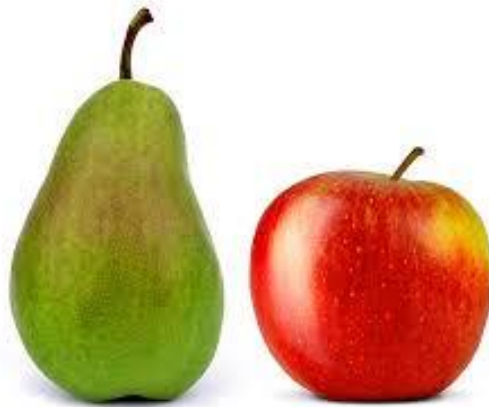


De toekomst van Defensie in een onzekere wereld

De deugden ethische oplossing voor het verbeteren
van besluitvorming voor nieuw onderzoek

Kapitein Erik Joosten MSc

2017



What makes good judgment?

Experience.

What makes experience?

Bad judgement

Guilielmo Ferraro

Voorwoord

“De koers is hard en Parijs is nog ver”, dat omvat mijn schrijfervaring voor deze scriptie in één zin. Adaptiviteit vind ik al vroeg een interessant onderwerp, ruim voor de scriptieperiode begint. In de eerste etappes van deze koers geloof ik in de meerwaarde van het onderzoek. Samen met TNO denk ik na over de voordelen van bivalent vermogen voor de organisatie. Ik ben overtuigd dat de ontwikkeling van een *adaptieve mindset*, *balansmechanismen* en een *common intent* het aanpassingsvermogen van de organisatie kunnen verbeteren. De eerste hoofdstukken komen op papier, ik schrijf. Tijdens de eerste inhoudelijke bergetappes blij ik de koers echter verkeerd te hebben gelezen, mijn tactiek is kansloos. Ben Wempe, mijn begeleider, wijst mij op de denkfouten in het onderzoek. Er is iets mis in de manier waarop Defensie nieuw onderzoek opstart. “Dit is een confectieprobleem, het onderzoek is een lege huls”. Ik fiets de verkeerde koers, ik rijd sjaspatat.

De vereiste paradigmaverandering is de grootste denkoefening die ik in deze masterstudie heb moeten doen. Schakelen van positivistisch naar normatief kritisch onderzoek ging niet zonder slag of stoot. Gelukkig heb ik wijze ouders die op de goede momenten geen medelijden met mij hebben en vertellen dat mijn begeleider gelijk heeft. Met zadelpijn en een gebroken moraal vervolg ik mijn weg. Dit document is het resultaat van vele zware etappes. Soms over hoge bergen, soms vol in de wind. Zoals goede wielrenners betaamd zit in het afzien de romantiek. Een zware koers past bij een masterstudie. Ik wil op deze plek ook graag mijn ploegmaats van de ‘Rionie whatsapp-goep’ bedanken. Als ik het niet meer zie zitten en in het wiel zit te roepen om mijn moeder zijn zij er, altijd. Als ik mijn pijn en frustraties in onze groepsapp deel komt er altijd een geruststelling: het kan nog veel erger. Ik krijg weer moed om door te trappen.

Als Defensie praktisch inzicht ontwikkelt, zoals mijn analyse in deze studie uitwijst, kan de organisatie daadwerkelijk zijn aanpassingsvermogen vergroten. Gelet op de veranderende en steeds complexere veiligheidssituatie in de wereld is het van groot belang dat Defensie op een andere manier gaat werken. Door voorstellen te beoordelen aan de hand van waarden uit de deugdenethiek, verschaft Defensie zich vrijheid en flexibiliteit om onderzoek te selecteren dat het aanpassingsvermogen vergroot. De oplossing voor de toekomst ligt niet in grote instrumentele methodieken. Defensie dient zijn besluitvorming en manier van denken te verbeteren. De resultaten van deze scriptie kunnen een eerste aanzet geven tot een echte verandering, met het versterken van de toekomstbestendigheid van de organisatie als gevolg.

Inhoud

1. Inleiding.....	5
1.1 Inleiding.....	5
1.2 Probleemstelling.....	8
1.3 Doelstelling.....	9
1.4 Vraagstelling.....	9
1.5 Methode van onderzoek.....	9
1.6 Structuur document.....	10
2. Context.....	11
2.1 Inleiding.....	11
2.2 Politiek en samenleving.....	11
2.3 Permanentie en onduidelijke doelen.....	12
2.4 Multitasking.....	13
2.5 Angst en geweld.....	13
2.6 Bureaucratie.....	14
2.7 Deelconclusie.....	15
3. Casus: Onderzoek naar adaptiviteit.....	16
3.1 Inleiding.....	16
3.2 De aanleiding.....	16
3.3 HOA 1 Het vergroten van adaptiviteit van Defensie.....	18
3.4 HOA 2 Adaptief door bivalent vermogen.....	24
3.5 Deelconclusie.....	26
4. Theoretisch kader.....	28
4.1 Inleiding.....	28
4.2 Het bereiken van het doel.....	28
4.3 Besluitvorming: een vorm van optimaal functioneren.....	29
4.4 Praktisch inzicht: structuur voor besluitvorming.....	30
4.4.1. Het besluitvormingsproces.....	30
4.4.2. De besluitnemer.....	30
4.4.3. Het besluit.....	31
4.6 Een gemeenschappelijk uitgangspunt: De 6 parameters van Solomon.....	31
4.6.1. Inleiding.....	31
4.6.2. Samenleving.....	31
4.6.3. Prestatie.....	33

4.6.4. Lidmaatschap.....	35
4.6.5. Integriteit.....	37
4.6.6. Besluitvaardigheid	38
4.6.7. Holisme.....	39
4.7 Deelconclusie.....	41
5. Resultaten.....	43
5.1 Inleiding.....	43
5.2 Inzichten voor het besluitvormingsproces.....	43
5.3 Inzichten voor de besluitnemer	44
5.4 Inzichten voor het besluit.....	45
5.5 Conclusie	46
5.6 Implicaties	48
Referenties:	50
Bijlage A. Interviews LWC.....	55
Bijlage B. Lijst leiderschapsinitiatieven Defensie	60
Bijlage C. Indeling van de ziel	62
Bijlage D. Beschrijving documenten.....	63

1. Inleiding

1.1 Inleiding

Het optreden van de krijgsmacht en de rol in de samenleving is in de 21^{ste} eeuw veranderd. De maatschappij verwacht een betaalbare en betrouwbare organisatie en de Nederlandse krijgsmacht moet wereldwijd inzetbaar zijn in alle geweldsspectra. Omdat de omgeving zich kenmerkt door fundamentele onzekerheid en ontwikkelingen wereldwijd steeds sneller gaan, moet Defensie *“sneller innoveren om opgewassen te blijven tegen de veiligheidsuitdagingen en om effectief te kunnen inspelen op technologische en maatschappelijke ontwikkelingen.”* (Hart ‘t, Dekkers, Kamphuis, Sassen, De Vries, 2016, p. 6). Tegelijkertijd bestaat maatschappelijke druk om de organisatie betaalbaar te houden (Ministerie van Defensie, 2013; Hart et al, 2016). Onvoorspelbare operationele inzet enerzijds en betrouwbaarheid en betaalbaarheid anderzijds, leggen een duale verwachting op aan Defensie. In de nota *‘In het belang van Nederland’* van de Minister van Defensie worden deze eisen beschreven: *“De nota staat voor een robuuste en responsieve krijgsmacht die tegelijk betaalbaar is”* (Ministerie van Defensie, 2013a, hierna MinDef). Omgaan met deze duale uitdaging en schakelen tussen robuuste capaciteiten en flexibele capaciteiten wordt door Defensie adaptiviteit genoemd. Het vergroten van de adaptiviteit van de organisatie is een van de grootste uitdagingen van de komende tijd (MinDef, 2013a; Hart et al, 2016).

In opdracht van het Ministerie van Defensie wordt daarom tussen 2015 en 2021 door de Nederlandse Organisatie voor Toegepast-Natuurwetenschappelijk Onderzoek (TNO) een onderzoek uitgevoerd naar de adaptiviteit van de organisatie met als titel *Human and Organizational Adaptability* (HOA) (Hart et al, 2016). Het doel van het onderzoek is om organisatorische en individuele militaire adaptiviteit en de interactie hiertussen in kaart te brengen (TNO, 2014, p. 7). Specifiek wordt gekeken naar determinanten die adaptiviteit bepalen, mogelijke praktische methodieken om adaptiviteit te versterken en de consequenties voor een geweldsorganisatie. De belangrijkste bronnen voor de onderbouwing van het onderzoek bestaan uit literatuuronderzoek en interviews met hooggeplaatste militairen. Uit deze interviews blijkt dat personeel spanning ervaart door de duale uitdaging van betrouwbaarheid en operationele flexibiliteit. In het verslag van het onderzoek komen diverse algemene voorbeelden aan bod die het gebrek aan adaptief vermogen en beleefde spanningen illustreren. Een voorbeeld: *“Onze mensen zijn elke dag, 24/7 operationeel inzetbaar. Dat vereist grote adaptiviteit, maar de bestuurlijke organisatie kan hier niet mee omgaan. We worden dagelijks geconfronteerd met ontbrekende support voor onze inzet, en het disfunctioneren van de organisatie als het gaat om adaptiviteit. En het gat wordt alleen maar groter”* (MinDef, 2016a). De uitkomsten van het HOA onderzoek wijzen op een cruciale rol van het individu om spanningsvelden tussen betrouwbaarheid en flexibiliteit aan te gaan (Hart et al, 2016). Door adequaat om te gaan met *‘paradoxen’* en *‘spanningsvelden’* kunnen individuen bijdragen aan het adaptief vermogen van de organisatie (Hart et al, 2016).

Veranderende omstandigheden en nieuwe uitdagingen zijn van alle tijden. De huidige focus van het TNO onderzoek is het resultaat van politieke ambities en een omgevingsanalyse van Defensie. Het is

voor organisaties natuurlijk verstandig mee te gaan in de ontwikkelingen van de tijd. Defensie is van oudsher een bureaucratische en mechanistische organisatie. Dit type organisatie presteert goed in een stabiele en voorspelbare omgeving. De nieuwe snel veranderende en onvoorspelbare situatie zet de organisatie onder druk (Mintzberg, 2006). Een goede 'fit' met de omgeving is van essentieel belang (Porter, 1985). De omgeving verandert daadwerkelijk en wordt onvoorspelbaarder, dit stelt nieuwe eisen aan de manier waarop Defensie zich organiseert. De organisatie moet aanpassingsvermogen ontwikkelen om toekomstbestendig te zijn (MinDef 2016b). Het is van belang dat men zorgvuldig nadenkt welke nieuwe ontwikkelingen behulpzaam zijn voor het creëren van een goede afstemming met de omgeving. Het komt namelijk regelmatig voor dat organisaties met goede intenties en de drang om te innoveren verkeerde beslissing nemen (Abrahamson, 1991). Abrahamson stelt dat organisaties in een veranderende omgeving en bij nieuwe uitdagingen vaak snel geneigd zijn om nieuwe theorieën te omarmen. Uit zijn onderzoek blijkt dat de besluitvorming over nieuwe theorieën in veel gevallen minder rationeel verloopt dan zou moeten. Dit kan leiden tot overhaaste en ondoordachte investeringen. Defensie is voor dit risico niet uitgesloten.

Om klaar te zijn voor een onvoorspelbare, onzekere en steeds uitdagendere toekomst investeert Defensie in onderzoek naar adaptiviteit. Een analyse van de besluitvorming en de structuur van het onderzoek doet echter vermoeden dat deze investering weinig bijdraagt aan het aanpassingsvermogen van Defensie. Na een documentanalyse en interviews blijft bijvoorbeeld onduidelijk waarom is gekozen voor ambidexteriteit als definitie van adaptiviteit. Daarnaast worden nieuwe termen gegeven voor begrippen die al langer bekend zijn, kunnen keuzes voor theoretische fundamenten niet worden onderbouwd en wordt de annulering van een nieuw onderzoeksvoorstel niet beargumenteerd. Door deze onduidelijkheden en problemen in de besluitvorming loopt Defensie het risico verkeerde keuzes te maken.

Naast het TNO onderzoek naar adaptiviteit en de rol van leiderschap zijn de afgelopen jaren verschillende andere initiatieven genomen om de krijgsmacht voor te bereiden op de toekomst. Op basis van andere omgevingsanalyses zijn inter alia de volgende leiderschap programma's opgestart: *Authentiek Leiderschap* (Koninklijke Marechaussee), *Quiet Leadership* (Koninklijke Luchtmacht), *Situationeel Leiderschap* (Koninklijke Landmacht), *Crew Resource Management* (Koninklijke Marine), *High Performance Leadership* (DMO) (zie voor een niet-uitputtende lijst initiatieven bijlage B). Enkele van deze initiatieven krijgen nog aandacht, anderen zijn inmiddels afgerond. Met het aantal andere initiatieven in het achterhoofd rijst de vraag of de problemen met besluitvorming voor nieuw onderzoek van structurele aard zijn. Ook bij andere onderzoeken en projecten wordt namelijk kritiek geuit op de besluitvorming en waarde voor toekomstbestendigheid (Kuipers, 2016). Kuipers stelt vragen bij de deugdelijkheid van de investeringen in het innovatiecentrum van de Koninklijke Luchtmacht. Het probleem in besluitvorming voor nieuw onderzoek lijkt een Defensie breed probleem te zijn.

Op basis van de casestudie in deze thesis komt naar voren dat de afweging voor nieuw onderzoek moeilijk te maken is. Het vergelijken van een onderzoek naar materieel of personeel is alsof men 'appels met peren moet vergelijken', aldus een van de geïnterviewden. Betrokkenen vertellen dat geen overkoepelend kader bestaat om onderzoeksvoorstellen te vergelijken. Het is onduidelijk op grond van welke aspecten nieuw onderzoek moet worden beoordeeld. Als elk onderzoek op zich staat en een overkoepelend kader ontbreekt, is het haast onmogelijk om een zorgvuldige rationale afweging te maken. Tegelijkertijd verwacht de politiek en de maatschappij dat Defensie zich zo goed

mogelijk voorbereid op een onzekere toekomst. Druk om te innoveren in combinatie met de afwezigheid van een rationeel kader is de valkuil waar Abrahamson voor waarschuwt (Abrahamson 1991).

In deze thesis wordt beredeneerd hoe Defensie de besluitvorming kan verbeteren om zo keuzes te maken voor onderzoek die de toekomstbestendigheid van de organisatie verbeteren. Het belangrijkste theoretisch fundament voor dit onderzoek wordt gevonden in de deugdenethiek. De deugdenethiek is behulpzaam vanwege de manier van redeneren en vragen stellen. De theorie is gericht op de vraag wat mensen gelukkig maakt, hoe succes of voortreffelijkheid wordt bereikt en wat de legitieme doelen van organisaties, instituties en de staat moeten zijn (Beck-Dudley, 1996). De theorie biedt richting om de manier waarop Defensie succes bereikt te verkennen. Specifiek biedt het concept "optimaal functioneren" voor besluitvorming bij Defensie ondersteuning. Het werk van de grondlegger van de deugdenethiek, Aristoteles, vormt het uitgangspunt in deze thesis. Aan de hand van de deugd "praktisch inzicht" kan structuur worden aangebracht in het denkproces voor besluitvorming. Het werk van Solomon operationaliseert de deugdenethiek in termen van zes parameters voor bedrijfskundige ethiek (Solomon, 1992). Zijn operationalisering concretiseert de deugdenethiek op het niveau van de organisatie. Daarmee kan de deugdenethiek toegepast worden op Defensie en de uitdagingen waar zij voor staat. De behandeling van de zes parameters bieden inzichten om de besluitvorming voor nieuw onderzoek te verbeteren. Hierdoor is Defensie beter in staat om onderzoek te selecteren dat de toekomstbestendigheid van de organisatie vergroot.

In de volgende paragrafen worden probleem, doel en vraagstelling van dit onderzoek beschreven. Vervolgens wordt in deel twee een analyse van de defensieorganisatie gegeven. In het derde deel volgt de casebeschrijving van het onderzoek naar adaptiviteit. In de casebeschrijving wordt een beeld gegeven van de aanleiding, totstandkoming en voortgang van het onderzoek. Deze beschrijving maakt de problemen in de besluitvorming en het onderzoek zichtbaar. In het vijfde deel wordt aan de hand van de deugdenethiek verkend hoe Defensie haar ultieme doel kan bereiken. Het concept, optimaal functioneren, is hierbij specifiek behulpzaam. Uit het concept optimaal functioneren worden drie categorieën voor analyse van besluitvorming afgeleid. Vervolgens worden de zes parameters van Solomon beschreven en op basis van de geformuleerde categorieën toegepast op Defensie. Ten slotte worden de inzichten en aanbevelingen gepresenteerd in hoofdstuk zes en worden de implicaties op wetenschap en praktijk toegelicht in hoofdstuk zeven.

1.2 Probleemstelling

Strategische schokken, fundamentele onzekerheid en een toenemende complexe omgeving zetten de defensieorganisatie onder druk. Aan de vraag naar flexibiliteit kan in de huidige organisatievorm niet worden voldaan. Defensie investeert daarom in onderzoek naar adaptiviteit. Een caseanalyse in deze studie laat echter zien dat er veel onduidelijkheden bestaan in de besluitvorming over adaptiviteit. Er worden nieuwe termen toegepast op bestaande begrippen, keuzes voor theorie worden niet onderbouwd en bij belangrijke stappen in het onderzoek ontbreekt argumentatie. Wat de relatie is tussen kernbegrippen aanpassingsvermogen, adaptiviteit en ambidexteriteit is niet duidelijk. De opdrachtgever voor het onderzoek vertelt over de keuze voor het centrale begrip adaptiviteit: *“Het gaat er in ieder geval om dat de discussie goed wordt gevoerd en er een helder beeld is van wat we bedoelen. De inhoudelijke keuze voor een van de begrippen is dan in principe vervolgens minder interessant.”*. Voor goed onderzoek is goede begripsbepaling echter wel belangrijk. Ook de keuze voor het 7S-model van McKinsey, dat wordt gebruikt om het onderzoek te structureren, wordt niet onderbouwd. De opdrachtgevers geven ten slotte aan dat onbekend is welke aspecten of principes leidend zijn bij het beoordelen van nieuwe onderzoeksvorstellen. Daardoor is de afweging voor nieuw onderzoek als het vergelijken van appels en peren. Prioriteitstelling en een weloverwogen beslissingen maken is haast niet mogelijk. De besluitvorming voor nieuw onderzoek mist structuur en een gemeenschappelijk uitgangspunt. Hierdoor is de waarde van nieuw onderzoek moeilijk te bepalen.

***De besluitvorming voor nieuw onderzoek mist structuur en een gemeenschappelijk uitgangspunt.
Hierdoor is de waarde van nieuw onderzoek moeilijk te bepalen.***

Het onderzoek naar adaptiviteit is een voorbeeld van het resultaat van problematische besluitvorming. De uitkomsten van het onderzoek bieden in veel gevallen weinig houvast. Individuele adaptiviteit wordt bijvoorbeeld omschreven als *‘het vermogen van de mens om op effectieve wijze te anticiperen op (on)voorzienbare veranderingen, deze veranderingen te identificeren en te interpreteren, en er tijdig op te reageren zo dat de optimale prestatie gehandhaafd wordt’* (MinDef, 2017f). Optimaal presteren in alle situaties waarbij onvoorzienbare veranderingen optreden is een ambitieus doel maar het is de vraag of dit helpt om het aanpassingsvermogen daadwerkelijk te vergroten. De huidige organisatievorm is onvoldoende afgestemd op de omgeving, de organisatie moet flexibeler. Het onderzoek naar adaptiviteit lijkt daar met deze algemene inzichten echter weinig aan bij te dragen.

Naast het onderzoek naar adaptiviteit zijn er meer projecten die kritiek krijgen. In haar artikel *Hoe de Luchtmacht geld door de plee spoelt* op de site *Follow the Money*, beschrijft onderzoeker Dieuwertje Kuipers dat Defensie veel geld investeert in onduidelijk innovatieprojecten terwijl actuele problemen niet worden opgelost (Kuipers, 2016). *“Hoe is het te verantwoorden dat er sprekers van 60.000 dollar worden uitgenodigd in een tijd waarin Nederlandse militairen op missie bij de Amerikanen moeten bedelen om schoenen?”* (Kuipers, 2016). Algemene begrippen en ingewikkelde managementtaal zijn aan de orde van de dag. Zo wordt er bij de luchtmacht gesproken over *“vrijwel autonome innovatiecellen met wisselende personele samenstelling en beperkte middelen, aan de rand van de organisatie, die zich volledig richten op de strategische innovatiethema’s big data en niet-kinetische beïnvloeding, en ook over community van pioniers en kantelaars [als, red.] belangrijke voorwaarde*

voor het slagen van cultuurverandering". Twijfel of deze investeringen de oplossing bieden om de uitdagingen van de toekomst aan te gaan is gegrond. Problemen in de besluitvorming voor nieuw onderzoek lijken een Defensie breed probleem te zijn.

1.3 Doelstelling

Defensie ziet in aanpassingsvermogen de belangrijkste militaire capaciteit van de toekomst. Onderzoek naar de ontwikkeling van aanpassingsvermogen is noodzakelijk. In de besluitvorming voor nieuw onderzoek worden echter fouten gemaakt waardoor Defensie investeert in projecten die het aanpassingsvermogen niet verbeteren. Door de toepassing van de deugdenethiek in het algemeen en de zes parameters van Solomon in het bijzonder, kan de besluitvorming bij Defensie verbeterd worden. Als de besluitvorming wordt verbeterd is Defensie in staat weloverwogen keuzes te maken voor projecten die het aanpassingsvermogen, en daarmee de toekomstbestendigheid van de organisatie, vergroten.

1.4 Vraagstelling

Op basis van de probleem en doelstelling is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

Hoe kan de besluitvorming van Defensie voor nieuw onderzoek worden verbeterd?

Afgeleid uit de hoofdvraag zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat gaat er fout bij de acquisitie en uitvoering van nieuw onderzoek bij Defensie?
2. Welke inzichten biedt de deugdenethiek voor structuur en een gemeenschappelijk uitgangspunt voor besluitvorming voor nieuw onderzoek?
3. Wat zijn de belangrijkste verbetering voor besluitvorming bij Defensie?

1.5 Methode van onderzoek

In dit onderzoek worden verschillende methodieken gebruikt om de hoofdvraag te beantwoorden. Om een beeld te geven van de context van Defensie wordt gebruik gemaakt van desk research. Voor de casestudie van het onderzoek naar adaptiviteit wordt een literatuurstudie verricht aangevuld met interviews. Daarnaast worden uitwerkingen van verslagen, bijeenkomsten en presentaties gebruikt om een goed beeld te vormen van de besluitvorming. De interviews hebben semigestructureerd en open-ended plaatsgevonden (Verschuren en Doorewaard, 2007). Voor een overzicht van de interviewvragen en resultaten zie bijlage A. De uitwerkingen van de interviews zijn ter controle opgestuurd aan de ondervraagden. Het onderzoek naar adaptiviteit vormt als *exemplary case* de belangrijkste aanleiding voor het onderzoek. Met een deugden ethisch perspectief worden drie categorieën geformuleerd om besluitvorming voor Defensie te structureren. Aan de hand van deze categorieën worden de parameters van Solomon voor deugdenethiek op organisatieniveau toegepast op Defensie. Hierbij worden de organisatiekarakteristieken en het onderzoek naar adaptiviteit gebruikt als bronmateriaal. Samengevoegd resulteert dit in inzichten en aanbevelingen die de besluitvorming bij Defensie kunnen verbeteren.

1.6 Structuur document

In deze paragraaf wordt de opbouw en structuur van het document toegelicht. De analyse in deze studie begint in hoofdstuk twee met een beschrijving van de context van de organisatie. Hierbij worden de belangrijkste karakteristieken van de publiek militaire organisatie uiteengezet. Het is van belang om de karakteristieken van de defensieorganisatie te duiden omdat de huidige uitdagingen voor Defensie van organisatorische aard zijn. De organisatie moet immers veranderen en aanpassingsvermogen ontwikkelen om toekomstbestendig te zijn. Door rekening te houden met organisatiekarakteristieken kunnen aanbevelingen beter worden toegespitst op de militaire organisatie. In het derde hoofdstuk volgt de casebeschrijving van het onderzoek naar adaptiviteit. In deze casebeschrijving wordt zichtbaar welke problemen de besluitvorming voor nieuw onderzoek kent. Het gebrek aan structuur en een gemeenschappelijk uitgangspunt zijn in de kern de belangrijkste problemen. De duiding van het probleem biedt richting bij de bestudering van de deugdenethiek.

In hoofdstuk vier komt het theoretisch kader aan bod. Ten eerste wordt in dit hoofdstuk beredeneerd hoe Defensie haar ultieme doel kan bereiken. Hieruit kan worden afgeleid hoe Defensie de besluitvorming kan verbeteren. Ten tweede biedt Solomons' uitwerking van de deugdenethiek op organisatieniveau inzicht voor het formuleren van een gemeenschappelijk uitgangspunt. Samengevat presenteert dit hoofdstuk een normatief deugden ethisch kader voor besluitvorming. In het vijfde hoofdstuk wordt de confrontatie gezocht tussen theorie en praktijk. Hierbij worden organisatiekarakteristieken, de casebeschrijving en de toepassing van Solomons' parameters betrokken. Aan de hand van deze confrontatie kunnen aanbevelingen worden gedaan om de besluitvorming te verbeteren. Ten slotte volgt een algehele conclusie en worden de implicaties van dit onderzoek op praktijk en wetenschap toegelicht.

2. Context

2.1 Inleiding

Vanwege organisatorische aard van de actuele uitdagingen voor Defensie is het van belang om een beeld te vormen van de belangrijkste organisatiekarakteristieken. De karakteristieken zijn bepalend voor de wijze waarop Defensie haar doel probeert te bereiken. De context van de organisatie wordt ten slotte betrokken bij de confrontatie van theorie en praktijk en bij de formulering van aanbevelingen voor besluitvorming.

De missie van de Nederlandse krijgsmacht is om zorg te dragen voor vrede, vrijheid en veiligheid. De krijgsmacht heeft drie hoofdtaken: het beschermen van eigen grondgebied en dat van bondgenoten, het bevorderen van (internationale) rechtsorde en stabiliteit en het leveren van bijstand bij rampen en crises. De krijgsmacht is een politiek instrument. Dat betekent dat de politiek bepaalt wanneer Defensie wordt ingezet en op welke wijze en met welk mandaat opgetreden wordt. Het Ministerie van Defensie is opgebouwd uit zeven organisatiedelen: de Koninklijke Marine, Koninklijke Landmacht, Koninklijke Luchtmacht, Koninklijke Marechaussee vormen de vier krijgsmachtdelen. Het Defensie Materieel Organisatie en het Commando Dienstencentra leveren ondersteuning en de Bestuursstaf maakt beleid. In hun boek *Managing Military Organizations* bespreken Soeters, van Fenema en Beeres (2010) de belangrijkste processen en theorieën met betrekking tot het managen van militaire organisaties in vredes- en oorlogstijd. De onderzoekers beschrijven vijf belangrijke karakteristieken van militaire organisaties; politiek en samenleving, permanentie en onduidelijke doelen, multitasking en angst en geweld en bureaucratie. Hun indeling wordt voor deze studie gehanteerd om de militaire organisatie te duiden. De vijf karakteristieken worden hieronder nader uitgelegd.

