

# De moderne leider heeft buikpijn

## *Kiezen tussen angst en vertrouwen*

Een tijdje terug stuurde ik trots een foto naar mijn hoger niveau waarop mijn mensen te zien waren, in actie op de hindernisbaan van het Korps Commandotroepen in Roosendaal. 'Ze zien af, maar de koppies staan goed. Hierna abseilen!' Direct kreeg ik een appje terug met de vraag of de risicoanalyse wel was opgemaakt. Er was namelijk recent een ongeluk gebeurd en de inspectie zat er bovenop. Ik kreeg gelijk een gevoel van onbehagen. Ik meende te herinneren dat dat was gedaan, maar ik had de analyse zelf niet gelezen.

Luitenant-kolonel G.R. Dimitriu\*

Ik begon gelijk een berichtje te appen naar mijn ondercommandant met vragen over de risicoanalyse. Voor ik op 'verzenden' drukte realiseerde ik me dat mijn gevoel niet ging om zorgen over de goede afloop, maar uit angst dat ik iets was vergeten en dat dat negatief op me zou kunnen afstralen. Ik stond voor een keuze: toegeven aan mijn onrustgevoel en dat gevoel doorgeven, of vertrouwen op mijn ondercommandant waarvan ik wist dat die het belang van de risicoanalyse kende. En dat hij vooral goed zorgde voor z'n mensen. Wat geef ik door? Mijn angstgevoel of vertrouwen? Ik heb het appje niet verstuurd (maar ik had wel buikpijn).

Binnen onze krijgsmacht hechten we enorm aan *mission command*. Bij de uitvoering van opdrachten betekent dat ruimte geven voor de uitvoering, vrijheid van handelen voor de commandant en vertrouwen in de capaciteiten en kwaliteiten van mensen. Tegelijkertijd ervaren we helaas vaak het tegenovergestelde:

