

Tekst: L. van Geffen (Allied Forces) en MAJMARNs M. Sluis | Foto's: Mediacentrum Defensie

Natte voeten

“Waarom niemand over water kan lopen”

‘Onbewust briljant.’ Dat het Korps Mariniers briljant is, staat niet ter discussie. Ons Korps excelleert door de combinatie van een rijke cultuur en Korpswaarden, op basis van ons DNA, sterk kameraadschap en leiderschap. Om deze ‘selffulfilling prophecy’ intact te houden, moeten we grip krijgen op de bron van die excellentie.

Over water lopen, komt voort uit het beheersen van zowel de technische vaardigheid lopen, als de overtuiging dat natuurwetten niet voor ons, Mariniers, gelden. De metafoor geeft aan hoe een niet-technische vaardigheid het verschil maakt tussen droge en natte voeten. Opvallend is dat we onszelf wél bewust zijn van het lopen (technische vaardigheid), terwijl de overtuiging veelal onbewust is. De auteurs gaan in dit artikel in op de noodzaak om zelfbewustzijn integraal te ontwikkelen binnen het Korps Mariniers. Een onmiskenbare kwaliteit van modern leiderschap, om ‘natte voeten’ in de toekomst te voorkomen. De mate van toegankelijkheid van zelfbewustzijn stelt gerust, het begint namelijk bij jezelf.

De noodzaak van goed ontwikkeld zelfbewustzijn

GC-OEM, KOLMARNs v.d. Berg: “Zelfbewustzijn is het bewust zijn van jezelf, van je ‘ik’. Het is het bewust zijn van je kwaliteiten, je minder goede punten, je valkuilen en je gedrag. Maar ook dat je bewust bent van mogelijk dieper liggende oorzaken hiervan. Personen die zelfbewust zijn, zijn in mijn optiek ook krachtig. Krachtig naar zichzelf maar ook krachtig naar anderen. Zelfbewuste mariniers zijn daarom van belang voor het team waarin zij werken. Zij maken het team sterker, zeker wanneer het



team bestaat uit meer zelfbewuste mariniers. Deze zelfbewustheid komt met de tijd, met volwassenheid en investeringen in jezelf. Het wordt niet even als lesstof aangereikt door instructeurs; het kost tijd.

Het MOC, en het POTOM-kader in het bijzonder, is sinds kort gestart met het initiatief om deze zogenaamde niet-technische vaardigheden meer handen en voeten te geven. Door bepaald (zichtbaar) gedrag te benoemen maken zij de cursist bewust van zijn doorgaans onbewuste gedrag. Zij bieden een spiegel ter reflectie en maken het hierdoor bespreekbaar. Hiermee proberen we te bereiken dat de cursist, en in dit geval de toekomstige officier, nu al meer bewust wordt van zichzelf. Ik ben er van overtuigd dat dit van meerwaarde zal zijn voor hem als leidinggevende van de toekomst, zeker gezien de wijze waarop het Korps Mariniers in de

toekomst in de Littoral Raiding Force gaat opereren; in kleine eenheden, zelfstandig, over grotere afstanden, zonder directe verbinding. Deze verandering van optreden vergt ook een andere wijze van leiding geven; nog meer als onderdeel van het team, waarin teamleden elkaar aanvullen, elkaar versterken. Hiervoor hebben we op ieder niveau zelfbewuste leiders nodig. Dit zal de verbondenheid van het team versterken, het team krachtiger maken en resulteren in een team dat toegewijd is aan zijn taak.”

C-MOC, LTKOLMARNs Mastenbroek: “Toen wij in 2013 de Korpswaarden introduceerden bij het Korps hebben wij feitelijk zichtbaar gemaakt wat al eeuwen lang aanwezig is bij iedere marinier: het DNA van de marinier. De Korpswaarden geven uitdrukking aan wat ons allemaal marinier maakt. Je bewust zijn van dit DNA is een essentiële vaardigheid van een

leidinggevende. Ken jezelf, ken je team, ken je taak en de context waarin je moet opereren. Deze vierslag is voor iedere leider cruciaal om succesvol te zijn. Dit begint en eindigt voor mij bij zelfbewustzijn.”

