sociaal Economische Raad, *Werk maken van baan-baanmobiliteit 2011* (Den Haag, SER, 2011) 39.

¹² Euwals, R. e.a., *Arbidsaanbod tot 2060* (Den Haag, CPB, 2014) 15.

¹³ <http://www.nrc.nl/nieuws/2013/01/05/enorm-tekort-aan-technisch-personeel-63-000-vacatures>.

¹⁴ Beer, P. de, 'Krimpde arbeidsmarkt: nieuwe perspectief, oude problemen' BenM 2008 (35) 4, 281 e.v.

¹⁵ Sociaal Economische Raad, *Werk maken van baan-baanmobiliteit 2011* (Den Haag, SER, 2011) 46.

en dat dit gepaard gaat met een oplopend tekort aan technisch geschoold personeel. Bovendien worden werkzoekenden steeds kritischer in de keuze van hun werkgever, omdat ze hogere eisen stellen aan hun baan.

Noodzaak tot sociale innovatie

Het is zorgwekkend om te zien dat de luchtmacht in toenemende mate behoefte heeft aan steeds hoogwaardiger (technisch) personeel, terwijl het aanbod op de arbeidsmarkt steeds kleiner wordt. Bovendien stellen werkzoekenden

verplichtingen met zich mee. Zoals gezegd moeten wij als medewerkers in staat zijn om de toenemende complexiteit te doorgronden en te managen. Dat vraagt om zelfstandigheid, ondernemerschap en leervermogen. Om medewerkers die zich oriënteren op de toekomst en die hun verbeeldingskracht gebruiken om de kansen te zien die nieuwe ontwikkelingen bieden. Maar dat kunnen wij alleen indien we daarvoor de ruimte en het vertrouwen krijgen binnen de organisatie.

Profiel van de luchtmacht sluit niet aan

Het is dus zinvol om de vergelijking om te draaien en te oordelen of de luchtmacht het profiel heeft dat aansluit bij de eisen van werkzoekenden én dat recht doet aan de eisen die gesteld worden aan het eigen personeel. Het antwoord van de Jonge Denkers op beide vragen is: 'Nog niet'. Wij stellen dat de luchtmacht te hiërarchisch, te verzuimd, te gesloten, te gereguleerd en te veel gericht op het heden is om te voldoen aan de hogere eisen van de medewerker van de toekomst. Medewerkers van de toekomst willen een actievere rol spelen in de vormgeving van de organisatie waarin ze werken. Anderzijds verwachten ze ook dat er meer rekening wordt gehouden met hun persoonlijke wensen, in lijn met de trend van *mass customization* waarin ook consumenten steeds meer maatwerk verwachten.¹⁶ De spelregels moeten dus veranderen: het is tijd voor sociale innovatie.

Werken aan de 'Google factor'

Wat kan de luchtmacht doen om sociaal te innoveren? Uit internationaal onderzoek blijkt dat de meeste bedrijven een cruciale rol zien weggelegd voor sterk leiderschap, dat in staat is om de trend van toenemende complexiteit te doorgronden.¹⁷ Echter, sterk leiderschap alleen zal niet voldoende zijn. Sterker nog, het beroep op sterk leiderschap kan alleen slagen in een *trust-based*-omgeving, waarin wordt gestuurd op vertrouwen en eigenaarschap.¹⁸

Meer ruimte voor het individu

Om die reden stellen wij dat de luchtmacht vooral meer ruimte moet bieden aan de kracht van het individu, diens netwerk en diens

De luchtmacht is nog niet klaar voor de hogere eisen die medewerkers in de toekomst zullen stellen

den zelf ook hogere eisen aan hun werkgever. Dit roept de vraag op of de luchtmacht in de toekomst nog wel de luxe heeft om personeel te selecteren, of dat ze vooral haar best moet doen om *zelf* geselecteerd te worden. Immers, zonder voldoende instroom van gekwalificeerd personeel kan onze organisatie niet staande blijven. Uiteraard heeft niet alleen de luchtmacht met dit probleem te maken; vrijwel alle bedrijven en organisaties in Nederland zitten in hetzelfde schuitje.

De verwachting is dus dat er steeds meer concurrentie komt tussen werkgevers onderling, waarbij het cruciaal is dat je bedrijf aantrekkelijk genoeg is voor het type werknemer dat je zoekt.

