

Goede voornemens!?

De donkere periode rond kerst is voorbij en Defensie heeft weer een turbulent jaar afgesloten. De meest in het oog springende missie in Afghanistan is na vele jaren beëindigd, maar een nieuwe heeft al weer enkele maanden de volle aandacht. Je zou bijna vergeten dat de Nederlandse krijgsmacht nog aan negentien andere missies deelneemt. Een brede inzet die onverstoortbaar is doorgaan, ondanks reorganisaties waarbij mensen hun baan kwijtraakten of lang in onzekerheid verkeerden over hun toekomst. Gelukkig hebben velen een nieuwe functie gekregen. Soms in het verlengde van de oude taak, soms geheel anders en vaak op een andere locatie. Nu zijn de meeste medewerkers van Defensie wel wat gewend en door hun loyaliteit, inspanning en flexibiliteit is het belangrijkste deel van de winkel gewoon open gebleven.

We zien een snel veranderende wereld waar vrede geen vanzelfsprekendheid meer is

Het begin van een nieuw jaar is gewoontegetrouw een punt van vooruitkijken en van goede voornemens. Kijken we vooruit, dan zien we een snel veranderende wereld waar vrede, veiligheid en vrijheid, ook in het 'vrije Westen', geen vanzelfsprekendheid meer is. De omgeving verandert in hoog tempo: nieuwe technologieën dienen zich aan, de wereld wordt 'groter', mensen staan anders in de maatschappij en reageren anders dan we gewend zijn. Oude gekoesterde regels, waarden en normen, zoals mensenrechten en het voor militairen belangrijke oorlogsrecht, zijn onverkort van toepassing,

maar worden dagelijks met voeten getreden. Helaas niet alleen door onze benoemde vijanden. Wat betekent dit nu voor onze krijgsmacht?

Nederland kan zich met zijn belangrijke economie, die zeer afhankelijk is van wat er in onze omgeving gebeurt, geen *free rider*-gedrag permitteren en zal zijn verantwoordelijkheid nemen. De scenario's waarmee Defensie dan te maken kan en zal krijgen worden in de toekomst niet minder in aantal en zeker niet eenvoudiger. Dit vraagt een moderne krijgsmacht die effectief, inzetbaar, betaalbaar en relevant is en daarmee bijdraagt aan vrede, veiligheid en vrijheid. Een krijgsmacht die toekomstbestendig moet zijn, of dat moet worden.

De eerder genoemde opstelling van het personeel is een goed fundament om in een snel veranderende wereld een toekomstbestendige defensie organisatie te bouwen. 'Mensen zijn ons belangrijkste kapitaal' is niet voor niets een algemeen ondersteund credo. Maar Defensie moet er dan wel voor zorgen dat dit kapitaal niet alleen behouden blijft, maar ook continu wordt ontwikkeld om zich aan de snelle en vele veranderingen te kunnen aanpassen.

Een flexibele en toekomstbestendige organisatie heeft specialisten nodig die de behoeften van de organisatie niet alleen begrijpen, maar ook weten hoe ze deze adequaat kunnen realiseren. Helaas, juist na een onzekere tijd zoeken mensen houvast en dreigen dan snel in oude gewoonten te vervallen. Een woud van ondoorzichtige oude regelgeving is dan een geweldige omgeving om even in de luwte te zitten. De organisatie is afgelopen jaren substantieel

veranderd, maar de processen en de wijze waarop we die uitvoeren lijken dat niet of nauwelijks; in wezen zijn de meeste taken slechts ergens anders belegd. Dit lijkt een wat boude uitspraak, maar als een organisatie echt anders wordt, dan veranderen ook de regels en procedures. Maar vrijwel alle oude aanwijzingen en regels blijken nog gewoon van kracht en er komen nog dagelijks regels en aanwijzingen bij. Dat ze toegankelijker zijn geworden doordat ze ook op intranet staan, voegt weinig toe en van eerdere voornemens om het woud aan regelgeving op te schonen is nog weinig bewijs. Niet alleen tijdens, maar juist ook na een reorganisatie is leiderschap nodig om de organisatie weer in beweging te krijgen. Dat betekent duidelijk maken *waarom we waar* naar toe willen en *wanneer* we daar moeten zijn. Het hoogste niveau is daarbij richtinggevend en voorwaardenscheppend door het opruimen van spoken uit het verleden, maar ook door te verzekeren dat de Deming-cirkel na *Plan* en *Do*, wat blijkbaar goed in de Defensiegenen zit, met *Check* en *Act* wordt gesloten. Het controleren of de plannen worden uitgevoerd als bedoeld en als dat niet zo is dat af te dwingen, lijkt buiten de operaties vaak achterwege te blijven. Dit betekent niet dat de top zich met behulp van de lange schroevendraaier met de uitvoering moet bemoeien: integendeel, mensen op alle niveaus dienen de middelen en de ruimte krijgen om hun taken binnen gestelde kaders uit te voeren.

Hoewel deze werkwijze binnen Defensie al jaren met de mond wordt beleden, lijkt van een daadwerkelijke organisatorische, sociale en culturele innovatie weinig sprake. Zo is er al jaren het voornemen om meer zaken uit te

besteden, maar de projecten die waren aangevoelen komen zeer moeizaam van de grond. De situatie is al weer veranderd en op dit moment lijkt samenwerking met het bedrijfsleven een betere optie. Samenwerking om behoud van kennis en kunde te borgen.

Van daadwerkelijke organisatorische, sociale en culturele innovatie lijkt weinig sprake

Op zich is daar niets mis mee, maar dan moet er wel een basis zijn om op te bouwen. Helaas is de stroperigheid waarmee processen binnen Defensie lopen voor het bedrijfsleven niet erg aantrekkelijk. Het feit dat Defensie sinds vorig jaar werkt conform de Aanbestedingswet op Defensie- en Veiligheidsgebied en deze waarschijnlijk strikter zal gaan toepassen dan noodzakelijk, zal er ook niet toe leiden dat het soepeler gaat.

In zo'n situatie zijn goede voornemens alleen geen oplossing. De Defensietop zal stevige roeruitslagen moeten initiëren en doorzetten om het schip op een andere koers te brengen. Defensiemedewerkers zijn vaak gewend om onder operationele omstandigheden te werken, worden geroemd om hun flexibiliteit en snelheid van handelen en zijn in staat zich aan steeds veranderende omstandigheden aan te passen. Daarmee zetten ze meestal een prima product neer. Een dergelijke instelling en werkwijze moet ook op het hoogste niveau de norm zijn, waardoor de lagere echelons niet alleen een duidelijke koers, maar ook steun krijgen. Want alleen goede voornemens zullen de organisatie niet ver(der) brengen. ■