

# MENINGEN van anderen

## Tegenspreken

In augustus 2002 stelde brigade-generaal P.H. de Vries in de rubriek Tegenwicht: 'Het gaat niet om managen, maar om commanderen'. In MS 10 (2003) breekt De Vries nu een lans voor meer tegenspraak in het leger. Dat lijkt in tegenspraak met elkaar, maar dat is het niet. In het eerste geval ergerde hij zich aan het gebruik van in zijn ogen wollige en onbegrijpelijke managerstaal, nu legt hij de nadruk op de noodzaak en de voordelen van tegenspraak. Ik ben het daar helemaal mee eens en wil daar graag nog wat aan toevoegen.

### Teken van loyaliteit

Als een militair het niet eens is met een besluit van een meerdere of niet tevreden is met de gang van zaken, zijn er de mogelijkheden van conformisme, het uiten van kritiek en als laatste een andere werkgever zoeken. Het is belangrijk om aan deze drie mogelijkheden tegelijkertijd het begrip loyaliteit te koppelen, wat beslist niet moet worden verward met volgzzaamheid.

Kritiek wordt vaak als negatief ervaren, maar dat is niet terecht. Het uiten van kritiek moet, in tegenstelling tot conformisme, juist worden gezien als een teken van loyaliteit aan de organisatie. Het geven van de kritiek moet namelijk worden beschouwd als een poging om de organisatie te verbeteren. En daarmee kan een meerdere zijn voordeel behalen. De Vries wijst er in zijn stuk dan ook terecht op dat een militaire meerdere het draagvlak voor zijn plannen vergroot door het gesprek aan te gaan met zijn personeel en daarbij ook gebruik te maken van de kennis en kwaliteit van zijn personeel.

De mate waarin militairen bereid zijn kritiek te uiten wordt sterk beïnvloed door drie factoren. Ten eerste is dat de verwachting omtrent de daadwerkelijke verandering die met de kritiek kan worden bereikt. Ten tweede maakt de militair een inschatting van zijn eigen invloed op de

organisatie. Hoe lager deze beide factoren worden ingeschat, hoe groter de kans is dat een militair ervoor kiest de organisatie te verlaten. De laatste factor wordt gevormd door de mogelijkheid van negatieve gevolgen voor de carrière, want, zoals De Vries ook stelt, tegenspraak kan ook duiden op een ontkenning van gezag, vakkenis, gezond verstand en leiderschap. En niet elke meerdere weet dat te waarderen.

### Nadelen van een uniforme organisatiecultuur

In veel managementliteratuur wordt een pleidooi gehouden voor een sterke en uniforme organisatiecultuur. Afgezien van de praktische onmogelijkheid om dat daadwerkelijk te realiseren, zijn er ook negatieve aspecten waarvoor het management beducht moet zijn. Ten eerste kunnen medewerkers zich formeel conformeren met de organisatiecultuur, maar dit slechts doen uit berekening, bijvoorbeeld vanwege carrièrebelangen. Het gevaar daarvan is dat belangrijke signalen het management dan niet meer bereiken. In de tweede plaats kan de organisatiecultuur gaan overheersen bij de besluitvorming, doordat de besluitvorming niet of slechts ten dele rationeel en doelgericht is en er daarbij te veel wordt geanticipeerd op mogelijke wensen van leidinggevendenden. De effectiviteit en efficiëntie worden op deze wijze (deels) opgeofferd aan de organisatiecultuur.

Ten derde kan een sterke organisatiecultuur verstikkend werken op de creativiteit van mensen, waarbij nieuwe ideeën slechts een kans krijgen als ze passen binnen de bestaande cultuur. Enthousiaste en vernieuwende mensen kunnen zich in zo'n situatie genoodzaakt voelen de organisatie te verlaten omdat voor hun ideeën geen ruimte is. Ten vierde wordt het aanpassingsvermogen van de organisatie verminderd. Elke aanzet tot verandering die ook de organisatiecultuur aantast, heeft weinig kans. Maar elke vorm van sociale verandering begint nu eenmaal met een afwijking van het bestaande. De kans op verandering van binnenuit neemt met een sterke organisatiecultuur af.

Tegenspraak *moet* dus, zonder dat dat overigens hoeft te leiden tot oeverloos

zeuren. De laatste zin van De Vries is erg (en naar mijn mening veel te) geruststellend: 'Als we zo met tegenspraak omgaan, verdwijnen de misverstanden vanzelf'. Helaas is de praktijk vaak weerbarstiger dan de theorie. Tegenspraak is een aspect van organisatiecultuur en voor een cultuurverandering is een veel actievere benadering noodzakelijk. Ik ben er dus nog niet zo gerust op.

drs. K.P. DE JONG - kolonel KLU

---

## De nieuwe NAVO-commandostructuur

In Militaire Spectator 10-2003 stond een prima artikel van kolonel Wulffaert over de nieuwe NAVO-commandostructuur<sup>1</sup>. In zijn bijdrage geeft Wulffaert een zeer volledig en gedetailleerd overzicht, waarbij bijna alle facetten worden aangesneden. In zijn verhaal ontbreekt echter een beschrijving van het proces waarmee de nieuwe structuur tot stand is gekomen, terwijl juist Nederland een belangrijke rol heeft gespeeld bij het behalen van het eindresultaat. Om deze reden en omdat wij als ondersteunende staf nauw betrokken zijn geweest bij de totstandkoming van de nieuwe structuur willen wij graag een aanvulling geven op het artikel van Wulffaert.