2.2 Politiek en samenleving

De invloed van politiek en samenleving op de defensieorganisatie is groot. Militaire organisaties worden aangestuurd door de politiek en militaire inzet is daarmee een politiek middel. Daarom kan worden gesteld dat de militaire organisatie zo goed is als dat de politiek en de samenleving willen dat zij is (Soeters, et al, 2010, p. 3). Politiek opdrachtgeverschap leidt tot complexe en diffuse situaties. De invloed van politiek en samenleving is in drie factoren samen te vatten. De eerste bepalende factor is de aard van de verwachting. Militaire inzet is door schommelingen in publieke opinie en politiek klimaat complex. De Weger, Osinga en Kirkels schrijven in hun betoog *'Understanding Complex Operations'* dat de wijze waarop het Westen denkt over de inzet van troepen de militaire realiteit geen recht doet (De Weger, Osinga en Kirkels, 2009; Osinga en Lindley-French, 2010). De inzet van een troepenmacht leidt niet per definitie tot het behalen van een vooraf bepaald politiek doel: *"A core problem is that in the west employing forces and applying forces suggests even demands, that it will lead in a clear manner, according to a convincing logic, to the achievement of a politically defined purpose."* (De Weger et al, 2009). De maatschappij verwacht duidelijke resultaten van een missie maar die kunnen niet gegeven worden. Oorlog, het militaire domein, wordt gekenmerkt door het gebrek aan oorzaak gevolg relaties, onduidelijke doelen, multi-dimensionaliteit, samenwerking en perceptie (De Weger et al, 2009). Hierdoor kunnen eenvoudige verbanden tussen verwachtingen en effecten niet bereikt worden. De tweede factor van politiek en samenleving is het politieke debat voor inzet (Cleary en McConville, 2006). In Nederland wordt de politieke besluitvorming voor militaire inzet gekleurd door verschillende politieke partijen. Een goed

voorbeeld hiervan is de besluitvorming voor de missie in Uruzgan, Afghanistan. De partijen CDA, PvdA en ChristenUnie kostten het een jaar om consensus te vinden voor de militaire missie. Politieke diversiteit leidde tot een uiterst ingewikkelde opdracht. De Nederlandse deelname aan de *International Security and Assistance Force* (ISAF) was initieel bedoeld als vredesmissie om het land op te bouwen en de Afghanen te ondersteunen. In deze opdrachtformulering konden de partijen een overeenkomst vinden. De missie bleek van een andere aard te zijn. Uiteindelijk viel het kabinet over de besluitvorming voor de missie. Bij het bepalen van het succes van missies zorgt politieke kleur kortom voor extra complexiteit. De derde factor is de perceptie van de samenleving met betrekking tot de uitvoering van militaire operaties. Wanneer is het volgens de samenleving goed? Strijden tegen terrorisme kan in Afghanistan goed verlopen maar als tegelijkertijd een aanslag plaatsvindt in Nederland wordt het succes van de missie niet altijd onderschreven. Verder is op de uitvoering van een militaire operatie in het algemeen altijd iets af te dingen. Hoewel een bombardement geslaagd kan worden genoemd, kan ook stelling worden genomen dat bombardementen in essentie niet iets verkieslijks zijn. Ten slotte zijn de meningen in de samenleving verdeeld over hoe militaire missies georganiseerd moeten worden. Samenwerking met Amerikanen, in NAVO verband of onder de vlag van de VN zijn samenwerkingsconstructies waar de samenleving met een bepaalde bril naar kijkt. Defensie is een politiek instrument dat haar taken uitvoert voor de Nederlandse samenleving. Zo veel meningen in de samenleving over wat Defensie zou moeten doen, zo veel doelen dat zij heeft.

2.3 Permanentie en onduidelijke doelen

Het permanente karakter en het gebrek aan duidelijke doelen wordt als tweede karakteristiek toegekend. Een militaire organisatie is een publieke organisatie waarbij de wet van vraag en aanbod niet geldt. In de nota *In het belang van Nederland* wordt geschreven dat de maatschappij een betaalbare en betrouwbare organisatie verwacht die overal ter wereld inzetbaar is (MinDef, 2013a). Tegelijkertijd ziet men Defensie vaak als verzekeringspremie voor mogelijk onheil. Inherent aan een verzekering is dat het moeilijk is om te bepalen wat de juiste premie is. Zeker als men niet weet (fundamentele onzekerheid) wat de mogelijke schade kan zijn. De wet van vraag en aanbod, of een eenvoudige calculatie van de juiste premie, is voor Defensie niet van toepassing. De militaire organisatie levert in essentie een collectief goed aan de Nederlandse samenleving: veiligheid. Soeters en consorten schrijven dat een direct prijsmechanisme voor collectieve goederen niet te maken is (Soeters et al, 2010). In de praktijk werken militaire leiders voor veiligheid, niet voor efficiëntie en goede ratio's. De verwachting dat Defensie een betaalbare en betrouwbare organisatie moet zijn, als in termen van de verwachting die men heeft van bijvoorbeeld Rijkswaterstaat, is wellicht te hoog gegrepen. Voorts is het resultaat van militaire organisaties moeilijk te duiden en te kwantificeren. Tijdens vreedetijd is het doel van militairen zich voor te bereiden op militaire inzet. Het bepalen van succes of gewenst resultaat is in die tijd lastig. Ge oefendheid is voorwaardelijk voor militaire inzet maar is niet datgene waar de bevolking uiteindelijk belasting voor betaalt. Ook in operationele omstandigheden is het meten van succes een moeilijke taak. Prestatie indicatoren voor militaire organisaties worden zelden gesteld. Het aantal verliezen bij de vijand, vernietigde gebouwen of het aantal kinderen dat weer naar school gaat kunnen daarvoor gebruikt worden maar bieden toch een beperkt beeld. Daarbij komt dat militaire operaties door de jaren heen steeds complexer zijn geworden en daarmee de bepaling van het succes van een missie (Olsthoorn, Meijer en Verweij, 2010; De Waard en Kramer, 2010). Conventionele oorlogvoering, waarbij duidelijk is wie de vijand is en wanneer de overwinning gevierd kan worden, is niet meer van deze tijd. Ter illustratie: *'War no longer exists ... war as cognitively known to most non-combatants, war as battle in a field between*

men and machinery, war as a massive deciding event in a dispute in international affairs; such wars no longer exists' (General Sir Rupert Smith in De Weger et al, 2009). Deze kenmerken onderscheiden de militaire organisatie van andere publieke organisaties.

2.4 Multitasking

Multitasking betreft de derde karakteristiek van de militaire organisatie. Met de opkomst van (internationale) vredesoperaties sinds de val van de muur in 1989 zijn de uitdagingen voor militaire organisaties complexer en groter geworden. In een symmetrische oorlog heeft men één vijand die herkenbaar is aan zijn uniform. Tegenwoordig hebben militaire operaties minder duidelijke doelen; naast het bestrijden van geweld moeten militaire organisaties nu zorgen voor stabiliteit, de opbouw van infrastructuur en aandacht hebben voor onder andere economische, juridische en sociale aspecten (Soeters, et al, 2010, p. 3). Deze nieuwe realiteit, die voor de politiek en samenleving moeilijk is te includeren in de opdracht en die leidt tot ingewikkelde prestatie meting, leidt ook tot een veeleisende verwachting op uitvoerend niveau. Militairen zijn verantwoordelijk voor de veiligheid van hun konvooi, hun kameraden, bondgenoten en dat van de plaatselijke bevolking. Het Nederlandse *3D Concept* (Defense, Diplomacy en Development), de *comprehensive approach* en de *whole government approach* zijn goede voorbeelden van de eis voor multitasking voor de militair (Matthijssen, 2014). De verwachting van een breed takenpakket ligt dus niet alleen op organisatieniveau, ook de individuele militair dient voorbereid te zijn op multitasking. Behalve de eis om meerdere doelen tegelijk te behalen (multitasken), eist de nieuwe manier van optreden intensievere samenwerking, zowel intern als met externe partners. Samenwerking tussen de luchtmacht en landmacht is belangrijk geworden (Joint Optreden), samenwerking met niet-militaire partners zoals sociologen en antropologen (CIMIC: Civil Military Cooperation) wordt relevanter en er wordt zonder uitzondering in multinationalaal verband opgetreden (Uiterwijk en Kappert, 2010). Deze relatief nieuwe fenomenen karakteriseren de militaire organisatie en de praktijk van de militair.

2.5 Angst en geweld

De vierde karakteristiek betreft de bevoegdheid tot het gebruiken van geweld. De legitimiteit voor het gebruik van geweld wordt verschaft door de internationale gemeenschap. Het mandaat voor het gebruik van geweld in missies, de *'rules of engagement'*, worden vastgesteld in VN-resoluties. Hierin wordt de wijze van optreden en de condities voor het gebruik van geweld beschreven. Geweld en angst zijn inherent aan militaire operaties. Het managen van geweldgebruik is een onderscheidend kenmerk voor militaire organisaties. Gebeurtenissen tijdens de Vietnamoorlog, zoals in My Lai, en recenter in Irak in de Abu Ghraib gevangenis tonen aan hoe belangrijk het is voor militaire organisaties om nauwkeurig om te gaan met de verantwoordelijkheid voor het monopolie op geweld. Om de effecten van het gebruik van geweld van de militair te beperken worden verschillende maatregelen genomen. De Nederlandse krijgsmacht kent bijvoorbeeld een gedragscode waarin omschreven wordt welke waarden militairen dienen na te streven (MinDef, 2017b). Voorts moeten strikte procedures, richtlijnen en drills ervoor zorgen dat proportioneel geweld wordt gebruikt en voorkomen wordt dat militairen verkeerde beslissingen nemen (Soeters, et al, 2010, p. 4). Toch blijft geweld een onderdeel van het militaire werk. Vanuit de filosofie dat geweld altijd vermeden moet worden rijst de vraag of militaire operaties echt succesvol kunnen zijn. Geweld is immers geen verkieslijke optie. Een militaire operatie kan daarom wellicht technisch gezien wel succesvol worden genoemd maar in een breder perspectief niet als een ultiem succes worden bestempeld (Jansen en Soeters, 2016).

2.6 Bureaucratie

De militaire organisaties staat van oudsher bekend als een grote, hiërarchische en bureaucratische organisatie, dit is de vijfde karakteristiek. Gecentraliseerde aansturing en een gelaagde formele structuur zijn belangrijke kenmerken van de militaire organisatie. Een bureaucratische inrichting van organisaties heeft voordelen. In de opkomst van grote organisaties ten tijden van de industriële revolutie kreeg de bureaucratische organisatievorm veel aanhang. Het draagt bij aan een rationele en efficiënte bedrijfsvoering. Door een organisatie te vormen naar het model van een machine kunnen taken efficiënt worden verdeeld en kan productie worden verhoogd. Een groot voorstander van dit type organisatie was de Duitse socioloog Max Weber (1864 – 1920). De militaire organisatie is echter al langer bekend met het organiseren van grote groepen mensen. Het organiseren van legers en nadenken over het behalen van doelstellingen werd reeds beschreven door Von Clausewitz (1780 – 1831) en veel eerder door de Chinese strateeg Sun Tzu (500 vChr). Een rationele organisatie die betrouwbaar is en efficiënt omgaat met de geboden middelen is een groot goed. De belastingbetaler wil natuurlijk dat er goed beleid wordt gevoerd, nauwkeurig toezicht wordt gehouden op de administratie en processen efficiënt en effectief zijn ingericht.

De bureaucratische organisatievorm heeft ook nadelen. Snelle besluitvorming en flexibiliteit zijn moeilijk te bereiken. Taakspecialisatie, gedetailleerde planning en standaardisatie van processen leiden ertoe dat de bureaucratische organisatie zich moeilijk aanpast aan onvoorspelbare omstandigheden (Mintzberg, 2006). Een goed voorbeeld van het negatieve effect van deze inrichting kan worden gevonden in de Eerste Wereldoorlog. Terwijl de Engelse soldaten op het Europese vasteland in de loopgraven lagen, waren de officieren die verantwoordelijk waren voor de aansturing in Engeland. Taken en verantwoordelijken waren dermate ver van elkaar verwijderd dat degene die de beslissingen nam niet wist wat er op het slagveld afspeelde. Ook recenter kunnen nadelen worden geïdentificeerd. Tijdens operaties in Irak en Afghanistan constateerden de westerse troepen dat de centrale aansturing problemen voortbracht bij het bestrijden van een nieuwe irreguliere tegenstander (Soeters et al, 2010, p. 5). De Nederlandse krijgsmacht loopt ook momenteel tegen de barrières van de bureaucratische organisatie aan. Voorbeelden worden gegeven in de interviews in het onderzoek naar adaptiviteit: *“Eigen waterbottling capaciteit voor gebruik in missiegebieden kan een enorme kostenbesparing opleveren, waardoor het bulk vervoer van water in flessen, hetgeen een permanente en enorme logistieke inspanning vraagt, niet meer nodig hoeft te zijn. Dit idee is meermaals ingebracht op diverse niveaus, is haalbaar, maar komt niet door de rubberen laag”* (MinDef, 2016a). Hoewel kritiek op de bureaucratie dagelijkse praktijk is heeft deze manier van organiseren ook vandaag de dag nog voordelen. Regels en procedures voorkomen nepotisme, corruptie en misbruik van macht. Daarnaast verlaagt het de kans op onrechtmatig gebruik van wapens en geweld. Volgens de Soeters en medeauteurs maakt de bureaucratie de militaire organisatie bovendien ethisch acceptabel (Soeters, et al, 2010, p. 6; Jansen en Soeters, 2016). Samengevat bevat de militaire organisatie nog steeds veel kenmerken van de bureaucratische organisatie, met zowel positieve als negatieve kanten.

2.7 Deelconclusie

Defensie is grote en complexe organisatie. Militaire inzet wordt bepaald door politiek opdrachtgeverschap. Soeters et al beschrijven vijf karakteristieken voor de publiek militaire organisatie (Soeters et al, 2010). De eerste karakteristiek, 'politiek en samenleving', behandelt de invloed van onduidelijke en fluctuerende verwachtingen van de politieke opdrachtgever, de complexiteit van politieke kleur en de perceptie van de samenleving over militaire missies. Permanentie en onduidelijke doelen, de tweede karakteristiek, beschrijft de onmeetbaarheid van het resultaat van militaire inzet en de effecten van de aard van een geweldsorganisatie. Ten derde wordt Defensie gekarakteriseerd door multitasking. De wijze van optreden, de verantwoordelijkheden van de militair en samenwerkingsverbanden onderscheiden de publiek militaire organisatie. Ten vierde wordt 'angst en geweld' als karakteristiek toegekend. Het gebruik van geweld heeft invloed op de manier van werken en leidt tot stringente regels en procedures. Ten vijfde is bureaucratie verbonden aan Defensie. Een formele mechanistische organisatiestructuur is behulpzaam voor besturing maar remt flexibiliteit. Bij de confrontatie en analyse van theorie en praktijk in hoofdstuk vijf worden deze karakteristieken betrokken.

In het volgende hoofdstuk komt de casus aan bod. Een analyse van totstandkoming en het verloop van het onderzoek naar adaptiviteit maakt zichtbaar welke problemen bestaan in de besluitvorming voor nieuw onderzoek bij Defensie. Deze problemen zijn de belangrijkste aanleiding voor dit onderzoek.

3. Casus: Onderzoek naar adaptiviteit

3.1 Inleiding

In deze casebeschrijving komt naar voren welke fouten worden gemaakt in de acquisitie en uitvoering van het onderzoek naar adaptiviteit. Door deze fouten wordt onderzoek uitgevoerd dat het aanpassingsvermogen van de organisatie niet verbetert. De beschrijving van de aanleiding laat zien dat het begrip adaptiviteit uit het onderzoek in brondocumenten anders wordt geïnterpreteerd of überhaupt niet voorkomt. Daarnaast toont de caseanalyse dat er geen constructieve argumentatie is voor de theoretische keuze voor adaptiviteit. Adaptiviteit wordt als term gekozen voor ambidexteriteit, de redenen voor deze richting zijn onduidelijk. Vervolgens komen het theoretisch fundament: de robuuste en flexibele oriëntatie, het speciaal ontwikkelde systeem-model militaire organisatie adaptiviteit en het 7S model van McKinsey aan bod. Ook voor deze theorieën en modellen is de onderbouwing afwezig en kunnen de geïnterviewden theoretische keuzes niet toelichten. Ten slotte volgt het tweede deel van het HOA onderzoek: *HOA2 Adaptief door bivalent vermogen*. Dit vervolgonderzoek is in de opstartfase geannuleerd. De redenen hiervoor zijn niet bekend en uit interviews blijkt dat er geen gemeenschappelijke criteria zijn om onderzoeksvoorstellen te beoordelen. Samengevat toont dit hoofdstuk welke fouten er worden gemaakt in de besluitvorming en het onderzoek.

3.2 De aanleiding

In de analyse van de aanleiding is het van belang om een onderscheid te maken tussen het concept *De Adaptieve Krijgsmacht* en het onderzoek naar adaptiviteit. *De Adaptieve Krijgsmacht* is een Nederlandse vertaling van het internationaal omarmde *Total Force* concept. Het *Total Force* concept is een militaire doctrine gericht op flexibilisering en duurzame samenwerking met actoren in de samenleving (MinDef, 2017f). De minister van Defensie schrijft in een brief aan de tweede kamer over het plan van aanpak voor de invoering van het concept: *“het vergroten van de flexibiliteit van de krijgsmacht kan worden bereikt door materiele en personele reservecapaciteiten te versterken”* (MinDef, 2017f). De kern van het *Total Force* concept ligt in de creatie van een flexibele schil om de organisatie, het inzetten van reservisten en een flexibel personeelsbestand. Door de samenwerking met actoren in de samenleving kan Defensie sneller anticiperen en reageren op risico's en piekmomenten, en wordt de flexibele capaciteit vergroot. Flexibel arbeidspotentieel, uitwisseling van personeel en een sterke verankering in de samenleving zijn verder belangrijke inrichtings- en bedrijfsvoeringprincipes om de flexibiliteit van de organisatie te vergroten.

Het HOA onderzoek is ook gericht op het vergroten van de flexibiliteit van de krijgsmacht maar heeft een andere richting. Het onderzoek is door het Land Warfare Centre (LWC) van het Commando Landstrijdkrachten (CLAS) opgestart om *“adaptiviteit meer te laten zijn dan een oppervlakkige modekreet en adaptiviteit bij Defensie breed te laten onderzoeken”* (Hart et al, 2016). Het LWC is verantwoordelijk voor kennisontwikkeling op het gebied van landoptreden, geïntegreerd optreden, conceptuele opleidings- en trainingskunde en opleidingskunde, 3D onderwerpen en *counter improvised explosive devices* (C-IED). Het doel van het HOA onderzoek is om *“adaptiviteit te duiden en te onderzoeken hoe dit praktisch versterkt kan worden, zowel voor het individu als de defensieorganisatie”* (LWC, 2013). Het LWC onderkent de noodzaak om de bestaande en toekomstige

initiatieven van Defensie om haar adaptiviteit te vergroten te ondersteunen met een solide kennisbasis. Daarom is het LWC in 2015 gestart met een fundamentele kennisopbouw over adaptiviteit in het TNO onderzoeksprogramma *V1520 Human and Organizational Adaptability*.

De vraag is hoe het HOA onderzoek zich verhoudt tot de *Adaptieve Krijgsmacht*. Waarom is het HOA onderzoek opgestart? Deze vraag is gesteld aan medewerkers van het LWC. Een uitwerking van het antwoord is in onderstaand kader gegeven.

Interview LWC: Wat is de aanleiding voor het HOA onderzoek?

Antwoord:

De start voor het onderzoek bij het LWC komt tot stand op basis van omgevingsanalyses. Bij de landmacht voeren we scans en analyses uit om ons voor te bereiden op de toekomst. Uit deze analyses bleek dat de omgeving van Defensie sneller verandert en steeds complexer wordt. Denk maar aan de spanningen in Oekraïne, internationaal terrorisme, geopolitieke verschuivingen, migratiestromingen enzovoorts. Op basis van deze analyses denken we bijvoorbeeld na over wat voor materieel we over 10 jaar nodig hebben. Gepantserd optreden (tanks ed) was een aantal jaar geleden passé. Nu zien we dat symmetrische oorlogvoering weer dichterbij is gekomen. Plannen voor materieel en personeel worden aan de hand hiervan gemaakt. In dit geval leverden de uitspraken van de CDS en de minister ook belangrijke input voor onderzoek. De CDS zei op de 'future force conference' dat adaptiviteit de belangrijkste capaciteit is voor de krijgsmacht. Dat komt natuurlijk niet uit de lucht vallen. Ook de minister gaf in haar nota aan dat we adaptiever moeten worden. Het LWC combineert de opdrachten van de politiek en de omgevingscans tot onderzoeksvoorstellen. Hieruit is HOA ook ontstaan.

De aanleiding voor onderzoek bij Defensie berust in de kern dus op twee gronden: politiek opdrachtgeverschap en eigen analyses. Defensie is een politiek instrument, de doelstellingen en taken worden door de politiek opgelegd. Maar Defensie denkt zelf ook na over haar toekomst. Door toekomst- en omgevingsanalyses uit te voeren kan de organisatie anticiperen op de veiligheidssituatie in de wereld. Voorbeelden van analyses en plannen die bepalend zijn voor nieuw onderzoek zijn de Strategische Kennis en Ontwikkel Agenda (SKIA), de Regieagenda en ASCALON en SILENE (MinDef 2016b, MinDef 2016d, MinDef 2016e). Zie voor een beschrijving van deze analyses bijlage D.

Analyse aanleiding

Op basis van omgevingsanalyses wordt geconstateerd dat er behoefte is aan meer flexibiliteit of adaptiviteit. De medewerkers van het LWC verwijzen in het interview naar de nota *In het belang van Nederland*, een visiedocument van de Minister van Defensie (MinDef, 2013a). De totstandkoming van de nota berust op twee uitgangspunten: *"Ten eerste moet de Nederlandse krijgsmacht, ook in de toekomst, zo goed mogelijk kunnen omgaan met diffuse dreigingen en risico's."* Dit uitgangspunt houdt in dat de Defensie klaar moet zijn voor veel verschillende conflicten en op verschillende wijzen moet kunnen optreden: *"De Nederlandse krijgsmacht moet voorbereid blijven op een scala aan inzetmogelijkheden"*. Hiermee wordt een beroep gedaan op de flexibiliteit van de krijgsmacht. Het tweede uitgangspunt is betaalbaarheid. Defensie moet voorbereid zijn om uiteenlopende conflicten maar het mag niet teveel kosten. Deze uitgangspunten, gecombineerd met eigen analyses en externe verkenning vormen de belangrijkste aanleiding voor het onderzoek. In alle documenten wordt

aanpassingsvermogen en flexibiliteit beschreven maar het begrip adaptiviteit zoals gebruikt in HOA komt nergens expliciet voor. Het is onduidelijk waar de vertaalslag wordt gemaakt van aanpassingsvermogen en flexibiliteit naar adaptiviteit.

3.3 HOA 1 Het vergroten van adaptiviteit van Defensie

3.3.1. De keuze voor adaptiviteit

De resultaten van HOA1 worden gepresenteerd in het artikel *Het vergroten van adaptiviteit bij Defensie* gepubliceerd in het blad de Militaire Spectator (Hart 't et al, 2016). Het artikel start met een analyse van de omgeving van Defensie. Samengevat staat Defensie voor een moeilijke opdracht. Toekomstige conflicten zijn slecht voorspelbaar, de nabije toekomst kenmerkt zich door fundamentele of strategische onzekerheid, wereldwijde verbondenheid van kapitaal, goederen en mensen, revoluties in informatietechnologie en moeilijk te duiden oorzaak-gevolgrelaties van conflicten zorgen voor een complexe omgeving. Daarnaast kan de politieke drang om daadkracht te tonen leiden tot een hoger strategisch en tactisch tempo. Deze factoren leiden er volgens de auteurs toe dat aanpassingsvermogen de belangrijkste bekwaamheid wordt in de toekomst. Het belang van aanpassingsvermogen (Engels: adaptivity) wordt onderstreept door de Commandant der Strijdkrachten (CDS). De auteurs noemen zijn keynotespeech en de nota als aanleiding voor onderzoek naar adaptiviteit. De woorden van de CDS: *"In my view, adaptability is the most crucial feature of a future-proof Defense force. If you, or your organization, do not adapt to changed circumstances, you will cease to exist"*. Bovendien schrijft de minister in haar nota: *"De mate waarin capaciteiten kunnen worden aangepast aan snel veranderende (operationele) omstandigheden bepaalt de toegevoegde waarde van onderdelen van de krijgsmacht, hoe groter de aanpassingsmogelijkheden, hoe uitgebreider de inzetmogelijkheden* (Hart et al, 2016, p. 321). De auteurs trekken op basis van deze uitspraken in combinatie met de omgevingsanalyse de conclusie dat adaptiviteit voorwaardelijk is geworden voor inzet van militair vermogen. In het vervolg van het artikel is adaptiviteit het uitgangspunt.

Analyse: keuze voor adaptiviteit

Het LWC levert als kennisafdeling onderzoek voor de Landmacht. Een goede start voor onafhankelijk onderzoek is daardoor niet eenvoudig. De opdracht van het LWC is het leveren van een solide kennisbasis aan adaptiviteit. Het is voorafgaand aan het onderzoek al duidelijk dat adaptiviteit belangrijk is. Levert het LWC daarmee dus de informatie om een voorgenomen stelling te onderbouwen? Ook in het artikel in de Militaire Spectator komt dit punt naar voren; men wilt adaptiviteit meer laten zijn dan een modekreet. Hoe het onderzoek zich verhoudt tot de *Adaptieve Krijgsmacht* wordt in het artikel niet beschreven. Een ander belangrijk punt is dat in het artikel niet naar voren komt over welke vorm van aanpassingsvermogen geschreven wordt. Wordt adaptiviteit gebruikt als synoniem voor aanpassingsvermogen of wordt hier de theoretische stroming adaptiviteit (als ambidexteriteit) direct geïntroduceerd? De uitspraak van de CDS kan worden uitgelegd als een statement dat het voor Defensie van existentieel belang is om ambidexteriteit te omarmen. In het HOA onderzoek wordt adaptiviteit namelijk als synoniem gebruikt voor ambidexteriteit. Ambidexteriteit betekent dat een organisatie tweebenig moet zijn, dat het zowel exploiteert (het benutten van productiemiddelen om omzet te creëren), als exploreert (middelen investeren in innovatie)(March, 1991). Dat is iets anders dan het aanpassingsvermogen vergroten. Waarschijnlijker is dat de CDS 'adaptivity' gebruikte als vertaling van het Nederlandse woord aanpassingsvermogen. Of dat hij doelde op de *Adaptieve Krijgsmacht*. Ook de minister geeft in haar nota niet de opdracht

om ambidexteriteit defensie breed te onderzoeken. Het *total force concept* is weliswaar gericht op flexibilisering maar schrijft niet voor dat ambidexteriteit omarmt moet worden. De keuze voor ambidexteriteit lijkt vooral te zijn ingegeven door de onderzoekers van TNO (zie interview kader). Ambidexteriteit kan een goede keuze zijn maar uit deze analyse komt geen duidelijke overweging naar voren. Door hier al de keuze te maken voor adaptiviteit vallen andere theorieën bovendien af zonder een degelijk onderbouwing. Indien Defensie wil investeren in kennis van aanpassingsvermogen kan per slot van rekening ook worden gekozen voor andere theorieën zoals *Strategic Flexibility*: Hitt, Keats en DeMarie, 1998; *Strategic Role Conflict*: Floyd en Lane, 2000; *Organizational Ambidexterity*: Gibson en Birkinshaw, 2004; *Strategische Flexibiliteit*: Volberda, 2004; *Ambidexterity and Paradoxes*: Andriopoulos en Lewis, 2009; *Strategic Agility*: Dos en Kosonen, 2010. Het gevaar van het algemeen geformuleerde aanpassingsvermogen, zoals ook in de nota beschreven, lijkt zich hier te etaleren. Aan de hand van het artikel kan niet worden opgemaakt op welke gronden is gekozen voor adaptiviteit en of andere theorieën in overweging zijn genomen.

