

MENINGEN van anderen

Vaktaal I

Wat is er mis met managen in de defensieorganisatie? Zijn wij zo anders dan andere grote organisaties/bedrijven? Ik denk het niet. Meer en meer worden we als militair ingezet, waarbij we niet puur militair bezig zijn. We zullen dus ons steeds meer moeten richten op de samenleving waarin we staan.

Zoals generaal De Vries aangeeft¹ hebben wij als Defensie bestaansrecht vanwege de wens van de samenleving. De samenleving geeft veel geld uit aan onze organisatie en wil dan ook steeds meer weten wat wij met dat geld doen. Er zal dus steeds meer dialoog gaan komen met de samenleving. Om je dan in vakjargon te verhullen is onverstandig en ook onnodig. Daarnaast hebben wij als defensieorganisatie steeds vaker een functie in de noodhulp binnen de landsgrenzen (MKZ-crisis, overstromingen). We zullen bij het samenwerken met civiele instanties ook dezelfde taal moeten spreken.

Nieuwe tijden

Zaken die vroeger werkten en als vanzelfsprekend werden aanvaard, kun je niet transplanteren naar een andere tijd. Je zult ze moeten zien in de geest van die tijd. Waar je bijvoorbeeld vroeger nog een militair naar de kapper kon sturen, is diezelfde opdracht ondenkbaar. We zullen dus in nieuwe tijden met nieuwe dingen aan de slag moeten. Dat we daarbij leren van ervaringen uit het verleden is logisch.

Het enige 'nadeel' van dit conformeren kan zijn dat buitenstaanders inzicht krijgen in het functioneren van de defensieorganisatie. Ik denk dat het juist heel goed is. We kunnen er zelfs enorm veel voordeel mee doen. Er zijn talloze bedrijven met heel veel kennis van logistiek, aanvoer, verzorging en leidinggeven. Door ons te conformeren kunnen wij ons spie-

gelen aan andere bedrijven en meedrijven op hun ervaring en kennis.

Dat de generaal zegt dat we niet op winstmaximalisatie uit zijn, is niet waar. We zullen als organisatie, die geld van de samenleving ontvangt, moeten zorgen dat we dat geld uitermate zorgvuldig benutten. Sterker nog, al het geld dat niet nuttig wordt aangewend is verlies. Door te denken aan rendement en aan winstmaximalisatie is het mogelijk om meer te doen met hetzelfde budget, en dat moet in de huidige tijd van bezuinigingen toch iedere bevelhebber als muziek in de oren klinken.

Laten we nu eens niet praten over het doel en productverantwoordelijke eenheid maar over hoe we tot dat doel komen en rendementverantwoordelijke eenheid. Door de term 'rendement' te gebruiken eis je een toegevoegde waarde aan het product wat je levert. Bijvoorbeeld het wasen van een koe. We kunnen dat doen in een marmeren bad met gouden kranen. Voldaan kunnen we dan zeggen dat het doel is bereikt, maar wat is het rendement? Zo ook binnen de defensieorganisatie. We hebben een doel, een opdracht, maar hoe we het doel gaan halen is aan ons.

Draagvlak

Generaal De Vries praat ook over de opdracht, en wel in de context van het commandovoeren en het geven van bevelen. Omdat je mensen niet naar hun sneuvelen kan managen maar wel in het gevecht leiden. Een (niet zo) mooi voorbeeld daarvan is de charge van de lichte brigade tijdens de Krimoorlog. Een duidelijk doel, een duidelijke opdracht en een commandant die het bevel geeft. Maar wat is het uiteindelijke rendement geweest van deze aanval? Mogen we dat vragen? Ik denk dat die vraag tegenwoordig veel vaker zal worden gesteld. Die samenleving die ons draagvlak vormt, accepteert namelijk niet dat Nederlandse militairen sterven, ook al is het oorlogstijd.

Als laatste hoop ik dat de generaal een groter goed voor ogen heeft gehad dan alleen terug te keren naar die goeie ouwe tijd en een warm gevoel in de buik van het militaire jargon. We zullen ons als organisatie steeds professioneler moeten mani-

festeren. We zullen onze public relations ook veel serieuzer moeten nemen. We zullen ons product, en vooral hoe we daartoe gekomen zijn, steeds meer moeten verkopen.

Als we dat niet doen, zullen we steeds verder van de samenleving af komen te staan. Diezelfde samenleving die ons draagvlak vormt.

