

Tegenspreken

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

Tegenspreken; in het leger? Natuurlijk niet! In het leger heerst discipline! In het leger doe je gewoon wat je gezegd wordt en zoniet dan krijg je moeilijkheden, en forse ook! Voordat je het weet is er zelfs sprake van het weigeren van een dienstbevel en daarvoor kan je de kogel krijgen!

We kennen natuurlijk dit soort overdreven beelden. Toch moeten we niet onderschatten hoezeer dit soort denkbeelden in onze omgeving nog opgeld doet. Er is nog steeds een behoorlijk aantal mensen dat denkt dat discipline en absolute gehoorzaamheid het wezen van het leger vormt. In die denkwereld wordt daaraan onmiddellijk de conclusie verbonden dat er in het leger per definitie sprake is van kadaverdiscipline waar de dagelijkse praktijk inhoud wordt gegeven met het begrip 'Befehl ist Befehl' en dat militairen dus een stelletje fascisten zijn. Wij, in het leger, weten wel beter. Dat soort uitspraken is zwaar overdreven en het valt allemaal best mee.

Is dat zo? En als dat zo is, hoe kan het dan dat die merkwaardig geachte denkbeelden over kadaverdiscipline en dergelijke zo hardnekkig blijven bestaan? Of is het zo dat het eigenlijk een beetje tegenvalt? Dat er wel degelijk aspecten in het functioneren van het leger zijn die bijdragen aan het hardnekkig voortbestaan van die merkwaardige denkbeelden. Ik denk het wel. Tegenspreken is naar mijn mening één van die aspecten waarmee we de instandhouding van hardnekkige misverstanden bevorderen.

De militair heeft een natuurlijke aversie tegen tegenspraak. Tegenspraak staat een vlotte uitvoering van de opdracht in de weg. Tegenspraak duidt bovendien op een ontkenning

van zijn gezag en de daaraan ten grondslag liggende kwaliteiten op het gebied van vak-kennis, gezond verstand en leiderschap.

Tegenspraak kan dan ook niet worden geduld. De dienstplicht heeft deze aversie versterkt. De gemiddelde dienstplichtige was goed opgeleid, mondig en met een natuurlijk wantrouwen ten opzichte van 'het gezag': een typisch kind van Nederland. Een opdracht aan deze dienstplichtige leidde bijna standaard tot de reactie: 'ja, maar...' En dan volgde een reeks van redenen waarom de opdracht onzinnig was en als deze dan toch moest worden uitgevoerd dan toch in ieder geval niet door hem.

Vervolgens werd er geargumenteed. Daarbij kwam het niet zelden voor dat de argumenten van de militaire meerdere eenvoudig konden worden weerlegd en (betere) alternatieven werden geboden. Daarmee werd het gezag van deze meerdere verder uitgehold en de natuurlijke reactie was dan veelal het 'op de strepen gaan staan'. De gemiddelde dienstplichtige schikte zich vervolgens, waarbij in de uitvoering van de opdracht natuurlijk wel kon worden gerekend op het nodige lijdzame verzet. Vele militaire meerderen kregen dan ook meteen uitslag bij het horen van: 'ja, maar...'

Hoewel de dienstplicht al enige tijd achter ons ligt, bestaat de aversie tegen tegenspraak nog steeds. Ook in het beroepsleger wordt tegengesproken. En bij het horen van 'ja, maar...' verstaan veel militaire meerderen dat als 'nee, want...'. Onmiddellijk krijgen ze dan de ouderwetse uitslag en reageren dienovereenkomstig. Het is dus niet zo merkwaardig dat in de buitenwereld sommige opvattingen hardnekkig blijven bestaan.

Tegenspreken

De traditionele houding van militaire meerderen ten opzichte van tegenspraak is bovendien contraproductief! Tegenspraak is goed. Tegenspraak is nodig! Tegenspraak duidt op betrokkenheid van degene die wordt aangesproken. Wellicht dat die betrokkenheid kan worden aangewend om tot een beter resultaat te komen. Al is het maar doordat een beter begrip ontstaat over de kwestie die aan de orde is.

Max Weber heeft dat als volgt beschreven:

Ein Beamter, der einen nach seiner Ansicht verkehrten Befehl erhält, kann – und soll – Vorstellungen erheben.

Met andere woorden: tegenspreken is zelfs een plicht! Dit vereist overigens wel enig lef. Daarnaast moet natuurlijk ook worden gelet op de manier, de toon, waarop wordt tegengesproken. Je kunt zo tegenspreken dat zelfs de meest geharde liberaal er de pest in krijgt. Dus begin met 'nee, want...' in plaats van 'ja, maar...' Dat maakt voor iedereen duidelijk dat er wordt echt tegengesproken, en niet alleen maar gezeurd!

Nadat er is tegengesproken moet er natuurlijk wel worden voortgegaan. Ongeacht of de tegenspraak geheel of gedeeltelijk succes heeft gesorteerd. Ook daarover heeft Max Weber iets geschreven:

Beharrt die Vorgesetzte Stelle bei ihrer Anweisung, so ist es nicht nur seine Pflicht, sondern seine Ehre, die so auszuführen, als ob sie seiner eigensten Überzeugung entspräche.

Met andere woorden, er is een einde aan tegenspraak. Zodra het definitieve besluit is gevallen, wordt de uitvoering met kracht ter hand genomen. En elke militair moet er dan eer in leggen die uitvoering zo goed mogelijk gestalte te geven. Daarmee is de rol van de tegenspreker gedefinieerd. Het is zijn plicht

tegen te spreken; maar nadat hij dat heeft gedaan, wordt er gewerkt.

Het probleem met betrekking tot tegenspreken in de militaire organisatie ligt echter niet bij degene die tegenspreekt, maar bij de tegengesprokene! Die militaire meerdere vormt het probleem. Die moet leren dat tegenspraak nuttig en zelfs gewenst is. Tegenspraak kan leiden tot een beter plan, een beter resultaat. Ten eerste inhoudelijk, omdat de opzet van de actie verbetert. Ten tweede omdat de betrokkenheid verbetert.

Door het gesprek aan te gaan wordt het begrip voor de doelstelling van het plan verbeterd en wordt tevens de motivatie vergroot. Iedereen voelt zich lid van het team. Dat is ook het belang van de militaire meerdere! Daarnaast hoeft deze werkwijze ook geenszins te leiden tot aantasting van zijn gezag, integendeel! Die meerdere wordt gerespecteerd, omdat hij oog heeft voor de kwaliteiten van zijn personeel. Hij wordt gerespecteerd, omdat zijn plannen goed zijn, en vooral: uitvoerbaar! Het gezag van een militaire meerdere die constructief weet om te gaan met tegenspraak neemt alleen maar toe. Het leerstuk van de opdracht gerichte commandovoering is onder meer gebaseerd op constructieve tegenspraak!

Nog een citaat om de militaire meerdere die constructief omgaat met tegenspraak een hart onder de riem te steken. Dit keer van Friedrich Nietzsche:

Iedereen weet nu dat het vermogen om tegenspraak te verdragen een hoog kenmerk van cultuur is. Sommigen weten zelfs dat de hogere mens tegenspraak wenst en uitlokt om een vingerwijzing te verkrijgen betreffende de onrechtvaardigheid die hem tot dan toe onbekend was.

Als we op die manier omgaan met tegenspraak, verdwijnen op den duur die hardnekkige misverstanden vanzelf.

TEGGENWICHT