Maar niet alleen de arbeidsmarkt stelt eisen aan het profiel van de luchtmacht. Ook de hoge eisen die zij zelf stelt aan het personeel, brengt

¹⁶ W. de Ridder, *De ontdekking van de toekomst* (Deventer, Vakmedianet, 2014) 100.

¹⁷ K. Leslie, A. Canwell, Leadership at all levels: Leading public sector organisations in an age of austerity, *European Management Journal* (2010) 28 (Elsevier 2010) 303.

¹⁸ Air Force Reinvented, Masterplan CLSK3.0 versie 1.0 (juni 2014) 26.



Als het gaat om sociale innovatie is sterk leiderschap alléén niet voldoende. Sterker nog, volgens het masterplan CLSK3.0 kan sterk leiderschap alleen slagen in een 'trust-based' omgeving, waarin gestuurd wordt op vertrouwen en eigenaarschap. De luchtmacht moet meer ruimte bieden aan de kracht van het individu

leervermogen. Bovendien leidt de digitalisering van de maatschappij onvermijdelijk tot zelforganisatie.¹⁹ Dat wil zeggen dat burgers steeds meer buiten de bestaande structuren om eigen initiatieven zullen ontplooiën. Om in deze ontwikkeling mee te gaan moeten ook bedrijven veranderen in faciliterende netwerken, waarin sociale netwerken tussen medewerkers ruimte, ambitie en enthousiasme creëren.

Met het verbeteren van de interne organisatie in de richting van zelforganisatie is daarom grote winst te behalen.²⁰ Hierbij zorgen organisatieprocessen die zich flexibeler aanpassen op basis van geleerde lessen ervoor dat feedback loont. In het Engels wordt dit *empowerment* genoemd. Vrij vertaald: geef je individuen meer macht in de uitvoering van hun functie. Meer macht betekent echter ook meer verantwoordelijkheid. De kritische lezer stelt wellicht de vraag: 'Kan een jonge medewerker die verantwoordelijkheid wel aan, en heeft hij wel voldoende kennis in huis?' Of: 'Kan een jonge medewerker meerdere hiërarchische lagen passeren en direct communiceren met zijn leidinggevende op *executive* niveau?'

Waarom niet? Omdat hij ervaring mist, niet weet hoe de hazen lopen, geen overzicht heeft? Vergelijk het eens met de jonge ondernemer

die net van school af komt en naar de bank gaat met een solide businessplan om krediet te krijgen voor zijn start-up. Reken maar dat deze jonge hond alles op alles zet om dat geld los te krijgen. Door zijn gedrevenheid weet hij waar hij de informatie en kennis kan halen die noodzakelijk zijn voor een goed verhaal. En als het niet lukt, dan heeft hij er veel van geleerd en probeert hij het later opnieuw.

Zo kan het ook binnen complexe, lineaire organisaties als Defensie. Een soort militair ondernemerschap. Geef jonge medewerkers meer verantwoordelijkheid en meer vertrouwen en ze zullen (soms letterlijk) voor je vliegen. En soms ook onderuit gaan, maar dat hoort erbij. Zonder fouten geen verbetering; sociale innovatie rendeert alleen als we ook fouten mogen maken.²¹ Dát is empowerment, en daarmee ben je in staat om complexe vraagstukken te doorgronden en aan te pakken. Dit voorbeeld geldt zowel voor tactische situaties als voor het werk op een staforganisatie; iedere lezer kan voor zichzelf een vertaling maken naar de eigen werkomgeving. Uiteraard blijft het leidend principe dat militaire professionals ten allen tijde moreel verantwoord en in het organisatiebelang handelen.

Tegenstrijdig?

Het klinkt misschien tegenstrijdig om in een militaire organisatie te spreken in termen als 'meer macht voor het individu' en 'het passeren van hiërarchische lagen'. Deze termen sluiten echter goed aan bij het anticiperen op de verwachte krapte op de arbeidsmarkt. Om als werkgever aantrekkelijk te blijven is de luchtmacht vooral gebaat bij een cultuur die (jonge) werkzoekenden aanspreekt. Een cultuur van verandering en aanpassing, van experimenteren, blijvende innovatie, van zoeken naar samenwerking om tot betere prestaties te komen.

¹⁹ W. de Ridder, *De ontdekking van de toekomst* (Deventer, Vakmedianet, 2014) 96.

