

Team of teams

Regelmatig geeft de secretaris-generaal in zijn blogs en op social media een inkijkje in de prioriteiten voor Defensie. Niet onverwachts ligt de prioriteit inmiddels bij hoofdtak 1. Zo schrijft de SG in zijn blog van 3 juni dat vanwege de toenemende dreiging een geloofwaardige afschrikking nodig is om te voorkomen dat de NAVO betrokken raakt bij een militaire confrontatie in Europa. Wat is daar volgens hem voor nodig? Een focus op individuele taken, versnelling en meer samenhang tussen initiatieven, het versoepelen van bedrijfsvoeringsketens en vooral een concentratie op tijd en tempo. Maar daarnaast ook goed opgeleide en uitgeruste militairen, samenwerking, het besef elkaar van hoog tot laag nodig te hebben en een rotsvast vertrouwen in elkaar.

Een volle agenda, en aan uitdagingen geen gebrek. Maar juist in tijden waarin een urgentie wordt gevoeld om iets te gaan *doen*, is het goed om even rust te nemen en de situatie te overzien. Terwijl we bezig zijn met het versnellen van initiatieven en versoepelen van processen vragen wij hier de aandacht voor het laatste agendapunt van de SG: het verbeteren van de samenwerking en herstel van onderling vertrouwen, want op dat gebied is er achterstallig onderhoud.

In de dagelijkse praktijk, met de *can do*-mentaliteit die Defensie eigen is, wil het nog wel eens schorten aan onderling vertrouwen. In de drang om te presteren of te leveren delven de sociale en psychologische veiligheid dan het onderspit: ‘We moeten nu vechten, dus je moet gewoon een beetje weerbaar zijn’. Maar het tegenovergestelde is waar. Zoals generaal Stanley McChrystal, voormalig commandant van de International Security Assistance Force, al zei: ‘The ability to adapt to complexity and continual change has become an imperative. [...] To win we had to change our approach to management. [...] Effective adaptation requires the disciplined practice of empowered execution. Individuals and teams closest to the problem offer the best ability to decide and act decisively.’¹

Als het er echt om spant maken onderlinge openheid, vertrouwen en samenwerking het verschil tussen leven of dood. Dat vereist oog voor sociale en psychologische veiligheid en het gevoel dat het aanvaarden van eigenaarschap, de inbreng van unieke expertise en het nemen van verantwoordelijkheid worden gewaardeerd. Dus geen afrekencultuur, maar fouten durven maken om ervan te leren.

In een organisatie die bol staat van regels, risicoanalyses, procedures en ondoorzichtige processen is dit moeilijk omdat het de angst cultiveert en creativiteit onderdrukt. Het versoepelen van regels en processen leidt er nog niet toe dat dit ingesleten gedrag ineens verdwijnt. Het kost tijd, ruimte en aandacht om het onderling vertrouwen tussen leiders, ondergeschikten en collega’s te herstellen en om het hoognodige initiatief op alle niveaus te kunnen waarderen. De vraag die nog niet beantwoord is, is waar we in de prioriteit bij hoofdtak 1 de tijd en ruimte vinden voor het worden van één, zoals McChrystal dat noemt, *team of teams*: of we in staat zijn ons te richten op ons hoofdwapensysteem – de mens – en niet alleen op de regels en processen. Misschien wil de SG daar ook eens een blog over schrijven. ■

1 Stanley McChrystal, *Team of Teams. New Rules of Engagement for a Complex World* (Londen, Penguin, 2015) 5, 32, 219.