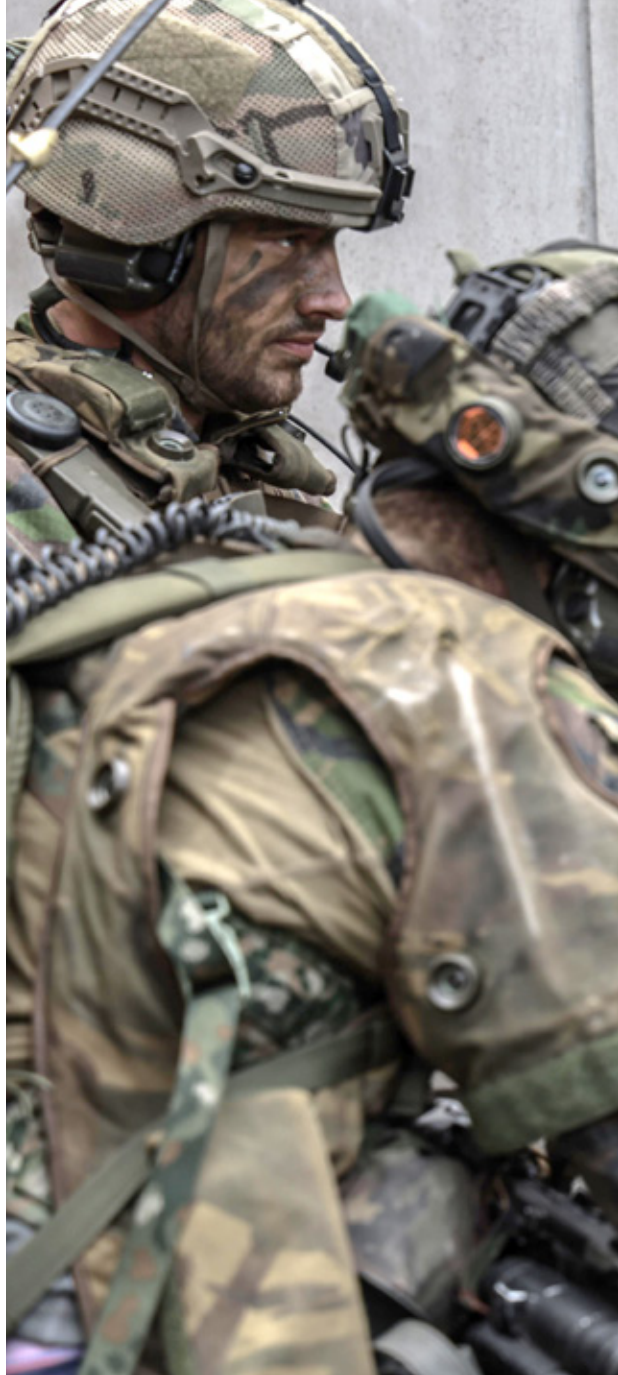


FOTO 17 PAINFBAT GFPI, ROBIN BOUWE

controle, regeldruk en gebrek aan vertrouwen. We streven wel naar een organisatie van vertrouwen, maar in de praktijk voert de angst helaas vaak de boventoon. Hoe komt dat nu? Waarom is dat erg? Wat betekent dat voor ons als organisatie en als leider? En wat kunnen we ertegen doen? Ik heb als bataljonscommandant ervaren wat voor verschil het kan maken als er vertrouwen is, wat dat kan doen met mensen en met het team. Met mijn verhaal hoop ik aan te zetten tot (nadenken over) modern leiderschap.



*Een compagniescommandant neemt de laatste fase van de aanval door met zijn pelotonscommandanten*

## Angst en vertrouwen zitten allebei diep in onze cultuur

Ik denk dat iedereen wel een dergelijke ervaring zoals hierboven kan vertellen. En het is ook niets nieuws. De toegenomen angst en het denken in risico's is een maatschappelijk fenomeen. Wat dat betreft is er binnen Defensie niet zoveel anders aan de hand dan in de wereld daarbuiten. Maar ik denk wel dat het een probleem is, omdat we vandaag de dag in de organisatie meer angst kennen terwijl juist meer vertrouwen nodig is.

En angst...leidt tot controle. We willen immers het gevoel van onrust wegnemen.

En laat dat nu net haaks staan op vertrouwen. En dat is juist in deze tijd een probleem. 'Vroeger' in de schijnbaar maakbare en voor-spelbare wereld waren oorlog en vrede duidelijk

\* Lkol George Dimitriu is Bataljonscommandant 17 Painfbat GFPI. Hij is veel dank verschuldigd aan de vele mensen die de tijd hebben genomen voor commentaar op conceptversies. Het zijn te veel mensen om hier te benoemen, maar daardoor is het stuk aanzienlijk verbeterd.



Als de situatie plots verandert moeten leiders zelf keuzes maken binnen het gegeven oogmerk

FOTO FUSELIER-1 SANNE

herkenbaar. Maar vandaag zijn conflicten complex. Nieuwe technologie verschijnt op het gevechtveld. En vooral: alles gaat heel snel. Het optreden van vandaag en morgen gaat in een hoog tempo, is meer en meer verspreid, is decentraal en zelfstandig. Dat is niet meer te controleren, dat kan alleen met vertrouwen. Generaal Mark Milley begreep dat goed toen hij een aantal jaar geleden als Amerikaans landmachtcommandant provocerend zei: 'leaders need to be disobedient'.<sup>1</sup> Afgesneden van eigen troepen, terwijl de situatie snel verandert, moeten leiders zelf keuzes maken binnen het gegeven oogmerk, of zelfs hun opdracht bijstellen: (loyaal) ongehoorzaam zijn. Natuurlijk

moeten er richting en vanrails worden gegeven vanuit de top, maar als we succesvol willen zijn in het conflict van vandaag en de snelheid van ontwikkelingen willen kunnen bijbenen, dan is er maar één devies: vertrouwen.

Maar de angst zit zo diep in onze cultuur dat we het soms zelf niet eens meer opmerken. Nog niet zo lang geleden was ik met het bataljon op oefening in Duitsland. Toen een evaluatie van een compagniesactie door het Land Training Center (LTC) begon, werd mijn bataljonsadjutant verzocht om de ruimte te verlaten. 'Als er iemand vanuit de lijn aanwezig is', zo werd als reden gegeven, 'dan komen niet alle punten op tafel, dan voelen mensen zich niet veilig om alles te bespreken'. Ik heb daarop iedereen van het LTC bij me geroepen om dit bespreekbaar te maken. Overigens zonder te oordelen, want ik besef dat hieraan een organisatiecultuur ten

<sup>1</sup> Sydney J. Freedberg jr., 'Miserable, Disobedient and Victorious: Gen. Milley's Future US Soldier', *Breaking Defense*, 5 oktober 2016.

grondslag ligt, en niet iets van het LTC of een individuele evaluator.