Interview LWC: Waarom is gekozen voor het concept adaptiviteit?

Antwoord:

Het gaat er in ieder geval om dat de discussie goed wordt gevoerd en er een helder beeld is van wat we bedoelen. De inhoudelijke keuze voor een van de begrippen is dan in principe vervolgens minder interessant. TNO heeft veel kennis op het gebied van adaptiviteit. We hebben in vroeg stadium samen veel nagedacht over mogelijkheden voor Defensie. Onze belangen zijn daar goed in meegenomen. Uiteindelijk is de keuze voor agility, adaptability of strategic flexibility een semantische discussie.

Ook in het interview komen geen duidelijke argumenten naar voren waarom gekozen is om het concept adaptiviteit te omarmen. Het is waarschijnlijk dat de betrokkenheid van TNO, met de afdeling *Human en Organizational Adaptivity*, nadrukkelijk invloed heeft gehad op de focus van het onderzoek.

3.3.2. De robuuste en flexibele oriëntatie

De theoretische kern van HOA1 berust op twee tegenstrijdige perspectieven; een robuuste oriëntatie en een flexibele oriëntatie. De robuuste oriëntatie is gericht op stabiliteit en wordt gekenmerkt door centrale aansturing, planning, structuur en procedures. Indien veranderingen niet fundamenteel zijn kan de organisatie snel en eenvoudig reageren. De flexibele oriëntatie is gericht op verandering en snelle aanpassing. Vaste structuren en processen passen niet bij deze oriëntatie. Snel schakelen en reageren op onvoorspelbare en ingrijpende veranderingen is de kern van deze oriëntatie. Beide oriëntaties zijn afhankelijk van de omgeving effectief. Bij een stabiele voorspelbare omgeving is de robuuste oriëntatie effectief, bij een onvoorspelbare omgeving de flexibele. De auteurs stellen dat om adaptief te zijn beide oriëntaties tegelijk nodig zijn. Op die wijze kunnen zowel voorspelbare als onvoorspelbare verandering het hoofd worden geboden. Een 'bivalente' oriëntatie past daarom bij adaptiviteit. Hierbij wordt verwezen naar het concept ambidexteriteit (March, 1991). De auteurs hanteren de volgende definitie voor adaptiviteit:

'Adaptiviteit is het vermogen van een systeem om op effectieve wijze te anticiperen op (on)voorzienbare veranderingen, deze veranderingen te identificeren en te interpreteren, en er tijdig op te reageren zo dat de optimale prestatie gehandhaafd wordt.' (HOA1)

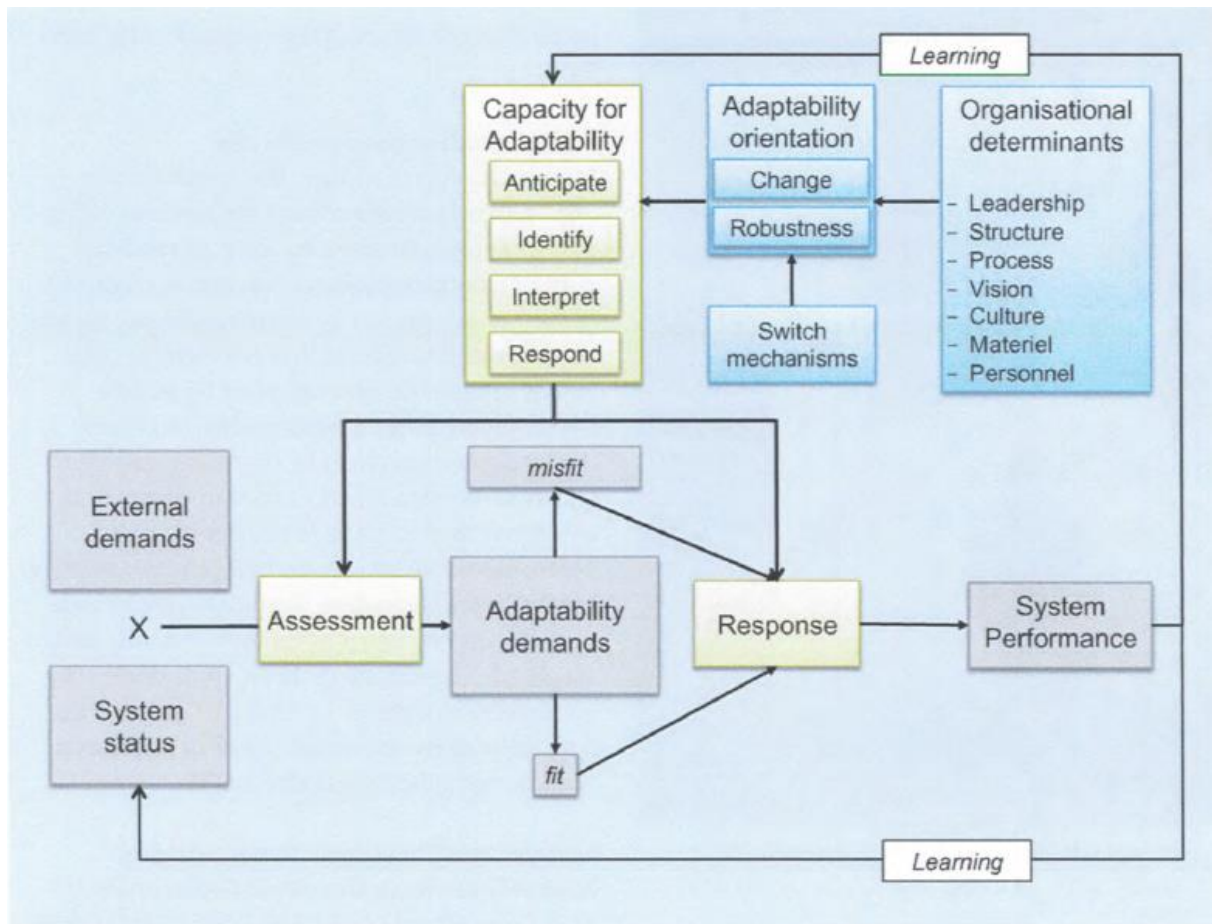
Analyse: robuuste en flexibele oriëntatie

De indeling van een robuuste en een flexibele oriëntatie lijkt een logische en praktische indeling. Het verband met de militaire organisatie is duidelijk te leggen. Ook in *Managing Military Organizations* worden twee verschillende situaties beschreven: vreedstijd en militaire inzet (Soeters et al, 2010). Naar de organisatie typering van Mintzberg vertoont de robuuste oriëntatie overeenkomsten met een klassieke bureaucratische organisatie en de flexibele oriëntatie met een adhocratie (Mintzberg, 2006). Verschillende situationele omstandigheden leggen inderdaad verschillende eisen op aan de organisatie. In het onderzoek naar adaptiviteit wordt gesteld dat het verstandig is om de organisatie af te stemmen op de omgeving. Hoewel afstemming op de omgeving geen nieuw inzicht is, doet de gebruikte terminologie vermoeden dat er gesproken wordt van nieuwe kennis. Ontdaan van de complexe zinsbouw worden in het artikel de volgende conclusies getrokken: Een flexibele oriëntatie is een oriëntatie die is ingesteld op een omgeving die snel verandert. Als de omgeving snel verandert is de flexibele oriëntatie verkieslijk. De robuuste oriëntatie is ingesteld op een stabiele omgeving. Als de omgeving stabiel is, kies dan de robuuste oriëntatie. Als de situatie zowel stabiel als flexibel kan zijn gebruik dan beide oriëntaties. Adaptiviteit is het inzetten van de juiste oriëntatie, afhankelijk van de omgeving. Als Defensie dus adaptief wordt kan het elke situatie aan. Dit redeneerpatroon is logisch en aannemelijk. Het is echter ook dermate voor de hand liggend dat het de vraag is wat Defensie hier aan heeft. Een robuuste en flexibele oriëntatie zijn immers al lange tijd bekend, alleen werd het voorheen als bureaucratisch en adhocratisch beschreven (Mintzberg, 2006). Als adaptiviteit ervoor zorgt dat Defensie te allen tijde en in elke situatie optimaal presteert is het bovendien een wondermiddel. Er wordt in andere woorden gevraagd of de organisatie zowel bureaucratisch als adhocratisch kan zijn, afhankelijk van de omstandigheden. Dit lijkt een utopische oplossing. Ten slotte wordt aangegeven dat adaptiviteit overeenkomt met het concept organisatorische ambidexteriteit (March, 1991). Waarom in dit onderzoek wordt gekozen voor een nieuwe term is niet duidelijk.

3.3.3. Het systeem-model militaire organisatie adaptiviteit

Adaptiviteit bij Defensie wordt uitgewerkt en weergegeven in een Defensie specifiek model: het systeem-model militaire organisatie adaptiviteit (figuur 1). Dit model komt direct uit het artikel van Hart et al (2016). Het model integreert inzichten uit de wetenschap en de civiele en militaire praktijk. Daarnaast includeert het model het 'bivalente gedachtegoed' en geeft het inzicht in de werking en het krachtenveld van het adaptieve vermogen in een defensiecontext. De groene blokken in het schema hebben betrekking op de wijze waarop een defensieorganisatie adaptief kan zijn. Hierbij worden anticipatie, identificatie, interpretatie en reactie onderscheiden als adaptieve processen. Ter illustratie: de organisatie dient te anticiperen op veranderingen in de omgeving, deze veranderingen te identificeren en vervolgens te interpreteren. Behelst een verandering een robuuste eis, dan zou in dat geval gekozen moeten worden voor de robuuste oriëntaties en vice versa. Op basis van deze keuze kan adequaat gereageerd worden (response). De grijze blokken beschrijven de omgevingseisen en status van de organisatie zelf. Door de eisen te vergelijken met de organisatorische instelling kan worden gekeken of de organisatie een fit of een misfit heeft met de omgeving. De blauwe blokken stellen de organisatiedeterminanten, de oriëntatie en switchmechanismen voor. Dit zijn de organisatie elementen die afhankelijk van de misfit aangepast moeten worden aan de nieuwe omgeving. Door de determinanten opnieuw in te stellen kan bewogen worden naar een flexibele of robuuste oriëntatie. De wijze waarop deze aanpassing tot stand komt wordt 'Switch Mechanisms'

genoemd. De organisatie determinanten zijn gestructureerd aan de hand van het 7S model van McKinsey en worden later verder per determinant uitgewerkt.



Figuur 1 Systemmodel militaire organisatie adaptiviteit (uit Hart 't et al, 2016)

Analyse systeem-model militaire organisatie adaptiviteit

Het systeemmodel geeft een overzicht van de elementen die volgens het onderzoek naar adaptiviteit belangrijk is voor adaptiviteit bij Defensie. Het is een theoretisch model dat is samengesteld op basis van een literatuurstudie en interviews met Defensiepersoneel. In feite geeft het model de werking tussen de organisatie en haar omgeving wordt schematisch weer. Het Defensie specifieke karakter is in het schema echter niet herkenbaar. Ook blijft onduidelijk of dit schema in de praktijk gebruikt gaat worden.

3.3.4. De keuze voor het 7S Model

Het 7S-model van McKinsey wordt gebruikt om de organisatie te beschrijven. De 7S factoren zijn: leiderschap, structuur, processen, visie, cultuur, materieel, personeel. De kenmerken van beide oriëntaties worden per factor beschreven. Het schema uit het onderzoek wordt hieronder gepresenteerd in figuur 2.

	Change orientation	Robustness orientation
Leadership	Transformational leadership Autonomy facilitating Change oriented Collaboration and participative oriented Tolerance for risk	Transactional leadership Direct and decisive Task and result oriented Risk aversion
Structure	Decentralization - Flat organisation - Decisions/responsibility low in org Horizontal collaboration structure	Centralization - Central coordination - Ownership Simple organizational structure
Processes	Flexible processes / minimal processes Self-synchronization Lateral/ horizontal coordination Agile decision making Social innovation Broad mandate commander Simplicity & Transparency	Formalization Non creative goals and plans Command & Control TTP's
Vision	Adaptive, short-cycle development Feed forward orientation Scanning and feedback Shared, bottom-up vision	Scenario-based development Planning & Control Clear, top-down vision
Culture	Psychological safety Uncertainty embracing Experiment & learn Change-oriented Collective aspiration	Competitiveness Accountability Risk management Preoccupation with failure
Materiel	Pooling & sharing Off the shelf Modularity	Redundancy, back-up systems Inventory management
Personnel	Flexible shell Differentiation/ specialization	Generalisation Scenario based training

Figuur 2. Gemodelleerd 7S Model McKinsey uit Hart et al, 2016.

Het schakelen tussen beide oriëntaties is volgens de auteurs de uitdaging voor Defensie. Het schakelen tussen robuustheid en flexibiliteit dient voortdurend, afhankelijk van de situatie te gebeuren. Bovendien moet Defensie focussen op een juiste mix van beide paradoxale oriëntaties. Dit geldt voor de organisatie en het personeel. Reflectie en zuiver waarnemen worden genoemd als belangrijke capaciteiten om een goede inschatting te kunnen maken van de mix van oriëntaties. Kansen worden gezien in het omgaan met spanningsvelden, die het gevolg kunnen zijn van de zoektocht naar de juiste mix.

Analyse: keuze voor het 7S model

Een keuze op basis van de populariteit van het model ligt voor de hand. Er worden in het artikel echter geen argumenten gegeven waarom wordt gekozen voor het 7S model van McKinsey. Ook in dit gedeelte van het onderzoek hadden andere keuzes gemaakt kunnen worden, bijvoorbeeld voor de Balance Scorecard van Kaplan en Norton (Kaplan en Norton, 1992). Daarbij is het onderzoek van Waterman, Peters en Phillips (1980) en het later gepubliceerde boek *In Search of Excellence* (Peters en Waterman, 1982) waarin het 7S model beschreven wordt niet onbetwist. De onderzochte 'excellente bedrijven' bleken namelijk minder succesvol te zijn dan geclaimd werd. Daarnaast was er

kritiek uit ethische hoek. Veel van de excellente bedrijven hadden een negatieve bedrijfscultuur en waren niet prettig om te werken (Soeters, 1986). Hoewel het 7S model in de consultancy erg succesvol is, kunnen vragen worden gesteld over de empirische stevigheid. Verder is opvallend dat gekozen is voor nieuwe termen voor het 7S model. In plaats van Structure, Strategy, System, Staff, Style, Skills en subordinate goals is gekozen voor Leadership, Structure, Processes, Vision, Culture, Materiel en Personnel. In het oorspronkelijke artikel van Waterman, Peters en Phillips (1980) komen deze begrippen niet voor. Op basis van het artikel blijft onduidelijk op welke gronden is gekozen voor nieuwe termen. Hierdoor is niet helder welke termen in het artikel corresponderen met de zeven S'en. Bovendien laat het zich aanzien dat de elementen zijn gemodificeerd om het onderzoek te dienen. Een voorbeeld hiervan is het element Style, dat waarschijnlijk correspondeert met Leiderschap. Style wordt door Waterman en consorten uitgelegd als de managementstijl die door het (top) management wordt uitgedragen. Het gedrag van managers is een uiting van hun stijl en heeft invloed op de manier van werken, de sfeer en de cultuur van het bedrijf. Naast de stijl van het management is volgens de schrijvers nog een aspect bij Style belangrijk; het vermogen voor verandering. Het element Style is hiermee uitgebreider van het element Leiderschap in het artikel adaptiviteit. Het vermogen voor verandering heeft te maken met de strategische keuzes die de organisatie maakt. In de keuzes die een organisatie maakt; een investeringsbeslissing, een uitbreiding, internationalisering en dergelijken, moet rekening worden gehouden met de organisatie cultuur. *"Our proposition is that a corporations style, as a reflection of its culture, has more to do with its ability to change organization or performance than is generally recognized"* (Waterman, Peters en Phillips, 1980, p. 22). Het gaat daarmee niet alleen om de stijl van leidinggeven maar ook om de inhoudelijke keuzes die worden gemaakt. In conclusie, het is niet duidelijk waarom het 7S model van McKinsey is gebruikt en welk doel de nieuwe terminologie dient. Ten slotte zijn de elementen aangepast voor het onderzoek waardoor belangrijke aspecten van het oorspronkelijke model verloren gaan.

Interview LWC: Waarom is gekozen voor het 7S model en waarom is het op deze wijze toegepast?

Antwoord:

We waren op zoek naar een model om de organisatie in kaart brengen. Samen met TNO hebben besloten het 7S model te kiezen. Er is geen verdere argumentatie voor deze keuze. We hebben het model toegepast op Defensie om het duidelijker en actueler te maken.

Samengevat lijkt de totstandkoming en structuur van het onderzoek niet gebaseerd op een constructieve argumentatie. Het blijft onduidelijk waarom specifiek voor adaptiviteit wordt gekozen, de redenen om bepaalde modellen te hanteren is vaag en het onderzoek is waarschijnlijk zeer gekleurd door de achtergrond van de TNO onderzoekers.

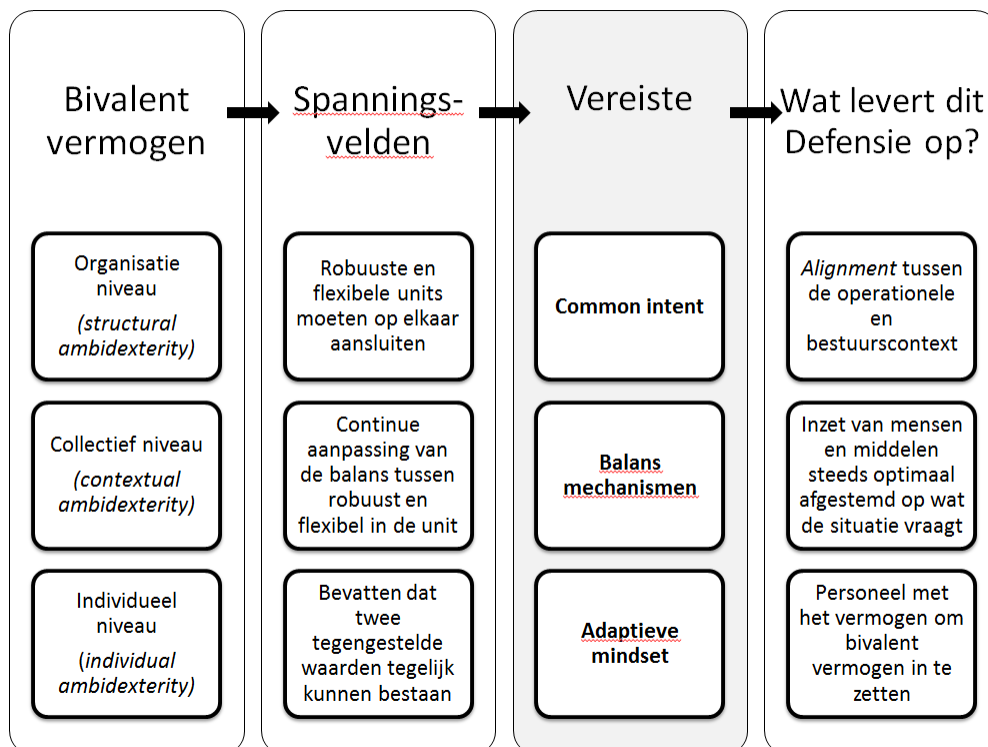
3.4 HOA 2 Adaptief door bivalent vermogen

3.4.1. Het contourvoorstel

In het contourvoorstel HOA 2.0 'Adaptief door bivalent vermogen - de vereisten om een adaptieve organisatie werkelijkheid te maken' wordt een nieuw voorstel gedaan om adaptiviteit bij Defensie te onderzoeken. De inzichten uit HOA1 worden namelijk dermate interessant gevonden dat meer onderzoek moet worden gedaan. In HOA1 is beschreven dat bivalent vermogen de adaptiviteit van Defensie kan vergroten. HOA2 heeft tot doel kennis te genereren over hoe het bivalent vermogen in de organisatie ontwikkeld en benut kan worden. Defensiemedewerkers ervaren zo blijkt spanning bij de afstemming van de tegenstrijdige oriëntaties. Hoe deze spanning weg kan worden genomen om de adaptiviteit te vergroten is de centrale vraag van HOA2. De onderzoeksvraag van HOA2 is vervolgens:

"Hoe kan Defensiepersoneel een adaptieve mindset ontwikkelen en inzetten?"

Het HOA2 onderzoek maakt onderscheid tussen organisatieniveau, collectiefniveau en individueel niveau om het bivalente vermogen te analyseren. Het organisatieniveau correspondeert volgens de auteurs met onderzoek dat is gericht op structurele ambidexteriteit. Het collectiefniveau en het individueel niveau met contextuele ambidexteriteit (Birkinshaw en Gibson, 2014). Omdat het onderzoek is gericht op de rol van leidinggevende is het individueel niveau voor deze studie relevant. Op individueel niveau is het noodzakelijk dat medewerkers kunnen *'bevatten dat twee tegengestelde waarden tegelijk kunnen bestaan'* (figuur 2). Een 'Adaptieve Mindset' is volgens de auteurs een vereiste om adequaat om te kunnen gaan met de spanningsvelden. In figuur 3 is het werkmodel van HOA2 weergegeven:



Figuur 3 Werkmodel HOA2 (MinDef, 2016b).

HOA2 is gericht op de adaptieve mindset van de medewerkers. Door de adaptieve mindset van het personeel te vergroten kan de organisatie het bivalent vermogen versterken. De onderzoekers geven de volgende definitie voor de adaptieve mindset: *“Een adaptieve mindset stelt mensen in staat om te werken en optimaal te functioneren in een adaptieve (veranderende) omgeving. Een adaptieve mindset zorgt voor het vermogen behendig te bewegen tussen de spanningsvelden van uiteenlopende organisatorische belangen doordat het mogelijk wordt om verschillende perspectieven te herkennen en op waarde te schatten, deze af te zetten tegen elkaar en zo steeds een passende balans tussen robuuste en flexibele capaciteiten te vinden.”*. De adaptieve mindset wordt beschreven als een mentale houding die bepaalt hoe ervaringen worden geïnterpreteerd en hoe men denkt, voelt en reageert op veranderingen in de omgeving. Vier elementen worden belangrijk geacht: willen, kunnen, begrijpen en organisatiecultuur. Willen houdt in dat mensen bereid moeten zijn de tegenstrijdige perspectieven te integreren. Kunnen betekent het vermogen om perspectieven te kunnen integreren. Begrijpen wordt uitgelegd als het vermogen om in te schatten waarom en wanneer welke reactie nodig is. De organisatiecultuur wordt gezien als de collectieve adaptieve mindset. Het onderzoek formuleert de volgende kenmerken van een adaptieve mindset: paradoxaal denken, tolerantie voor ambiguïteit, cognitieve flexibiliteit, zuiver waarnemen en aandacht. Het document beschrijft ten slotte concrete resultaten en verwachtingen van het onderzoek. Voor het onderdeel adaptieve mindset levert HOA2 drie concrete resultaten : een wetenschappelijke gefundeerde studie, richtlijnen en methodes voor het versterken van de adaptieve mindset en inzicht in toepasbaarheid, haalbaarheid, eisen en randvoorwaarden van het versterken de adaptieve mindset. HOA2 wordt uitgevoerd in samenwerking met verschillende spelers binnen Defensie.

Analyse HOA2

Omdat het voorstel voor HOA2 is afgekeurd voert het voor deze thesis te ver om een omvattende inhoudelijke analyse van het nieuwe onderzoek te maken. Daarbij bouwt HOA2 voort op het fundament van HOA1. Het is interessant om na te gaan waarom het voorstel is afgewezen. Wellicht dat de bezwaren, zoals omschreven in de analyse in deze thesis, een rol hebben gespeeld bij de afweging. In het kader de uitwerking van de vraag waarom het voorstel werd afgewezen.

Interview LWC: Op basis van welke criteria wordt een onderzoeksvorstel beoordeeld?

Antwoord:

Op welke gronden in dit specifieke geval beoordeeld is weet men niet. Een belangrijk argument zal ongetwijfeld berusten op urgentie en prioriteit. Als het voorzettingsvermogen ernstig in het gedrang komt bij het uitblijven van een bepaalde materiele investering zal de commissie eerder daarvoor kiezen dan een voorstel uit de koker Human Performance Enhancement. Dit maakt vergelijking natuurlijk ook erg lastig want je vergelijkt appels met peren. Hoe kan je een goede afweging maken tussen een materiele en een personele investering? Het is in ieder geval al erg moeilijk te kwantificeren. Beoordelen wat in totaal het meeste bijdraagt is dus bijna niet te doen. Naast de formele argumenten spelen informele factoren natuurlijk ook een rol. Vaak speelt ervaring ook een rol bij de beoordeling. Mensen zijn in de organisatie opgevoed en hebben zelf ook voorkeuren. Je kunt je voorstellen dat je keuzes gekleurd worden door de ervaring die je hebt, dat is op zich niet gek. Dit speelt waarschijnlijk op alle niveaus, ook bij een beraad in Den Haag. Daarnaast zullen, helaas, ook persoonlijke belangen een rol spelen. Als de keuze voor een voorstel gevolgen heeft voor je carrière kan dat invloed hebben. Mensen zullen ook relaties goed willen houden. Verder wordt een commissie of beraad samengesteld met collega's van verschillende krijgsmacht delen. Ook die krijgsmacht delen hebben een agenda. Er is dus ook druk vanuit het eigen krijgsmacht deel. Ten slotte zitten de beraden van de Directie in Den Haag. De fysieke en mentale afstand met de politiek is klein. Politieke druk zal ook een rol spelen.

Samengevat is het moeilijk duidelijk te krijgen welke argumenten en redenen een rol hebben gespeeld bij de afwijzing van het voorstel. Daarnaast is het waarschijnlijk niet mogelijk te weten wat precies doorslag heeft gegeven. Wat het antwoord van de geïnterviewden wel doet vermoeden is dat er geen kader is om de afweging te maken. Het is realiteit dat het moeilijk is om te oordelen tussen materiele projecten en personele projecten. Toch wordt wel degelijk een oordeel geveld en wordt een project gekozen. Hoe wordt bepaald dat het succes van de organisatie nu door HOA1 voldoende is ondersteund en andere projecten meer aandacht en geld verdienen? Hoe is dat oordeel tot stand gekomen? Deze vragen blijven bestaan.

