

## Integriteit of

commodore E.J. Oliemans\*

De recente gebeurtenissen in de Irakese gevangenis laten de discussies weer opvlammen over de vraag 'Hoe ver moet de loyaliteit van de militair gaan?'. Iedereen krijgt wel eens te maken met dat ingewikkelde dilemma. Ikzelf was aan het begin van mijn loopbaan werkzaam op een vliegbasis in Nederland en onder meer verantwoordelijk voor de controle op reisdeclaraties.

Ik had het genoeg mijn commandant te mogen vergezellen op een van diens reizen. Het was de eerste keer dat ik op stap was met iemand met vier strepen, een stafbrevet en een vliegerwing. Ik keek echt tegen hem op. Ik was er dus getuige van geweest dat hij lunch, koffie en thee met cake aangeboden had gekregen. Omdat we met een dienstauto de reis hadden gemaakt, hadden we geen van beiden ook maar één cent hoeven uit te geven. Sterker: we hadden minder geld uitgegeven dan op een werkdag op het kantoor.

Toch verscheen er een declaratie op mijn bureau waarin hij kleine onkosten declareerde. Ik heb toen tegen zijn assistent gezegd dat waarschijnlijk als automatisme een declaratie was opgemaakt en dat ik ervan uit kon gaan

\* Op deze plaats vindt u afwisselend een bijdrage van commodore Erik Oliemans en kolonel Frans Matser, beide werkzaam bij het Commando Dienstcentra (CDC).

dat ik het papier in de prullenbak kon gooien. Het antwoord was evenwel anders: volgens de kolonel had hij er recht op en er was eerder iemand geweest die daar moeilijk over deed en daar was het niet goed mee afgelopen. Het voetstuk waar de kolonel op had gestaan was vanaf die dag voor mij leeg. Maar ik heb het daarbij gelaten en de kolonel heeft toch zijn paar gulden gekregen.

Nog steeds heb ik spijt van mijn gedrag. Net zoals de Amerikaanse militairen in Irak die zeggen spijt te hebben van hun gedrag. Ik had voet bij stuk moeten houden. Mijn integriteit had het altijd moeten winnen van mijn loyaliteit jegens mijn baas. Hoe afhankelijk ik ook van hem was. U zult zeggen: angst en macht speelde daarbij wel een heel belangrijke rol. Dat is ook zo.

Bij echte dilemma's over integriteit en loyaliteit is dat vaak het geval. Er zullen situaties zijn waarbij iemand uit zuivere loyaliteit orders opvolgt die indruisen tegen het integriteitsgevoel. Grote prestatiedruk leidt nogal eens tot keuzes voor het succes op korte termijn of voor de machtigste partij. Ligt de macht bij uzelf, dan kan de arrogantie van de macht toeslaan: ondergeschikten niet voor vol aanzien (ze in ieder geval niet zo behandelen) of zelfs intimideren of manipuleren. Het niet of onvolledig informeren is ook een vorm van manipuleren.

# Loyaliteit?

# TEGGENWICHT

Maar waar liggen de belangen? Of nog sterker: welke belangen? Bij de huidige veranderingsoperaties gaan mensen aanzien verliezen, hun macht verliezen of zelfs hun baan verliezen. Waar vechten ze voor: het belang van de organisatie, het belang van het krijgsmachtdeel, het belang van de afdeling of het eigen belang?

In het voorbeeld van de declaratie en de kolonel zijn de formele regels de scheidsrechter. Bij het vechten voor het eigen krijgsmachtdeel ten koste van defensie als geheel, of toch kiezen voor het algemeen belang, gaat het over waarden en normen, over principes.

Integriteit is dan veel meer dan je aan de regel-tjes houden. Weer even terug naar de kolonel en zijn declaratie. Ik heb toen nog iets geleerd. Ik heb me namelijk voorgenomen om later nooit dezelfde fout te maken als de kolonel. Wie wil dat integriteit een kernwaarde moet zijn binnen de organisatie, moet eerst zelf als leider integer zijn.

Integriteit is het omgaan met elkaar: vertrouwen schenken, betrouwbaar en eerlijk zijn. Maar dat is niet genoeg. Een integere leider moet daarnaast nog over drie belangrijke eigenschappen beschikken. Hij moet consistent, coherent en consequent zijn. Muel Kapitein beschrijft op een zeer lezenswaardige manier de rol van die eigenschappen.<sup>1</sup> Consistent zijn is ook: doen wat je zegt. Coherent

zijn wil zeggen dat u overal hetzelfde zegt: op kantoor, in de mess, bij het werkoverleg en in vergaderingen met de defensietop. En consequent zijn betekent in vergelijkbare situaties op dezelfde manier handelen. Dezelfde koers blijven varen.

Het gaat nog verder: door te inspireren en te motiveren zorgen de integere leiders ervoor dat hun medewerkers meer over de belangen van de organisatie gaan nadenken en minder over hun eigen belang. We zullen niet allemaal Moeder Theresa's worden. Maar uitstijgen boven het eigen belang of het belang van het kantoor, schip, compagnie of squadron moet mogelijk zijn. Ook dan geldt: altijd kiezen voor integriteit boven loyaliteit.

Terwijl ik al de bovenstaande gedachten probeerde te ordenen, sprak ik een collega die al een tijdje in een paarse omgeving werkt. Vanuit zijn 'nest' (het eigen krijgsmachtdeel) kreeg hij te verstaan dat hij niet 'te paars' moest worden. Waarop hij had geantwoord: 'Paars is toch ontstaan omdat we het beter samen konden gaan doen? Paars is toch 'defensie'? Je verwijt me nu dat ik te veel 'defensie' word? Waar ben je bang voor?' Hij had het begrepen. Het hogere belang boven het eigen belang. En integriteit boven loyaliteit. ■

<sup>1</sup> De integere manager van Muel Kapitein.