

Vertrouwen

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

Ach ja, vertrouwen. Dat moet tegenwoordig! Het is dan ook een vanzelfsprekendheid dat je dat hebt. Sterker nog, het is vereist. En dat niet alleen, nee het gaat zelfs om wederzijds vertrouwen. Je schenkt niet alleen vertrouwen, je krijgt het ook. Zo maar, gratis en voor niks. Dat was vroeger wel anders.

Vroeger moest je vertrouwen verdienen! Vertrouwen was niet vanzelfsprekend. Er was een uitgebreid systeem van controles om na te gaan in hoeverre de opdrachten werden gerealiseerd en vast te stellen in hoeverre je te vertrouwen was. We kenden (en vreesden) het Materieel Inspectie Orgaan, de Commandanten Inspectie, de Interne Controle, de Advies- en Assistentie-bezoeken, de Derde Echelons Inspectie, 'Active Edge', enzovoort enzovoort. Niet alleen werd er door vreemden bij jou in de keuken gekeken, maar ze schreven bovendien alles op en rapporteerden dat ook, en wel aan je chef! En bij onvoldoendes had je echt wat uit te leggen! Een her-inspectie was het minste waarop je kon rekenen. Elk jaar opnieuw werden we langs de meetlat gelegd. Vertrouwen was goed, wantrouwen was beter!

Nu waren er toen best redenen om het zo te doen. De doorstromingsnelheid van het kader was hoog: iedereen moest immers de gelegenheid krijgen om operationele ervaring op te doen. De dienstplichtige bemanningen en kaderleden hadden slechts een korte militaire opleiding genoten en de vakkennis was navenant. Het oefenprogramma was veeleisend. Kortom, het was niet eenvoudig om onder die omstandigheden een hoge norm te handhaven. Het hele systeem van controles was erop gericht het handhaven van die norm desondanks te realiseren.

In de praktijk betekende dat vooral afdwingen.

Dat leidde uiteindelijk ertoe dat het systeem werd bestreden. Niet door protest aan te tekenen of de onzinnigheid van bepaalde zaken aan te kaarten, neen door trucs en slimmigheidjes. Uitzoeken welke voertuigen zouden worden geïnspecteerd en uitsluitend deze vervolgens helemaal in orde brengen. Goed materieel van elkaar lenen. Modelkasten inrichten en die vervolgens razendsnel neerzetten op de kamer die voor inspectie was aangewezen, en wel vóórdat de inspecteurs daar aankwamen. Het Onderdeels Onderhouds Rooster nog snel even bijwerken, de rij-boekjes nog even vernieuwen, en corvee, corvee, corvee: het gebouw moest glimmen! Geen wonder dat deze gang van zaken veel kritiek en weerstand opriep, en uiteindelijk is dat systeem ook overboord gegooid.

Toch had dat oude systeem wel wat. Ten minste één keer per jaar werd je gedwongen ten aanzien van een bepaald facet van het functioneren van de eenheid de puntjes op de i te zetten. Ten minste één keer per jaar moest je je verdiepen in hoe het nu precies zat met het beheer, met het onderhoud, met de opleidingen, met de oorlogsplannen, enzovoort. Je vakkennis groeide daardoor! En doordat je beter wist hoe het nu precies zat en hoe je je zaken het beste kon regelen, ging je het ook steeds beter doen. Je kreeg daardoor ook meer zelfvertrouwen en ook anderen vertrouwden je steeds meer: 'Dat kan je rustig aan hem overlaten. Hij weet waar hij het over heeft en hij regelt zijn zaken prima!' De ouderen kennen die iconen die door hun chefs werden gewaardeerd en vertrouwd. Stinkend jaloers waren we!