3.5 Deelconclusie

De casebeschrijving van het onderzoek naar adaptiviteit geeft antwoord op de vraag wat de belangrijkste problemen zijn bij de besluitvorming voor nieuw onderzoek. De bestudering van brondocumenten, onderzoeksrapporten en interviews levert vijf inzichten op ten aanzien van fouten in de besluitvorming.

De eerste signalen worden gevonden in de aanleiding voor het onderzoek naar adaptiviteit. Politiek opdrachtgeverschap en strategische analyses vormen doorgaans de aanleiding voor onderzoek. In de bestudeerde documenten wordt echter nergens over adaptiviteit, zoals gedefinieerd in het onderzoek, gesproken. Toch wordt om onbekende redenen adaptiviteit omarmd. De rol van TNO kan hierbij mogelijk een rol hebben gespeeld. In het proces van besluitvorming is de relatie tussen aanleiding en opstart onvoldoende beargumenteerd. Ten tweede is de keuze voor het concept adaptiviteit niet onderbouwd. Adaptiviteit wordt gebruikt als synoniem voor ambidexteriteit. Waarom voor deze term gekozen wordt en waarom ambidexteriteit gebruikt wordt als theoretisch concept voor aanpassingsvermogen blijft onduidelijk. Een overkoepelende set argumenten, redenen of waarden op basis waarvan de richting van nieuw onderzoek wordt bepaald is niet aanwezig. De besluitvorming voor nieuw onderzoek mist een gemeenschappelijk uitgangspunt.

Ten derde worden nieuwe theoretische beginselen gepresenteerd die weinig toevoegen aan kennis over de organisatie in het algemeen. De flexibele oriëntatie en de robuuste oriëntatie als nieuwe termen voor bureaucratie en adhocratie zijn hier voorbeelden van. Daarnaast worden ogenschijnlijk onhaalbare doelen gesteld, ter illustratie: *‘Door het ontwikkelen van adaptief vermogen kan Defensie onder alle omstandigheden optimaal presteren’*. Dit soort ambitieuze oplossingen worden door Abrahamson genoemd als valkuilen voor bedrijven (Abrahamson, 1991, p. 588). In deze fase van het onderzoek worden keuzes ook niet toegelicht of onderbouwd. Andere belangrijke fouten in de besluitvorming worden gevonden in de selectie van modellen om de organisatie te duiden. Het gebruik van het systeem-model militaire organisatie adaptiviteit en het 7S-model van McKinsey zijn hier voorbeelden van. Het is onduidelijk wat het systeem-model beoogt en wat de praktische relevantie is voor Defensie. Ook voor het 7S-model wordt de keuze niet beargumenteerd. Bovendien is het model academisch niet onbetwist, worden nieuwe termen gekozen voor bestaande elementen en wordt het model om onduidelijke redenen aangepast en versimpeld. Ten slotte is in het algemeen onduidelijk op basis waarvan nieuwe onderzoeksvoorstellen worden beoordeeld. De afwijzing van het vervolgonderzoek HOA2 is hier een voorbeeld van. De beoordeling van nieuwe onderzoeken wordt volgens betrokkenen gezien als het vergelijken van appels en peren. Als reden wordt genoemd dat de waarde van nieuw onderzoek moeilijk te kwantificeren is. Bovendien spelen informele redenen een grote rol: ervaring van beoordelaars, persoonlijke belangen, politieke druk, carrière perspectief, relaties en partijpolitiek.

Samengevat kan worden gesteld dat structuur en een gemeenschappelijk uitgangspunt bij besluitvorming ontbreken. Hierdoor worden in het besluitvormingstraject fouten gemaakt. Dit leidt tot slecht onderbouwde keuzes bij de opstart en de uitvoering van onderzoek. In het volgende hoofdstuk wordt aan de hand van de deugden ethiek beredeneerd hoe defensie haar ultieme doel kan bereiken. Deze beredenering en de uitwerking van het concept optimaal functioneren bieden structuur voor de analyse van besluitvorming. Daarnaast biedt Solomon's verdieping van de deugdenethiek op organisatie hulp bij de formulering van een gemeenschappelijk uitgangspunt voor de besluitvorming omtrent nieuw onderzoek.

4. Theoretisch kader

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt geanalyseerd welke inzichten de deugdenethiek biedt voor het verbeteren van besluitvorming voor nieuw onderzoek. Defensie staat voor de uitdaging om in te spelen op een veranderende omgeving. Om een oplossing te vinden wordt geïnvesteerd in onderzoek dat het aanpassingsvermogen moet vergroten. Uit caseonderzoek blijkt dat in de besluitvorming structuur mist en er geen gemeenschappelijk uitgangspunt is om nieuwe voorstellen te beoordelen. Doordat er geen uitgangspunt is wordt het vergelijken van nieuw onderzoek gezien als het vergelijken van appels en peren. De deugdenethiek kan Defensie helpen structuur te brengen in besluitvorming en een gemeenschappelijk uitgangspunt te formuleren. De deugdenethiek is gericht op de vraag wat mensen gelukkig maakt, hoe succes of voortreffelijkheid wordt bereikt en wat de legitieme doelen van organisaties, instituties en de staat moeten zijn (Beck-Dudley, 1996). Aan de hand van de deugdenethiek kan Defensie beredeneren hoe het doel van de organisatie bereikt kan worden. Als Defensie weet hoe zij haar doel kan bereiken kan dat helpen bij het structuren van besluitvorming. Solomon past de deugdenethiek toe op het niveau van de organisatie. Door zijn zes parameters toe te passen op Defensie kan een gemeenschappelijk uitgangspunt worden gecreëerd om nieuw onderzoek te beoordelen. In de tweede paragraaf van dit hoofdstuk wordt gewerkt naar een structuur voor besluitvorming. In de derde paragraaf komt de uitwerking van Solomon's parameters voor een gemeenschappelijk uitgangspunt aan bod.

4.2 Het bereiken van het doel

Besluitvorming is een middel om onderzoek te selecteren dat het aanpassingsvermogen en daarmee de toekomstbestendigheid van de organisatie vergroot. Hoe de besluitvorming moet worden ingericht om het doel van de organisatie te bereiken is in deze paragraaf de centrale vraag. In algemene termen kan worden gesteld dat Defensie zoekt naar een manier van functioneren om het doel van de organisatie te bereiken. Hierbij biedt de deugdenethiek ondersteuning.

Volgens Aristoteles, de grondlegger van de deugdenethiek, is al het menselijk handelen op een bepaald goed gericht (Hupperts en Poortman, 2005, p. 79). Uiteindelijk zijn de handelingen en activiteiten van de mens gericht op het bereiken van het hoogste goed. De handelingen die bij Defensie worden verricht zijn ook gericht op het bereiken van het goede doel voor de mens. Aristoteles schrijft: *"bij elke handeling en elk bewust streven is het goede het doel. Als er dus een bepaald doel is voor alles wat we doen, zal het wel het goede zijn dat we dat we met onze handelingen kunnen bereiken"* (Hupperts en Poortman, 2005, p. 86, hierna H&P). Hieruit kan worden afgeleid dat besluitvorming voor nieuw onderzoek in essentie een handeling is die is gericht op het goede doel voor de mens. Goede besluitvorming is een doel om het einddoel te bereiken. Het einddoel voor de mens, het ultieme streven, is volgens Aristoteles het bereiken van geluk. Geluk is een vertaling voor Aristoteles' begrip *Eudaimonia*. *Eudaimonia* is een staat van de mens waarin zij haar optimale potentieel benut. Het kan worden gezien als een afgerond leven waarbij de mens haar functies en doelen (*telos*) zo goed mogelijk vervult. Aristoteles gebruikt hiervoor de analogie van de fluitspeler. De functie van een fluitspeler is het bespelen van een fluit. De functie van een goede fluitspeler is het goed bespelen van een fluit. Voor de goede mens betekent dat dat zij een goed

leven leidt. Geluk kan bereikt worden door bewust te kiezen (met een rationeel beginsel) het goede leven te leiden. In Aristoteles termen: *“we vatten de functie van de mens op als een vorm van leven en deze vorm bestaat uit een activiteit en handelingen van de ziel in overeenstemming met een rationeel beginsel, en we stellen dat de functie van een goed iemand erin bestaat deze dingen goed en op juiste wijze te verrichten, en als nu elke functie goed wordt uitgeoefend, wanneer deze uitoefening het optimaal functioneren dat haar eigen is, realiseert”* (H&P, 88). Dit citaat leert dat het bereiken van geluk een vorm van optimaal functioneren is, waarbij de optimale handeling en activiteit afhankelijk is van de functie van datgene wat gedaan wordt. In het kort kan daarmee worden gesteld dat het bereiken van geluk gelijk kan worden gesteld aan optimaal functioneren. Als besluitvorming bij Defensie dus een handeling is gericht op het bereiken van geluk, moet besluitvorming een vorm van optimaal functioneren zijn.

4.3 Besluitvorming: een vorm van optimaal functioneren

In deze paragraaf wordt aan de hand van het begrip optimaal functioneren beredeneerd hoe Defensie besluitvorming kan structureren. Aristoteles stelt dat het bereiken geluk een bewuste of rationele handeling en activiteit is. Het is een handeling dat een rationeel beginsel heeft want dit stimuleert de mens op de juiste manier en brengt hem ertoe te doen wat het beste is (H&P, 99). Omdat de handeling gericht is op het goede moet het een rationeel beginsel hebben, het goede wordt immers bewust nagestreefd. Voor een diepere analyse van optimaal functioneren is uiteenzetting van Aristoteles' indeling van de ziel behulpzaam (zie bijlage C voor een overzicht van de indeling van de ziel).

Optimaal functioneren wordt door Aristoteles gezien als een activiteit van de ziel. De ziel bestaat volgens hem namelijk uit een rationeel deel en een niet rationeel deel. Optimaal functioneren is een handeling met een rationeel beginsel, vandaar dat het oorsprong vindt in het rationele deel van de ziel. Het rationele deel bestaat uit een wetenschappelijk deel en een meningsvormend deel. Het niet-rationele deel bestaat uit een vegetatief deel, dat ook aan planten en dieren wordt toegekend, en een passief deel. Het passieve deel is niet bewust maar voor wel rede vatbaar. Het gaat in dit deel om weerstand bieden tegen emoties, driften en impulsen. Hierbij horen bijvoorbeeld de deugden moed, gematigdheid, vrijgevigheid en loyaliteit. Dit deel van de ziel correspondeert met het optimaal functioneren in moreel opzicht. Het rationele deel bestuurt als het ware het niet rationele deel. *“Het niet-rationele deel laat zich in zekere zin door het rationele beginsel overreden”* (H&P, p. 100) Voor optimaal functioneren met betrekking tot besluitvorming is het rationele deel van de ziel daarom interessant, dat wat correspondeert met het optimaal functioneren in intellectueel opzicht.

Optimaal functioneren in intellectueel opzicht bestaat uit twee delen: het wetenschappelijk deel en het meningsvormende deel. Voor besluitvorming biedt het meningsvormende de beste aanknopingspunten. Specifiek is de deugd praktisch inzicht (*Phronesis*) relevant. *“Een man met praktisch inzicht geldt als iemand die in staat is op de juiste wijze bij zichzelf te rade te gaan inzake wat voor hemzelf goed en voordelig is; en dit niet in een bepaald opzicht, bijvoorbeeld over de vraag wat voor soort dingen voor zijn gezondheid of kracht bevorderlijk zijn, maar wat voor soort dingen het goede leven in het algemeen bevordert.”* (H&P, p. 192). Op basis van deze definitie kan geconcludeerd worden dat iemand met praktisch inzicht in staat zou moeten zijn om onderzoek te beoordelen en te selecteren dat het goede leven in het algemeen bevordert. Van mensen met praktisch inzicht wordt gezegd dat zij goede berekeningen hebben gemaakt om een bepaald

voortreffelijk doel te bereiken. Praktisch inzicht is in andere woorden de capaciteit om onderzoek te beoordelen. Praktisch inzicht kan met bovenstaande definitie aangemerkt als belangrijke deugd voor besluitvorming voor nieuw onderzoek.

4.4 Praktisch inzicht: structuur voor besluitvorming

Praktisch inzicht is een belangrijke deugd voor goede besluitvorming. Besluitvorming voor nieuw onderzoek bij Defensie mist structuur leert de casebeschrijving in deze studie. Op basis van een analyse van praktisch inzicht worden in deze paragraaf drie categorieën opgesteld om besluitvorming te structureren.

4.4.1. Het besluitvormingsproces

Degene die praktisch inzicht bezit is in staat te beoordelen wat goed is voor hemzelf en voor mensen in het algemeen. Praktisch inzicht zorgt kortom voor goede meningsvorming. Dit is voor besluitvorming bij Defensie van essentieel belang. Verschillende onderzoeken moeten tegen elkaar worden afgewogen. De vraag is vervolgens hoe beoordeling tot stand komt. Voor praktisch inzicht is ten eerste is overleg (*euboulia*) noodzakelijk. Goed overleg heeft betrekking op de capaciteiten van de persoon om bij zichzelf te raden te gaan. Goed overleg is goed overwegen, en dat kost tijd. In het proces van besluitvorming bij Defensie moet dus ruimte zijn voor juist overleg. Bij de besluitvorming voor het onderzoek naar adaptiviteit wordt geconstateerd dat de leden van een commissie worden beïnvloed en gestuurd door allerhande actoren en partijen. Om ruimte te geven voor goed overleg moet besluitvorming onafhankelijk en autonoom plaatsvinden. Daarnaast is het van belang dat de besluitnemers onderling elkaar de ruimte geven om tot goed overleg te komen. Wederzijdse beïnvloeding kan afbreuk doen aan de persoonlijke overweging. De een heeft namelijk meer tijd nodig voor overleg dan de ander. Deze redenering betekent dat het proces van besluitvorming in het algemeen goed moet worden ingericht.

4.4.2. De besluitnemer

Om tot praktisch inzicht te komen is het voorts van belang om te kijken naar de persoon die besluiten neemt. Aristoteles geeft het voorbeeld van Pericles, die in staat is te beoordelen wat goed is voor hemzelf en voor mensen in het algemeen. De persoon die vorm geeft aan de besluitvorming voor onderzoek dient capaciteiten te hebben om praktisch inzicht te bezitten. De besluitnemer moet in andere woorden oordeelsvermogen (*gnome*) hebben, hij moet oordeelkundig zijn. Een bepaalde mate van inlevingsvermogen is hiervoor ten eerste van belang: *“Inlevingsvermogen is een oordeelsvermogen dat beoordeelt wat redelijk is en dat juist doet: het vermogen om juist te oordelen is het oordeelsvermogen dat beoordeelt wat waar is”* (H&P, p. 200). Voor Defensie betekent dit onder andere dat de besluitnemer iemand moet zijn die inlevingsvermogen bezit. Ten tweede is begrip (*euboulia*) belangrijk. Begrip beslaat de kunde om te kunnen begrijpen welke zaken aanleiding kunnen zijn tot een probleem en dus tot overwegen (H&P, p. 199). Ten derde is intellect (*nous*) van belang. De besluitnemer met intellect weet van de universalia, dat wat algemeen goed is en hoort. Een goede oordelaar heeft dus inlevingsvermogen, begrip en intellect. Deze termen kunnen behulpzaam zijn bij de selectie van besluitnemers.

Voor praktisch inzicht is ervaring voorwaardelijk. Inlevingsvermogen, begrip en intellect kunnen alleen worden ontwikkeld door ervaring. Ook de noodzakelijke kennis voor praktisch inzicht wordt verworven door ervaring. Het onderwerp van praktisch inzicht zijn de particularia, de dingen die

waarneembaar zijn. De oordelaar bij Defensie moet dus de capaciteiten hebben de particularia van het onderwerp te overzien. Hij of zij heeft het vermogen om zowel de praktische als de theoretische kennis te bezitten. Een jong iemand heeft niet de ervaring om alle facetten van praktisch inzicht te verwerven. Ook deze stelling betekent dat Defensie moet nadenken over de personen die vormgeven aan de besluitvorming. Voorts is reflectie belangrijk. *'We zeggen namelijk, dat vooral de man met praktisch inzicht de functie heeft goed bij zichzelf te rade te gaan.'* (H&P, p. 195). Dit betekent dat degenen die oordelen over voldoende mate van zelfreflectie en redeneren moeten beschikken. Deze uiteenzetting van het belang van de capaciteiten van de persoon die vormgeeft aan de besluitvorming leidt tot de tweede categorie:

4.4.3. Het besluit

Uiteindelijk is het beoogde resultaat van goede besluitvorming een goed besluit. Het onderzoek dat het uiteindelijke doel het beste dient moet geselecteerd worden. Voor Defensie is het belangrijk om een uitgangspunt te hebben waaraan nieuw onderzoek moet voldoen. Het resultaat dient net als het proces aan deugden ethische voorwaarden te voldoen. Het voert voor deze analyse te ver om alle mogelijke deugden te benoemen en aan de hand daarvan een lijst op te stellen voor nieuw onderzoek. De essentie van een deugd is dat het een midden is tussen twee extremen. Zo kan moed bijvoorbeeld worden geclassificeerd als het midden tussen lafheid en roekeloosheid. Deze achtergrond kan helpen bij de afweging of een project goed is. De zes parameters van Solomon operationaliseren Aristoteles' deugden ethiek voor de bedrijfskunde. Door de toepassing van zijn parameters kan een gemeenschappelijk uitgangspunt worden gecreëerd voor onderzoek. Dit gemeenschappelijk uitgangspunt biedt kaders voor het resultaat van besluitvorming. De inhoud van het besluit kan aan de hand van het gemeenschappelijk uitgangspunt vorm krijgen. In de volgende paragraaf wordt gewerkt naar het gemeenschappelijk uitgangspunt. Deze analyse leidt tot de derde categorie voor het structureren van besluitvorming:

De analyse van praktisch inzicht leidt tot een driedelige structuur voor besluitvorming voor onderzoek: het besluitvormingsproces, de besluitnemer en het besluit.

4.6 Een gemeenschappelijk uitgangspunt: De 6 parameters van Solomon

4.6.1. Inleiding

De besluitvorming voor nieuw onderzoek mist een gemeenschappelijk uitgangspunt. Hierdoor is het vergelijken van onderzoek als het vergelijken van appels en peren. In zijn artikel *The Six Parameters of Aristotelean Ethics* werkt Robert Solomon Aristoteles' deugdenethiek uit in zes parameters toegepast op bedrijven en organisaties. Door de toepassing van de zes parameters in combinatie met de structuur voor besluitvorming kan een gemeenschappelijk uitgangspunt voor beoordeling worden opgesteld. De lezing van Solomon draagt een sociale gedachte uit: organisaties zijn samenlevingen waarin mensen samen werken en samen leven. In Solomons' parameters herkent men de typisch Aristoteleaanse zwaartepunten: samenleving, teleologie, collectieve verantwoordelijkheid en sociale welvaart. In de volgende paragrafen worden de zes parameters toegelicht en toegepast op de categorieën voor besluitvorming bij Defensie.

4.6.2. Samenleving

De eerste parameter van Solomon stelt dat mensen sociale dieren zijn. We zijn in onze zoektocht naar geluk en voldoening in grote mate afhankelijk van onze sociale omgeving. Met de hedendaagse

nadruk op individualiteit raken we volgens Solomon het grotere perspectief uit het oog; we worden namelijk gevormd, beïnvloed en gewaardeerd door onze sociale omgeving. Dit geldt voor alle vormen waarin mensen samen komen. Solomon beredeneert dat organisaties sociale entiteiten zijn. Een organisatie kan worden gezien als een samenleving. De activiteiten die in een organisatie plaatsvinden kunnen daardoor worden gekenmerkt als menselijk. Om organisaties te begrijpen zijn geen flowcharts noodzakelijk maar is kennis van sociale psychologie en sociologie van belang (Solomon, 1992, p. 150). Onze denkbeelden, gevoelens, beslissingen en uitingen zijn producten van sociale interactie in de samenleving. We ontleen onze mening aan die van de groep en wanneer we denken onafhankelijk beslissingen te nemen worden die echter vaak beïnvloedt door anderen. In een samenleving komen tegengestelde belangen voor. Heterogeniteit is een van de kenmerken van een organisatie en kan leiden tot tegenstellingen en spanningen. Tegenstellingen zitten kortom in het DNA van organisaties (Solomon, 1992, p. 151). De organisatie als samenleving biedt verschillende inzichten voor de beoordeling van nieuw onderzoek bij Defensie. Hieronder wordt per categorie aangegeven welke inzichten relevant zijn voor deze studie.

Het besluitvormingsproces

Voor het besluitvormingsproces moet rekening gehouden worden met de manier waarop gedachten, gevoelens en meningen worden gevormd tijdens een besluitvormingsproces. Mensen zijn geneigd om hun sociale positie in de groep in stand te houden, keuzes te maken die leiden tot waardering en zich te conformeren aan de groep. Deze processen kunnen behulpzaam of hinderend zijn. Voor een goed proces is het van belang om functionele sociale processen te realiseren. Het is daarom raadzaam dat de sociale verhoudingen in de besluitvorming inzichtelijk worden gemaakt. Vragen die daarbij gesteld kunnen worden: Is er sprake van hiërarchie of statusverschillen? Kent de groep elkaar? Is er wederzijds respect? Mogen verschillende meningen bestaan en is er ruimte voor diversiteit? Het uitgangspunt moet zijn dat een gezonde samenleving gezonde beslissingen maakt. Daarnaast kan de werking van organisaties niet worden afgelezen aan flowcharts en modellen, kennis van sociologische en psychologische processen is daarentegen van belang. Tijdens de besluitvorming moet de juiste informatie behandeld worden om een goed besluit te nemen. De voorstellen moeten informatie bevatten op de bijdrage aan de samenleving in het algemeen en de sociale verantwoordelijk specifiek. Ten slotte kan om onafhankelijke beoordeling te vergemakkelijken, het materiaal ontdaan worden van informatie over personen en eenheden. Daardoor kan beter worden gekeken naar de interne doelverwezenlijking en speelt partijpolitiek een minder grote rol.

De besluitnemer

Uit interviews met personeel dat betrokken is bij besluitvorming blijkt dat de achtergrond van de commissieleden invloed heeft. Mensen zijn geneigd om voorstellen die voordelig zijn voor de eigen organisatie hoger te waarderen dan voorstellen voor andere organisatieonderdelen. Om dit te voorkomen kan worden gekeken of onderzoeksvorstellen blind kunnen worden beoordeeld. Hierdoor wordt het risico op vooroordelen gemitigeerd en worden voorstellen beoordeeld op hun feitelijke bijdrage. De invloed van de achtergrond van de beslisser moet ook leiden tot nadenken over de manier waarop een groep van besluitnemers wordt samengesteld. Samenlevingen zijn heteroog en multicultureel. Om beslissingen te nemen die goed zijn voor de samenleving is het raadzaam om een groep besluitnemers (hierna comité) te hebben dat de samenleving voldoende representeert. Momenteel worden de krijgsmachtdelen weliswaar vertegenwoordigd, maar is op

basis van andere aspecten de samenstelling nog zeer homogeen. Een goed besluit is gebaat bij een divers samengesteld comité.

Het besluit

Op basis van deze parameter is het van belang dat bij nieuw onderzoek rekening wordt gehouden met de gedachte dat organisaties sociale entiteiten zijn. Dit inzicht heeft ten eerste effect op hoe onderzoekers moeten kijken naar leden van de samenleving en de werking van de organisatie in het algemeen. De leden van een organisatie zijn bijvoorbeeld gebaat bij een stabiele samenleving. Een stabiele samenleving vergemakkelijkt het bereiken van geluk van mensen (Beck-Dudley, 1993, p. 127). Een tweede inzicht van deze parameter is sociale verantwoordelijkheid. Een organisatie heeft een interne en een externe sociale verantwoordelijkheid. Dit betekent dat het verkieslijk is om bij nieuw onderzoek te bekijken of sociale verantwoordelijkheid kan worden nagestreefd. Het besluit dient ten slotte opgesteld te worden aan de hand van de deugden die voor de samenleving belangrijk zijn. De deugdenethiek schrijft niet voor welke deugden in welke omstandigheden gekozen moeten worden. Solomon stelt dat gekeken moet worden naar de functie (*telos*) van het onderwerp. Op die manier kan bijvoorbeeld een oplossing worden gevonden voor onderzoek naar leiderschap. In de visie leidinggeven staan moed, verantwoordelijk, dienstbaar en eerlijk als belangrijkste karaktereigenschappen. Deze eigenschappen zijn opgesteld door mensen uit de organisatie. Als er nieuw onderzoek gedaan moet worden kunnen deze waarden als ethisch uitgangspunt fungeren.

4.6.3. Prestatie

De tweede parameter van Solomon draagt de naam *excellence*. Dit kan worden vertaald in voortreffelijkheid. Voortreffelijkheid is eerder uitgelegd als een vorm van optimaal functioneren. De beschrijving van de parameter gaat in op een specifiek deel van het concept optimaal functioneren. Het is gericht op de manier waarop goede handeling worden gewaardeerd. Voor deze thesis is daarom de term prestatie gekozen.

Volgens Solomon worden in het bedrijfsleven de verkeerde handelingen beloond. Het inrichten van de organisatie en waarden van prestaties moet congruent zijn met het streven naar het ultieme doel. Hij noemt drie belangrijke tekortkomingen in de manier van organiseren. Ten eerste wordt door organisaties te veel nadruk gelegd op het bereiken van bedrijfsresultaten en wordt te weinig gekeken naar het proces van activiteiten zelf. *We put too much emphasis on profits and the results of successful business activity and pay too little attention except by way of rhetorical flourishes, to the process and procedures of the practice itself* (Solomon, 1992, p. 154). Vaak uit zich dit in beloningssystemen en incentives die zijn gericht zijn op het waarden van activiteiten die niet leiden tot het bereiken van het ultieme doel. De focus op competitie bij veel bedrijven is hier een voorbeeld van. Ten tweede beschrijft Solomon de manier waarop het management wordt ingericht: *What is necessary is top management that knows how to see and evaluate managerial performance without simply assuming that flash is substance, that silence is efficiency, or that chaos is unproductive. In other words, it is managerial virtue that needs to be examined, and not the mere consequences of short-term products of management* (Solomon, 1992, p. 154). Dit betekent dat management bij de evaluatie van prestaties van de organisatie niet eenvoudig moeten kijken naar de resultaten op korte termijn of presentaties van een actuele situatie. Het zijn volgens Solomon juist de deugden van het management die evaluatie verdienen. Er kunnen parallellen worden gevonden tussen de analyse van Solomon en de opmerkingen van Abrahamson bij het beoordelen van innovaties (Abrahamson, 1991). Beide onderzoekers stellen dat de adoptie van ideeën, innovaties of ontwikkelingen negatief

kunnen zijn voor de organisatie. Het management is de actor waar volgens beide onderzoekers een oplossing ligt. Het probleem van het beoordelen van prestaties in grote organisaties wordt vaak bemoeilijkt doordat de onderwerpen vaag blijven. Ten derde wordt de waarde van een voorstel verkeerd beoordeeld. Bij commerciële bedrijven wordt dat bijvoorbeeld gedaan aan de hand van competitie. Vanuit Aristotelische optiek moet de bijdrage van een voorstel worden beoordeeld op basis van de *telos* (het doel) van het initiatief zelf. De *telos* stelt datgene voor waar de handeling, het instrument of de activiteit in beginsel voor bedoeld is. Een voorbeeld hiervan is het kiezen voor een nieuw systeem in organisaties. Vaak wordt een nieuw systeem gekozen omdat een meerderheid van het management voor is. In principe is dit niet verkeerd maar de werkelijke keuze moet worden gemaakt op de *telos*, het doel van het systeem. Voor Defensie geldt marktcompetitie niet in dezelfde mate als voor bedrijven maar dezelfde regels voor *telos* kunnen opgaan.