A. BOSMAN, kapitein van de Koninklijke Luchtmacht

Vaktaal II

Het leger als onderdeel van de KL

Laast las ik het volgende artikel. In het provinciestadje Laagland heeft het Landstaten-ziekenhuis surseance van betaling aangevraagd. Faillissement dreigt. In de medische wereld komt deze mededeling volstrekt onverwacht. Het ziekenhuis wordt namelijk geleid door een gerenommeerde neurochirurg en een bestuurscollege waarin de beste artsen en verpleegkundigen van het ziekenhuis zitten. Het huis beschikt over een aantal zeer goed geoutilleerde en internationaal gewaardeerde specialistische afdelingen. Ook de medisch specialisten op de afdelingen staan internationaal goed aangeschreven. Wel waren er eerdere berichten in de pers over kostenoverschrijdingen bij ambitieuze investeringsprojecten en de deplorabele toestand van de infrastructuur.

Ethos

In het artikel met de naam Vaktaal (*Militaire Spectator* jaargang 171 nr. 7/8) spreekt generaal P.H. de Vries over het leger. En hij heeft gelijk door te stellen dat het leger bij het uitoefenen van de opgedragen militair-operationele taken zijn eigen kenmerken en zijn eigen taal nodig heeft, en moet houden. Hij heeft het over leiderschap, moed en trouw, doelgerichtheid en vasthoudendheid. Kortom: over de ethos van de krijgsmacht. Bij het uitoefenen van die operationele taken gaat het uiteindelijk niet meer om doelmatigheid en rechtmatigheid maar om het realiseren van het doel.

Maar net als in een ziekenhuis is een goed draaiend bedrijf nodig om het primaire

¹ P.H. De Vries, Vaktaal, MS 171 (2002)(9).

proces te ondersteunen. De producten en diensten van dat bedrijf zijn mensen en materieel, opleidingen, informatiesystemen, bevoorrading en onderhoud, beheer, infrastructuur en facilitaire dienstverlening.

In dat bedrijf gaat het om een goed bedrijfsvoeringmodel en een helder besturingsconcept. Moeten op rationele gronden en met gebruik van bedrijfseconomische principes keuzen worden gemaakt. Gaat het om doelmatigheid en rechtmatigheid. Kortom in dat bedrijf gaat het over management.

Ambities versus actuele situatie

Een van de grootste uitdagingen waar het management mee geconfronteerd wordt, is het omgaan met schaarste. De tering naar de nering zetten. Het is duidelijk dat het ziekenhuis in het provinciestadje niet dezelfde ambities kan hebben als een academisch ziekenhuis in de grote stad.

Ook is duidelijk dat die ambities er zeker wel zullen zijn bij de gerenommeerde specialisten. En de kans dat die ambities worden gehonoreerd door de collega-specialist zijn groot. Het is de vraag hoe echt management met dergelijke ambities zou zijn omgegaan.

Wat is de actuele situatie bij de KL? De investeringsquote is gedaald tot een schamele twaalf procent (exclusief twee procent infra). De exploitatieconsequenties van de nieuwe systemen (RPV, TITAAAN en dergelijke) zijn nog niet verwerkt. De wervingsresultaten zijn sterk toegenomen en dus de personele exploitatiekosten. Er bestaat een aanzienlijke discrepantie tussen de gewenste personele sterkte en de begrotingssterkte waarvoor de KL een budget heeft gekregen. SBSKL levert weliswaar 700 tot 900 functies op, maar aangezien het voor een aanzienlijk deel vacatures betreft zijn de financiële opbrengsten op korte termijn gering.

Het regeerakkoord legt Defensie een financiële taakstelling op van circa 250 miljoen euro die met name moet worden afgedekt door een reductie van circa 3000 functies. En tegelijk zijn er grote ambities. Het in de voorhoede willen meespelen. HRFHQ, ISTAR, TITAAAN, ISIS/BMS, RPV, FGBATS om maar eens wat vaktaal te gebruiken. Allemaal specialisaties waar

we internationaal veel bewondering voor krijgen. Of deze specialisaties betaalbaar zijn en blijven, schijnt niemand zich af te vragen. De toekomst is duidelijk. Of we bereiken op afzienbare tijd een investeringsquote van nul procent of de uitvoering van taken loopt bij gebrek aan middelen krakend vast.

Uiteraard is het zo dat de commandant en zijn militaire adviseurs zullen vragen om de modernste en beste systemen. Daarmee kunnen de operationele taken het best worden uitgevoerd en kan de veiligheid van de mensen het best worden gegarandeerd. En het is niet zijn primaire verantwoordelijkheid om zich af te vragen of die verwerving past binnen de budgettaire kaders van vandaag en morgen. Dat is een taak van het management.

Lastig wordt het als het management bestaat uit militairen die gisteren, vandaag of morgen als commandant die systemen nodig hebben om in een internationale context hun operationele taken uit te voeren. De nuchtere zakelijkheid zal het dan verliezen van militaire inzichten en ambities.