MAJMARNs Martijn: “In de context van de POTOM is het cruciaal dat startbekwame Troop Commanders zich deze vorm van bewustzijn eigen maken. Dit houdt in dat zij kunnen reflecteren op hun capaciteiten, besluitvormingsprocessen en leiderschapsstijlen. Ze moeten begrijpen hoe hun acties en beslissingen invloed hebben op anderen en de opdrachten die ze uitvoeren.”

Laurens: “Zelfbewustzijn verwijst naar het vermogen van individuen om zich bewust te zijn van hun eigen gedachten, emoties, gedragingen, sterke en zwakke punten, waarden en doelen.”

Het uitschrijven van ‘het waar te nemen gedrag’ is voor elke instructeur, leider, manager een belangrijk handvat.

Afkortingen

GC-OEM: Groepscommandant
Operationele Eenheden Mariniers
MOC: Mariniers Opleidingscentrum
POTOM: Praktische Opleiding Tot
Officier der Mariniers



Daadkrachtig beschrijven we als 'Mariniers zien kansen, nemen actie' en deze proactieve houding vat de noodzaak tot zelfbewustzijn samen.



MAJMARNNS Martijn:

"Een zelfbewust individu is zich in grote mate bewust van zijn of haar interne overtuigingen en brengt het gedrag daarmee in lijn. Een individu is authentiek als acties en woorden overeenkomen omdat ze dezelfde interne oorsprong hebben. In het geval van het Korps Mariniers zijn de Korpswaarden erg toegankelijk ten gunste van zelfbewustzijn, het is een goed startpunt. Op het Mariniers Opleidingscentrum (MOC) worden Mariniers gemaakt, wordt het gedrag gedisciplineerd en gevormd op basis van de eerder genoemde cultuur en Korpswaarden. Meer bewustzijn van de oorsprong van 'gewenst' gedrag is in mijn ogen noodzakelijk."

Zelfbewuste, startbekwame Troop Commanders

MAJMARNNS Martijn:

"Dit is de opdracht van de POTOM, op basis van het kwalificatieprofiel: 'Het ontwikkelen van kennis, vaardigheden en houdingsaspecten die benodigd zijn om als tactisch commandant te kunnen optreden in de functie van Raiding Troop Commander bij de operationele eenheden van het Korps Mariniers.'

In deze opdracht worden zowel technische als niet-technische vaardigheden benoemd. Vanwege zowel de beheersbaarheid als omvang heeft de afgelopen decennia de nadruk gelegen op technische vaardigheden. Na experimenteren en verbeteren, is in de afgelopen drie jaren steeds meer nadruk gelegd op niet-technische vaardigheden. Waarneembaar gedrag komt, ongeacht technische vaardigheid, veelal voort uit onderliggende niet-technische vaardigheden. De gemiddelde POTOM-cursist is mentaal en fysiek in staat om binnen de gestelde tijd alle coördinaten van een kaart-en-kompas-oefening te bereiken. Toch blijkt het in de praktijk, voor sommigen, een uitdaging. Door

vroegtijdig met een cursist te spreken over interne processen, zoals het controleren van gedachten, kan het gewenste resultaat toch worden bereikt. Op basis van de Gedragscode Defensie en de Korpswaarden zijn cursisten begeleid in hun zelfbewustzijn; dit leverde positieve resultaten op. Voor de huidige POTOM zijn de niet-technische vaardigheden verder geoperationaliseerd en in grote mate meetbaar gemaakt, er is een waarde aan gekoppeld.

We hebben Allied Forces gevraagd het proces te begeleiden, duiden, spiegelen, relevante vragen te stellen en mee te schrijven. Daarbij hebben wij als POTOM-kader gesteld dat de endstate van de POTOM zowel een technisch startbekwame als niet-technisch zelfbewuste Troop Commander is."

