

Besluitvorming verheffen tot een kunstvorm

Tekst: Nart Welaart | Beeld: Joshua Laisina

Michiel van der Laan is Commandant van de 13e Gemechaniseerde Brigade en in het Brabantse Oirschot verantwoordelijk voor de grootste kazerne van Nederland. Een gesprek over leiderschap levert een fascinerend inkijkje op in de wereld van de Koninklijke Landmacht, die voor de opgave staat om een historisch grote bezuiniging door te voeren. "Als het stormt moet je er staan als leider."

Oirschot raakt als gevolg van de stevige bezuinigingen op defensie – over de volledige breedte 1 miljard euro – onder meer een bataljon Leopard 2 tanks kwijt. Naast het verdwijnen van dit tankbataljon zijn er nog tal van harde ingrepen in het apparaat nodig en gedwongen ontslagen zijn niet te vermijden. In april 2011 stond Michiel van der Laan op het buitenterrein van Oirschot op een kist om het personeel, voor zover mogelijk, in te lichten over de rigoureuze ingrepen. Het zit nog steeds boven in zijn bewustzijn, want het was heftig om te zien hoe de boodschap overkwam bij zijn mensen. Hier en daar liepen de tranen over de wangen en dat is begrijpelijk want de Landmacht is meer dan een baan: "Het is een way of life. Mensen zijn verknocht met deze organisatie. Natuurlijk is het in deze tijd zo dat we ook een militaire baan niet meer moeten zien als een lifetime job. Maar de oudere generatie is niet met die gedachte opgegroeid."

Het is dan ook bepaald niet de eenvoudigste tijd om leiding te geven binnen de Landmacht nu er zo stevig wordt gesneden, zo geeft Van der Laan direct toe. "Iedereen kan een leider zijn als de zon schijnt. Maar ook als het stormt moet je er staan. Ook dan moet je inspireren en het beste uit mensen naar boven halen."

Klinkt goed. Maar hoe kan hij in deze tijden inspiratie bieden als er een flinke hap uit het medewerkersbestand wordt genomen? "Je moet heel duidelijk zijn over de gevolgen van de maatregelen. Maar je moet ook duidelijk zijn dat je trots bent op je mensen en bewijzen dat je echt gelooft in hun potentieel. Dus na een presentatie over de financiële en operationele gevolgen van een saneringsoperatie klim ik bijvoorbeeld op het podium om te vertellen dat ik trots op hen ben. En dat ik ervan overtuigd ben dat

de mensen die weg moeten ook buiten de landmacht hun waarde kunnen laten zien. En dan kondig ik ook aan dat we voor dat doel een job center opzetten: daarmee laat je dan ook zien dat je daarin gelooft."

Van der Laan blijkt graag te vertellen over leiderschap in een militaire omgeving in zijn kamer in Oirschot. Zaken die opvallen in het gesprek: 100% aandacht voor de interviewer; een flinke verzameling militaire paraferalia waar overal een verhaal bij hoort; een grote gedrevenheid om te laten zien hoe goed de Landmacht is in het ontwikkelen van mensen; en een bordje boven zijn bureau met de woorden "Keep calm & Carry on."

Over dat laatste later meer, eerst zijn visie op leiderschap in een militaire omgeving. Vrijwel iedereen denkt daarbij direct aan strikt hiërarchische verhoudingen die af te lezen zijn aan de strepen en sterren op het uniform, en die zijn natuurlijk ook niet te missen. Maar er leven wel misvattingen over wat dat betekent voor het leiderschap in een militaire omgeving. Het betekent in elk geval niet dat iemand alleen maar als een knipmes buigt en de orders van een meerdere gedachteloos uitvoert. Van der Laan neemt ons mee in de wereld van de 'opdrachtgerichte commandovoering' om dat toe te lichten.

Dat principe wordt consistent doorgevoerd in alle operationele bevelen door steeds uitdrukkelijk 'the commander's intent' te formuleren waarin het hogere doel van het bevel nog eens wordt benoemd. De (historische) achtergrond hiervan is dat iemand in het veld ook moet weten welke militaire intenties er zijn als hij/zij is afgesneden van zijn meerdere om daarop het handelen af te stemmen. Het concept van deze commandogerichte opdrachtvoering maakt dat elke militair zijn eigen verantwoordelijkheid moet nemen voor zijn acties. 'Lock stock and barrel'. Weglopen of jezelf verschuilen is onbestaanbaar.