²⁰ H. Volberda, e.a., *Slim managen en innovatief organiseren*, Onderzoeksverslag Rotterdam School of Management Erasmus University, 37 (<http://www.repub.eur.nl>).

²¹ Prof. dr. P. Iske, e.a., *Briljante mislukkingen*, in: *Management & Organisatie*, nr. 5, september/oktober 2013 (<http://networksocialinnovation.nl>).



FOTO: US AIR FORCE, S. KING, JR.

Het personeel van de luchtmacht zal voldoende kennis en creativiteit moeten hebben om de toegevoegde waarde die de organisatie als keten heeft de komende jaren in stand te houden

Deze cultuur moet uitstralen dat medewerkers zich goed kunnen ontplooiën, veel eigen verantwoordelijkheid hebben en de ruimte krijgen om hun netwerk naar eigen inzicht op te bouwen en in te zetten. Wij beschrijven deze kenmerken als het bezitten van *Google factor*. Google is immers al jaren de meest populaire werkgever ter wereld en is daarom als geen ander in staat om jong talent aan zich te binden.

Meer flexibiliteit nodig

Bij een hoge Google factor denken wij aan een organisatie die toegankelijk is, ruimte biedt voor het individu en kracht haalt uit samenwerking. De netwerken in de organisatie worden sterker en de organisatie wordt afhankelijk van wat zich in deze netwerken afspeelt. Dit vraagt om een flexibele organisatie, die zich kan aanpassen aan veranderende netwerken en veranderingen in de omgeving.

Deze organisatie staat in schril contrast met de huidige, die verzuimd, star en lineair is opgebouwd. Binnen deze structuur is het moeilijk voor individuen om zelfstandig problemen aan te pakken of nieuwe initiatieven te ontplooiën. In dit verband maken wij graag de vergelijking met het badhuis uit het oude Romeinse tijdperk: een plek waar mensen uit alle lagen samenkwamen en waar zij op een laagdrempelige manier van gedachten kunnen wisselen. Hoewel er ook toen zeker sprake was van een hiërarchische structuur (van de Romeinse samenleving), bood het badhuis kansen om deze hiërarchie te omzeilen.

Virtueel platte organisatie

Wij sturen met dit voorbeeld niet aan op de aanleg van badhuizen op alle luchtmachtonderdelen. Wel betogen we dat er in een soortgelijk

speelveld meer ruimte ontstaat voor de uitwisseling van ideeën en de opbouw van netwerken. Ook zonder badhuizen kan er in een organisatie ruimte worden gemaakt voor de uitwisseling van ideeën buiten de bestaande 'lijn' om. Het vraagt vooral om een aanpassing van de spelregels, die laten nu onvoldoende toe dat er op deze wijze gehandeld wordt. In feite stellen wij een virtueel platte organisatie voor waarbij taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk worden belegd en meer ruimte ontstaat voor zelforganisatie en samenwerking.

'Reverse accountability'

We gaven aan dat de luchtmacht ook meer ruimte moet geven voor het leervermogen van het individu. Hoewel dit al aan bod kwam in de passage over empowerment willen wij graag nog een term introduceren: *reverse accountability*.²² Vrij vertaald komt dit erop neer dat het afleggen van verantwoordelijkheid door medewerkers richting hun leidinggevende ook omgekeerd werkt. Hierbij faciliteert de leidinggevende de omgeving van de medewerker en het team waarin deze werkt. Daardoor ontstaat een optimale werkomgeving, waarin de luchtmachter en het team tot hun recht komen en er ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling.

De leidinggevende blijft in alle transparantie verantwoordelijk, juist ook naar het individu en het team. De medewerker kan dit beïnvloeden door, met behulp van bijvoorbeeld een app op zijn smartphone, regelmatig te rapporteren wat hij verwacht van zijn leidinggevende. Uiteraard blijft deze verantwoordingsplicht binnen de grenzen van eenieders taken en bevoegdheden, maar het brengt leidinggeven ertoe om ervoor te zorgen dat hun team optimaal presteert.

Omgekeerd kan de leidinggevende de medewerker vragen: 'Wat breng jij in voor het team en de organisatie; wat ga jij morgen beter doen?' Op deze wijze komt er meer balans in de relatie tussen leidinggevende en ondergeschikte, waardoor teams sneller hun effectiviteit kunnen vergroten. Het principe van reverse

accountability is overigens niet nieuw en wordt al gedeeltelijk binnen onze organisatie toegepast. Wij denken echter dat er met behulp van moderne technologie veel meer uit te halen valt.