Het werd een mooi gesprek. Aan de ene kant zijn we als organisatie volop bezig met sociale veiligheid, de invoering van een gedragscode, organisatiecoaches en de theateervoorstelling Vuurdoop. Maar tegelijkertijd zitten we in een cultuur die zegt: 'geen lijncommandant bij kwetsbare momenten, want dat creëert angst'. Maar dit suggereert vooral dat er een fundamenteel sociaal onveilige verhouding is tussen lijncommandanten. In plaats van dat bespreekbaar te maken en te zien dat dat niet wenselijk is, dragen we zelf bij aan de angstcultuur door die te borgen in een systeem dat deze angst bevestigt en in stand houdt.

Wat zijn nu de gevolgen van angst en vertrouwen? Uit angst komt naar mijn mening niets moois voort. Angst en controle maken dat mensen uit eigenbelang gaan handelen, uit zelfbescherming en om sancties te voorkomen. En zodra ik op basis van onrustgevoelens begin te handelen en vraag hoe het zit met de risico-analyse tijdens een oefening, geef ik mijn buikpijn door. Het is als gif dat je verder in de organisatie injecteert. Het verzwakt onze organisatie en vormt onze leiders enorm. Het remt hun creativiteit en het vermogen om te analyseren, problemen op te lossen en te leren.<sup>2</sup> Bij operationele inzet kan het zelfs leiden tot risicomijdend handelen. Angst is ook gevaarlijk voor onze toekomst en staat groei in de weg. We kunnen de mooiste visies, ontwikkelplannen en strategieën schrijven voor onze toekomst, maar als er een angstcultuur is, verandert er helemaal niets. Leren, groei en innoveren beginnen met een cultuur van vertrouwen en sociale veiligheid. Want als durf, initiatief en de bereidheid tot het nemen van risico's niet worden beloond, als fouten worden afgestraft, dan blijven we netjes binnen de lijnen, dan blijft alles bij het oude.<sup>3</sup>

Vertrouwen daarentegen is het fundament van alle mooie dingen die gebeuren in onze krijgsmacht. Het is de bron van nieuwe ideeën, het stimuleert ondernemerschap, eigenaarschap en creativiteit.<sup>4</sup> Vertrouwen brengt mensen

## Waar je regels opdraagt, ontnem je verantwoordelijkheid

bovendien in hun passie en talent en zorgt ervoor dat ze met verbinding en bezieling werken. Het maakt dat mensen zonder pantser of masker op hun werk verschijnen. Vertrouwen is als de lijm van het team, dat wat een team echt goed maakt. Onderzoek wijst zelfs uit dat als je vertrouwen geeft aan mensen, die mensen meer betrouwbaar worden.<sup>5</sup> En uiteindelijk leidt dat ertoe dat mensen het dichtst bij hun potentie raken. Natuurlijk, in een gevecht is er angst en zijn er angstdrijfveren. Niet alleen om dood te gaan of gewond te raken, maar ook om jezelf en je maten teleur te stellen. Dat is menselijk en helpt je om te overleven. Maar het zijn vertrouwen, geloof in je missie, en de kameraadschap voor je maatje links en rechts, waardoor mensen boven zichzelf uitstijgen.

Dit betekent niet dat vertrouwen alleen voldoende is voor een goed resultaat. Het begint met het zetten van een hoge standaard, zorgen dat

- 2 Amy C. Edmondson, *The Fearless Organization, Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth* (Hoboken, Wiley, 2018).
- 3 Joost Minnaar en Pim de Morree, *Corporate rebels: Make work more fun* (Amsterdam, Business Contact, 2020).
- 4 Bart Stofberg, *Vertrouwen: Waarom alles beter werkt als je mensen vertrouwt* (Zaltbommel, Haystack, 2020).
- 5 Paul Zak, *Trust Factor: The Science of Creating High-Performance Companies* (New York, Amacom, 2017).

