

Betrouwbaarheid

commodore E. J. Oliemans*

De *Militaire Spectator* is van oudsher het medium om grote strategen te parafaseren. Een van die grote strategen is Sun Tzu. Eeuwen geleden wist deze wijze man al te vertellen dat een goed strateeg alleen maar succesvol kan zijn als hij ook een goed leider is. En, zei hij, een van de belangrijkste eigenschappen van een goed leider is betrouwbaarheid. En hij moet vertrouwen hebben in zijn manschappen. Ziehier de twee begrippen die volgens mij ook nu weer (of beter: nog steeds) centraal staan op de weg naar succes: betrouwbaarheid en vertrouwen.

Want in deze rumoerige tijden van veranderingen, reorganisaties en op zijn minst vertraging in de bevorderingsgang is het zaak vertrouwen in een goede afloop te bewaren. Maar hoe krijg je vertrouwen in een goede afloop? Wie geeft dat vertrouwen? En wie is dat vertrouwen waard? Het gaat daarbij zowel om de intenties (bedoelingen) als om de daadwerkelijke besluiten en daden.

Allereerst een nuancering van het begrip 'goede afloop'. Daarmee bedoel ik *niet* dat er geen ontslagen zullen vallen. Ook niet dat iedereen toch gewoon bevorderd zal worden of toch de eigen werkplek zal behouden. En dus niet hoeft te verhuizen of om te scholen. Nee, dat gaat allemaal *wel* gebeuren. Ik bedoel met 'goede afloop' dat wij – leidinggevend – iedereen straks recht in de ogen kunnen kijken. Dat we oprecht gemeend hebben de goede dingen in gang te hebben gezet.

Het recht in de ogen kijken hangt af van het serieus nemen van het werk en bovenal het serieus nemen van de medewerkers. Ongeacht rang of stand. Iedereen zal onmid-

dellijk beamen dat je betrouwbaar moet zijn om het vertrouwen te verdienen. Toch zijn beide begrippen niet vanzelfsprekend.

Neem nu het nieuwe besturingsmodel. Het wegvallen van de bevelhebbers, de oprichting van Operationele Commando's, de oprichting van DMO en de omvorming van DICO naar Commando Diensten Centra leidt tot verschuiving van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. En dus tot een verschuiving van macht, status en invloed. De herziene sterkere rol van de Chef Defensiestaf leidt binnen het ministerie tot diezelfde verschuivingen. En machtsstrijden zijn niet het ideale startpunt voor wederzijds vertrouwen.

Ik weet niet wie u allemaal heeft gesproken over waar de ander mee bezig is. In ieder geval kost het mij meer moeite om te verzinnen wie onvoorwaardelijk vertrouwen heeft in de ander dan te verzinnen wie dat niet heeft.



* Op deze plaats vindt u afwisselend een bijdrage van commodore Erik Oliemans en kolonel Frans Matser, beide werkzaam bij het Defensie Interservice Commando.

den vertrouwen

Er wordt veel energie gestoken in het nagaan van de inhoud van de verborgen agenda van de ander. Want *dat* er een verborgen agenda is, wordt niet in twijfel getrokken.

Er is dus nog steeds sprake van een grote dosis wantrouwen. Dat wantrouwen is ontstaan omdat voortdurend bleek dat de ander niet betrouwbaar was. Of althans onbetrouwbaar overkwam. Bovendien is het niet de gewoonte om eerst te geven en dan later misschien eens een keer te nemen. Dat fenomeen speelt zich af op alle niveaus in de krijgsmacht. Van compagnie- of squadron-

niveau tot en met de beleidsmakers op het ministerie. Omdat we geen vertrouwen in de ander hebben, vertonen ook wijzelf dat gedrag en worden dus zelf onbetrouwbaar.

Nu doet zich het volgende rare fenomeen voor: van alle mensen die ik gesproken heb, zeggen negen van de tien betrouwbaar te zijn. Die ene die zegt niet betrouwbaar te zijn is in feite de meest betrouwbare. Dus is iedereen betrouwbaar. En dan klopt er iets niet met het idee van diezelfde mensen dat al die anderen onbetrouwbaar zijn. Die situatie kan niet langer voortduren. De energie die gestoken wordt in het elkaar controleren op betrouwbaarheid is verloren energie. Bovendien is die energie hard nodig om te worden ingezet voor onze operationele taken. De basis voor een krijgsmacht waar iedereen zich maximaal moet inzetten voor het operationele product, kan dus niet anders zijn dan vertrouwen. En vertrouwen, zoals gezegd, verdient je door betrouwbaar te zijn.

De praktijk zal weerbarstig blijken te zijn. Telkens als er leiders zijn die betrouwbaarheid uitstralen en vertrouwen schenken, zullen er anderen zijn die daar misbruik van proberen te maken. Toch zijn er genoeg mogelijkheden om de strijd te winnen! In mijn volgende bijdragen in de Militaire Spectator kom ik daar op terug.

Tenslotte: ik geef toe, het is even wennen om positief met elkaar om te gaan en de broeders in de strijd niet te zien als de 'vijand' maar als een betrouwbare partner. En het is zeker zo leuk. Bovendien laten we dan ook nog als echte krijgsheren zien dat we de lessen van Sun Tzu begrepen hebben!

Wij zijn aan zet; niet zij!

TEGGENWICHT

