

P.H. de Vries – brigade-generaal der cavalerie*

In de wereld veranderen nogal wat zaken. Veranderen is noodzakelijk: stilstand betekent immers achteruitgang! Veranderen vormt bovendien de ideale oplossing voor welk probleem dan ook. Veranderen is inmiddels de standaardoplossing voor elk denkbaar probleem. Ontstaat een nieuw probleem, dan zetten we een nieuwe verandering in gang: de ene verandering is nog niet afgerond of de volgende wordt alweer gestart. Veranderen lijkt daarmee soms een doel op zichzelf te zijn: veranderen om het veranderen. We lijken wel verslaafd aan het veranderen.

De vraag die zich opdringt luidt: kunnen we – nee moeten we – alles wel veranderen. Ik plaats daarbij enige kanttekeningen. Veranderingen beperken zich vaak tot datgene wat tastbaar is, met als absolute toppeur de structuur en met als goede tweede de procedures. Maar die opsomming, structuur en procedures, mist nog een element wat daarmee onverbreekbaar is verbonden, te weten cultuur. Een structuur veranderen is relatief simpel: je tekent een nieuwe 'hark', schakelt wat telefoontoestellen om, verhuist een paar bureaus en klaar is Kees. Ook procedures laten zich relatief gemakkelijk aanpassen: het is slechts een kwestie van een nieuwe procesbeschrijving en 'ready' is Ruud. Maar voor cultuur ligt dit een stuk ingewikkelder!

Cultuur heeft te maken met waarden en normen en op welke wijze deze doorklinken in hoe men de dingen gewoon is te doen. Cultuur veranderen gaat niet per decreet. Cultuur willens en wetens veranderen, vergt tijd en moeite. De opmerking dat deze nieuwe structuur met haar nieuwe procedures ook een andere cultuur vergt, is niet genoeg. Met zo'n opmerking is die andere cultuur er nog niet. Dat vereist gerichte aandacht en actie over een lange tijd. En als zo'n cultuurverandering

dan is bereikt, duurt het ook weer jaren voordat je weer – om maar eens wat te noemen – terug kunt richting de oude cultuur. Dit betekent dat je ten aanzien van beoogde veranderingen in cultuur dus zeer zorgvuldig te werk moet gaan, want als je het niet helemaal goed hebt verzonnen, zit je jaren en jaren met de gebakken peren.

Maar cultuurverandering is niet alleen het gevolg van een daarop gericht proces; cultuurverandering vindt ook autonoom plaats. Als je structuur en procedures verandert zal dat op termijn ook de cultuur beïnvloeden. Je kunt die dingen niet los zien van elkaar. Dit betekent dat je bij de verandering van structuur en procedures, ook moet nadenken over de autonome gevolgen daarvan voor de cultuur. En als die autonome gevolgen je niet aanstaan, moet je dus aanvullende maatregelen nemen om de cultuurverandering te beïnvloeden, of je moet afzien van de beoogde maatregelen. Deze notie is de afgelopen tien jaar met een ijzeren consequentheid genegeerd.

Wat is het gevolg van deze omissie? Wel, dat zien we dagelijks om ons heen. De cultuur van de krijgsman heeft plaatsgemaakt voor de managerscultuur. Algemeen belang telt niet, het gaat om het belang van mijn bedrijfje, neen het gaat zelfs alleen om het eigenbelang. Personeelszorg, aan mijn hoela: dat zal mij een zorg zijn. Opperingsgezindheid en dienstbaarheid: jullie kunnen de pot op, eigen komt eerst. De officier is entrepreneur geworden teneinde zijn eigen carrière te maximaliseren. Moed, trouw, vriendschap... De waarden en normen van Koning Arthur en Eric de Noorman zijn voor deze militaire ondernemer de pathetische misvattingen van stripfiguren met de bijbehorende platte karakters.

Wat betreft deze monomane gerichtheid op het eigenbelang vormen we overigens de perfecte afspiegeling van de maatschappij, waar het maatschappelijke midden plaatsgemaakt heeft voor het doeloptimaliserende individu.

* De auteur is werkzaam bij de Landmachtstaf.

