

Ex-topmilitair gelooft in *offensieve innovatie*

Luitenant-generaal b.d. Alexander Schnitger

Tekst: Jacques Geluk

*“Zo’n 94 procent van de militairen bij de Koninklijke Luchtmacht is mbo- of hoger opgeleid. Die mensen
hoef je niets te vertellen. Geef ze de ruimte en er gebeuren de prachtigste dingen.” Dat geldt volgens
luitenant-generaal b.d. Alexander Schnitger ook voor het bedrijfsleven en de overheid. Medewerkers die zelf
verantwoordelijk mogen zijn voor wat ze doen, komen met creatievere ideeën dan collega’s die in een keurslijf
lopen. “Ik geloof ook in het algemeen heel erg in het nemen van radicale en grote innovatieve stappen.”*

"Het is niet erg militair om medewerkers los te laten en de vrijheid te geven naar eigen inzicht te handelen, bijvoorbeeld omdat dit strijdig zou zijn met de veiligheid in de luchtvaart. Allemaal onzin. Mensen die goed geschoold zijn in veilig denken en doen, blijven dat doen. In de krijgsmacht en daarbuiten", legt luitenant-generaal b.d. Alexander Schnitger vol overtuiging uit. "Wie voor zichzelf de kreet 'schijt aan de regels' tot een soort van stil adagium maakt en liever achteraf op z'n donder krijgt dan vooraf toestemming vraagt kan ongelooflijk veel bereiken. Dat heb ik bij de Luchtmacht gemerkt en zo probeer ik nu ook naar de wereld te kijken waarin ik nu ben geland." Op 10 juni 2016 heeft Schnitger, vanwege functioneel leeftijdsontslag, het commando Luchtstrijdkrachten overgedragen aan zijn opvolger Dennis Luyt en per 1 juli is hij formeel vertrokken na een loopbaan bij Defensie van bijna 37 jaar. Sinds november 2016 is hij Anne Cor Groeneveld opgevolgd als voorzitter van de netwerkorganisatie Dutch Aviation Group (DAG).

INNOVATIE BIEDT KANSEN

"Als nieuwe voorzitter vind ik het mijn plicht kansen te grijpen en na te denken over de vraag of we zo goed bezig zijn dat we op de juiste manier innovatie kunnen creëren. Dan heb ik het niet over eindeloze, incrementele, voorzichtige en stapvoetsgewijze innovatie. Ik geloof erg in het nemen van grote, radicale (en daarmee misluktingsgevoelige) innovatiestappen, met doelstellingen die voorbijgaan aan het dagdagelijkse. Om dat te kunnen doen zijn individuen nodig die zich laten leiden door hun geestkracht en intelligentie en bedrijven die hun personeel daarvoor inzetten. Ons cross-mediale en multifunctionele netwerk is hét podium om mensen, organisaties en kennis bij elkaar te brengen, waardoor het ook mogelijk is die grote stappen te zetten en innovaties te laten slagen. Niet elke dag of continu, want dan wordt iedereen gek en verdienen we geen geld meer, maar wel elke keer dat die kansen zich voordoen."

Schnitger vindt de DAG vooral interessant, omdat dit netwerk hem de benodigde inzichten en mogelijkheden geeft om met vernieuwingskracht verder te gaan. "Daarop probeer ik nog meer de aandacht te vestigen. Technologische innovatie, vaak gedreven door informatie en informatietechnolo-

*'Militaire
ervaring
is nu van
onschatbare
waarde'*

gie, is de kern en bepaalt nu al de toekomst van onze wereld, zonder dat we dat misschien ten volle beseffen. Om succesvol te zijn moet je wel, zoals ik eerder bij de Luchtmacht heb gedaan, een organisatie bouwen die zich ook bezighoudt met sociale en culturele innovatie." Het is belangrijk te kijken naar het gedrag van de organisatie als geheel en van de individuele medewerker. Willen ze ook zichzelf innoveren, staan we open voor innovatie in het algemeen, zijn ze bereid zich daarmee te bemoeien, zien ze kansen in plaats van bedreigingen, vinden ze veranderingen positief en zijn ze ervan overtuigd dat ze dingen bij elkaar moet brengen om te kunnen slagen? Schnitger is ervan overtuigd dat sociale, culturele en technologische innovatie bij elkaar horen en benadrukt nog eens de waarde van het de ruimte geven aan medewerkers, door hen zo veel als mogelijk 'master of their own disaster' te maken.