mensen goed zijn opgeleid en getraind en het stellen van een helder doel. Maar vertrouwen is het belangrijkste ingrediënt om ervoor te zorgen dat mensen geen rem hebben die hen tegenhoudt om alles te geven om te bereiken wat er mogelijk is. Met investeren in een cultuur van vertrouwen bedoel ik ook niet dat we allemaal aardig tegen elkaar moeten zijn. Eigenlijk is het juist het tegenovergestelde. Als mensen zich veilig en vertrouwd voelen, dan spreken ze zich eerder kritisch uit, durven ze het conflict eerder aan te gaan of een commandant tegen te spreken. Dat is niet altijd leuk of aangenaam. Vertrouwen betekent ook niet dat we altijd ellenlange discussies moeten voeren of in nood geen snel besluit kunnen nemen. Juist in een openhartige sfeer wordt vaak effectiever met elkaar gepraat. Iedereen kent wel die langdradige vergaderingen waarin om de hete brei heen wordt gedraaid en de echte dingen

niet op tafel komen, maar na afloop wel in de gang worden besproken. Met vertrouwen voelen mensen zich veilig om zich openhartig uit te spreken naar elkaar. Tot slot zeg je met vertrouwen geven niet dat alles goed is of dat er geen kaders zijn. Vrijheid is geen vrijblijvendheid. Maar waar je regels opdraagt, ontnem je gevoel van verantwoordelijkheid.

Kortom: we kampen met angst en controle, terwijl er juist meer vertrouwen nodig is. Daarmee komen we aan een volgend punt, ik heb het namelijk tot nu toe vooral gehad over angst en vertrouwen in onze cultuur en onze organisatie. Maar uiteindelijk draait het om mensen, om leiders die besluiten nemen. En die zich daarbij laten leiden door angst of vertrouwen. Hoe gaan we om met die onrustgevoelens? En geven we toe aan de buikpijn en gaan we controleren, of durven we vertrouwen te geven?

*Een commandant bespreekt het plan met zijn team tijdens een oefening in Litouwen*

FOTO BRAVO COMPAGNIE 17 PAINFBAT GFPI



## Leiderschap en de keuze tussen angst en vertrouwen

Van de organisatie naar het individu: wat drijft je als leider, angst of vertrouwen? In zijn boek *Authentiek Leiderschap* meent Bas Blekkingh dat het gedrag van mensen is gebaseerd op deze twee drijfveren. Hij noemt dat ‘angstdrijfveren’ en ‘creatiedrijfveren’.<sup>6</sup> Angst gaat om het voorkomen van negatieve consequenties voor jezelf, zoals het voorkomen van schaamte, pijn en aantasting van het ego. Het is gebaseerd op gevoelens van onzekerheid. Creatie of vertrouwen gaat om een diepe vorm van zingeving, iets willen betekenen, je persoonlijke missie in dit leven, datgene waarom je hier bent. Het gaat om de ander in plaats van ego en er is ruimte voor reflectie, zelfkennis en zelfleiderschap. Het is gebaseerd op zelfvertrouwen.

Als we dat vertalen naar de militaire realiteit: wat drijft wat je doet? Gedreven vanuit angstdrijfveren gaat dat om het belang van je status, wat mensen van je vinden, je ambitie voor een hogere rang of een volgende functie. Gebaseerd op creatiedrijfveren gaat het om het belang van je mensen, je team, en de missie van je eenheid. Of in een specifiek voorbeeld: waarom moeten jouw mensen een risicoanalyse uitvoeren? Omdat je geeft om hun welzijn en veiligheid, of omdat je niet wil worden afgetikt als er iets misgaat?

## MMM

De voormalige Amerikaanse militair Pete Blaber beschrijft dit mooi in zijn boek *The Mission, The Men and Me*.<sup>7</sup> Centraal daarin staat zijn motto: in alle besluiten die je neemt staat de Missie voorop, dan je Mensen en pas als laatste ‘Me’, ofwel je eigenbelang. Mensen volgen je namelijk niet zozeer om wat je doet, maar *waarom* je het doet. Je mensen ‘ruiken’ waarom je voorwaarts gaat, wat je drijft, of je je laat leiden door je eigenbelang of door je geloof in de missie.