Het besluitvormingsproces

Deze parameter biedt verschillende inzichten voor de besluitvorming. Ten eerste stelt Solomon dat de deugden van het management aandacht verdienen. Voor goede besluitvorming is het daarom van belang dat het comité aandacht heeft voor de deugden die voor hen van belang zijn. Hoe kijken zij bijvoorbeeld naar rechtvaardigheid en gematigdheid en waar liggen de normen voor die deugden? Het comité moet daarom vaststellen welke deugden voor hun *telos* relevant zijn en vervolgens samen bepalen waar het optimum voor elke deugd ligt. Aan de hand van deze comité-deugden kan goede besluitvorming plaatsvinden. Ten tweede moet nagedacht worden over hoe de besluitvorming gewaardeerd wordt. We weten dat mensen in de organisatie in grote mate beïnvloed worden door de mensen om hen heen. Uit de interviews bleek dat besluitnemers door de achterban worden beoordeeld op de onderzoeken die worden opgestart. Het minste dat gedaan moet worden is de besluitvorming afschermen van deze partijpolitiek. Verder dient het comité waarin voorstellen worden behandeld te worden beoordeeld en geëvalueerd op basis van de waarde die voorstellen uiteindelijk opleveren. De opbrengst van onderzoek wordt momenteel hoogstens teruggekoppeld aan de opdrachtgever. Het is raadzaam om hierin ook de rol van de besluitvorming te betrekken.

De besluitnemer

De waardering van de juiste handelingen is volgens Solomon een belangrijk aspect om het ultieme doel te bereiken. Daaruit afgeleid is de wijze waarop besluitnemers worden beoordeeld en gewaardeerd van belang. Mensen worden gedurende hun carrière gevormd door de waardering die ze krijgen. Iemand die jaren te horen heeft gekregen dat bepaald gedrag gewenst is, zou het moeilijk vinden dat van de een op de andere dag af te leren. Goede waardering van het juiste gedrag is daarom gedurende de hele loopbaan belangrijk. Defensie moet goed bekijken welke gedragsmechanismen actief zijn. De besluitnemers moeten gewaardeerd worden op basis van hun bijdrage aan goede besluitvorming en uiteindelijk een goed besluit. Concreet is het raadzaam om na te denken over hoe een functioneringsgesprek moet worden ingericht met de besluitnemer. Het is van belang vast te stellen op welke criteria een gesprek plaatsvindt. Een essentieel onderdeel van optimaal functioneren in intellectueel opzicht is overleg. Functioneringsgesprekken kunnen worden gericht op het gevoerde overleg van de besluitnemer. Hierbij kunnen vragen worden gesteld over welke argumenten hebben meegespeeld, welke deugden belangrijk waren, wat zijn of haar bijdrage was aan het proces van besluitvorming. Door de wijze van belonen, waarderen en evalueren te enten op dat wat belangrijk is voor besluitvorming, wordt de besluitnemer beter gestimuleerd het goede te doen.

Het besluit

De waardering van de juiste handeling is het centrale punt van deze parameter. Voor het besluit moet de functie (*telos*) van het voorstel helder zijn. In abstracte zin kunnen twee kernvragen worden gesteld: welk probleem lost het onderzoek op en hoe wordt dit gerealiseerd. Met betrekking tot adaptiviteit kan dat betekenen dat gekeken wordt naar de waarde van het vergroten van aanpassingsvermogen (het ultieme doel van het onderzoek). Voor het onderzoek naar adaptiviteit moet dus geanalyseerd worden of dit onderzoek optimaal bijdraagt aan het vergroten van het aanpassingsvermogen van de organisatie. Wellicht dat het doel, het vergroten van aanpassingsvermogen, op andere manieren beter kan worden verwezenlijkt. Voorts is van belang om enige mate van ambiguïteit en onduidelijkheid in het besluit toe te staan. Streven naar volkomen duidelijkheid en homogeniteit kan dysfunctionele situaties opleveren. Het kan voorkomen dat een comité zich gedwongen voelt om een duidelijk besluit te nemen. In werkelijkheid zijn organisaties vaak onduidelijk, heterogeen en multicultureel. Een soortgelijk besluit kan passen bij de realiteit van de organisatie. Onduidelijke of meer fluïde besluiten kunnen vanuit deze gedachte dus toe worden gelaten tot mogelijke oplossingen. Verder kan de drang om concrete resultaten te eisen bij onderzoek worden beperkt. Het management focust volgens Solomon vaak teveel op (korte termijn) resultaten. Door vooraf in enge zin te beschrijven welke resultaten gewenst zijn kan de reikwijdte van onderzoek beperkt worden. Defensie is in bepaalde gevallen ook gebaat bij abstracte inzichten in plaats van concrete methodieken. Hier moet echter wel een kanttekening bij worden geplaatst. Solomon schrijft dat in de bedrijfsethiek meer verwacht mag worden dan het door Peter Drucker geformuleerde '*knowingly do no harm*' (Solomon, 1992, p. 160). Het is niet genoeg om een ethisch gezien geen fouten te maken. Vertaald naar de wereld van onderzoek bij Defensie kan gesteld worden dat onderzoek omwille van inzicht en kennis alleen, onvoldoende aanleiding geeft voor een investering. Nieuw onderzoek moet gericht zijn op datgene wat we moeten weten, niet op dat wat we willen weten. Ten slotte is het verstandig om mogelijke additionele opbrengsten van een onderzoek in kaart te brengen. Het komt voor dat neveneffecten van een investering zo groot zijn dat deze serieus moeten worden meegenomen in de afweging. Abrahamson (1992) onderstreept deze stelling en noemt de rol van investeringsymboliek. Symboliek mag volgens hem niet de reden zijn om te investeren maar hij erkent de waarde wel.

4.6.4. Lidmaatschap

De parameter lidmaatschap beschrijft de rol van het individu als deelnemer aan de organisatie als samenleving. Solomon gaat in op de collectieve identiteit van de organisatie en op de vraag hoe individuen hun identiteit ontlenen aan de organisatie waar zij werken. De identiteit van een individu is een samenstelling van invloeden, zienswijzen en samenlevingen waar zij aan bloot wordt gesteld. Ook organisaties hebben ethische waarden. Het is belangrijk om een goede afstemming te hebben tussen persoonlijke waarden van de leden van de organisatie en die van de organisatie als geheel. Defensie heeft als militaire organisatie duidelijke militaire waarden. De landmacht gebruikt bijvoorbeeld moed, toewijding en veerkracht en in de visie op leidinggeven bij defensie staan moed, eerlijkheid, dienstbaarheid en verantwoordelijkheid (Dalenberg et al, 2014). Voor Defensie is het belangrijk dat militairen zich deze waarden eigen maken. In opleidingen en trainingen wordt veel aandacht besteed aan het 'vormen' van militairen. Vorming is het instrument dat wordt ingezet om het waardepatroon van werknemers te harmoniseren met die van de organisatie. Toch worden ethische waarden volgens Solomon vaak verkeerd gebruikt. Door algemene terminologie blijven waarden woorden en bieden ze geen houvast voor een goede handeling. De waarden dienstbaarheid

en verantwoordelijkheid nemen een belangrijke positie in bij Solomons lezing over de parameter lidmaatschap. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen, *duty*, *obligation* en *responsibility*. Een semantische verdieping op deze termen is van belang omdat verantwoordelijkheid, dienstbaarheid of loyaliteit vaak door elkaar gebruikt worden en daardoor te weinig aanknopingspunten geven. Ter illustratie een opsomming van vormen van verantwoordelijkheid: een medewerker heeft een verantwoordelijkheid om zijn werk te doen omdat hij betaald wordt, hij heeft verschillende taakgerichte verantwoordelijkheden en plichten op basis van zijn functiebeschrijving en hij heeft een verantwoordelijkheid naar zijn collega's omdat zij afhankelijk van hem zijn in hun werk. De vraag is welke vorm wanneer verkieslijk is. In bureaucratische organisaties is deze vraag van extra importantie. Werknemers kunnen in situaties komen waar regels en voorschriften strijdend zijn met corporate waarden. Standaardisatie en formalisatie kunnen afbreuk doen aan de menselijke maat. Anderzijds kunnen regels en procedures militairen juist beschermen en als ethisch vangnet dienen. Het is niet verwonderlijk dat mensen daardoor in conflict komen. Verschillende waarden en normen zijn tegelijk van toepassing en kunnen strijdig zijn. Contexten, verantwoordelijkheden en waarden overlappen en stoten elkaar af. Als gevolg staan medewerkers voor een loyaliteit paradox. Voor besluitvorming ten aanzien van nieuw onderzoek kan dus gevraagd worden aan wie men loyaal is als er een besluit moet worden genomen. Het is voor Defensie van belang om te onderkennen dat overlap en tegenstrijdigheden in identiteit, verantwoordelijkheid en loyaliteit bestaan.

Het besluitvormingsproces

De realisatie dat er overlappende en strijdige verantwoordelijkheden bestaan is een essentiële voorwaarde voor goede besluitvorming. Het comité moet ervan op de hoogte zijn dat de leden verschillende verantwoordelijkheden hebben. Het is van belang om te bepalen wat de gezamenlijke verantwoordelijkheden zijn. Als gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt gecreëerd kan het risico op conflicten worden verkleind. Daarnaast kan worden nagedacht over de procedures die zijn ingericht voor besluitvorming. Het kan voorkomen dat men gehouden is te werken volgens de regels terwijl deze niet behulpzaam is voor een goede besluitvorming. Continue afweging of het proces en de procedure op de juiste wijze goede besluitvorming dient is belangrijk.

De besluitnemer

De caseanalyse leert dat politieke belangen, persoonlijke voorkeuren, carrières en partijpolitiek invloed hebben op de besluitnemer. De besluitnemer kan verantwoordelijkheid voelen naar zijn eigen werkgever, bijvoorbeeld de luchtmacht, om bepaalde voorstellen aan te nemen. De besluitnemers moeten beseffen welke verantwoordelijkheid ze hebben aan de organisatie. Mensen die zeer dienstbaar zijn aan de eigen organisatie en het moeilijk vinden om buiten hun eigen kader te denken kunnen beter niet deelnemen aan de besluitvorming. Dit sluit aan op Aristoteles notie dat degene met praktisch inzicht begrip, intellect en inlevingsvermogen bezit. De besluitnemer moet zich kunnen inleven in het doel van de organisatie. Concreet kan Defensie kijken naar de mate van zelfreflectie van de mensen in een comité. Daarbij kan gevraagd worden waar men loyaal aan is en waar men trouw aan is. Dit gaat niet alleen op voor een oud werkgever maar ook voor de eigen waardepatronen. Het is aanbevelingswaardig commissieleden te selecteren met verschillende loyaliteiten. Hierdoor komt meer ruimte voor overleg tussen leden en wordt het risico op eenzijdige loyaliteit beperkt.

Het besluit

Uit een interview bleek dat nieuwe projecten verdeeld worden onder de onderdelen. Het is immers eerlijk als alle krijgsmachtdelen even vaak aan de beurt komen. Vanuit teleologisch oogpunt is dit niet verkieslijk. De voorstellen moeten beoordeeld worden op hun *telos*. Het is van belang dat in het eindproduct goed omschreven wordt op basis van welke verantwoordelijk men tot het besluit is gekomen. Verantwoordelijkheden overlappen en kunnen elkaar uitsluiten en bestrijden. Het inzichtelijk maken van de loyaliteit van het comité komt het besluit ten goede.

4.6.5. Integriteit

Een andere deugd in het kader van Solomon is integriteit. Integriteit is een combinatie van deugden die van groot belang is in organisaties en verder gaat dan simpelweg eerlijk zijn. Integriteit kan worden gedefinieerd als morele moed, de wil om datgene te doen waarvan je weet dat je het hoort te doen (Solomon, 1902, p. 168). In een organisatie is dat wat men behoort te doen in essentie dat wat de organisatie van men verwacht. Loyaliteit kan daarom worden gezien als een uiting van integriteit. Als dat wat volgens de organisatiestandaard behoort te gebeuren echter strijdig is met persoonlijke morele waarden kan ongehoorzaamheid worden aangemerkt als integriteit. Daarom komt Solomon tot de conclusie dat integriteit zowel loyaliteit als morele autonomie bevat (Solomon, 1992, p. 168). In de bedrijfswereld kan dit tot problemen leiden omdat mensen hun handelingen moeten toetsen aan verschillende waarden. Als gevolg kunnen tegenstelde belangen en principes ontstaan die voor mensen in de organisatie moeilijk zijn op te lossen. Om de obstakels in integriteit te overkomen is het van belang om samen te werken en open te staan voor andere zienswijzen en ideeën. Integriteit is dus in tegenstelling tot wat soms wordt aangenomen geen individueel proces. Integriteit is in feite een semipermeabele wand, waardoor de persoon ontvankelijk is voor goede nieuwe zienswijzen en tegelijkertijd trouw kan blijven aan een goede set van waarden en principes. Een integere organisatie bestaat uit integere mensen die zich bewust zijn van hun sociale context en de morele moed hebben om op te staan voor zichzelf en voor anderen (Solomon, 1992, p. 174). Integriteit is in conclusie de deugd die voorwaardelijk is voor fatsoenlijk gedrag.

Het besluitvormingsproces

Voor integere besluitvorming is het van belang dat gedachten worden uitgewisseld tussen de besluitnemers. Besluitvorming is geen proces van checklists en score kaarten. Er moet overleg worden gevoerd tussen de deelnemers. De balans tussen eigen waarden en organisatiewaarden dient daarom geagendeerd te worden. Integriteit in de besluitvorming is een proces van afstemming. De verantwoordelijkheid voor het verzamelen van goede inzichten en openheid wordt niet beperkt tot het comité. Het betrekken van externe zienswijzen is een onderdeel dat op basis van deze parameter kan worden toegevoegd aan de besluitvorming.

De besluitnemer

De inzichten van deze parameter hebben voornamelijk betrekking op de rol van de besluitnemer. Een integere besluitnemer is voorwaardelijk voor een integer proces en product. Solomon omschrijft iemand die integer is als een ethisch persoon. Het opstellen van kwalificaties voor een integer persoon is moeilijk: *'Integrity is not a particular act or activity that one does or does not do'*. Solomon beschrijft een aantal aspecten die aanknopingspunten bieden voor het profiel van de besluitnemer. De eerste voorwaarde is dat iemand heeft laten zien geen fouten te maken op het gebied van integriteit. Deze eis is voorwaardelijk maar niet van voldoende. Ten tweede kan gevraagd worden naar de principes van de persoon zelf en in hoeverre hij of zij daar trouw aan is. Solomon waarschuwt

voor zogenaamde optimisten en kameleons. Een optimist heeft geen principes, de kameleon leent principes te pas en te onpas (Solomon, 1992, p. 171). Een integer persoon heeft daarentegen wel principes en weet afhankelijk van de sociale context of hij of zij trouw moet zijn of zijn of haar denkbeelden moet aanpassen (semi-permeabiliteit). In de praktijk kunnen potentiële besluitnemers dilemma's worden voorgelegd om te bekijken in hoeverre zij scoren op integriteit. Een dergelijke test kent zijn beperkingen maar het kan een bijdrage leveren. Ten derde is openheid, inlevingsvermogen en morele moed nodig. Ook hierop kunnen nieuwe oordelaars worden uitgedaagd. Een mogelijk hulpmiddel is de *Big 5 Personality* test (Roccas, Sagiv en Schwartz, 2002). Deze test brengt vijf karaktereigenschappen in kaart en wordt wetenschappelijk in redelijke mate onderschreven. In deze test komen bijvoorbeeld *agreeableness* en *openness* aan bod. Een extreme score op *agreeableness* kan wijzen op kameleon gedrag. Een lage score op *openness* is indicatief voor een gebrek aan openheid om nieuwe zienswijzen te verzamelen. Er bestaan daarnaast nieuwe tests die specifiek ingaan op integriteit, de HEXACO test includeert integriteit als variabele. Defensie selecteert momenteel al nieuwe rekruten en *high potentials* aan de hand van deze onderzoeken. Het is raadzaam om in dergelijke comités besluitnemers aan te stellen die excelleren op integriteit. Toch moet men voorzichtig zijn met dergelijke toetsen, wetenschappelijk zijn ze niet vrij van kritiek (Ashton, Lee en De Vries, 2014). Een belangrijk noot ten slotte is dat iedereen die bij Defensie werkt vanzelfsprekend integer moet zijn. Men moet kunnen verwachten dat iedereen voldoende integer is om ethische beslissingen te nemen, de militair heeft per slot van rekening een vertrouwensfunctie.

Het besluit

Integriteit kan ook in een besluit worden opgenomen. Het is van belang dat duidelijk wordt gemaakt aan welke waarde een besluit refereert. Er moeten worden afgevraagd of een nieuw onderzoek of project loyaal is aan de mensen in de organisatie. Vult Defensie bijvoorbeeld daadwerkelijk goed werkgeverschap in of wordt met een nieuw project alleen invulling gegeven aan een externe behoefte? Organisatiewaarden en waarden die belangrijk zijn voor personeel kunnen botsen. Door nieuwe besluiten te beoordelen op de waarde integriteit verschaft Defensie zich een kader dat verder gaat dan het vergelijken van de praktische opbrengsten van nieuwe projecten.

4.6.6. Besluitvaardigheid

Solomon richt zich in de beschrijving van deze parameter op Aristoteles' begrip van praktisch inzicht (*judgement*). Praktisch inzicht schrijft hij, is noodzakelijk goede beslissingen te nemen in situaties waarin meerdere ethische belangen spelen en oplossingen niet voor de hand liggen (Solomon, 1992, p. 174). Solomon concretiseert praktisch inzicht in de bedrijfswereld als besluitvaardigheid: '*Decision-making is one of the great arts of management,..*' Besluiten nemen is een vaardigheid die men door oefening en ervaring moet aanleren. Besluiten nemen is een alledaagse zaak, goede besluiten nemen in complexe omstandigheden is veel minder vanzelfsprekend. Besluiten lijden onder haast, vooroordelen, ego's, uitstelgedrag, druk en kortzichtigheid. Uit de casebeschrijving blijkt dat er allerlei factoren van invloed zijn op besluitvorming: politieke druk, partijpolitiek, carrière belangen, populariteit. Solomon stelt dat goede besluitvorming altijd in min of meerdere mate gebaat is bij een (ethisch) besluitvormingsmodel. Een dergelijk model zorgt ervoor dat mensen de tijd nemen voor een besluit, nadenken over relevante factoren en risico's en kansen en opties afwegen. Naast besluitvaardigheid is de realisatie dat mensen verschillende ethische stijlen hebben belangrijk. Het belang van dit punt komt ook naar voren bij de parameters lidmaatschap en integriteit. Mensen nemen op basis van een verschillende ethische stijlen beslissingen. Volgens Solomon is er geen

ultieme ethische stijl. Het is van belang deze verschillen te zien en te waarderen omdat ze een rol spelen bij de besluitvorming.

Het besluitvormingsproces

Besluitvaardigheid is gebaat bij een ethisch besluitvormingsmodel. Solomon schrijft dat er niet per definitie één model altijd verkieslijk is. Besluitvorming is samen met leiderschap een van de belangrijkste capaciteiten van de krijgsmacht (MinDef, 2017d). Een militaire uitwerking van besluitvorming is commandovoering. Het analyseren van een opdracht, het verkennen van mogelijkheden en inlichtingen, het uitwerken van een plan en de uitvoering zijn elementen die voor elke militair herkenbaar zijn. Commandovoering is het militaire equivalent van management control systemen en bevat belangrijke lessen voor besluitvorming binnen de krijgsmacht. In essentie is commandovoering (*command and control*) een uitgebreide plan-do-check-act cyclus (Davids, Beeres, en Grant, 2010). Binnen commandovoering is veel aandacht voor besluitvorming. Opdrachtgerichte commandovoering is een succesvoorbeeld van een besluitvormingsmodel waarin ruimte is voor interpretatie en creativiteit van degene die de opdracht ontvangt. Opdrachtgerichte commandovoering (*auftragstaktik*) kan in feite worden gezien als een omvattend besluitvormingsmodel met ingebouwde flexibiliteit. Dergelijke modellen kunnen worden toegepast om ethische besluitvorming te structureren. Defensie bezit capaciteiten om een (ethisch) model toe te passen. Op strategisch en operationeel niveau is het aan de orde van de dag. Het is raadzaam om te onderzoeken hoe militair specifieke besluitvormingsmodellen kunnen worden ingepast bij de besluitvorming voor nieuw onderzoek.

De besluitnemer

Besluitvaardigheid is een belangrijke voorwaarde voor goede besluitvorming. Besluitnemers moeten daarom besluitvaardig zijn, dat statement is geen verrassing. Men kan besluitvaardigheid ontwikkelen door ervaring op te doen. Dit zegt twee dingen. Ten eerste moet Defensie besluitnemers selecteren die voldoende ervaring hebben opgedaan om besluiten te kunnen nemen. Hierbij kan gekeken worden naar een brede ervaringsopbouw. Het is van belang dat de persoon zijn zienswijze heeft kunnen toetsen in verschillende contexten. Ten tweede moet Defensie zelf de verantwoordelijkheid nemen de carrières en functies van militairen zo in te richten dat zij ervaring op kunnen doen met het nemen van besluiten. Dit punt wordt ook door Vriens, Achterbergh en Gulpers (2016) genoemd als belangrijke organisatorische conditie voor het ontwikkelen van ethisch gedrag. Het gaat voor deze thesis te ver om diep in te gaan op organisatorische condities. Het is in ieder geval van belang dat men zich realiseert dat de ontwikkeling van de besluitvaardigheid van de besluitnemer gedurende zijn carrière plaats vindt. Tijdens die periode is het raadzaam om de militair zo goed mogelijk te faciliteren bij zijn ontwikkeling.

Het besluit

Voor criteria voor het besluit kan voor deze parameter bondig gebleven worden. Besluitvaardigheid is net als integriteit een eigenschap die van belang is voor de totstandkoming van het besluit en de oordelaar. Het resultaat van goede besluitvorming is een goed besluit.

4.6.7. Holisme

Holisme is de kunst het geheel van dingen te zien. Solomon beschrijft in deze zesde parameter dat holisme een essentieel onderdeel is voor ethiek in de bedrijfskunde. Men moet inzien dat dingen met elkaar verbonden zijn. De uitleg voor de commerciële wereld is dat een bedrijf geen autonome en onafhankelijke entiteit is waarvan winst het enige doel is dat zij kan en moet nastreven. Bedrijven

zijn onderdeel van de maatschappij. Een organisatie kan niet gedefinieerd worden als louter een verzameling mensen, noch als rechtspersoon met beperkte aansprakelijkheid. Bedrijven hebben een maatschappelijke functie, intern en extern. De mensen die er werken leven samen. Een bedrijf staat in contact met de omgeving. Een handeling die wordt verricht als onderdeel van het werk in het bedrijf kan niet geïsoleerd worden van de buitenwereld. Holisme betekent dat men goed nadenkt over welke relatie dingen hebben tot het geheel. In feite kunnen er twee vragen worden gesteld: wat betekent mijn handeling voor het geheel en wat is de relatie van het geheel tot de dingen die ik doe. Solomon gaat bijvoorbeeld in op maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en het stakeholder perspectief van bedrijven. MVO is geen verantwoordelijkheid die je kunt beleggen bij een specifieke afdeling in het bedrijf. Sociale verantwoordelijkheid kan alleen worden beschouwd in het geheel. Bedrijven werken voorts niet alleen voor de mensen die aandelen op papier hebben (*shareholders*), iedereen die op een bepaalde wijze een aandeel heeft (*stakeholders*) is een actor om rekening mee te houden. Extreme competitiedrang of een wij/zij cultuur zijn andere voorbeelden waarbij men het geheel uit het oog kan verliezen. De casestudie wijst uit dat bij besluitvorming de belangen van het eigen krijgsmachtdeel soms zwaarder worden gevoeld dan die van de ander. Partijpolitiek bij besluitvorming over nieuwe initiatieven is een teken van gebrek aan holistisch denken. Door holisme kunnen mensen en organisaties hun handelingen in perspectief plaatsen en beziën welke activiteiten leiden tot het ultieme doel.

Het besluitvormingsproces

Tijdens de besluitvorming is het van belang dat een comité nadenkt over alle consequenties en effecten die nieuwe voorstellen en delen van voorstellen kunnen hebben. Het is raadzaam om een breed perspectief te creëren door stakeholders van een voorstel te betrekken in de besluitvorming. Het consulteren van belangengroepen, klanten en partijen is aan te bevelen. Hierbij moet wel worden opgepast dat men de besluitvorming niet in te grote mate laat beïnvloeden. Het vergaren van zienswijzen zonder met alle winden mee te waaien kwam al aan bod bij de parameter integriteit. Het doel van holistische consultatie is daarmee niet om concrete effecten in kaart te brengen, zoals aanbevolen wordt onder besluitvaardigheid, maar om te onderkennen wat de rol van een voorstel is in het grotere geheel. De waarde van holisme vertaalt zich niet makkelijk in specifieke handelingen of procedures. Het geeft meer het belang aan van reflectie op de dingen die gebeuren.

De besluitnemer

Holistisch denken vergt overzicht. Als men het geheel niet kent is het moeilijk om de relatie te zien tussen delen en het geheel. Besluitnemers moeten daarom bij machte zijn om over de belangen het eigen krijgsmachtdeel heen te kunnen kijken. Niet voorwaardelijk maar wel bevorderlijk is het om besluitnemers te selecteren die ervaringen hebben opgedaan bij verschillende organisaties van Defensie. Hierdoor hebben zij de kans gehad ervaring op te bouwen die holistisch denken kan versterken.

Het besluit

In de afweging voor nieuw onderzoek is paradigma keuze van belang. Door bewust of onbewust alleen te richten op functionalistisch onderzoek kunnen belangrijke inzichten worden gemist. Het zoeken van balans met betrekking tot paradigma's in onderzoek is daarom aan te raden. Daarnaast wordt veel onderzoek bij Defensie uitgevoerd bij afzonderlijke afdelingen. Een belangrijk element van nieuw onderzoek is de rol ten opzichte van het geheel. Bij Defensie worden veel projecten opgestart om de toekomstbestendigheid van de organisatie te verbeteren (zie bijlage B). Het is de

vraag of er afstemming heeft plaatsgevonden bij de opstart van de projecten. Het onderzoek naar adaptiviteit wordt uitgevoerd bij de landmacht. Het is onduidelijk in hoeverre de inzichten ook worden gebruikt voor het versterken van het aanpassingsvermogen van de luchtmacht. Het zoeken van aansluiting van onderzoek bij de gehele organisatie is van belang. In het besluit moet duidelijk zijn waar een voorstel aansluit op bestaande inzichten, voor wie en wat het onderzoek nieuwe kennis oplevert en hoe het zich verhoudt tot andere projecten.