BIJZONDERE ONTMOETINGEN

De Dutch Aviation Group is een vereniging. Alexander Schnitger legt als voorzitter verantwoording af aan de leden van de

netwerkorganisatie. "Wij brengen mensen, bedrijven en organisaties bij elkaar door de juiste omstandigheden te creëren, bijvoorbeeld tijdens ons voorjaarsfeest (met sprekers) en ons najaarssymposium. Kleine en grote bedrijven raken daardoor met elkaar in gesprek, Pieter Elbers, de president en CEO van KLM, verkoopt geen ticket méér door zijn DAG-lidmaatschap, hij ontmoet wel studenten van de TU, die ook lid zijn en directeurs van start-ups, eenmansbedrijfjes en het MKB die heel innovatief bezig zijn. Grote organisaties als LVNL (Luchtverkeersleiding Nederland) en Schiphol discussiëren met elkaar en grote vliegtuigbouwers als Boeing, Fokker en Airbus komen in contact met kleine technologiebedrijven. Onze leden en genodigden creëren voortdurend nieuwe inhoud, natuurlijk zijn ook de borrel en de bitterbal in trek. Aan deze bijeenkomsten, heb ik gemerkt, bestaat grote behoefte." De DAG gaat volgens Schnitger niet alleen over vliegtuigen en vliegvelden. "Als Elbers tijdens het symposium op onze najaarsbijeenkomst spreekt over het belang van informatie en informatietechnologie voor klantbeleving en klantenbinding, efficiëntie en veiligheid en het ontwikkelen van nieuwe producten en markten, geldt dat natuurlijk niet alleen voor de luchtvaart, maar eigenlijk voor elke bedrijfstak. Die principes komen niet eens uit onze sector, we kunnen er wel veel van leren."

INDRUKWEKKENDE CARRIÈRE

Alexander Schnitger voelt zich opvallend snel in zijn element in zijn nieuwe rol, na bijna 37 jaar actief te zijn geweest voor Defensie. De ervaring die hij daar als leidinggevende, commandant en als mens heeft opgedaan is nu van onschatbare waarde. "Ik ben in 1979 begonnen met mijn opleiding aan de Koninklijke Militaire Academie in Breda. Daarna heb ik leren vliegen, eerst nog met de F-5, later met de F-16. In de jaren negentig ben ik uitgezonden naar de Balkan, waar ik de strijd van voor naar achter heb gemaakt. Na de Kosovo-oorlog (1999) heb ik het laatste detachement naar huis gestuurd.

‘Sociale, culturele en technologische innovatie horen bij elkaar’

Een korte pauze volgde, totdat na 9/11 alles en iedereen weer in actie kwam en we ineens in Manas, Kirgizië zaten om de Amerikanen te helpen bij een opmars vanuit het Noorden, die was bedoeld om de Taliban en Al-Qa’ida uit Afghanistan te verdrijven. Daar zijn we lang gebleven. De strijd op de Balkan is niet voor niets geweest, hoewel het een kruisvat blijft. De radicale islam en terreurgroepen zoals IS zijn een ander verhaal. Dat is net een waterbed. Op het ene moment druk je ISIS in elkaar, vlak daarna komt ergens anders weer iets omhoog.” Schnitger belandt gedurende die periode in het middenmanagement. “Tegen het einde van de operaties boven de Balkan was ik een half jaar lang baas van een gecombineerd Nederlands-Belgisch detachement. Een heel interessant sociaal en cultureel experiment, waarvan ik veel heb