Laurens:

"In de begeleiding van het POTOM-kader is inzicht gecreëerd over het effect van eigen taal en feitelijk getoond gedrag. Het is evident dat iedereen dezelfde woorden gebruikt, maar daaraan een geheel eigen betekenis geeft. Door deze incongruentie kan verwarring, miscommunicatie en onbegrip ontstaan. Het vermogen om individuele bewustwording om te zetten in collectieve bewustwording, maakt het team van kaderleden hecht.

Operationalisering Korpswaarden

MAJMARNNS Martijn:

"De samenwerking met Laurens (Allied Forces) is waardevol om te kunnen duiden wat we nu eigenlijk bedoelen. Binnen ons Korps Mariniers gebruiken we andere woorden dan buiten de poort en -opvallend genoeg- missen we ook woorden."

Laurens:

"Het uitschrijven van 'het waar te nemen gedrag' is voor elke instructeur, leider, manager een belangrijk handvat. Immers, het gewenste

gedrag is universeel herkenbaar, en als dit gedrag uitblijft of onvoldoende wordt getoond, kan worden ingegrepen."

Anneloes:

"Taal en woorden spelen namelijk een cruciale rol bij het ontwikkelen van zelfbewustzijn en het uiten van onze gedachten, gevoelens en identiteit. Je kan niet niet-communiceren. Het is dus belangrijk dat je volledig bewust bent van je eigen (lichaams)taal, zowel verbaal als non-verbaal. Aan de andere kant stelt zelfbewustzijn ons in staat om na te denken over de impact van onze woorden op anderen. We worden ons bewust van de kracht van taal om emoties op te roepen, misverstanden te veroorzaken of juist begrip te bevorderen. Deze bewustwording kan leiden tot een meer doordacht en empathisch taalgebruik, waardoor de kwaliteit van onze communicatie en relaties verbetert."

MAJMARNNS Martijn:

"Woorden van de Korpswaarden gekoppeld aan woorden vanuit wetenschap en/of Allied-Forces geven ons de mogelijkheid om daadwerkelijk te duiden wat we bedoelen. Per Korpswaarde, en onderliggende waarden, zal ik kort ingaan op de blinde vlek, of een alternatieve wijze van duiding voorleggen.

Verbondenheid

Saamhorigheid, in de Korpswaarden beschreven als 'niemand is groter dan het team', is voor iedere marinier prima om te zetten in concreet gedrag. Ongeacht rang of stand worden het eigen wapen onderhouden, gezamenlijk de truck uitgeladen, vuilnis weggegooid etc. geassocieerd met saamhorigheid.

Na een doorvertaling en reflectie met Allied Forces blijkt dat we het hier eigenlijk over empathie of inlevingsvermogen hebben. Inlevingsvermogen in de emoties, het perspectief en wat

je voor de ander kan betekenen, is dus gelijk aan 'niemand is groter dan het team'. Jezelf inleven in wat het effect is op de ander van zoiets toegankelijk als het onderhouden van je eigen wapen, is dus eigenlijk wat Korps Mariniers bestempelt als saamhorigheid.

Teambelang, beschreven als 'voor mariniers is het eigenbelang altijd ondergeschikt aan het teambelang' heeft eigenlijk te maken met eigenaarschap en elkaar respectvol feedback geven. Het ultimatum dat het eigenbelang 'altijd' ondergeschikt is aan het teambelang, is ook destructief. Zonder eigen belang is er namelijk geen individu en kan het niet bijdragen aan het team of het behalen van de opdracht. Jezelf niet inzetbaar houden, heeft een direct effect op het team, dat geldt ook voor jezelf niet uitspreken.

Onderling vertrouwen wordt beschreven als een voorwaarde om 'voor elkaar te vechten en elkaar bij tegenslagen te steunen en zorg te bieden'. Mariniers vechten voor elkaar omdat ze individueel in staat zijn eigen handelen te evalueren en daar bovendien op te reflecteren. Door realistisch naar jezelf te kijken, ben je te vertrouwen en dus in staat om voor elkaar te vechten. Dit kan naar voren komen in een reflectieverslag, in een nabespreking van een opdracht, en tijdens de evaluatie van een training in de vorm van een realistisch After Action Report.