'Doorpolderen'

Daarin speelt ook het cultuuraspect een belangrijke rol. Al bij de werving wordt gezocht naar mensen met een profiel dat aansluit op de bestaande militaire cultuur. Een cultuur die bovendien zichzelf in stand houdt binnen een gesloten personeelssysteem. Kenmerken zijn kameraadschap, loyaliteit, risico's afdekken, doelgerichtheid, teamwork, elkaar helpen, eventuele fouten die anderen maken herstellen of afdekken, leiderschap. Kenmerken die essentieel zijn bij de operationele taakuitvoering. Kenmerken die ook geborgenheid betekenen en gezelligheid.

Een cultuur die onder meer tot uitdrukking komt in tradities, vlaggen en vaandels, speldjes en speeltjes. Een cultuur die er, mede onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen, toe leidt dat in onze wereld van management en bedrijfsvoering veel gesproken wordt over uitvoeringsaanbeleggenheden, groepsgesprekken worden gevoerd over essentiële onderwerpen, vage besluiten worden genomen op basis van consensus en draagvlak, en

doorgepolderd wordt, daar waar knopen doorgehakt moeten worden.

Marktwerking

De risico's die dat met zich meebrengt zijn groot. Kijk wat de afgelopen jaren is gebeurd met de omvang van de organisatie en taken die inmiddels door anderen zijn overgenomen. Uiteindelijk zal het gaan over het voortbestaan van de KL. Ik ben er namelijk van overtuigd dat het voortbestaan van de KL wel degelijk afhankelijk is van marktwerking en dat op die markt wel degelijk sprake is van concurrentie. Die markt wordt bepaald door politieke ambities, door macht en aanzien, geld en maatschappelijke relevantie. En de concurrentie is enorm. Andere krijgsmacht delen, andere landen en voor bepaalde aspecten civiele bedrijven.

Natuurlijk heeft De Vries gelijk met zijn beschrijving van het militaire métier. En natuurlijk heeft hij gelijk als hij stelt dat het militair zijn iets is om trots op te zijn en dat die trots ook van ons af mag stralen. Maar tegelijk geeft hij maar een eenzijdig verhaal. Want het leger is niet de KL. De KL bestaat uit het leger en de organisatie die ervoor zorgt dat het leger kan functioneren. Daarin gelden ook andere spelregels in casu die van het management. Daar moet je rekening mee houden in het besturingsmodel van de KL en ook bij het vormgeven en bemensen van de besturingscolleges.

Het is immers een zeldzaamheid als de uitstekende militair ook een uitstekende manager blijkt te zijn. De schaarse keren dat dit in het verleden wel het geval was, kunnen worden nagelezen in de geschiedenisboeken.

Elkaars taal leren...

De Vries constateert dat het management-idioom en het militaire taalgebruik hemelsbreed van elkaar verschillen. Dat leidt tot *miscommunicatie* en kan leiden tot ernstige besturingsproblemen. Deze problemen moeten derhalve worden opgelost. Een optie is het leren van de taal van de ander waardoor communiceren weer mogelijk wordt. Soms helpt het ook in de wereld van de bedrijfsvoering gebruik te maken van de militaire taal en omgekeerd. Voorbeelden zijn 'sturen met beide benen op de grond' en de beschrij-

ving van het SBS-besturingsmodel van de KL met begrippen uit de Leidraad Commandovoering. De Vries doet een aantal suggesties voor woorden en begrippen die in het woordenboek voor commandanten en managers kunnen worden opgenomen.

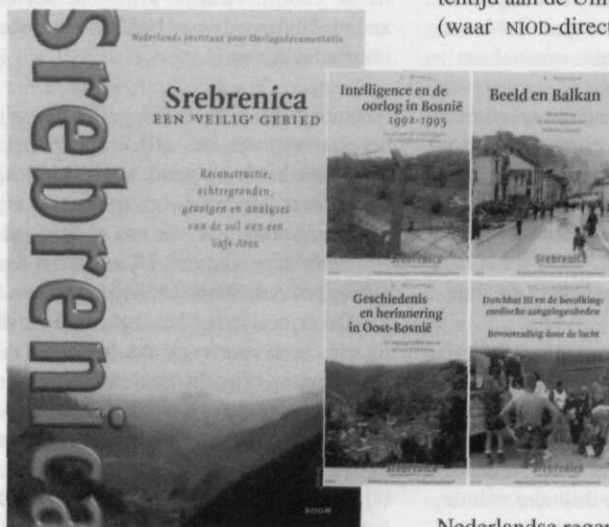
Ondertussen heb ik een nieuw bericht

gelezen over het Landsteden-ziekenhuis. Het ziekenhuis is gefuseerd met drie andere ziekenhuizen en maakt nu deel uit van een holding. Alle beheer en ondersteunende diensten zijn op het niveau van de holding getrokken of zijn uitbesteed. De bestuurscolleges van de vier ziekenhuizen zijn naar huis gestuurd en er is een

nieuwe bestuursraad voor de holding gevormd. Voor de bestuursraad zijn vrijwel allemaal nieuwe mensen van buiten aangetrokken. Er gaan geruchten dat de holding overleg voert in de regio om te komen tot vergaande taakspecialisatie...