geleerd en dat me nu nog van pas komt.” Later is hij betrokken bij het veranderen van de statische NAVO-organisatie naar een effectieve uitzendbare vredesmacht, zoals wat na 2001 ISAF gaat heten: de International Security Assistance Force, de stationering van NAVO-eenheden in Afghanistan. In die zelfde periode is hij als planner bij het ministerie van Defensie betrokken bij de hervorming van de Luchtmacht. “Daarna schoot ik door de rangen heen en hield ik me bezig met van alles: van uitzendingen naar Afghanistan tot baas van het ‘mooiste vliegveld van de Luchtmacht’: Volkel.” Hij gaat dan zelf niet meer op uitzending, bezoekt wel veel ‘prachtige landen met vriendelijke mensen, die vaak wel in een grote puinhoop leven’.

DRACONISCHE BEZUINIGINGEN

Hij herinnert zich nog als de dag van vandaag de strijd en de moeilijkheden rond de draconische bezuinigingen op Defensie in 2011. Hij is dan al twee jaar generaal-majoor en in Den Haag als directeur van de divisie, die belast is met plannen en beleid, verantwoordelijk voor de hele krijgsmacht. Daar leert hij de andere kant van het defensiebedrijf nog beter kennen. “Die bezuinigingen waren gigantisch en kwamen op het moment dat we nog bezig waren met de vorige. We werden helemaal uitgekleeft. De uitdaging was desondanks ervoor te zorgen een krijgsmacht over te houden die nog iets kon. Daarin zijn we gedeeltelijk geslaagd. We zijn altijd onderweg gebleven, tegelijkertijd hebben de bezuinigingen diepe gaten geslagen in de organisatie waarmee we nog

steeds worstelen”, zegt Schnitger die als hij het over Defensie heeft nog steeds in de wijlvorm spreekt. “Dat komt door de verbinding die ik nog steeds voel met dat bedrijf en de mensen. Die raak ik nooit meer kwijt. En het is ook nog maar zo kort geleden. Als commandant van de Luchtmacht ben ik samen met de Belgische commandant luitenant-generaal Claude Van de Voorde, die sinds 2014 kabinetschef op het Belgische ministerie van Defensie is, druk bezig geweest voorwaarden te scheppen voor het samengaan van onze luchtmachten. Dat is mogelijk wanneer beide landen bereid zijn wetten en afspraken te maken over zaken als soevereiniteit en het opereren op en boven elkaars grondgebied. Sinds enige tijd doen Nederland en België al samen de bewaking van het gezamenlijke luchtruim. Dat is een begin. Ik ben er van overtuigd dat het verdergaat, ook samen met Luxemburg. Het is een beetje het Benelux-model. Dat was destijds een voorbeeld voor de Europese Economische Gemeenschap. Nu kunnen we als Benelux weer een voorbeeld zijn, een opstapje naar een Europese krijgsmacht. De vorming daarvan is ingewikkeld, maar dat is bij de Europese Unie, die nu wat terugvalt, ook gelukt.” Resoluut zegt Alexander Schnitger ten slotte: “Gefundeerde kritiek op de Europese bureaucratie is goed, we moeten ons wel realiseren wat voor positiefs de EU ons allemaal heeft gebracht, in het bijzonder de langste periode van vrede die West-Europa ooit heeft gekend.”

Luitenant-generaal b.d. Alexander Schnitger is voorzitter van de Dutch Aviation Group en bestuurslid van Clean Tech Aviation BV. Daarvoor heeft hij bijna 37 jaar gewerkt voor het ministerie van Defensie, in het bijzonder voor de Koninklijke Luchtmacht. Tot juni 2016 was hij Commandant Luchtstrijdkrachten. In 2004 werd hij bevorderd tot kolonel, in 2008 als operationeel directeur bij de luchtmachtstaf tot commodore, in 2009 tot generaal-majoor en in 2012 tot luitenant-generaal. alexanderschnitger@speakersacademy.nl