Van der Laan: "Bijzonder aan onze organisatie is dat er natuurlijk altijd op de achtergrond een risico meespeelt dat er slachtoffers vallen in operaties. Dat legt extra druk op de leiders, maar heeft tegelijkertijd tot effect dat het relatief eenvoudig is om het gezamenlijke denkraam en de

waarden en normen bij iedereen scherp op het netvlies te houden. Het betekent overigens ook dat we bij het geven van bevelen terugkoppelmomenten inbouwen waarin we elkaar nog eens dwingen om na te gaan of de intentie ook goed is overgekomen. We hebben van besluitvorming eigenlijk een kunst gemaakt.”

Ontwikkeling en training is essentieel om dit alles goed te laten functioneren. Van der Laan: “Mensen zijn in het veld voor een deel op zichzelf aangewezen om keuzes en afwegingen te maken en beslissingen te nemen. Dat functioneert alleen maar doordat de opdrachtgerichte commandoering centraal staat in alle trainingen en opleidingen van militairen. Over de skills en drills mag dan geen spoor van twijfel bestaan. Maar daarnaast is het ook essentieel om kameraadschap op te bouwen. Want je moet elkaar tot op het bot vertrouwen als het er op aan komt. Kameraadschap is in deze organisatie heel functioneel.”

Op de dag van het interview werd Van der Laan nog eens bevestigd in zijn overtuiging dat een goede training voorop moet blijven staan. “Er was hier vandaag een bijeenkomst voor 60 mensen die op missie gewond zijn geraakt en blijvende lichamelijke gevolgen hebben. Het was een mooie bijeenkomst waar enkele paralympische sporters hun verhaal deden en daarmee ook de positieve kant van het leven

laten zien. Maar wat mij vooral bijbleef aan deze bijeenkomst is de gesprekken met mijn mensen, waarin ze me vertelden dat het in elk geval niet aan de training heeft gelegen.”

De woorden van Van der Laan zetten aan het denken over wat het bedrijfsleven kan leren van deze aanpak. Want is het niet juist het gebrek aan duidelijke hiërarchie dat soms leidt tot halfbakken besluiten? Zou het ook in het bedrijfsleven niet goed zijn om expliciet na te gaan of (het hogere doel van) een opdracht op de juiste wijze wordt begrepen? En bereiden we mensen altijd wel goed op hun taken voor door op zijn minst de skills en drills op niveau te krijgen? Een ander thema in het gesprek met Van der Laan is samenwerking. Veel meer dan vroeger werken Nederlandse eenheden bij operaties in het buitenland samen met eenheden uit andere landen en ook dat is iets waar veel op wordt getraind. “We zijn goed in het snel en goed opzetten van command en controlstructuren. En dat doen we ook op plaatsen in de samenleving waar niet iedereen dat verwacht. Zo werkten we onlangs nog samen met de FIOD bij een inval. En met onze unmanned aerial vehicles dragen we bij aan het opsporen van drugsdealers.”

Dan het bordje boven zijn raam met daarop de tekst ‘Keep calm & carry on’. Dat hangt daar vast niet voor niets? “Klopt. Het is voor mij persoonlijk een herinnering aan de missie in Kandahar waar we afscheid moesten nemen van veel collega's. Een van hen was een jonge Engelse kapitein die ik met een helikopter naar een andere basis liet vliegen om met zijn specialistische genie-kennis naar die basis te kijken. Hij zag daar erg naar uit maar vond helaas de dood in een helikopterongeluk. Dat heeft me sterk geraakt en dit bord herinnert me daaraan. Het is een typisch Engels militair motto, dat zijn oorsprong heeft bij Winston Churchill, die het volk ooit met die woorden toesprak toen het tegengaat in de Tweede Wereldoorlog. Als ik hier op mijn kamer gesprekken voer met mensen die het lastig hebben, dan praten we vaak over de betekenis ervan.”

Leiderschap gaat vrijwel alleen maar over hoe je met mensen om gaat, zoveel wordt duidelijk. “Ik adviseer mensen wel eens om in het weekend een lijst met namen van hun mensen mee naar huis te nemen en daar gewoon eens doorheen te lezen. Als je dan iemand tegenkomt waarbij je helemaal geen associaties hebt dan wordt het tijd om eens een gesprekje aan te gaan. Al moet dat natuurlijk ook weer geen trucje worden, want het moet wel authentiek zijn.”