brigade-generaal J.T.M. VAN DER KROGT

BOEKEN bespreking



Srebrenica, een 'veilig' gebied

**Reconstructie, achtergronden,
gevolgen en analyses van de val
van een Safe Area**

Door Nederlands Instituut voor Oorlogsdocumentatie, Amsterdam, Boom, 2002 3 dln, 3393 pp., en 9 deelstudies (waarvan 5 op CD-ROM).

ISBN: 90 5352 745 1

€ 225,-

Deze bespreker zal maar meteen ruitelijk toegeven dat hij het rapport met alle bijlagen niet in zijn geheel gelezen heeft. Van hoeveel stervelingen, zelfs van hen die werkzaam zijn in een academische om-

geving en die geacht worden veel te lezen, kan men verwachten dat zij een werk van bijna 3400 pagina's met nog eens zo'n 3200 pagina's in 'deelstudies' bladzijde na bladzijde lezen? Als men de maatstaf zou aanhouden die gold in mijn studententijd aan de Universiteit van Amsterdam (waar NIOD-directeur J.C.H. Blom toen

één van mijn docenten was), dan zou een aandachtig, bestudierend lezen met de officiële vaart van vier pagina's per uur zo'n veertig werkweken vergen. Afgezien van een serieuze academische uitdaging, vormt de omvang van het werk vooral een acuut politiek probleem. Het is welhaast onmogelijk dat het ontslag van de

Nederlandse regering op 16 april 2002, en de dag daarop van de bevelhebber der landstrijdkrachten, gebaseerd is geweest op een zorgvuldige overweging door de bewindslieden van het op 10 april gepresenteerde NIOD-onderzoek (zelfs al had de regering het een paar weken eerder al in handen).

NIOD-directeur Blom geeft in zijn inleiding toe dat er een spanning bestond tussen 'de dringende vragen in politiek en samenleving' na de val van Srebrenica in juli 1995 en de eis 'van het op zorgvuldige en aan de professionele eisen van het [historische] vak beantwoordende wijze vormgeven van de resultaten van het onderzoek' (29; om noten te vermijden zal ik verder zo naar pagina's van het rapport verwijzen). Met het laatste argument wordt verklaard waarom het vijf-en-eenhalf jaar moest duren voordat het rapport

klaar was – tegen welke tijd er heel weinig bewindslieden in de regering over waren die enige betrokkenheid hadden bij het oorspronkelijke Srebrenicabeleid.

Impliciet geeft professor Blom hiermee ook aan waarom het zo'n omvangrijk rapport moest zijn. Maar is het werkelijk zo dat 'degelijkheid, zorgvuldigheid en precisie' (29) en het bereik van 'een analytisch-verklarend oordeel' (31) zoveel bladzijden moeten vergen? Die vraag klemt des te meer omdat het rapport geen echt nieuwe informatie over de belangrijkste zaken bevat. Een cynicus zal zeggen dat het rapport zo groot is en zo lang op zich heeft laten wachten, omdat dat zowel de toenmalige regering (en parlement) als het destijds om een toekomstperspectief verlegen zittende Rijksinstituut voor Oorlogsdocumentatie goed uitkwam. Een omvangrijk, en dus tijdrovend onderzoek vermeed pijnlijke consequenties voor de zittende regering en hun parlementaire achterban en gaf het NIOD (met de gemoderniseerde naam NIOD) een nieuwe 'lease-of-life'. Naar mijn mening is een dergelijk cynisme, zeker ten aanzien van het NIOD-onderzoeksteam, overdreven. Het rapport geeft overwegend getrouw weer hoe historici in Nederland 'het vak' verstaan. Maar in het geval van een officieel onderzoek dat ingegeven wordt door 'dringende vragen' van politiek en maatschappij, rijst de vraag of 'de geschiedenis' zoals bedreven in Nederland een dergelijke maatschappelijk relevante functie goed kan vervullen. Dit rapport geeft ernstige reden tot twijfel. Alleen al de tijd die het heeft moeten duren en de omvang van het rapport verminderen de bedoelde waarde van het werk zeer sterk. Ik laat deze vraag verder voor wat het is omdat de *Militaire Spectator* niet de geëigende plaats is om deze te beantwoorden.