4.7 Deelconclusie

In deze paragraaf wordt een samenvatting gegeven van de belangrijkste inzichten van de toepassing van de deugdenethiek op besluitvorming bij Defensie. De deugdenethiek is behulpzaam in deze context omdat het gericht is op de vraag wat mensen gelukkig maakt, hoe succes bereikt wordt en wat legitieme doelen voor organisaties zijn.

Het eerste belangrijke inzicht is dat besluitvorming gezien kan worden als een vorm van optimaal functioneren. Besluitvorming bij Defensie is in essentie gericht op het bereiken van het ultieme doel. Het heeft de intentie onderzoek te selecteren die de toekomstbestendigheid van de organisatie vergroten. Als besluitvorming dus een handeling is, gericht op het bereiken van het bereiken van het doel (het ultieme doel van de mens is geluk), dan moet besluitvorming een vorm van optimaal functioneren zijn.

Het tweede belangrijke inzicht wordt afgeleid uit het begrip optimaal functioneren. Optimaal functioneren heeft oorsprong in het rationele deel van de ziel. Omdat besluitvorming een bewuste en rationele handeling is, waarbij sturing moet worden gegeven en keuzes worden gemaakt, is optimaal functioneren in intellectueel opzicht het deel dat het beste correspondeert. Specifiek is de deugd praktisch inzicht relevant. Iemand met praktisch inzicht is in staat om onderzoek te beoordelen en te selecteren dat het goede leven in het algemeen bevordert. De uitwerking van de deugd praktisch inzicht biedt structuur voor de analyse van besluitvorming. De uitwerking leidt tot drie categorieën voor analyse. De eerste categorie is het proces van besluitvorming. Voor praktisch inzicht is goed overleg (*euboulia*) noodzakelijk. Dit houdt in dat er tijd moet zijn voor mensen om bij zichzelf en andere te rade te gaan. Constructief nadenken en zelfreflectie zijn in andere woorden belangrijk. De tweede categorie heeft betrekking op de besluitnemer. De besluitnemer moet voor praktisch inzicht namelijk oordeelsvermogen (*gnoome*) hebben, hij moet oordeelkundig zijn. Daarnaast moet de besluitnemer bij zichzelf te rade kunnen gaan (*euboulia*) en over intellect (*nous*) kunnen beschikken om de universalia en particularia te kunnen begrijpen en te overzien. De derde categorie is het besluit zelf. Het besluit moet uiteindelijk datgene zijn waarbij het doel (*telos*) zo goed mogelijk wordt gediend. Hierbij moet worden gekeken naar de morele deugden die voor dat besluit relevant zijn. De parameters van Solomon beiden hulp bij de analyse van juiste deugden voor een besluit. Om besluitvorming bij Defensie te verbeteren kan de drie-categorieën-structuur worden gebruikt.

Het volgende inzicht wordt verkregen door de toepassing van de parameters van Solomon aan de hand van de geformuleerde categorieën. De parameters zijn: samenleving, prestatie, lidmaatschap, integriteit, besluitvaardigheid en holisme. Solomons' toepassing van de deugdenethiek op organisatieniveau draagt een sociale gedachte uit. Organisaties zijn een samenleving, de handeling die worden verricht zijn menselijk en mens en organisatie hebben een sociale verantwoordelijkheid

die verder gaat dan de organisatie alleen. Aan de hand van de zes parameters kunnen voor elke categorie aanbevelingen worden gedaan voor de verbetering van de besluitvorming.

In het volgende hoofdstuk worden de inzichten van de theoretische analyse toegepast op de praktijk. Hierbij worden de organisatiekarakteristieken en de casebeschrijving betrokken. Daarmee wordt antwoord gegeven op de vraag wat de belangrijkste verbeteringen zijn voor de besluitvorming voor nieuw onderzoek. Tevens wordt discussie gevoerd over waar theorie en praktijk confronteren en conflicteren.

5. Resultaten

5.1 Inleiding

De besluitvorming voor nieuw onderzoek mist structuur en een gemeenschappelijk uitgangspunt. In dit hoofdstuk worden de resultaten van de analyse van de theorie gepresenteerd. Met betrekking tot besluitvorming biedt praktisch inzicht basis voor drie categorieën voor structurering: besluitvorming, de besluitnemer en het besluit. In combinatie met de uitwerking van Solomon's parameters voor deugdenethiek in de bedrijfskunde geven deze categorieën structuur en uitgangspunten om na te denken over hoe nieuwe voorstellen moeten worden beoordeeld, wie dat moet doen en hoe het besluit er ten slotte uit moet zien. De inzichten worden gestructureerd aan de hand van de categorieën voor besluitvorming: de besluitvorming, de besluitnemer en het besluit.

5.2 Inzichten voor het besluitvormingsproces

Om de besluitvorming voor nieuw onderzoek als geheel te verbeteren kan ten eerste worden gekeken naar de manier waarop het besluitvormingsproces moet worden ingericht. In deze paragraaf worden de belangrijkste inzichten voor het besluitvormingsproces gepresenteerd.

Het eerste inzicht voor het besluitvormingsproces is samen te vatten in het bespreekbaar maken van de positie van de besluitnemers en de interactie onderling. De organisatie is een samenleving en de handelingen die in een organisatie worden verricht zijn menselijk. In het besluitvormingsproces is het van belang aandacht te hebben voor sociale processen. Het is raadzaam om sociale verhoudingen tussen de besluitnemers bespreekbaar te maken. Vragen die daarbij gesteld kunnen worden zijn: Is er sprake van hiërarchie of statusverschillen? Kent de groep elkaar? Is er wederzijds respect? Mogen verschillende meningen bestaan en is er ruimte voor diversiteit? Dit is een verantwoordelijkheid van de besluitnemers en kan bijvoorbeeld door teambuilding en coaching worden versterkt. Daarnaast is het van belang om te zorgen voor gezamenlijke verantwoordelijkheid. De besluitnemers dienen uit te spreken wat hun verantwoordelijkheden zijn en waar hun belang en loyaliteit ligt. Hierdoor wordt individualiteit voorkomen en kunnen situaties met overlappende en strijdige verantwoordelijkheden beter bespreekbaar worden gemaakt. Verder is het aanbevelingswaardig om structureel aandacht te hebben voor het uitwisselen van gedachten. De balans tussen eigen waarden en organisatiewaarden kan bijvoorbeeld voor vergaderingen worden geagendeerd. Met het bespreekbaar maken van belangrijke onderwerpen kan tevens de integriteit van het proces worden versterkt. Voor integriteit is het immers belangrijk om inzichten te verzamelen om het eigen uitgangspunt te toetsen.

Het tweede inzicht is gericht op verzamelen van informatie en perspectief. Voor een goed besluitvormingsproces is het noodzakelijk externe zienswijzen te betrekken in de besluitvorming. Een comité kan dit doen door belanghebbenden uit te nodigen hun visie te geven. Openstaan voor nieuw perspectief geeft ook blijk van een integere opstelling. Daarnaast is het verzamelen van informatie en perspectief van belang omdat nieuw onderzoek zo goed mogelijk moet aansluiten bij de organisatie. Nieuw onderzoek moet worden beoordeeld als onderdeel van het geheel.

Het derde inzicht behelst het gebruik van een besluitvormingsmodel. Opdrachtgerichte commandovoering is een succesvoorbeeld van een militair besluitvormingsmodel waarin ruimte is

voor interpretatie en creativiteit van degene die de opdracht ontvangt. Opdrachtgerichte commandovoering kan in feite worden gezien als een omvattend besluitvormingsmodel met ingebouwde flexibiliteit. Dergelijke modellen kunnen worden toegepast om ethische besluitvorming te structureren.

Het vierde inzicht gaat in op de invloed van bureaucratie op het besluitvormingsproces. Defensie is een bureaucratische organisatie (Soeters et al, 2010). Bureaucratie en de sociale samenleving staan conceptueel tegenover elkaar. Bureaucratie levert Defensie efficiency, betrouwbaarheid en zekerheid. Daartegenover staat dat formalisatie, standaardisatie, hiërarchie en centralisatie afbreuk doen aan de mogelijkheden ethisch te handelen en de sociale samenleving beperken (Vriens et al, 2016). Toch kan een sociale gedachte geharmoniseerd worden met de bureaucratie. Soeters et al wijzen immers op de ethische rol die de bureaucratie kan spelen bij de bescherming van militairen bij het gebruik van geweld (Soeters, 2010). Vriens et al wijzen bovendien op de mogelijkheden om de organisatie deugdelijk te structureren (Vriens et al, 2016). In het besluitvormingsproces moet aandacht zijn voor de structuur van de organisatie. Bepalen wanneer de bureaucratie behulpzaam en wanneer het belemmert is een belangrijk inzicht.

5.3 Inzichten voor de besluitnemer

De rol van de besluitnemer is bepalend voor het verloop van de besluitvorming. Besluitnemers moeten ervaring en capaciteiten hebben om praktisch inzicht te tonen. De besluitnemer moet beschikken over inlevingsvermogen, begrip en intellect. Praktisch inzicht komt tot stand door ervaring. Door de parameters van Solomon toe te passen op de rol van de besluitnemer kan een profiel worden opgesteld dat Defensie kan helpen om de besluitvorming te verbeteren.

Het eerste belangrijke inzicht voor de besluitnemer is ervaring en achtergrond. Ervaring en achtergrond hebben invloed op de meningsvorming. Een militair die zijn ervaring voornamelijk heeft opgedaan in de operationele wereld zal met een operationeel perspectief onderzoeken beoordelen. Het is raadzaam om bij de selectie van besluitnemers inzicht te hebben in de achtergronden en ervaringsopbouw. Zodoende kan een divers comité worden gevormd. Bovendien is Defensie als samenleving heterogeen en multicultureel. Om beslissingen te nemen die goed zijn voor de samenleving is het raadzaam om besluitnemers te hebben die de samenleving representeren. Voor besluitvaardigheid als vaardigheid is het voorts van belang dat een besluitnemer voldoende ervaring heeft opgedaan met het nemen van besluiten. Dit betekent dat bij de selectie kan worden gekeken in hoeverre iemand in situaties is geweest waarin hij zijn besluitvaardigheid heeft kunnen ontwikkelen. Daarnaast is het voor Defensie raadzaam te zorgen dat potentiële besluitnemers in staat worden gesteld deze vaardigheid te ontwikkelen. Verder is het zaak om besluitnemers te selecteren die een brede ervaringsopbouw hebben. Dit kan helpen bij een holistisch perspectief.

Het tweede inzicht beslaat verantwoordelijkheid, loyaliteit en belang. De caseanalyse leert dat politieke belangen, persoonlijke voorkeuren, carrières en partijpolitiek invloed hebben op de besluitnemer. De besluitnemer kan verantwoordelijkheid voelen naar zijn eigen werkgever, bijvoorbeeld de luchtmacht, om bepaalde voorstellen aan te nemen. De besluitnemers moeten beseffen welke verantwoordelijkheid ze hebben aan de organisatie als geheel. De besluitnemer moet zich kunnen inleven in het doel van de organisatie. Concreet kan Defensie kijken naar de mate van zelfreflectie van de mensen in een comité. Daarbij kan gevraagd worden waar men loyaal en trouw

aan is. Het is aanbevelingswaardig besluitnemers te selecteren met verschillende loyaliteiten. Hierdoor komt meer ruimte voor overleg tussen leden en wordt het risico op eenzijdige loyaliteit beperkt.

Het derde inzicht betreft integriteit. Een integere besluitnemer is voorwaardelijk voor een integer proces en product. De eerste voorwaarde is dat iemand heeft laten zien geen fouten te maken op het gebied van integriteit. Ten tweede kan gevraagd worden naar de principes van de persoon zelf en in hoeverre hij of zij daar trouw aan is. In de praktijk kunnen potentiële besluitnemers dilemma's worden voorgelegd om te bekijken in hoeverre zij scoren op integriteit. Ten derde zijn openheid, inlevingsvermogen en morele moed nodig. Ook hierop kunnen nieuwe besluitnemers worden uitgedaagd. Een mogelijk hulpmiddel is de *Big 5 Personality* test (Roccas, Sagiv en Schwartz, 2002). Deze test brengt vijf karaktereigenschappen in kaart en wordt wetenschappelijk in redelijke mate onderschreven.

Het vierde inzicht betreft de waardering en beoordeling van de besluitnemer. Door de juiste handelingen te waarderen kunnen besluitnemers worden gestimuleerd om datgene te doen wat goed is. De besluitnemers moeten daarom gewaardeerd worden op basis van hun bijdrage aan goede besluitvorming en uiteindelijk een goed besluit. Concreet is het raadzaam om na te denken over de inrichting van functioneringsgesprekken. Een essentieel onderdeel van praktisch inzicht is namelijk overleg. Functioneringsgesprekken kunnen worden gericht op het gevoerde overleg van de besluitnemer. Hierbij kunnen vragen worden gesteld over welke argumenten hebben meegespeeld, welke deugden belangrijk waren, wat zijn of haar bijdrage was aan het proces van besluitvorming. Door de wijze van belonen, waarderen en evalueren te enten op dat wat belangrijk is voor besluitvorming, wordt de besluitnemer beter gestimuleerd het goede te doen.

5.4 Inzichten voor het besluit

Het doel van goede besluitvorming is het selecteren van onderzoek dat het doel van de organisatie zo goed mogelijk dient. In deze paragraaf worden op basis van de analyse van de parameters inzichten gepresenteerd die richting geven en kaders bieden aan datgene waar de besluitvorming toe moet leiden: een goed besluit.

Momenteel worden bij Defensie onderzoeksvoorstellen beoordeeld op de praktische opbrengsten. Een investering voor een gevechtsvliegtuig wordt beoordeeld op operationele inzetmogelijkheden, vliegbereik, *stealth* capaciteiten en dergelijken. Een leiderschap programma wordt gewaardeerd aan de hand van ervaringen van leiders en leidingontvangers. Deze indicatoren zijn belangrijk maar niet voldoende om tot een goede afweging en een goed besluit te komen. Het probleem met deze wijze van waarderen is dat het geen ruimte biedt aan collectieve beoordeling en afweging. Resultaten staan vast en kunnen niet vergeleken worden. Het waarderen van onderzoek wordt dan als het vergelijken van appels en peren. Door voorstellen daarentegen te beoordelen aan de hand van waarden uit de deugdenethiek verschaft Defensie zich ruimte en flexibiliteit. Sociale verantwoordelijkheid, lidmaatschap, werkgeverschap en integriteit zijn waarden die universeel gelden en dus vrijheid creëren bij de beoordeling. Een van de universeel geldende waarden is gestoeld op het idee dat organisaties samenlevingen zijn. De leden van de samenleving, in dit geval de defensied medewerkers, zijn gebaat bij een stabiele omgeving. Nieuw onderzoek moet daarom (mede) ten doel hebben de stabiliteit in de organisatie te waarborgen. Een besluit moet goed zijn

voor de leden van de samenleving. Ook voor mensen buiten de organisatie bestaat een verantwoordelijkheid. Daarnaast kan Defensie interne en externe sociale verantwoordelijkheid en integriteit opnemen als universele waarden. Verantwoordelijkheid aan de samenleving, sociale verantwoordelijkheid, integriteit en holisme zijn universele waarden die Defensie kan toepassen. De aanbeveling is om deze waarden toe te passen en op zoek te gaan naar andere waarden die Defensie universeel kan toepassen.

Door besluitvorming te baseren op universele waarden wordt het besluit altijd geldend, en daarmee flexibel en adaptief. Naast algemeen geldende waarden kan worden gezocht naar waarden die aansluiten bij de *telos* van het betreffende onderzoek. Als het onderzoek bijvoorbeeld leiderschap betreft, kan worden gekeken naar waarden die voor leiderschap belangrijk zijn. De visie leidinggeven Defensie noemt vier deugden die essentieel zijn voor militair leiderschap: moed, dienstbaarheid, eerlijkheid en verantwoordelijkheid (bijlage D.). Deze deugden passen bij de militaire samenleving en zijn door de medewerkers geformuleerd. Voor nieuw onderzoek kunnen deze deugden genomen worden als uitgangspunt. De landmacht hanteert de waarden: moed, eerlijk en dienstbaar. Onderzoek dat op de landmacht is gericht kan van deze waarden uitgaan. In de besluitvorming moet worden onderzocht welke deugden passen bij de *telos* van het onderwerp.

Verder verdient de verwachting van de aard van het besluit aandacht. De drang om concrete resultaten te eisen is niet altijd functioneel. In de militaire wereld behoort een besluit altijd duidelijk te zijn. De werkelijkheid is soms echter onduidelijk en ambigu. Niet alles is zwart wit. Daarom kan enige mate van onduidelijkheid bij een genomen besluit, indien functioneel, worden toegestaan. Ten slotte is het soort onderzoek dat wordt verricht belangrijk. De *telos* is weliswaar leidend bij het bepalen van de waarde van onderzoek maar Defensie is ook gebaat bij een veelzijdige onderzoek-portefeuille. In de afweging is de paradigma keuze daarom van belang. Het zoeken van balans met betrekking tot paradigma's is raadzaam.

5.5 Conclusie

Defensie is naast het uitvoeren van zijn huidige taken voortdurend bezig om zijn organisatie om te vormen tot een toekomstbestendige krijgsmacht. Met verschillende projecten en onderzoeken werkt Defensie hard om het aanpassingsvermogen te vergroten en aan de verwachtingen van de samenleving en politiek te voldoen. Dat is echter niet eenvoudig. De verwachtingen van de samenleving en politiek van het militaire apparaat vormen een dilemma. Enerzijds wordt een betaalbare en beheersbare krijgsmacht verwacht, anderzijds dient Defensie flexibel en responsief te zijn. Militaire missies worden gekenmerkt door complexe samenwerkingsverbanden en het resultaat van missies is moeilijk te meten. Bovendien zit de bureaucratie in het DNA van de organisatie. De wens tot flexibilisering ten spijt, als publiek militaire (gewelds)organisatie zal Defensie kenmerken van een bureaucratische organisatie blijven vertonen. Het voortdurende, democratische, toezicht op de besluitvorming en inzet van Defensie door de politiek en samenleving werkt een sterke bureaucratie in de hand en zal niet afnemen. Een cultuur van transparantie en verantwoording afleggen zal individualisatie en initiatief, kenmerkend voor een snel reagerende en flexibele organisatie, in de weg staan. Met deze complicerende en tegenstrijdige factoren wordt naar een optimale oplossing gezocht.

In het onderzoek naar adaptiviteit hoopt Defensie een oplossing te vinden voor de organisatorische uitdagingen. Bij de acquisitie en uitvoering van het onderzoek worden echter essentiële stappen overgeslagen, ontbreekt argumentatie en worden discutabele theoretische modellen toegepast. De annulering van het vervolgonderzoek laat zien dat er geen overkoepelend kader bestaat om nieuwe voorstellen te waarderen. De afweging van projecten wordt gezien als het vergelijken van appels en peren. De behoefte aan verandering en druk voor innovatie leidt tot onderzoek dat weinig bijdraagt aan het aanpassingsvermogen van de organisatie. Oplossingen worden gezocht in instrumenten en modellen die de organisatorische problemen direct moeten oplossen. *'Het ontwikkelen van bivalent vermogen zorgt ervoor dat Defensie onder alle omstandigheden optimaal kan presteren.'* De drang om grote problemen snel op te lossen keert zich tegen de organisatie. De oplossing voor de organisatorische problemen ligt niet in omvangrijke instrumentele methodieken, de sleutel voor succes moet worden gezocht in de ontwikkeling van praktisch inzicht.

In deze studie heeft de analyse en toepassing van de deugdenethiek geleid tot een manier van denken en een werkwijze waarmee Defensie haar doel beter kan bereiken. Om op koers te komen moet Defensie de focus verleggen van instrumentele oplossingen naar een nieuwe manier van werken. De kern van de analyse van de deugdenethiek in het algemeen en de uitwerking van Solomons parameters specifiek, is dat de organisatie gezien moet worden als een samenleving waarbij alle handelingen menselijk zijn en sociaal gedrag van grote invloed is. De oplossing voor aanpassingsvermogen zit niet in een nieuw model, theorie of instrument maar in de mens, het gedrag en de interactie in de organisatie. Een comité dat moet beslissen over nieuwe projecten doet er goed aan om ruimte en aandacht te besteden aan overleg. Naast de kenmerken van het project dient een comité te praten over de sociale posities van de leden, hun achtergrond, verhouding tot elkaar en persoonlijke belangen. Tevens is het verzamelen van informatie en perspectief belangrijk. Het gesprek moet dus over meer gaan dan de inhoud van het voorstel. De comitéleden moeten zich bewust zijn van de invloed van de regels en procedures die behulpzaam of belemmerend kunnen zijn. De wijze van beoordeling moet constant worden geëvalueerd en het structureren van het proces van besluitvorming is belangrijk. Daarnaast is de rol van de besluitnemer van grote invloed. Door een profiel op te stellen van besluitnemers kunnen personen geselecteerd worden die beschikken over de capaciteiten voor praktisch inzicht. Dat zijn personen die ervaring hebben opgedaan in de militaire organisatie en kennis hebben van de grote lijn en belangrijke details. Ze kunnen zich inleven in de thematiek en hebben hun besluitvaardigheid en oordeelsvermogen goed ontwikkeld. Een goede besluitnemer toont blijk van zelfreflectie en kent zijn verantwoordelijkheden en loyaliteit. Bij de waardering en beoordeling van een comité en besluitnemers kan toegespitst worden op de aspecten die belangrijk voor goede besluitvorming, bijvoorbeeld het gevoerde overleg, het verzamelde perspectief en de realisatie van standpunten. Ten slotte kan Defensie de besluitvorming verbeteren door op een andere manier eisen te stellen aan het besluit. Sociale verantwoordelijk en de invloed op de samenleving dienen expliciet te worden beschreven en geïncorporeerd. Daarnaast moet duidelijk zijn aan welke deugden of waarden het nieuwe onderzoek appelleert. Het is van belang dat het doel (de *telos*) van het voorstel helder is. Ten slotte is de werkelijkheid niet zwart wit. Resultaten kunnen veranderen en differentiëren. Om deze reden is het verstandig de gewenste uitkomsten van een onderzoek niet te precies omschrijven of vast te leggen. Een op deze termen geformuleerd besluit verschilt van de huidige rapporten en werkwijzen dat naast de praktisch geformuleerde aanbevelingen er rekening is gehouden en ook kenbaar wordt gemaakt hoe besluiten rekening houden met waarden. Zoals verantwoordelijkheid van de militaire professional, het geformuleerde

“goed” werkgeverschap, verantwoordelijkheid naar de samenleving en zo voorts. Deze waarden uit de deugdenethiek zijn universeel en zo is een rapport altijd geldig, en dus adaptief.

Een normatief deugden ethisch perspectief op het verbeteren van de besluitvorming leidt in deze thesis tot een werkwijze waarmee Defensie beter haar doel kan bereiken. De kern van de werkwijze is dat de oplossing ligt in de menselijke handeling. Door structuur aan te brengen in besluitvorming en door een gemeenschappelijk uitgangspunt te creëren worden voorstellen geselecteerd die het aanpassingsvermogen van de organisatie vergroten. Een op deugden ethische waarden gestoeld besluit is in de basis adaptief, en kan daarmee bijdragen aan het aanpassingsvermogen van de organisatie. Indien Defensie de focus verlegt van ingewikkelde instrumentele oplossingen naar het vergroten en benutten van praktisch inzicht wordt de toekomstbestendigheid van de organisatie daadwerkelijk verbeterd.

5.6 Implicaties

De roep om organisatorische verandering en innovatie als reactie op een snelle veranderende omgeving is niet uniek voor publiek-militaire organisaties. Ook voor andere overheidsorganisaties en bedrijven in de private sector bestaat een constante druk om voorbereid te zijn op de toekomst. De beoordeling van nieuw onderzoek en innovaties aan de hand van deugden ethische waarden, biedt organisaties de mogelijkheid om projecten te selecteren die het beste bijdragen aan het doel van de organisatie. Als bijvoorbeeld kosten en opbrengsten moeilijk te definiëren zijn, het onduidelijk is wat de criteria zijn voor de start van een nieuw project of als het moeilijk is een vergelijking te maken tussen verschillende projecten, is deze manier van waardering en beoordeling relevant en van grote waarde. De resultaten van deze thesis laten zien dat als gebruik wordt gemaakt van waarden uit de deugdenethiek, kan worden voorkomen dat onnuttige projecten worden opgestart. Beoordeling in deze termen kan dus fungeren als een vangnet. Hiermee kan ook de neiging over-innovatie, zoals beschreven door Abrahamson, worden tegen gegaan (Abrahamson, 1991). Managers, leiders, comités, werknemers en organisaties doen er goed aan om na te denken over de manier waarop met nieuwe projecten wordt omgegaan. Ze kunnen zich de vraag stellen hoe de besluitvorming is georganiseerd en wat de kaders en waarden zijn op basis waarvan nieuwe voorstellen worden beoordeeld. Wendbaarheid, adaptiviteit en flexibiliteit zullen ongetwijfeld ook voor veel andere organisaties een heet hangijzer zijn. Door het formuleren en hanteren van universele waarden verschaft een bedrijf zich een flexibele positie. Want als een voorstel wordt beoordeeld aan deze waarden is het altijd geldig en actueel, en dus adaptief.

Wetenschappelijk onderzoek naar aanpassingsvermogen en adaptiviteit is in het algemeen gericht op de ontwikkeling van vaardigheden of toepassen van nieuwe methodes. Door het ontwikkelen van een competentie, zoals *ambidexter gedrag* of *bivalent vermogen*, of door het toepassen van een nieuwe methodiek, zoals *integration mechanisms* of *strategic agility*, moeten organisaties flexibeler worden. Door de jaren heen worden nieuwe termen bedacht en schema's gemaakt, maar de essentie van de modellen verandert niet. Modellen lijken op elkaar en zeggen hetzelfde. Als het thema met ander paradigma benaderd wordt, zoals in deze studie, ontstaan nieuwe inzichten. De toepassing van Solomons' parameters voor de deugdenethiek op organisatieniveau leidt tot een werkwijze waarmee goede innovatie projecten kunnen worden geselecteerd. Voor organisatieonderzoek in het algemeen en flexibiliteit en innovatie in het bijzonder kan deze manier van onderzoek een waardevolle bijdrage leveren. De resultaten van deze thesis kunnen aanleiding zijn voor vervolgonderzoek. Het onderzoek

van Vriens, Achterbergh en Gulper (2016) gaat in op ethische organisatiestructuren. Defensie is een bureaucratische organisatie en heeft baat bij een deugdenethische werkwijze. Behalve besluitvorming kan worden gekeken naar de mogelijkheden om de bureaucratie ethischer in te richten. Ten slotte kan Defensie onderzoeken welke universele waarden, behalve die genoemd in deze studie, relevant zijn voor de organisatie. De creatie van een universeel kader om voorstellen te beoordelen biedt voor Defensie en andere organisaties veel mogelijkheden.