### Voorwaarden voor snelle resultaten

Zoals Wulffaert terecht meldt, is de snelheid waarmee het voorstel voor de nieuwe commandostructuur is overeengekomen ongeëvenaard binnen de NAVO-traditie. Had de NAVO voor de vorige herstructurering nog ongeveer tien jaar nodig, nu ging het aanmerkelijk sneller. Na de Top van Washington in 1999 werd een uitvoerige studie opgezet om een nieuwe commandostructuur te ontwikkelen. Na de aanslagen van 11 september 2001 stelden de Amerikanen zich de vraag in hoeverre de NAVO nog relevant was voor haar bui-

<sup>1</sup> S.A.M. Wulffaert: De nieuwe NAVO-commandostructuur. Meer dan een nieuw jasje? In: MS 10 (jrg. 172)(2003) 497-507.



**Tijdens de NAVO-top in Praag, op 20 november 2002, besloot het Bondgenootschap zijn commandostructuur te herzien** (Foto: NAVO; bron: IMG/KL)

tenlandse beleid. Eén van de toetsstenen voor het meten van deze relevantie was de vraag of de NAVO het vermogen in zich had om daadwerkelijk te veranderen en zich aan te passen aan de veranderende eisen en omgeving.

Tijdens de bijeenkomst van Defensie-ministers in juni 2002 bracht Secretary of Defense Rumsfeld naar voren dat er voor het veranderen van de NAVO-commandostructuur een andere weg bewandeld moest worden. Hij gaf aan dat in zijn ogen het Militair Comité (MC) zeer daadkrachtig kan zijn, maar dat ook het MC uiteindelijk vastloopt als er vele politieke agenda's meespelen. Hij stelde voor een Senior Officials Group (SOG) op te richten die buiten de geëigende NAVO-kanalen politieke sturing aan het veranderingsproces zou moeten geven. Deze SOG, bestaande uit personen die direct toegang hebben bij hun ministers van Defensie, zou zeker moeten stellen dat er inderdaad snel resultaten worden geboekt. De ministers van Defensie stemden in met het idee van Rumsfeld. Het moge duidelijk zijn het MC niet stond te juichen bij de gedachte van een stuurgroep die zou opereren op een gebied dat tot dat moment het exclusieve domein van de militairen binnen de NAVO was geweest.

#### **Geen NAVO-bureaucratie**

Voor Rumsfeld was het duidelijk dat mocht de SOG daadwerkelijk resultaten willen bereiken, deze groep niet vanuit de NAVO-bureaucratie geleid zou moeten worden. Anderzijds voelde hij feilloos aan dat een Amerikaans voorzitterschap van de SOG teveel van het goede was. De voor de hand liggende oplossing was een ander (Europees) land te vragen om gezamenlijk het voorzitterschap van deze SOG op te nemen. Na nog wat bureaucratische strubbelingen ging in de zomer van 2002 de SOG van start onder co-voorzitterschap van Assistant Secretary of Defense J.D. Crouch en de Nederlandse Directeur Algemene Beleidszaken van het ministerie van Defensie Lo Casteleijn. Omdat de SOG buiten de NAVO-bureaucratie stond, was administratieve ondersteuning en dergelijke niet tot nauwelijks geregeld, vandaar ondersteuning door ondergetekenden en enkele Amerikaanse collegae. Anderzijds zorgde de aparte positie van de SOG voor korte communicatielijnen en daarmee ook voor een grote besluitvaardigheid.

#### **Politieke druk**

Bij het ontwikkelen van de commandostructuur is het merendeel van het werk uiteindelijk gedaan door de NATO

Military Authorities. In dit proces functioneerde de SOG als stok achter de deur voor het MC en heeft zij regelmatig voor politieke druk gezorgd. Waar het MC nog wel overeenstemming wist te bereiken over de basisstructuur van de commandofaciliteiten, lukte het niet om overeenstemming te bereiken over locaties van de hoofdkwartieren.

Door het feit dat landen in het algemeen op hoog niveau in de SOG vertegenwoordigd waren, door slim onderhandelen in de SOG, en door de nodige politieke druk, ging een aantal landen uiteindelijk akkoord met het opheffen van hoofdkwartieren op hun grondgebied. De uiteindelijke geografische verdeling is dan ook in de SOG uitonderhandeld.

#### **Bilateraal overleg**

Vergaderingen van de SOG kenmerkten zich dan ook door vele bilaterale overleggen tussen de co-voorzitters en separate landen, vaak die uit de zuidelijke regio. Daarnaast werd intensief gelobbyd bij de diverse NAVO-partners. Al vier maanden na de start van het proces werd tijdens de Top van Praag het aantal hoofdkwartieren vastgesteld. Een half jaar later is bij de bijeenkomst van Defensie-ministers in juni 2003 de definitieve structuur inclusief alle locaties vastgelegd. De SOG is zelfdertijd, na nog geen jaar te hebben bestaan, ontbonden.

Voor Nederland, met name natuurlijk voor Lo Casteleijn en de ondersteunende staf, kwam hiermee een einde aan een zeer intensief jaar, maar dit heeft er wel mede toe geleid dat onze ambassade in Washington het afgelopen jaar meldde dat hun ingangen bij het State Department en het Pentagon nog nooit zo goed zijn geweest.

De nieuwe NAVO-commandostructuur is zoals kolonel Wulffaert aangeeft inderdaad meer dan een nieuw jasje. En bovendien een jasje waarbij Nederland uitvoerig aan het ontwerp heeft meegedacht en meegewerkt.

J.T.M. DAMEN en R.E. HARMSMA,  
beiden LKOL KL