Kracht

Mentale weerbaarheid wordt beschreven als 'incassersvermogen en stressbestendigheid, gecombineerd met het vertrouwen in eigen kunnen', en komt voornamelijk voort uit

cognitieve controle. Het beheersen van de eigen gedachten en de uitingen daarvan. Een uiting van die gedachten is de onderlinge humor en het relativeringsvermogen van het Korps Mariniers. Humor - en dus niet een veelvoud aan alternatieve methoden, zoals ijsbaden, yoga, bomen knuffelen etc. - draagt dus bij aan het controleren van gedachten.

Fysieke hardheid wordt beschreven als 'de combinatie van een groot doorzettingsvermogen en goede discipline, maakt dat mariniers uitstekend presteren en voor langere duur zelfstandig inzetbaar zijn'. Essentieel daarbij is dat het team zo sterk is als de zwakste schakel, lasten worden verdeeld teneinde die langdurige inzetbaarheid te borgen.

Uitstraling beschrijven we als 'de uitstraling die voortkomt uit innerlijke discipline en zelfvertrouwen geeft mariniers een onderscheidend karakter; flexibel staal van wereldklasse.' Dit gaat voorbij aan wat uitstraling daadwerkelijk is. Uitstraling is zichtbaar tijdens communicatie, een presentatie, een order-uitgifte en draagt bij aan beïnvloeding van de ander door te overtuigen, motiveren of inspireren.

Toewijding

Oplossingsgericht beschrijven we als 'in het gevecht worden de mariniers geconfronteerd met frictie, chaos en onzekerheid'; dit geeft de noodzaak naar oplossingen te zoeken. Echter, wat nodig is om oplossingen te zoeken is: anticiperen, aanpassen, improviseren, durf en enige vorm van visie.

Vakkennis beschrijven we als 'grote mate van fysieke fitheid en vakkennis om te allen tijde te presteren' en richt

zich op de wereldwijde inzetbaarheid. Ook gaat het in op bijvoorbeeld meta-cognitie, weten wat je niet weet, waar je informatie haalt en hoe je die informatie op een effectieve manier eigen maakt. Vakkennis in een complexe en chaotische context is dus noodzakelijk voor de verwachte prestaties, enig inzicht in het verwerken van de vakkennis is daarbij essentieel.

Daadkrachtig beschrijven we als 'mariniers zien kansen, nemen actie' en deze proactieve houding vat de noodzaak tot zelfbewustzijn samen. Acties spreken luider dan woorden."

Way Ahead

Laurens:

"Als acties luider spreken dan woorden, en de acties komen voort uit een gebrek aan zelfbewustzijn, dan kun je zomaar natte voeten krijgen, als individu, team of organisatie. Maar liever krijg je bewust natte voeten na een landing, dan pijn in je pens door onbewuste onbekwaamheid."

MAJMARNNS Martijn:

"Door de operationalisering van de Korpswaarden is het niet alleen mogelijk om gedragingen van cursisten vroegtijdig bespreekbaar te maken, ook is het eigen gedrag toegankelijker. Vooruitkijkend, de uitnodiging om allereerst zelf enige vorm van reflectie toe te passen, contact op te nemen voor meer tekst en uitleg, in een volgend artikel de zelftest te doen en tijdens een amfibische landing een simpele sanity-check uit te voeren.

Mocht u onverhoopt tot de conclusie komen over natte voeten te beschikken, dan is er werk aan de winkel."

QPO

Afkortingen

GC-OEM: Groepscommandant
Operationele Eenheden Mariniers
MOC: Mariniers Opleidingscentrum
POTOM: Praktische Opleiding Tot
Officier der Mariniers

Maar liever krijg je bewust natte voeten na een landing, dan pijn in je pens door onbewuste onbekwaamheid.