Referenties:

Abrahamson, E. (1991). Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *The Academy of Management Review*, 16(3), 586-612. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258919>.

Ashton, M.C., Lee, K., de Vries, R.E. (2014). The HEXACO Honesty-Humility, Agreeableness, and Emotionality Factors: A review of research and theory, *Personality and Social Psychology review*, 18(2), 139-152.

Beck-Dudley, C.L. (1993). No more quandaries: a look at virtue through the eyes of Robert Solomon, *American Business Law Journal*, (34) 118-131.

Dalenberg, S., Folkerts, I., Bijlsma, T. (2014). De Nieuwe Defensievisie Leidinggeven: Op koers met het leiderschapskompas, *De Militaire Spectator*, 183 (1), 26-39.

Davids, C., Beeres, R., Grant, T. (2010). Commanding and controlling crisis response operations. *In Soeters, Van Fenema en Beeres (ed)*, *Managing Military Organizations* (203-217). Abingdon: Routledge.

Doz, Y.L., Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal, *Long Range Planning* (43), 370-382.

Floyd, S., & Lane, P. (2000). Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *The Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.

Geerts, R.E., Houtman, L. (2014). Adaptive Military Leadership Beyond Control. *Adaptive Leadership in the Military Context*. Canadian Defense Academy Press, Kingston Ontario.

Geus, de, M. (1989). *Organisatietheorie in de Politieke Filosofie*, Delft: Eburon, 288 bladzijden.

Hart 't. M, Dekkers, P.A.P., Kamphuis, W. Sassen, J. De Vries, T. (2016). Het vergroten van adaptiviteit bij defensie. *De Militaire Spectator*. Aug 2016.

Hupperts, C. en Poortman, B. (2005). *Aristoteles; Ethica Nicomachea*, tweede druk, Budel: Damon, 416 bladzijden.

Jeurissen, R.J.M., Musschenga, A.W. (2002). *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur*, Assen: Koninklijke van Gorcum, 195 bladzijden.

Kaplan, Robert S., and David Norton. "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance." *Harvard Business Review* 70, no. 1 (January–February 1992): 71–79.

King, A. (2010). The internationalization of the armed forces. *In Soeters, Van Fenema en Beeres (ed)*, *Managing Military Organizations* (42-55). Abingdon: Routledge.

Kuipers, D. (2016, juni). Hoe de Luchtmacht geld door de plee spoelt. Verkregen van <https://www.ftm.nl/artikelen/hoede-luchtmacht-geld-door-de-plee-spoelt?share=1>

- March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2634940>.
- Matthijssen, C. (2014). Van 3D naar geïntegreerde benadering: een beeld van de ontwikkelingen sinds Uruzgan, *De Militaire Spectator*, 2014 (1).
- Osinga, F., Lindley-French, J. (2010). Leading military organizations in the Risk society: mapping the new strategic complexity. In *Soeters, Van Fenema en Beeres (ed), Managing Military Organizations* (17-29). Abingdon: Routledge.
- Olsthoorn, P., Meijer, M., Verweij, D. (2010). Managing moral professionalism in military operations. In *Soeters, Van Fenema en Beeres (ed), Managing Military Organizations* (138-162). Abingdon: Routledge.
- Peters, T.J., Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Warner Books.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York.
- Roccas, S., Sagiv, L., Schwartz, S.H. (2002). The Big Five Personality Factors and Personal Values. *Personality and social Psychology Bulletin*, 28(6), 789-801.
- Sandin, P. (2007). Collective military virtues. *Journal of Military Ethics*, 6(4), 303-314.
- Schad, J., Lewis, M.W., Raisch, S., Smith, W.K. (2016). Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward, *The Academy of Management Annals*, 10(1).
- Soeters, J. L. (1986), Excellent Companies as Social Movements, *Journal of Management Studies*, 23: 299–312. doi:10.1111/j.1467-6486.1986.tb00956.x
- Soeters, J. L., van Fenema, P.C., Beeres, R. (2010). *Managing Military Organizations*, eerste druk, Abingdon: Routledge, 280.
- Soeters, J. L., Heeren-Bogers, J. (2013). The quest for 'Evidence Based Soldiering'. in Beeres, Bakx en De Waard (ed). *Moral Responsibility & Military Effectiveness* (117-135). Den Haag: Asser Press.
- Solomon, Robert C. (1992). *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*. Oxford University Press.
- Uhm, van, P.J.M. (2016). *Ik koos het wapen*. Eerste druk, Amsterdam: Atlas, 352.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540. doi:10.5465/AMR.1995.9508080329.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek* (4e ed.). Utrecht: Lemma. 279-289.
- Volberda, H.W. (2004). *De flexibele onderneming: strategieën voor succesvol concurreren*. Deventer, Nederland: Kluwer.

Vriens, D., Achterbergh, J., Gulpers, L.G. (2016). Virtuous Structures, *Journal of Business Ethics*, 1-20, doi:10.1007/s10551-016-3174-y

Waterman, R.H., Peters, T.J. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23, 24-26.

Weger, de, M., Osinga, F., Kirkels, H. (2009). Towards understanding complex operations. *In Weger, Osinga and Kirkels (ed)*, NL ARMS 2009, Complex Operations (7-25). Den Haag; Koninklijke De Swart.

Wempe, B. (2016). Rechtvaardigheid en Intellectuele deugden [Powerpoint slides] verkregen van https://bbapp02.ict.eur.nl/webapps/blackboard/execute/content/file?cmd=view&content_id=_134924_1&course_id=_23169_1&framesetWrapped=true

Defensie bronnen:

MinDef 2013a: Nota In het belang van Nederland. Verkregen van <https://www.defensie.nl/binaries/defensie/documenten/beleidsnota-s/2013/09/17/in-het-belang-van-nederland/in-het-belang-van-nederland.pdf>

MinDef 2013b: Regieagenda Bestuurstaf: aandachtspunt 'Vernieuwing operationeel domein en ondersteuning'; speerpunt 'Het vergroten van de kennis en het innovatief vermogen, in samenwerking met bestaande en nieuwe partners in ons ecosysteem. Verkregen van http://intranet.mindef.nl/bs/Images/Regieagenda_tcm4-1107228.pdf

MinDef 2013c: Land Warfare Centre: onderzoek adaptiviteit. Verkregen van <http://intranet.mindef.nl/kl/lwc/bedrijfsvoering/kennisbank/TNO-projecten.aspx>

MinDef 2016: AIR Café Quiet Leadership: Bring Your Own Personality, verkregen van http://intranet.mindef.nl/klu/StafCLSK/Organisatie/Eenheden/AIR/Updates/2015/20151112_AIRCAFE_QLS.aspx op 7-7-2017.

MinDef 2016a: Human And Organizational Adaptability 1 & 2: contourvoorstel HOA2. Verkregen van <http://intranet.mindef.nl/kl/lwc/bedrijfsvoering/kennisbank/TNO-projecten.aspx>

MinDef 2016b: Strategische Kennis en Innovatieagenda 2016-2020. Verkregen van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2017/05/18/strategische-kennis-en-innovatieagenda-skia>

MinDef 2016c: Interview met Generaal Matthijsen.

MinDef 2016d: Regieagenda Defensie. Verkregen van http://intranet.mindef.nl/bs/Images/Regieagenda_tcm4-1107228.pdf

MinDef 2016e: ASCALON: Future Land Operation Concept. Verkregen van <http://landmachtportaal.mindef.nl/sites/OTCO/LWC/default.aspx>

MinDef 2017a: Nieuwsbericht Future Force Conference, ecosystemen om het tij te keren. Verkregen van <http://intranet.mindef.nl/portaal/actueel/nieuws/Nieuwsberichten/2017/04april/>

MinDef 2017b: Gedragscode Defensie. Verkregen van http://intranet.mindef.nl/km/FAQ/Persoonlijk_gedrag_en_gevolgen/Integriteit_gedragscode/Integriteit_gedragscode_Defensie.aspx

MinDef 2017c: Overzicht taken en doelstellingen Defensie. Verkregen van <https://www.defensie.nl/actueel/videos/2015/04/10/kerntaken-defensie>

MinDef 2017d: Joint Doctrine Publicatie 5. Verkregen van <https://www.defensie.nl/.../defensie/...commandovoering.../Joint+Doctrine+Publicatie+>.

MinDef 2017e: Brochure achtergrond & essentie van de adaptieve krijgsmacht. Verkregen van https://www.nederlandseofficierenvereniging.nl/Carre/Carre%202017/Maart/Ca201702_022.pdf

Mindef 2017f: Plan van aanpak uitvoering Total Force concept. Verkregen van <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/kamerstukken/2017/01/13/kamerbrief-over-plan-van-aanpak-uitvoering-total-force-concept/kamerbrief-over-plan-van-aanpak-uitvoering-total-force-concept.pdf>.

TNO 2014: Programmavoorstel V1520 Human and Organisational Adaptability bij Defensie. Verkregen van <http://intranet.mindef.nl/kl/lwc/bedrijfsvoering/kennisbank/TNO-projecten.aspx>

Literatuur adaptiviteit:

Andriopoulos, C., Lewis M.W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20 (4), p 696-717..

Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(Summer): 47-55.

Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of organizational ambidexterity tot the field of organization studies. *Academy Of Management Perspectives*, 27(4), 287-298. doi:10.5465/amp.2012.0167

Cameron, K.S. (1986). Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness, *Journal of Management Science*. 32(5). P. 539-553.

Fairhurst G.T., Smith W.S., Banghart S.G., Lewis, M.W., Putnam, L.L., Raisch, S. & Schad, S. (2016) Diverging and Converging: Integrative Insights on a Paradox Meta-perspective, *The Academy of Management Annals*, 10:1, 173-182, DOI: 10.1080/19416520.2016.1162423.

Jansen, J.J.P, Tempelaar, M.P, van den Bosch, F.A.J, & Volberda, H.W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797–811. doi:10.1287/orsc.1080.0415

Jazabkowski, P., Jane, K.L., Ven, de A. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging and performing paradoxes coevolve, *Strategic Organization*. 11(3). p. 245-280.

- Lewis, M.W., Andriopoulos, C., Smith, W.K. (2014). Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility, University of California Berkeley. 56 (3)
- McGrath, R. G. (2013). "Transient Advantage." *Harvard Business Review*, 91(6): 62-70.
- Mom, T.J.M., Bosch, F.A.J. Van Den, & Volberda, H.W. (2009). Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms. *Organization Science*, 20, 812-828.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy Of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. doi:10.5465/amp.2013.0025
- Putnam, L. L., Fairhurst G.T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach, *The Academy of Management Annals*, 10:1, 65-171, DOI: 10.1080/19416520.2016.1162421
- Schad, J., Lewis, M.W., Raisch, S., Smith, W.K. (2016). Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward, *The Academy of Management Annals*, 10(1).
- Smith, W. K. and Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing, *Academy of Management Review* 36(2): 381–403.
- Smith, W. K. and Tushman, M. L. (2005). Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams, *Organization Science* 16(5): 522–36.
- Tushman, M. L., Smith, W. K., & Binns, A. (2011). The ambidextrous CEO. *Harvard Business Review*, June, 74-80.
- Zhang, Y., Waldman, D.A., Han, Y., Xiao, B.L. (2015). Paradoxical Leader Behaviors in People Management: Antecedents and Consequences. *Academy of Management Journal*, 58(2) p. 538-566.

Bijlage A. Interviews LWC

Interview 1

Donderdag 20 april 2017
Land Warfare Centre
Amersfoort, Nederland

Onderwerp:

Interview met een luitenant kolonel
Werkzaam bij het Land Warfare Centre (LWC)
Opdrachtgever onderzoek HOA2: Adaptief door bivalent vermogen – de vereisten om een adaptieve organisatie werkelijkheid te maken.

Doel interview:

Het doel van het interview is om onduidelijkheden in de besluitvorming voor nieuw onderzoek duidelijk te krijgen. De interviews fungeren daarmee als aanvulling op de casebeschrijving.

Het onderzoek naar adaptiviteit is een resultaat van lang proces van analyse en besluitvorming. Hoe loopt het proces voor het initiëren van onderzoek (zoals het onderzoek naar adaptiviteit)? (Wat is het speelveld?)

De omgeving:

Voor dit soort onderzoek begint het bij het belang van kennis van de omgeving en de toekomst ten aanzien van militair optreden. Als krijgsmacht in het algemeen en voor de Landmacht specifiek is het van evident belang om te weten wat er in de wereld speelt; wat zijn de dreigingen op korte en lange termijn, welke technologische ontwikkelingen vinden plaats, welke opkomende machten kunnen voor gevaar zorgen, hoe ontwikkelen onze bondgenoten enzovoorts. Daarom worden door allerlei instituten, organisaties en groepen scans en analyses uitgevoerd. Onder andere het Ministerie Defensie, Buitenlandse Zaken, Economische en Ontwikkelingssamenwerking geven opdracht voor scans. Verder worden scans uitgevoerd door The Hague Centre for Strategic Studies, de NAVO (Strategic Foresight Analysis), VN, de Wereldbank, EU en talloze andere instituten. De resultaten van deze scans worden door Defensie geanalyseerd. Aan de hand van deze analyse kan bekeken worden hoe de organisatie gemoderniseerd moet worden om in de toekomst relevant en slagvaardig te blijven.

Van omgevingscans naar analyse

De omgevingsanalyses zijn bronmateriaal voor defensie brede agenda's, documenten en plannen. De Regieagenda van de bestuursstaf en de Strategische Kennis en Ontwikkel Agenda zijn hier voorbeelden van. Voor de Landmacht wordt een meta-analyse van deze scans beschreven in het document Silene. Op basis van dit document wordt op Landmacht niveau een Future Land Operating Concept (FLOC) opgesteld, dit document draagt de naam ASCALON. In het FLOC wordt de omgevingsanalyse vertaald in mogelijke manieren van optreden. Deze mogelijke manieren van optreden zijn het uitgangspunt voor beleid. Voorts kunnen keuzes worden gemaakt aan de hand van

inrichtingsprincipes. Bijvoorbeeld of er wordt gekozen voor een gespecialiseerde krijgsmacht gericht op specifieke niche capaciteiten of dat de organisatie wordt ingericht met als primaire doel scaling. Inrichting principes worden voornamelijk vastgesteld op basis van politiek klimaat en haalbaarheid.

De nota In het Belang van Nederland wordt in veel documenten beschreven als belangrijke aanleiding voor onderzoek. Welke rol speelt de nota in dit onderzoek?

Naast omgevingscans zijn politieke beleidsdocumenten belangrijke factoren voor de totstandkoming van onderzoek bij Defensie. De nota In het Belang van Nederland is een politiek document. Het is een nota van de minister. De omgevingsanalyse in de nota berust inderdaad op een omgevingscan, in dit geval van onder meer de Strategische Monitor.

De nota In het belang van Nederland lijkt geen duidelijke inrichtingprincipes te beschrijven. Defensie moet in alle geweldsspectra optreden, niche capaciteiten ontwikkelen en betaalbaar zijn. In hoeverre brengt de nota concrete keuzes?

De nota blijft een politiek document waarin politieke keuzes worden gemaakt. Het document moet dus ook politiek haalbaar zijn. Écht concrete aanknopingspunten voor de inrichting van de organisatie (op basis van een lange termijn analyse) biedt dit niet. Politieke keuzes zijn niet altijd zuiver gebaseerd op objectieve omgevingsanalyses. Een concreet voorbeeld van de effecten hiervan bij Defensie is de centralisatie van ondersteuning. De 'parse' *combat service support* komt niet direct uit de koker van Defensie maar is een resultaat van opgedragen bezuinigingen. De keuzevrijheid is bij Defensie dus gebonden aan de politieke wil.

Uit de omgevingsanalyses blijkt zonder uitzondering dat de omgeving van Defensie sneller verandert en complexer wordt. Aanpassingsvermogen is daarom noodzakelijk. In HOA1 wordt daarom het onderzoek naar adaptiviteit geïntroduceerd. Hoe is men van aanpassingsvermogen naar adaptiviteit gekomen?

Betrokkene geeft aan dat hij niet exact weet hoe dit proces is verlopen, toentertijd was zijn voorganger hiervoor verantwoordelijk. Voor zover hij kan beoordelen wordt er op basis van het begrip aanpassingsvermogen een discussie gevoerd over de te kiezen richting. Het wordt in feite dan een semantische discussie. Aanpassingsvermogen komt uit de scans, wendbaarheid wordt in literatuur genoemd als overkoepelende term, adaptiviteit wordt ook door veel andere krijgsmachten gebruikt, *agility* wordt vaker in commerciële termen beschreven.

De termen overlappen inderdaad vaak. Bij de keuze voor adaptiviteit zijn we snel uitgekomen op een term als het bivalent vermogen. Indien we voor agility hadden gekozen misschien niet. De keuze voor een van de begrippen lijkt dus consequenties te hebben voor het onderzoek?

Het gaat er in ieder geval om dat de discussie goed wordt gevoerd en er een helder beeld is van wat we bedoelen. De inhoudelijke keuze voor een van de begrippen is dan in principe vervolgens minder interessant. De vraag waarom in dit specifieke geval voor adaptiviteit is gekozen kan beter worden gesteld aan zijn voorganger.

In HOA2 wordt verder gebouwd op de principes van adaptiviteit. In het contourvoorstel wordt dit gestructureerd aan de hand van structurele (in units en tussen units) en contextuele (leiders en personen) ambidexteriteit/adaptiviteit. Welke vertaalslag is er gemaakt van HOA1 naar HOA2?

Helaas is het contourvoorstel voor HOA onlangs afgekeurd. HOA2 had meer in moeten gaan op het adaptief vermogen van personeel. Human Centric ook wel genoemd. Het voorstel valt in de koker van Human Performance Enhancement. Dat is een van de verantwoordelijkheden van het LWC (red.). Helaas heeft Defensie besloten om te investeren in andere projecten. De formele reden voor de afkeuring die is gegeven is omdat er maar een beperkte hoeveelheid geld is en op dit moment de prioriteit ligt bij andere projecten. Dat er keuzes moeten worden gemaakt begrijp ik. Het is wel erg spijtig dat dit voorstel niet is goedgekeurd, we hadden met deze mensgerichte benadering wellicht veel voor elkaar kunnen krijgen. We gaan nu bekijken hoe we met een nieuw ander voorstel kunnen investeren in adaptiviteit.

Wie gaat er over de beoordeling van voorstellen?

Dit soort voorstellen gaan over verschillende schijven. Ten eerste wordt er binnen het LWC gekeken naar welke voorstellen er zijn. Ook wij stellen natuurlijk prioriteiten. Vervolgens gaan de voorstellen een niveau hoger naar Staf CLAS. Daar komen de voorstellen op Landmacht niveau samen en wordt door bureau regie een appreciatie gegeven en opnieuw een plaats en volgorde (prioriteiten) opgemaakt. Uiteindelijk komt een dergelijk voorstel voor investering in Den Haag bij de directie plannen. In het A of B beraad worden de voorstellen Defensie breed naast elkaar gehouden en wordt uiteindelijk besloten in welk voorstel geïnvesteerd wordt. Welk beraad en in welke samenstelling de besluitvorming exact gaat over dit voorstel is niet in detail bekend.

Hoe worden voorstellen beoordeeld? Op basis van welke argumenten wordt er gekozen?

Op welke gronden in dit specifieke geval beoordeeld is weet men niet. Een belangrijk argument zal ongetwijfeld berusten op urgentie en prioriteit. Als het voorzettingsvermogen ernstig in het gedrang komt bij het uitblijven van een bepaalde materiele investering zal de commissies eerder daarvoor kiezen dan een voorstel uit de koker Human Performance Enhancement. Dit maakt vergelijking natuurlijk ook erg lastig want je vergelijkt appels met peren. Hoe kan je een goede afweging maken tussen een materiele en personele investering? Het is in ieder geval al erg moeilijk te kwantificeren. Beoordelen wat in totaal het meeste bijdraagt is dus bijna niet te doen.

Naast de formele argumenten spelen informele factoren natuurlijk ook een rol:

Vaak speelt ervaring ook een rol bij de beoordeling. Mensen zijn in de organisatie opgevoed en hebben zelf ook voorkeuren. Je kunt je voorstellen dat je keuzes gekleurd worden door de ervaring die je hebt, dat is op zich niet gek. Dit speelt waarschijnlijk op alle niveaus, ook bij een beraad in Den Haag. Daarnaast zullen, helaas, ook persoonlijke belangen een rol spelen. Als de keuze voor een voorstel invloed heeft op je carrière kan dat invloed hebben (noot: of dit daadwerkelijk gebeurt weet De Heer niet. Het gaat om het principe). Mensen zullen ook relaties goed willen houden. Verder wordt een commissie of beraad samengesteld met collega's van verschillende krijgsmachtdelen. Ook die krijgsmachtdelen hebben een agenda. Er is dus ook druk vanuit het eigen krijgsmachtdeel. Ten slotte zitten de beraden van de Directie in Den Haag. De fysieke en mentale afstand met de politiek is klein. Politieke druk zal ook een rol spelen.

Samengevat zijn er talloze zichtbare en onzichtbare belangen, factoren, motivaties en actoren die invloed hebben op het besluitvormingsproces. In welke mate die bij de besluitvorming voor dit voorstel hebben gespeeld is niet duidelijk.

Interview 2

Donderdag 4 mei 2017
Staf Commando Luchtstrijdkrachten
Breda, Nederland

Onderwerp:
Interview met een luitenant kolonel
Voorheen werkzaam bij het Land Warfare Centre (LWC)
Opdrachtgever onderzoek HOA1: Een adaptieve krijgsmacht

Doel interview:
Het doel van het interview is om onduidelijkheden in de besluitvorming voor nieuw onderzoek duidelijk te krijgen. De interviews fungeren daarmee als aanvulling op de casebeschrijving.

Het onderzoek naar adaptiviteit is een resultaat van lang proces van analyse en besluitvorming. Hoe loopt besluitvorming voor nieuw onderzoek (zoals het onderzoek naar adaptiviteit)? (Wat is het speelveld?)

De start voor het onderzoek bij het LWC komt tot stand op basis van omgevingsanalyses. Bij de landmacht voeren we scans en analyses uit om ons voor te bereiden op de toekomst. Uit deze analyses bleek dat de omgeving van Defensie sneller verandert en steeds complexer wordt. Denk maar aan de spanningen in Oekraïne, internationaal terrorisme, geopolitieke verschuivingen, migratiestromingen enzovoorts. Op basis van deze analyses denken we bijvoorbeeld na over wat voor materieel we over 10 jaar nodig hebben. Gepantserd optreden (*tanks ed*) was een aantal jaar geleden passé. Nu zien we dat symmetrische oorlogvoering weer dichterbij is gekomen. Plannen voor materieel en personeel worden aan de hand hiervan gemaakt. In dit geval leverden de uitspraken van de CDS en de minister ook belangrijke input voor onderzoek. De CDS zei op de *future force conference* dat adaptiviteit de belangrijkste capaciteit is voor de krijgsmacht. Dat komt natuurlijk niet uit de lucht vallen. Ook de minister gaf in haar nota aan dat we adaptiever moeten worden. Het LWC combineert de opdrachten van de politiek en de omgevingscans tot onderzoeksvorstellen. Hieruit is HOA ook ontstaan.

Wat was uw rol met betrekking tot het onderzoek?

Ik was hoofd bureau trends en ontwikkelingen bij het LWC. In die functie was ik onder andere verantwoordelijk voor onderzoeken met betrekking tot *human performance enhancement*. Dat betekent in het kort dat we kijken naar hoe we onze mensen nóg beter kunnen later presteren. Welke randvoorwaarden we moeten scheppen, hoe moeten opleiden en trainen enzovoorts. We wilden graag onderzoeken hoe het met de adaptiviteit van de organisatie zit en ook voor het personeel. Ik ben vervolgens samen met TNO het HOA programma begonnen.

Hoe bent u bij het onderwerp adaptiviteit gekomen? Waarom adaptiviteit en niet agility?

Adaptiviteit is van essentieel belang. Samen met TNO hebben we in kaart gebracht wat belangrijk was voor Defensie. Je kunt inderdaad verschillende termen gebruiken. Op basis van de gesprekken die we hebben gevoerd zijn we tot dit onderzoek gekomen. TNO heeft ons daar goed in ondersteund. Uiteindelijk is adaptiviteit of agility of flexibiliteit een semantische discussie. Het gaat er om dat je

een goed beeld hebt van wat er nodig. Voor welke term je dan kiest maakt in principe niet zo veel uit. Het is belangrijk dat de dingen die voor ons belangrijk zijn terugkomen in het onderzoek.

Wat was de rol van TNO?

TNO was in een vroeg stadium betrokken. We kunnen goed met ze samenwerken. We hebben aangegeven wat Defensie wil en wat belangrijk is. Zij konden ons daar vanuit de wetenschap goed in spiegelen. Samen hebben we onderzocht wat adaptiviteit betekent voor Defensie.

In het onderzoek maakt u gebruik van het 7S model, waarom heeft u specifiek voor dit model gekozen?

We waren op zoek naar een model om de organisatie in kaart brengen. Samen met TNO hebben besloten het 7S model te kiezen. Dat was dus gewoon een keuze. We hebben het model toegepast op Defensie om het duidelijker en actueler te maken.

Het contourvoorstel voor HOA2 is afgekeurd. Wat maakt dat men andere prioriteiten stelt? Wat zegt dat over het onderzoek naar adaptiviteit?

Het is natuurlijk erg jammer dat het niet doorgaat. Hoe dat komt weet ik ook niet precies. Waarschijnlijk stelt men nu andere prioriteiten. We kunnen nog veel onderzoek naar adaptiviteit en hoe we dat kunnen versterken. Het in kaart brengen van instrumenten om het te verhogen (bijvoorbeeld in training en opleiding) kan de organisatie veel waarde geven. Aan de andere kant is het ook wel een goed teken. Verschillende inzichten van adaptiviteit zijn overgenomen. De HDBV (*hoofd directie bedrijfsvoering ed*) is met het concept aan de slag. De inzichten gaan dus zeker niet verloren.