Eer

De idealisten die de krijgsmacht eigenlijk maar een noodzakelijk kwaad vonden, dat alleen kon worden beperkt door die krijgsmacht naar de maatschappij te modelleren, hebben dat in ieder geval bereikt: bravo en gefeliciteerd. De vraag is of we daar zo blij mee moeten zijn en dat geldt niet alleen voor de dinosaurussen in de krijgsmacht, maar ook voor die idealisten van weleer. Ook die idealisten van weleer hebben namelijk een beeld, een idee waar een leger voor hoort te staan. Uiteindelijk staat dat leger voor vakmanschap, betrouwbaarheid en als het erop aan komt onverzettelikheden. Maar ja, dat is cultuur en de cultuur van de krijgsmacht is nu eenmaal een andere dan die van de maatschappij in den brede! Je kunt niet alle twee nastreven: of de krijgsmacht vormt een getrouwe afspiegeling van de maatschappij en dan loop je het risico dat je leger alleen maar in naam een leger is, of je hebt een leger en accepteert dat een leger anders is dan de maatschappij in den brede. Meer smaken zijn er niet.

En als je dan in het leger zit en je vindt dat het een echt leger moet zijn, dan hoor je je daarnaar te gedragen. Dat betekent dat je je de daarbij behorende cultuur moet hebben eigengemaakt. Dat betekent dat je een heleboel waarden en normen tot de jouwe hebt gemaakt. En eigen maken betekent dat je je daarnaar gedraagt, zowel in de dienst als daarbuiten. Dienstbaarheid aan de maatschappij houdt niet op als je je uniform uittrekt, dat gaat verder. Dat betekent dus dat je die dienstbaarheid ook buiten de dienst tentoonspreidt: in verenigingen, in je straat, in het verkeer, enz. Militair zijn wil zeggen dat je bereid bent te voldoen aan de verwachtingen die in de maatschappij leven ten aanzien van de militair.

Ik heb het dan over het begrip 'eer'! Eer wil zeggen achting en erkenning als volwaardig lid van de maatschappij. Eer wil ook zeggen dat wat als passend en fatsoenlijk wordt beschouwd. Eer is datgene wat iemand zedelijk

aanzien en een goede naam verschaft. Daar-teenover staat eerloos, te weten de goede naam vernietigend, gewetenloos of van dat gemis getuigend. Militairen in het algemeen, en officieren in het bijzonder, moeten mannen van eer zijn. Het moet onze eer te na zijn om dat niet te zijn. Achting en erkenning van de maatschappij wordt verkregen doordat we voldoen aan de verwachtingen die de maatschappij van ons, van de krijgsmacht heeft. Daarin ligt onze verankering in de maatschappij. Dat betekent dan ook dat die maatschappij de consequenties moet willen dragen van de verwachting die zij van haar krijgsmacht heeft.

Om mij heen en achterom kijkend, kan ik niet anders dan constateren dat het met onze eer niet goed is gesteld. Dat ligt enerzijds aan de maatschappij. De plaats die de maatschappij aan de krijgsmacht toebedeelt, is niet in lijn met de verwachtingen die ze van die krijgsmacht heeft. Anderzijds constateer ik tevens dat er nogal wat militairen zijn wiens eer het niet te na is eigenbelang voorop te stellen, entrepreneur te zijn in plaats van krijgsmans. Dat is uiteindelijk niet het soort optreden dat de maatschappij van haar krijgsmacht verwacht. Daarmee zijn we in een vicieuze cirkel beland. De maatschappij geeft de krijgsmacht niet de plaats die het op grond van de aan die krijgsmacht gestelde verwachtingen verdient, maar omdat de krijgsmacht niet aan die verwachting voldoet is er ook geen aanleiding die plaats te heroverwegen. We zitten dus in een impasse.

De enige manier om uit die impasse te geraken is het begrip eer in ere te herstellen. Wij zullen dat zelf moeten doen, daarin moeten we eer willen leggen. Maar dan moeten we het ook aandurven elkaar eerlijk aan te spreken op de eer van ons handelen en nalaten. En als we mannen van eer zijn, kunnen we eenieder recht in de ogen kijken, dan kunnen we het ons veroorloven trots te zijn. En dan kunnen we ook onze eervolle en rechtmatige plaats in de maatschappij opeisen.

TEGGENWICHT