Nu is vertrouwen een uitgangspunt, en inspecties zijn dan ook overbodig. Sterker nog, ze tasten het vertrouwen aan. Inspecties zijn ach-

terhaald en getuigen van 'oud denken'. Controle vindt dan ook niet meer structureel plaats. Trouwens, wie zou dat moeten doen? De gemiddelde commandant kent de argumenten op zijn duimpje: 'Ik ben toch integraal verantwoordelijk! Ik bepaal wel wat goed is en welke prioriteiten worden gesteld. Dat gaat niemand wat aan!' Die commandant wordt dus niet meer aangesproken op alle facetten van het functioneren van zijn eenheid. Die commandant wordt dus niet meer gedwongen de voorschriften nog eens te raadplegen hoe het nu ook alweer precies zat. Die commandant krijgt dus geen spiegel meer voorgehouden. Geen wonder dat het materieelbeheer ernstige tekortkomingen vertoont, geen wonder dat de staat van onderhoud van het materieel terugloopt, geen wonder dat de schietresultaten achteruit gaan, geen wonder dat de basisvaardigheden te wensen overlaten, geen wonder dat slechts een fractie van het personeel de conditieproef aflegt.

Naar mijn mening zijn we thans evenzeer het spoor bijster als tien, twintig jaar geleden. Na het strikte regime van inspecties en controle is nu de misplaatste vrijblijvendheid troef! De slinger moest terug, maar zoals vaker gebeurt, is ook deze keer de slinger te ver doorgeschoten naar de andere kant. Er moet een evenwicht worden gevonden. De sleutel daartoe ligt naar mijn mening in het toepassen van opdrachtgerichte commandovoering. Opdrachtgerichte commandovoering gaat uit van inhoudelijke gedachteswisseling over de uit te voeren opdracht. Daarmee wordt de eerste basis voor vertrouwen gelegd. Verder worden afspraken gemaakt over de uitvoering en over de daarbij behorende mijlpalen, en waarover gerapporteerd wordt. Tevens wordt afgesproken hoe de kwaliteit van de uitvoering wordt geborgd, met andere woorden hoe het toezicht inhoud wordt gegeven en wanneer de chef zich persoonlijk op de hoogte zal stellen van de vorderingen. Kortom, er worden heldere

afspraken gemaakt, een tweede basis voor het vestigen van vertrouwen.

De constructieve uitvoering van het toezicht, te weten tijdig en gericht op de ondersteuning van het behalen van het doel, vormt de derde pijler waarop vertrouwen kan worden gebaseerd. We moeten ons hierbij namelijk realiseren dat ook (jonge) commandanten moeten worden opgeleid. Commandanten worden vandaag de dag geconfronteerd met sterk uiteenlopende en soms zelfs met elkaar in tegenspraak zijnde eisen en verplichtingen. Ze hebben dan ook recht op begeleiding en sturing. Chefs hebben er evenzeer recht op te weten in hoeverre inhoud wordt gegeven aan hun beleid. Sturing en controle horen daarbij! Naarmate de betrokken militairen elkaar beter kennen en dus weten wat ze aan elkaar hebben, zal het vertrouwen tussen hen op een natuurlijke wijze toenemen. Uiteindelijk ontstaat dan een situatie waarbij ondercommandanten aan een half woord genoeg hebben. En in de ideale militaire wereld hebben ze zelfs dat halve woord niet nodig: dan handelen ze zelfstandig in de geest van hun chef. Dat kan alleen maar als er sprake is van een ultieme vorm van wederzijds vertrouwen.

Kortom, vertrouwen laat zich niet opdragen. Vestigen van vertrouwen vergt inspanning; daar moet voor gewerkt worden! Dat betekent: opdrachtgerichte commandovoering toepassen, en wel op alle niveaus; dus niet alleen bij de compagnie, het bataljon en de brigade maar ook bij opleidingsseenheden, en bij staven (ja vooral bij staven!). Ook dat gaat niet vanzelf.

Opdrachtgerichte commandovoering is geen methode die je uit een boekje kunt toepassen. Opdrachtgerichte commandovoering is een mentale instelling! Ook om je die instelling eigen te maken, moet er worden gewerkt. Vertrouwen, hoe daarmee om te gaan en hoe daaraan inhoud te geven, vormt daarbij een wezenlijk element!