Bijlage B. Lijst leiderschapsinitiatieven Defensie

Koninklijke Marine

- Crew Resource Management
http://intranet.MinDef.nl/km/images/CRM_blauwdruk_SATG_tcm4-1223263.pdf
- Maritiem Leiderschap
http://intranet.MinDef.nl/km/images/Visie%20op%20militair-maritiem%20leiderschap%202011%20-%202020_tcm4-407242_tcm4-944752.pdf
- Authentiek Leiderschap
http://intranet.MinDef.nl/km/directie_personeel_en_bedrijfsvoering/organisatie/eenheden_directies/okm/SMVBO/LMV_Modules/LMV_3/LMV_3.aspx
- Praktisch Team Leiderschap
http://intranet.MinDef.nl/km/directie_personeel_en_bedrijfsvoering/organisatie/eenheden_directies/okm/SMVBO/LMV_Modules/LMV_2/LMV_2.aspx

Koninklijke Landmacht

- Wijs Leiderschap
http://intranet.MinDef.nl/kl/publicaties/orders_aanwijzingen/handboeken/leidinggeven/Leiderschap_per_loopbaanfase/Officier/Fase_8/Verdieping/Wijs_leiderschap__verdieping.aspx
- Situationeel Leiderschap
http://intranet.MinDef.nl/kl/publicaties/orders_aanwijzingen/handboeken/Doctrinepublicatie_Leiderschap/Onderwerpen/Situationeel_leiderschap.aspx
- Dienend Leiderschap
http://intranet.MinDef.nl/kl/images/Uitnodiging%20Landmacht_tcm4-811759.pdf
- Inspirerend Leiderschap
http://intranet.MinDef.nl/kl/publicaties/orders_aanwijzingen/handboeken/Doctrinepublicatie_Leiderschap/Onderwerpen/Inspirerend_leiderschap.aspx
- Leidinggeven aan multinationale teams
http://intranet.MinDef.nl/kl/publicaties/orders_aanwijzingen/handboeken/Doctrinepublicatie_Leiderschap/Onderwerpen/lege_multinat_teams.aspx
- Leidinggeven onder gevaarlijke omstandigheden
http://intranet.MinDef.nl/kl/publicaties/orders_aanwijzingen/handboeken/Doctrinepublicatie_Leiderschap/Onderwerpen/Lege_onder_gev_omsthdn.aspx

Koninklijke Luchtmacht

- Quiet Leadership
http://intranet.MinDef.nl/klu/StafCLSK/Organisatie/Eenheden/AIR/Updates/2015/20151112_AIRCAFE_QLS.aspx
- Lean leiderschap

Koninklijke Marechaussee

- Authentiek Leiderschap
- Dienend Leiderschap
http://intranet.MinDef.nl/kmar/actueel/nieuws/2010/12-december/20101210_kmar_organiseert_conferentie_dienend_leiderschap.aspx
- Verbindend Leiderschap
http://intranet.MinDef.nl/kmar/images/Verslag%2035e%20MT%20d.d.010910_tcm4-641766.pdf

Commando Dienstencentra

- Leiderschap met verandering
http://intranet.MinDef.nl/cdc/actueel/nieuws/2016/02februari/20160217_MT100.aspx

Defensie Materieel Organisatie

- High Performance Leadership
http://intranet.MinDef.nl/dmo/jjvc/actueel/nieuws/2016/februari/Kick-off_leiderschapsprogramma_JIVC_en_OPS%20.aspx

Bijlage C. Indeling van de ziel

Delen van de ziel bij Aristoteles		deugden
Rationeel (<i>logon</i>)	Het wetenschappelijk deel	- (filosofische) wijsheid (<i>sophia</i>)
		- intellect (<i>nous</i>)
		- wetenschappelijke kennis (<i>epistèmè</i>)
	Het berekenende meningsvormende deel <i>logistikon</i>	- vakbekwaamheid (<i>technè</i>)
- praktisch inzicht (<i>phronèsis</i>)		
Niet-rationeel	Passieve, maar wel voor rede vatbare deel	moed (<i>andreia</i>) gematigdheid/ ingetogenheid (<i>soophrosunè</i>) vrijgevigheid (<i>eleutheriotès</i>) royaliteit/ vrijgevigheid (<i>megaloprepeia</i>) grootsheid (<i>megalopsuchia</i>) juiste eerezucht (heeft nog geen vaste naam, maar <i>philotimia</i> komt in de buurt) zachtmoedigheid (<i>praotès</i>) waarachtigheid (<i>alètheuoon</i>) gevatheid (<i>eutrapelia</i>) vriendelijkheid (heeft nog geen vaste naam, maar <i>philia</i> komt in de buurt) schaamtegevoel (<i>aidoos</i>) is niet echt een deugd (want gebeurt niet 'uit eigen beweging'), maar er is wel een maatstaf voor wanneer het gepast is morele verontwaardiging (<i>nemesis</i>) idem
	Vegetatieve deel	

Tabel 1 Delen van de ziel volgens Aristoteles (Wempe, 2016)

Bijlage D. Beschrijving documenten

In het belang van Nederland

De nota beschrijft de toekomstvisie van het Ministerie van Defensie voor de krijgsmacht voor de komende jaren en betekent voor veel initiatieven het startpunt. De Minister van Defensie, MW Hennis-Plasschaert, stelt in de nota dat Defensie een fundamentele investering is voor de vrijheid, veiligheid en welvaart voor Nederland. De totstandkoming van de nota berust op twee uitgangspunten: *“Ten eerste moet de Nederlandse krijgsmacht, ook in de toekomst, zo goed mogelijk kunnen omgaan met diffuse dreigingen en risico’s.”*. Dit uitgangspunt houdt in dat de Defensie klaar moet zijn voor veel verschillende conflicten en op verschillende wijzen moet kunnen optreden: *“De Nederlandse krijgsmacht moet voorbereid blijven op een scala aan inzetmogelijkheden”*. Hiermee wordt een beroep gedaan op de flexibiliteit van de krijgsmacht. Het tweede uitgangspunt is betaalbaarheid. Defensie moet voorbereid zijn om uiteenlopende conflicten maar het mag niet teveel kosten. Verder schrijft de minister dat Defensie internationaal samenwerkt en moet beschikken over hoogwaardige technologie en goed opgeleid personeel. Defensie speelt verder een belangrijke rol in het beschermen van de handelspositie van Nederland en voor de samenleving in het algemeen: *“Een krachtige en internationaal inpasbare krijgsmacht blijft daarom nodig. Dit gaat echter niet vanzelf. De vereist inspanning en een besef van de waarde van Defensie. De Nederlandse belangen zijn hierbij gebaat.”*. In de rest van nota worden de kernpunten van de minister verder uitgewerkt. In de nota wordt niet gesproken over adaptiviteit maar enkele passages raken het thema. Ten eerste wordt de complexiteit van de omgeving en onvoorspelbaarheid van de toekomst benadrukt: *‘Het geweldsniveau in conflicten is moeilijk te voorspellen en biedt geen leidraad voor de inrichting van de krijgsmacht’*. Indicatief voor deze nota is de betekenis die aan dit beeld wordt gegeven: *“Of het nu gaat om preventie, afschrikking, interventie, stabilisatie of (weder)opbouw, de praktijk laat keer op keer zien dat uitgezonden eenheden robuust moeten zijn en over voldoende escalatieniveau moeten beschikken om de politieke en militaire doelstellingen te realiseren”*. De karakteristieken van Soeters zijn hierin terug te vinden. Militaire en politieke doelstellingen zijn soms niet te scheiden, er bestaan onduidelijke doelen en er is sprake van politiek opdrachtgeverschap. De politieke ambities in deze quote bieden echter weinig structuur voor de inrichting van de organisatie. Het zegt in feite dat de omgeving onvoorspelbaar is en Defensie altijd voorbereid moet zijn op het onvoorspelbare. Ten tweede komt het aanpassingsvermogen van het personeel aan bod: *“Het vermogen van de krijgsmacht om zich aan te passen aan veranderingen hangt in belangrijke mate af van de kennis en deskundigheden van de medewerkers van defensie, burgers en militairen”*. Om dit te realiseren worden vorming, opleiding, training en oefening ingericht. *“Dit alles op basis van de meest recente inzichten”* is een belangrijke afsluitende zin over het aanpassingsvermogen van het personeel. Het is niet duidelijk in hoeverre dit aanzet moet geven tot nieuw onderzoek. Verder wordt geschreven over het personeelsbeleid. Een van de pijlers daarvan is aanpassingsvermogen. Dit aanpassingsvermogen wordt als volgt uitgewerkt: *“Defensie is een doorstroomorganisatie, bestaande uit een kern van personeel gedurende de hele loopbaan werkzaam bij Defensie en een flexibele schil van tijdelijk personeel.”*. Een derde element dat relevant is is het beschreven afwegingskader voor de omvang en samenstelling van de krijgsmacht. Dit kader bestaat uit drie punten: operationele duurzaamheid, financiële duurzaamheid en samenwerking. Voor de bepaling van operationele capaciteiten zijn drie zaken van belang: operationele veelzijdigheid, aanpassingsvermogen aan snel

veranderende operationele omstandigheden en toekomstbestendigheid van wapensystemen voor toekomstige veranderende omstandigheden. De beperking van financiële middelen stellen grenzen aan de ambities en door samen te werken kan de krijgsmacht haar teeth-to-tail ratio verbeteren. Ten slotte is het hoofdstuk keuzes en gevolgen interessant. Defensie kiest om een diversiteit aan basiscapaciteiten te handhaven en nichecapaciteiten worden zo veel mogelijk behouden. *“In feite kiest Defensie ervoor om niet zozeer de samenstelling als het voortzettingsvermogen van de capaciteiten te beperken”*. Dat betekent in de praktijk dat dezelfde inzet plaatsvindt maar voor minder langere tijd. Samengevat beschrijft de nota de politieke toekomstvisie op de krijgsmacht. De onvoorspelbare omgeving, betaalbaarheid, aanpassingsvermogen en overal ter wereld in verschillende geweldspectra kunnen optreden zijn de belangrijkste punten.

De Strategische Kennis en Innovatieagenda 2016 – 2020

De *Strategische Kennis en Innovatieagenda* (SKIA) concretiseert de uitgangspunten van de nota. Het geeft een richtsnoer voor kennisopbouw, technologieontwikkeling en de versterking van het innovatie vermogen van de Defensie. De SKIA is opgesteld op basis van *‘een intensief inventarisatie- en consultatieproces met kennis- en innovatiepartners binnen en buiten Defensie, waaronder de kennisinstututen TNO, MARIN, NLR en HCSS’* (MinDef, 2016b, p. 11). Omdat de veiligheidssituatie verslechtert en de omgeving steeds sneller verandert moet Defensie sneller innoveren. Een goede kennisopbouw is hiervoor van belang. Het primaire doel van het document is een beschrijving te geven van *‘de kennis- en expertisegebieden die de komende jaren extra aandacht behoeven om de krijgsmacht te kunnen blijven vernieuwen en schetst waar die vernieuwing gestalte dient te krijgen.’* (MinDef, 2016b, p. 15). Het document stelt zeven focuspunten voor de innovatie: het vergroten en flexibiliseren van de inzetbaarheid, bedrijfsvoering gericht op inzicht, wapeninzet op maat, optreden in steden, informatie als doelwit en wapen, systemen en systeemintegratie en mens en machine teaming (MinDef, 2016b, p. 12). Het eerste speerpunt komt het dichtst bij het thema aanpassingsvermogen en adaptiviteit. Bij het vergroten en flexibiliseren van de inzetbaarheid zijn overeenkomsten te vinden met de karakteristieken van Soeters. Defensie werkt internationaal veel samen en opereert in wisselende allianties. Daarnaast worden onduidelijke doelen beschreven: Defensie staat voor hybride dreigingen en er bestaat *‘een mix van confrontatievormen tussen de uitersten ‘oorlog’ en ‘vrede’*” (MinDef, 2016b, p. 29). Defensie moet flexibel zijn om klaar te zijn voor alle mogelijke wijze van inzet. Een direct relatie met adaptiviteit komt in de SKIA niet naar voren. Volgens de SKIA kan Defensie zich voorbereiden door het proces van gereedstellen te flexibiliseren, de monitorfunctie uit te breiden, analysecapaciteit met betrekking tot Big Data uit te breiden en de inpasbaarheid en modulariteit van eenheden en platformen te versterken.

De Regieagenda

De *Regieagenda 2013* geeft een overzicht van de beleidsprioriteiten van Defensie. In het document wordt verwezen naar de nota die voor een robuuste en responsieve krijgsmacht staat. De vertaling van de nota wordt in de *Regieagenda* gemaakt door drie beleidsprioriteiten te geven: *vernieuwing van het operationele domein (klaar voor dreigingen en risico’s), samenwerking op het gebied van capaciteitsontwikkeling (bundeling van krachten) en personeel als belangrijkste kapitaal (Defensie is mensenwerk)* (MinDef, 2013b, p. 2). De derde beleidsprioriteit beschrijft als subrichting: de vergroting van aanpassingsvermogen van de organisatie en het personeelsbestand. De relatie met adaptiviteit lijkt hier sterk te zijn. Het aanpassingsvermogen van organisatie en personeel wordt later

echter uitgewerkt tot het vergroten van de flexibele schil: door meer reservisten aan te nemen kan Defensie fluctuaties in de vraag beter opvangen (MinDef, 2013b).

Silene en Ascalon

De documenten *SILENE* en *ASCALON* worden door het Commando Landstrijdkrachten in samenwerking met internationale partners opgesteld om een toekomstige militair optreden te conceptualiseren. Het document *SILENE* is een omgevingsscan waarin de toekomstige veiligheidssituatie in de wereld wordt geschetst. *ASCALON* beschrijft het *Future Land Operating Concept*: de toekomstige manier van optreden. Voor succesvol optreden heeft de landmacht zes DNA elementen nodig: *Human Centric, Adaptability, Understanding, Partnering, Scalability en Convey*. Deze zes DNA elementen zijn geschikt als criteria voor het inrichten van de organisatie en vervolgonderzoek. In het element *Adaptability* beschrijft het Land Warfare Centre, de afdeling van landmacht verantwoordelijk voor toekomstanalyses, dat *Adaptability* de belangrijkste competentie is om klaar te zijn voor fundamentele onzekerheid (MinDef, 2016e). Adaptiviteit wordt omschreven als: *“the ability to change working method, strategy and objective in an iterative way in order to remain permanently effective”* (MinDef, 2016e, p. 28). In andere woorden: het aanpassen van de werkwijze afhankelijk van de situatie om zodoende altijd effectief te zijn. Door goed begrip van de omgeving en leren van acties wordt men adaptief. Adaptiviteit zit in de hoofden van het personeel, in processen, procedures, de organisatiecultuur en de organisatie zelf (MinDef, 2016e, p. 28). Constant leren is essentieel om goed afgestemd te zijn op de situatie.

Visie leidinggeven Defensie

De visie leidinggeven Defensie is opgesteld om defensiewerkers richting te geven, herkenning te bieden en leiderschap toepasbaar te maken in de praktijk (Dalenberg, 2014). In 2013 constateerde Defensie dat leidinggevendenden niet goed overweg konden met de toenmalige visie op leiderschap. Defensie hanteerde toentertijd twee modellen, transformationeel leiderschap en situationeel leiderschap. De modellen zorgden voor verwarring, de visie was niet afgestemd op de operationele werkelijkheid en onpraktisch in gebruik. Daarom werd besloten de visie leiderschap te herzien. Een interne werkgroep stelde de nieuwe visie samen op basis van de ervaringen uit de praktijk, wetenschappelijke inzichten en vergelijkingsmateriaal van andere krijgsmachten. De CDS stelde als voorwaarde dat de nieuwe visie eenduidig moet zijn en in een oogopslag inzichtelijk te maken valt. Om de belangrijkste inzichten te identificeren zijn klankbordsessie georganiseerd met personeel door de hele organisatie. Zowel leiders als leidingontvangers konden hun mening geven. Het is voor de nieuwe visie van essentieel belang dat het een document is van de mensen op de werkvloer. De nieuwe visie is gestoeld op drie kernelementen; Zijn, Doen en Leren.

Zijn

Leiderschap is geen vaardigheid die je op een cursus kan leren. Karaktereigenschappen zijn van essentieel belang voor leidinggeven bij defensie. Op basis van klankbordsessies worden vier karaktereigenschappen geformuleerd: moedig, verantwoordelijk, dienstbaar en eerlijk. Deze eigenschappen kunnen worden omschreven als typisch militair (Sandin, 2007). Ook Aristoteles beschrijft bovenstaande karaktereigenschappen. Moed, verantwoordelijkheid, dienstbaarheid en eerlijkheid zijn deugden. *Aristoteles definieert een deugd als 'een houding die ons in staat stelt ons handelingen voor te nemen, en die het midden houdt in relatie tot ons, een midden zoals dat bepaald*

is door een overleg en wel zoals een verstandig mens het zou bepalen.' (Aristoteles, *Ethica Nicomachea*, Boek 2, hoofdstuk 6, 1106 b 36-1107 a 2). Hieruit kan worden opgemaakt dat er een verschil is in de handeling en de deugd. Een goede handeling, of goed gedrag, komt voort uit een deugdelijke inborst. Een deugd is volgens Aristoteles het midden tussen twee extremen. Moed is bijvoorbeeld het midden tussen lafheid en roekeloosheid. Deugden zijn niet aangeboren maar moet men door ervaring verwerven. Het zoeken naar een goede handeling, dat het midden vormt tussen twee extremen, vaak in nieuwe onvoorspelbare situaties is voor veel leidinggevers bij Defensie een grote uitdaging. Leaders komen bij defensie vaak in moeilijke situaties en verzwaarde omstandigheden tot in het hoogste geweldsspectrum. Dat doet wat met mensen. Morele professionaliteit en ethisch handelen moeten tot de capaciteiten van een leider behoren. Daarnaast is het van belang dat leaders aansluiten bij de waarden en idealen van de organisatie. Moed en dienstbaarheid zijn typische militaire deugden bijvoorbeeld. Daarnaast leggen alle militairen de eed (de belofte) af waarbij gehoorzaamheid, trouw en eerlijkheid centraal staan. De keuze voor de karaktereigenschappen in de visie sluiten hierop aan. Goede aansluiting zorgt voor effectief leiderschap. In de werving en selectie van nieuw personeel is uitgebreid aandacht voor karakter en in opleidingen en training is persoonsvorming een centraal thema. Kortom, het 'zijn' is het fundament voor de leidinggevende.

Doen

In de windrichtingen van het leiderschapskompas staan vier rollen die de leidinggevende afhankelijk van de situatie dient in te zetten. Het is van belang dat leaders aandacht hebben voor hun personeel en inspelen op ervaring, persoonlijkheid, behoeften en persoonlijke ontwikkeling om effectief leiding te geven. De traditie van situationeel leiderschap is hierin te herkennen. Mensgericht leiderschapsgedrag komt terug in de rol van *coach*. De leider heeft sociale en relationele vaardigheden om samen met zijn team het gewenste effect te bereiken. Aspecten van inspirerend dan wel transformationeel leiderschap zijn terug te vinden in de rol van *leider*. De leidinggevende moet de rol van leider kunnen vervullen, wat betekent dat hij of zij visie heeft, inspireert en motiveert. In de rol van *manager* maken leidinggevende afspraken, scheppen ze voorwaarden voor het werk en creëren ze de juiste werkomstandigheden. Ten slotte dient de leidinggevende kennis en verstand van zijn vak te hebben: *vakmanschap*. Omdat verschillende situaties verschillende rollen vragen is het belang dat leidinggevers kunnen schakelen tussen de rollen. "*De defensie leidinggevende vervult alle vier de rollen en weet de juiste balans te vinden*" (Dalenberg et al, 2014, p. 35). In het doen van de leider is tevens aandacht voor intuïtie, creativiteit en aanpassingsvermogen. Leaders moeten hun handelingen constant afstemmen op de omgeving en daarbij zijn cognitieve competenties noodzakelijk. Goede leaders vinden een balans tussen intuïtie en cognitie en kunnen met gevoel voor sociale omstandigheden de juiste wijze van handelen bepalen (Dalenberg et al, 2014, p. 36). De verantwoordelijkheid voor het wisselen van rollen afhankelijk van de situatie is echter geen sinecure. Volgens de Aristoteleaanse gedachte kunnen mensen namelijk in een intern conflict komen als meerdere rollen tegelijkertijd moeten worden ingezet (Solomon, 1991, p. 166). Leaders hebben verschillende petten op, komen in de diffuse omgevingen terecht, hebben dubbele verantwoordelijkheden en dragen persoonlijke verantwoordelijkheden met zich mee. De verwachting dat een goede leider schakelt tussen rollen waar nodig is daarom wel erg eenvoudig gesteld. Het altijd vinden van een juiste balans doet de werkelijkheid geen recht en vertoont utopische trekken.

Leren

Het derde element van het leiderschapskompas betreft het leren. Om effectief leiding te geven is voortdurend leren van essentieel belang. Personen veranderen, teams veranderen, situaties veranderen. Een goede leider is altijd bezig om zijn eigen handelen en dat van zijn team te verbeteren. Het constant vergaren van nieuwe kennis en doubleloop leren zijn van belang (Dalenberg et al, 2014). Bij doubleloop leren dient de leidinggevende als hij/zij problemen tegenkomt niet alleen de praktijk te verbeteren maar ook onderliggende principes onder de loep te nemen. *'Inspelen op de veranderende omgeving vereist het aanpassen van principes om effectief te blijven.'* (Dalenberg et al, 2014, p. 36). Voor dit vermogen zijn naast opleiding en training ook reflectie en dialoog van belang. Verder kijkt de leider ook naar zichzelf. Zelfleiderschap en zelfreflectie liggen aan de basis van goed leiderschap (Van Gils, 2011). De leider is zelfbewust, zelfsturend, authentiek en neemt eigenaarschap voor zijn handelen. Leren is niet alleen een intern proces, maar vindt ook plaats in sociale interactie. De interactie met zijn ondergeschikten en het team als geheel is onderwerp van reflectie. Ten slotte leert de leidinggevende van de context. Leaders gebruiken modellen als de Plan-Do-Check-Act cyclus en handelen adaptief. Evaluatie van de aansluiting van teamcompetenties bij de omgeving is een verantwoordelijkheid van de leidinggevende. Samengevat is de leider continu bezig om zichzelf, zijn team en de organisatie te verbeteren door te leren. *De herziene visie is in lijn met één van de belangrijkste lessen uit het werkveld: de leidinggevende moet adaptief zijn om effectief te zijn in een complexe en dynamische omgeving* (Dalenberg et al, 2014, p. 37). De drie elementen worden samengebracht in een motto:

Zijn. Doen. Leren.

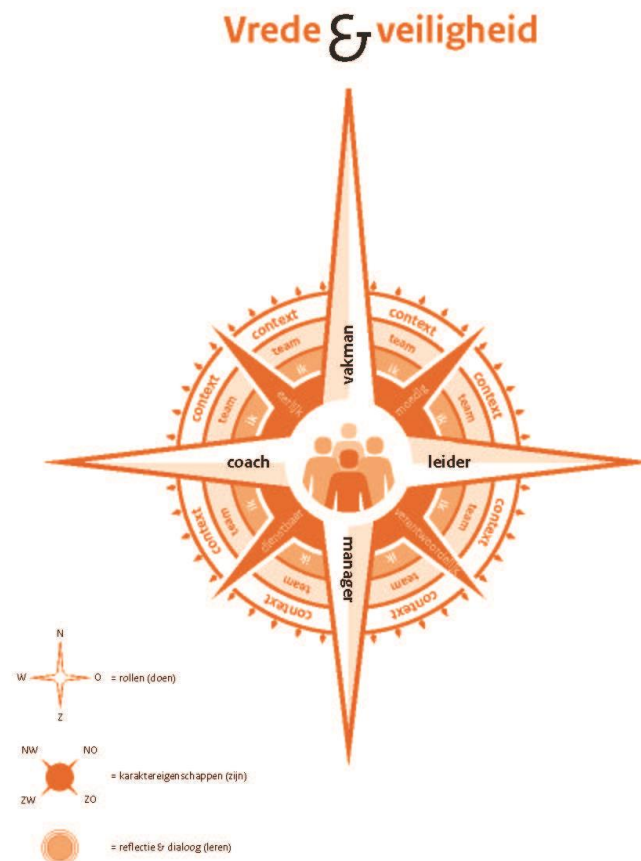
Dát is leidinggeven, nu en in de toekomst.

Tevens wordt er een zin toegevoegd: *Dát is leidinggeven, nu en in de toekomst.* Een motto dient doorgaans om de inhoud van een boodschap snel en kernachtig over te brengen. Het is de vraag of dat doel met dit motto gehaald wordt. Het is met deze visie wellicht juist raadzaam om niet te bezuinigen op inhoud ten faveure van eenvoud. De visie beschrijft drie belangrijke componenten van leiderschap. Het is voor leiders goed om te weten wat moed is en wat de rol van manager inhoudt. Reflectie is meer dan fouten herstellen en de dialoog met het team is belangrijk. Deze beschrijvingen zijn wat de visie goed maakt, niet de simplificering.

Het leiderschapskompas

Om de visie praktisch toepasbaar en overzichtelijk te maken voor iedereen is het leiderschapskompas ontworpen (figuur 3). In het kompas worden de elementen en sub elementen weergegeven. Het kompas wordt door het Expertisecentrum Leiderschap Defensie (ECLD), dat verantwoordelijk is voor de visie leiderschap, gebruikt voor communicatie van de visie en als trainingsmodel. De opdracht van de CDS was om een model te ontwikkelen dat in één oogopslag inzichtelijk maakt waar het voor staat. Die doelstelling is bereikt. Van groot belang bij het gebruik van dergelijke modellen is wel dat een goede toelichting en uitleg over de elementen en de onderlinge relaties gegeven wordt. In werkelijkheid zijn de elementen van de visie niet los van elkaar te zien en hebben zij wederzijds invloed op elkaar. Een schematische weergave simplificeert dit. Defensie moet zorgdragen dat het risico op een gecompartmentaliseerde interpretatie van de visie op leiderschap verkleind wordt.

De nieuwe visie is opgesteld omdat leidinggevenden met de oude visie niet uit de voeten konden. Voorheen hanteerde Defensie *Situationeel Leiderschap* en *Inspirerend Leiderschap* naast elkaar. Veel leidinggevenden gaven dat de twee modellen voor verwarring zorgden en het onduidelijk bleef wat de samenhang was (Dalenberg, 2014). Het doel van de visie is het oplossen van een actueel probleem. De totstandkoming van nieuwe modellen en onderzoek wordt bij voorkeur geïnitieerd op basis van de wil om problemen op te lossen. Defensie heeft zelf het onderzoek uitgevoerd en de ervaringen en meningen van het operationele niveau meegenomen. Daarnaast is gekeken naar wetenschappelijk onderzoek en andere krijgsmachten. Het resultaat vat de belangrijkste inzichten binnen en buiten Defensie op het gebied van leiderschap samen. Bovendien wordt het weergegeven in een overzichtelijk model. Dit zijn sterke punten van de visie. Het model kent ook zwakte punten. Het model stelt dat leidinggevenden moeten schakelen tussen rollen afhankelijk van de situatie. Als de leider namelijk altijd goed schakelt is hij een goede leidinggevende. Deze verwachting is ambitieus en het is de vraag of het in de praktijk daadwerkelijk richting biedt. Daarnaast blijft het leiderschapkompas algemeen. De opstellers geven aan dat de krijgsmacht delen de visie verder moeten interpreteren en uitwerken voor hun onderdeel. Hier schuilt een risico in. Niet alleen omdat de visie dus niet zeer concreet is als model, ook in de uitwerking kunnen zaken verkeerd gaan. Ten slotte kan worden afgevraagd of het model niet meer een creatieve samenvatting is van alles wat belangrijk wordt gevonden over leiderschap in het algemeen, dan dat het een model is dat voor Defensie specifiek. Ook de samenstelling blijft dus algemeen waardoor praktisch gebruik wordt belemmerd.



figuur 4 Het kompas van de visie leidinggeven defensie (Dalenberg et al, 2014)