

De moraal van moreel

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

Militairen hebben de mond vol van moreel. Vaak hebben ze het dan over 'de troep' die over een goed of een slecht 'moreel' beschikt. Indachtig het adagium '*le commandant c'est la troupe*' geven ze daarmee vaak meteen een waardeoordeel over een collega. En daarmee hebben militairen over het algemeen weinig moeite: waardeoordelen afgeven. Het grote voordeel van een oordeel over het moreel is bovendien dat het een heerlijk vaag begrip is. Tegelijkertijd suggereert het gebruik daarvan een diep inzicht in de psyche van de troep, zoals dat alleen bij echte leiders kan worden verwacht. Het moreel is dan ook een geliefd onderwerp. Het biedt de fantastische mogelijkheid een vernietigend oordeel over een collega te vellen en tegelijkertijd de eigen kwaliteiten te etaleren.

Maar weten we eigenlijk waarover we het hebben, als we weer eens over het moreel praten? Waar gaat het eigenlijk over? Welnu, als we het over het moreel hebben is er altijd sprake van een prestatie: een goede of een slechte. Meestal betreft het een groep, soms een individu. Vaak zijn er bijzondere omstandigheden: zeer goede of buitengewoon slechte. We spreken van een slecht moreel als een groep een slechte prestatie levert. Ondanks het feit dat de omstandigheden gunstig zijn, wordt bij de eerste tegenslag bij de pakken neergezeten. De commandant kan doen wat hij wil, maar de groep is niet meer in beweging te krijgen.

Een goed moreel staat borg voor een goede prestatie, ook als de omstandigheden slecht zijn en tegenslag moet worden geïncasseerd. De troep loopt als een trein en de commandant heeft een 'makkie'. Moreel heeft dus betrekking op de veerkracht van een groep of

individu om taken uit te voeren, ook als dat met tegenslag gepaard gaat.

Tot zover is nog niets toegevoegd. Ik heb eigenlijk alleen het woord 'moreel' vervangen door 'veerkracht'. De werkelijke vraag is natuurlijk: hoe maken we die 'veerkracht'? Welnu, het recept voor 'veerkracht' blijkt erg eenvoudig te zijn. Het betreft gelijke delen kennis en kunde, cohesie, wil en motivatie. Deze delen moeten met behulp van leiderschap langdurig worden geroerd. Het roeren moet regelmatig herhaald worden, anders zakt de 'veerkracht' weer in. Zo simpel is het. Natuurlijk zijn er miezemuizers die vinden dat ik alleen maar één begrip heb vervangen door een ander en vervolgens dat weer heb veranderd in een simpele combinatie van zes andere vage begrippen en waarmee we dus niets zijn opgeschoten. Voor hen – en alleen voor hen – zal ik het dan allemaal nog maar eens uitleggen.

Kennis en kunde heeft natuurlijk betrekking op datgene wat de militair weet en kan. Het is het product van opleiding en training. De commandant vervult daarbij een belangrijke rol. Hij is immers de eerst aangewezen onderwijzer.

Cohesie heeft betrekking op de samenhang in de groep; de mate waarin individuen de bereidheid hebben samen te werken. Dat is voor een deel natuurlijk afhankelijk van de psychologie van de individuen. Voor een ander en belangrijk deel is dat de verantwoordelijkheid van de commandant. Het vereist dat de groepsleden elkaar nemen zoals ze zijn. Dat ze elkaar waarderen voor de dingen waarin ze goed zijn en elkaar accepteren in die aspecten waarin ze niet uitblinken.

De moraal van moreel

TEGGENWICHT

Strubbelingen niet uit de weg gaan, maar deze uitspreken en aanpakken is een belangrijke voorwaarde voor het ontstaan van cohesie.

Die cohesie moet groeien; het vergt tijd. Veelvuldig samen dingen doen – leuke en minder leuke – bevordert cohesie. De commandant speelt daarbij een belangrijke rol. Hij verschaft de situaties – leuke en minder leuke – waarin cohesie kan groeien. De commandant toont door zijn voorbeeld wat het betekent om elkaar te waarderen en te accepteren. Hij pakt strubbelingen aan en bevordert goede onderlinge verstandhoudingen.

Wil is vooral een product van kennis en kunde, en cohesie. Als je iets goed kent en kan, vind je het leuk dat te laten zien. Goede opleiding en training bevordert een goede wil. Het besef dat anderen baat bij je inspanning hebben en dat, omgekeerd, je kan rekenen op hulp van anderen is eveneens bevorderlijk voor een goede wil. Een stimulerende commandant bevordert het niveau van kennis en kunde, de cohesie en daarmee de wil.

Motivatie heeft betrekking op de ontvankelijkheid om bepaalde zaken te doen of na te laten. Motivatie staat en valt met inzicht in de te bereiken doelen, geloof in eigen kunnen, saamhorigheid in de groep en vertrouwen in de commandant. Die commandant is de primaire motivator. Hij verschaft het inzicht in het belang van de te behalen doelstelling en stimuleert het zelfvertrouwen en de teamgeest.

Leiderschap ten slotte is alles wat de commandant doet om zijn doelen te bereiken en het welzijn van zijn mensen te bevorderen. Het omvat richting geven, bezielen, belonen en corrigeren.

In de laatste aspecten ligt voor de militaire leider een paradox. Het uitvoeren van de opdracht vereist op het eerste gezicht dat hij willens en wetens zijn personeel in gevaar moet brengen. Immers, de vijand moet worden aangegegrepen en die vijand is bereid hem dat te beletten, desnoods met levensbedreigend geweld. Daarin ligt nu de moraal van moreel. Doordat de troep over een goed moreel beschikt zal het de tegenslag die wordt gevormd door een zich verzettende vijand te boven komen. De groep zal daarom ook niet desintegreren. De groep die desintegreert verliest zijn samenhang, die houdt op te bestaan als militaire eenheid, die verliest zijn gevechtskracht. Er blijven slechts individuen over en individuen zijn op het gevechtveld een gemakkelijke prooi. Het aantal slachtoffers zal dan groot zijn. De groep die zijn taak kan en wil uitvoeren, die samenhang behoudt, die inzicht heeft in het functioneren op het gevechtveld en die goed wordt geleid, die groep zal niet desintegreren.

Dat is de redding voor die groep en tevens de ondergang van de vijand. Een hechte tegenstander vormt een ernstige bedreiging voor de vijand. De kans is groot dat de vijand onder de druk van die confrontatie bezwijkt, dat ze die tegenslag niet weet te incasseren, dat ze de moed verliest, dat het moreel wordt aangetast en uiteindelijk verloren gaat. De vijandelijke eenheid desintegreert en valt uiteen in individuen. Het aantal slachtoffers zal groot zijn. De moraal van moreel is dat de groep op het gevechtveld weet dat het erom gaat het gevaar tegemoet te treden, want daarin ligt de grootste kans op succes en overleven opgesloten. Moreel is dus te belangrijk om slechts in globale termen en vrijblijvend over te praten en te worden gebruikt om collega's 'weg te zetten'.