Pete Blabers ‘MMM-moment’ komt tijdens een operatie in Irak. Een van zijn teams heeft zojuist een opdracht succesvol uitgevoerd en komt

hevig onder vuur door een grote overmacht. Hij besluit hierop zijn team terug te trekken. Zijn radiobericht wordt *overruled* door een generaal die 1.000 kilometer verderop in een hoofdkwartier kan meeluisteren en de opdracht geeft om door te gaan. Terwijl de eerste gewonden vallen, luistert Blaber naar zijn mensen op de grond die aangeven dat ze dat niet kunnen. De missie is reeds geslaagd en standhouden is onmogelijk. Iets anders doen dan onmiddellijk terugtrekken gaat onnodig mensenlevens kosten, dus Pete Blaber draait zijn opdracht niet terug. In zijn Operations Room (OPS) gaat vervolgens de telefoon. Het is de militair adviseur van de generaal. Terwijl iedereen in de OPS kan meeluisteren vertelt hij Pete dat hij maar beter de opdracht van de generaal kan uitvoeren, anders kost het hem zijn carrière. Het wordt doodstil in de OPS. Iedereen kijkt naar Pete, en wacht af wat hij besluit.

Dit is natuurlijk een wat extreem voorbeeld. En hiermee zou je kunnen denken dat dit maar zelden voorkomt. Ik denk eigenlijk dat alle leiders dit soort momenten wel kennen. Iedereen kent de gedachten wel: wat vinden de kerels eigenlijk van me...? Ik wil iets nieuws proberen, maar als dat misgaat, maak ik dan nog wel kans op die functie die ik graag wil...? Als ik nu mijn commandant tegenspreek, heeft dat misschien invloed op mijn beoordeling...? Wat verwacht de instructeur eigenlijk van me als ik deze opleiding wil halen? Ik moet me nu even laten horen, anders vinden ze me misschien niet daadkrachtig en besluitvaardig genoeg. Dit is ‘Me’, gebaseerd op angst en bescherming van het ego.

Ik had zelf eens zo’n moment enkele dagen voor een oefening in Duitsland, waarbij we met een volledige compagnie met voertuigen over de weg zouden verplaatsen. Daags voor de uitvoering kwam de compagniescommandant (CC) bij me en vertelde me dat zijn mensen bij hem waren

6 Bas Blekkingh, *Authentiek Leiderschap, Ontdek en leef je missie* (Amsterdam, Boom, 2013). Zie ook: Expertisecentrum Leidinggeven Defensie, *Visie Leidinggeven Defensie*, Ministerie van Defensie, 2015.  
7 Pete Blaber, *The Mission, the Men and Me: Lessons from a former Delta Force commander* (New York, Caliber, 2008).



Nieuwe technologie geeft leiders toegang tot meer informatie

FOTO FUSELIER-1 SANNE

gekomen: ze vonden het niet veilig om uit te voeren. Ik verviel gelijk in de 'Me'-modus: hoe had ik dit kunnen missen? Hoe had mijn CC dit eigenlijk kunnen missen? Had ik de voorbereiding op deze verplaatsing beter moeten controleren? Wat konden we eraan doen om dit toch

door te laten gaan? Waren mijn mensen niet gewoon te bang? En we hadden deze verplaatsing nogal groots uitgedragen binnen de landmacht en de brigade... Hoe ga ik dit nu weer met mijn commandant bespreekbaar maken? Buikpijn.

Gelukkig realiseerde ik me tijdig dat ik vooral met 'Me' bezig was (ik heb de drie MMM'n groot op mijn bureau hangen om me eraan te herinneren!). Ik vertelde dat ook tegen de betrokken compagniescommandant. Toen hij me vertelde dat hij hierom die nacht ervoor slecht had geslapen, viel de spanning weg en konden we weer denken aan waar het om gaat: de missie en onze mensen. We zagen in dat het eigenlijk fantastisch is dat een jonge luitenant en enkele soldaat-chauffeurs zich durven uit te spreken als ze vinden dat iets niet kan. Dat zegt wat over vertrouwen binnen de eenheid. Uiteindelijk heeft het team samen iets anders bedacht en op

Als we succesvol willen zijn in het conflict van vandaag, dan is er maar één devies: vertrouwen

een alternatieve en veilige wijze toch een deel van de verplaatsing kunnen uitvoeren.