CLSK3.0 is geen einddoel, maar het startschot voor grote veranderingen in de manier waarop het CLSK functioneert

Uiteraard is het verder doorvoeren van reverse accountability iets dat zorgvuldig geïntroduceerd moet worden binnen een bedrijf, omdat deze nieuwe spelregels grote impact hebben op de huidige gezagsverhoudingen. Vanzelfsprekend moet gezocht worden naar de beste toepassingsmogelijkheden van deze methodiek tijdens training, inzet en de dagelijkse bedrijfsvoering. Met deze methode kan de luchtmacht zich daadwerkelijk continu verbeteren en blijft het niet bij periodieke enquêtes en steekproeven. Het vraagt echter wel toewijding en lef om de omgang tussen leidinggevende en medewerker op deze manier aan te passen. Maar als je daarmee de organisatie kunt verbeteren en de aantrekkingskracht op een steeds krappere wordende arbeidsmarkt kunt verhogen, dan lijkt het ons zeker een poging waard.

Tot slot

Toekomstige relevantie als richtsnoer

Het CLSK hoeft zich geen zorgen te maken over het toekomstige belang van Air & Space Power. De luchtmacht is onmisbaar in modern militair optreden en beschikt over capaciteiten die een groot deel van de slagkracht van Defensie mogelijk maken en ondersteunen. Met de komst van nieuwe wapensystemen als de F-35 Lightning II straaljager en het onbemande

²² <http://ed.ted.com/on/U9kqw7hY>.



FOTO: US AIR FORCE, P. ASTON

De luchtmacht is onmisbaar in modern militair optreden: een Nederlandse F-16 vlieger heeft zojuist in de lucht bijgetankt tijdens inzet in Operatie Inherent Resolve boven Irak, april 2015

vliegtuig MQ-9 Reaper, blijft het CLSK zich vernieuwen.

Ook de inspanningen die erop gericht zijn om beter gebruik te maken van zowel het cyber- als het spacedomein, zorgen ervoor dat de organisatie in tactische zin bij de tijd blijft. Maar voor organisaties van de toekomst is *operational excellence* alléén niet genoeg. Toekomstbestendige organisaties geven de hoogste prioriteit aan de kracht die zij ontfangen aan samenwerking met netwerkpartners.²³

De luchtmacht wordt beoordeeld op haar toegevoegde waarde als keten en die keten moet constant worden vernieuwd en verbeterd om relevant te blijven. Daarvoor is goed personeel nodig, dat beschikt over voldoende

kennis en creativiteit om dat te bewerkstelligen. Bovendien stelden we vast dat er door de toenemende complexiteit steeds meer druk en verantwoordelijkheid komt te liggen op diezelfde medewerker.

‘Militair ondernemerschap’

Om hiermee om te kunnen gaan, hebben we ruimte nodig voor ‘militair ondernemerschap’. Dat vraagt niet om een andere organisatie, maar om nieuwe spelregels. Anders denken, anders doen. We noemden voorbeelden als empowerment, reverse accountability en het virtueel platter maken van de organisatie. Het zijn ideeën die invulling kunnen geven aan de noodzaak tot sociale innovatie. En dat die noodzaak er is, daarvan zijn de Jonge Denkers overtuigd. Zonder een kwalitatief goed gevulde organisatie kan het CLSK niet eens staande blijven, laat staan dat het relevant zou zijn.

Hoewel dit artikel een pleidooi is voor het CLSK, beperken onze aanbevelingen zich geenszins tot de eigen organisatie. Hoe breder deze toekomstige uitdagingen worden aangepakt, hoe beter. Bovendien willen wij nogmaals benadrukken dat CLSK3.0 geen einddoel is. Het is eerder een startschot voor grote veranderingen in de wijze waarop het CLSK functioneert. Wij hopen met deze bijdrage vooral meer duidelijkheid te hebben geboden over de ‘sociale kant’ van CLSK3.0. De term sociaal moet overigens niet verward worden met soft. Integendeel: het zal bijzonder veel lef en doorzettingsvermogen vragen om sociale innovatie echt tot een succes te maken. ■

²³ W. de Ridder, *De ontdekking van de toekomst* (Deventer, Vakmedianet, 2014) 103.