

## U bent er van!

**N**et als onze topsporters staat Defensie in het Olympische jaar 2012 voor een enorme uitdaging. Een uitdaging, omdat discussies omtrent het verloop en de uitwerking van de reorganisaties uit het Regeerakkoord de boven- toon voeren en andere onderwerpen veelal verdringen. Dit is duidelijk merkbaar op de werkvloer van onze organisatie. Een werkvloer die onverkort met vakmanschap en passie (door)werkt aan de producten van Defensie en zich waarschijnlijk zal afvragen: 'Hoe kan een grote overheidsorganisatie als Defensie het beste reorganiseren? Een topwerkgever met personeel en producten die wereldwijd goed staan aangeschreven en hoog scoren in militaire professionaliteit?'

De inkt van de reorganisatievoornemens is amper droog. Het adagium 'Je bent er van of niet!' is een prima uitgangspunt en moet leiden tot een 30 procent kleinere (staf)organisatie, met duidelijke rollen en een heldere belegging van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. In zo'n organisatie vindt overleg en besluitvorming op hoofdlijnen plaats, wat veel weg heeft van opdrachtgerichte commandovoering. Een integraal beeld van de *way ahead* is er nog niet. Enig zicht op het verloop van het proces tot nu toe is er wel. En ofschoon resultaten uit het verleden geen garantie zijn voor de toekomst, kan een goede opbouw en voorbereiding leiden tot aansprekende resultaten.

Het lijkt nu dan ook een goed moment om de 'conditie' van Defensie tussentijds te meten. Het werken bij Defensie is immers een *lifestyle* en/of een baan die velen in de organisatie vergelijken met topsport: fysiek, geestelijk en mentaal, in vredes- en in crisistijd. En om op een levensvatbare wijze topsport te bedrij-

ven, moeten enkele randvoorwaarden zijn ingevuld, zoals een beoogd resultaat, uitrusting, talent, doorzettingsvermogen, focus, een team dat de topsporter(s) naar het resultaat begeleidt en sponsoren om het geheel te kunnen bekostigen. Dan ben je er van.

Een *quick scan* daaromtrent bij Defensie creëert het beeld dat er geen op binnen- en buitenlands veiligheidsbeleid gebaseerd resultaatproduct is, maar een tijdgebonden *doel* in euro's en VTE'n. Inzoomend op personeel blijkt de organisatie over veel talent te beschikken dat vastloopt op de alom verguisde taaie kleilaag binnen de top van de organisatie, die nog weinig barsten vertoont, laat staan een opening voor nieuw potentieel. Qua uitrusting wordt ogenschijnlijk genoeg uitgefaseerd om het doel te bereiken, maar de vraag resteert of dat wat blijft 'gereedschap' is dat 'er toe doet'. Het doorzettingsvermogen is – hoe verklaarbaar ook – verworden tot aanpassingsvermogen aan de vierjaarlijkse politieke cyclus van verschuivende doelpalen. Nu reorganiseren en werken in een (loop)baan op de tocht samengaan, komt volledig focussen aan op zowel topsport als karakter.

En dan het team. Het reorganisatieteam lijkt te bestaan uit door het noodlot bij elkaar gebrachte individuen, die vechten voor de levensvatbaarheid van hun trainingsdeel in een eigen gepercipieerd resultaatgericht trainingsprogramma. De team-stip op de horizon is niet duidelijk zichtbaar. Als gevolg daarvan is het moeilijk om samenhang en cohesie te creëren van waaruit met (overtuigings)kracht kan worden geleid en richting gegeven. Het is dan ook de vraag of het dit team gegeven is om de defensieorganisatie als '*one team, one mission*' naar een nog nader te bepalen topniveau te

(bege)leiden. Dit vraagstuk is nu bovendien omgeven door veel ‘wat is van wie’ discussies, inmenging vanuit de hoogste bestuurslagen in de uitvoering op de vierkante millimeter, manifestaties van controle op controle en een aanzienlijke hoeveelheid nieuwe overlegstructuren en stuurgroepen die, ongeacht de afnemende personele capaciteit, regelmatig bij elkaar moeten komen om alle deelgebieden in de bedrijfsvoering in detail door te nemen.

*Last but not least* lijkt ook het aantal politieke en maatschappelijke ‘sponsors’ te zijn afgenomen, waardoor minder geld beschikbaar is om levensvatbaar topsport te kunnen blijven bedrijven. Met een tweede economische crisis voor de deur is het de vraag of dat niet een schijnzekerheid blijkt te zijn. Aanpassing van het beoogde resultaat en/of de uitrusting en het team is dan ook onvermijdelijk. Misschien geen topsport, maar middenklasse op wereldniveau. Misschien wel topsport, maar dan op het Europese wedstrijdtoneel. Groot zilver of bescheiden goud – wie zal het zeggen?

Al met al is de conditie van Defensie zorgwekkend: Defensie lijkt ‘er nog net van te (kunnen) zijn’, maar blessures door overbelasting liggen op de loer. Wellicht is deze constatering ten overvloede, maar ze is anno 2012, het jaar waarin de Olympische gedachte zou moeten prevaleren, des te treuriger. Ook al geldt voor Defensie over het algemeen dat winnen net zo belangrijk is als sportieve deelname aan de wedstrijd. Waarin individu én team kunnen laten zien waartoe ze in staat zijn. Waarin goed voorbeeld goed doet volgen.

Zoals gezegd is er wel een beeld van het verloop van het proces, maar nog geen goed beeld van

waar de uitvoering van de beleidsvoornemens Defensie gaat brengen. De meeste voornemens lijken behoorlijk generiek te zijn, wat betekent dat er ruimte zou moeten zijn om de organisatiedelen binnen de beperkingen van financiën en personeel behoorlijk in te regelen. Een enkele slechte trainingwedstrijd hoeft tenslotte nog niet te leiden tot een desastreus verloop van het gehele toernooi. Helaas bestaan er verhalen van bemoeizucht en het niet uit handen willen geven van oude verantwoordelijkheden. Dat is spijtig, omdat in de sport het team van sponsor, trainer en technische staf belangrijk is in de ondersteuning van de atleten. Echter, als het team of de atleet elkaar hinderen, of dermate worden gehinderd door aanwijzingen waardoor het trainingsrendement niet optimaal is, dan kan hij of zij de training waarschijnlijk niet omzetten in een goede prestatie. De kans dat het beoogde resultaat wordt behaald, is dan heel klein. Het resultaat wordt daarbij ook nog eens afhankelijk van de zwakte van de tegenstander of van puur geluk. Het komt niet voort uit het nemen van eigen verantwoordelijkheid; noch uit visie bepalen, keuzes maken en het eigen pad bewandelen. Een positie waar Defensie en Nederland zich niet in moeten willen vinden.

Maar dan is het wel van belang dat de commandanten van de defensieonderdelen dát oppakken waarvoor ze bedoeld zijn: aan de voorkant als eenstemmig team een haalbare visie formuleren; tijd inruimen; voorwaarden scheppen; taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden toewijzen en onder eenhoofdige leiding als team regie voeren over de gehele reorganisatie. En dat in respect en ruimte voor elkaar en elkaars rollen, *showing and leading by example*. Daar bent u van... en niets anders! ■