Wat dat betreft zijn wij onderdeel van een organisatie met vrij veel prikkels waarin het eigenbelang, 'Me', wordt gestimuleerd. We werken met heel zichtbare rangen, een onuitgesproken pikorde (piloten, mariniers en infanteristen staan hoger in aanzien dan collega's van de Technische Dienst en de Logistiek toch? En is een rode baret niet net wat beter dan een blanco?). We dragen ons CV op onze borst: een gevechtsinsigne, uitzendmedailles, een vaardigheidsspeld, we kennen het wel. Dit zorgt ervoor dat veel mensen bezig zijn met hun rang en hun volgende functie. Ik merk zelf dat hoe hoger ik in de rangen kom, hoe meer het eigenbelang begint te spelen. Vaak heel subtiel en haast onbewust. Ik ervaarde het toen ik een aantal jaar geleden besproken zou worden in de Raad van Advies. Hier wordt onder andere bepaald of je in aanmerking komt voor de functie van bataljonscommandant, iets wat ik graag wilde. Ik moest mijn dossier aanleveren, een ambitiebrief schrijven, kreeg een 360 graden-feedbackbeoordeling, moest een voorgesprek voeren... Ik was opeens zo veel met mezelf bezig dat toen ik in een lastige situatie terechtkwam in mijn toenmalige functie, ik onbewust wat meebewoog met mijn hogere niveau. Even geen gedoe, geen rimpels in de vijver, zo vlak voor mijn behandeling door de Raad... Niet goed: op dat moment liet ik mijn eigenbelang prevaleren boven het teambelang. Maar wel heel menselijk dus.

## Wat moeten we hier nu mee?

In de eerste plaats denk ik dat we dit als leiders wat meer bespreekbaar mogen maken. Alleen dat al leidt tot vertrouwen. Als commandant heb je soms buikpijn, en hoe ga je daarmee om? Ik zag het voor me gebeuren toen mijn brigadecommandant eens tegen een van mijn compagniescommandanten zei: 'maar de buikpijn die jij voelt, die voel ik ook'. Ineens stonden daar geen generaal en kapitein meer tegenover elkaar, maar waren twee leiders samen in een gelijkwaardig gesprek over leiderschap en vertrouwen. Het draait om leiders die bouwen aan een

vertrouwensrelatie, die veel investeren in eenheid van opvatting over de bedoeling, en open zijn over de buikpijn die ze soms voelen.

In de tweede plaats moeten we het gewoon doen. Geef richting als leider, en geef dan ruimte en vertrouwen aan je mensen. Geef richting door een permanente dialoog met je mensen over je oogmerk en het doel. Maak gebruik van de kwaliteiten van jongere generaties, die daar ook behoefte aan hebben en op een andere manier aankijken tegen problemen. Voor de jonge leiders geldt, denk mee in dat oogmerk en geef vertrouwen terug: pak de verantwoordelijkheid en het vertrouwen op, behaal het doel of kom vertellen als iets niet lukt. Het gaat vooral om concreet maken. Een van de compagnieën binnen 17 Pantserinfanteriebataljon GFPI heeft dat gedaan voordat ze haar eigen mensen ging opleiden. De commandant gaf richting door in gesprek te gaan met zijn team over het oogmerk en het doel: samen met de nieuwe collega's een team van professionals worden. Vervolgens gaf hij vertrouwen aan zijn kaderleden tot op het laagste niveau om zelf de aanpak te bepalen, ook al leidde dat tot onderlinge verschillen tussen de pelotons. Het gevolg was dat mensen niet het gevoel hadden een opdracht uit te voeren, maar dat ze hun eigen plan verwezenlijkten met een gevoel van eigenaarschap en verantwoordelijkheid.

Ten derde gaat het om de kleine dingen waardoor vertrouwen groeit: echt luisteren, niet te snel oordelen, een keer sorry zeggen, hulp vragen of zeggen dat je iets niet weet, vragen hoe je iemand kunt steunen, en durven om onbesproken emoties bespreekbaar te maken.<sup>8</sup> Doe als commandant eens een stapje naar achteren of laat het gaan, ook als je mensen het anders doen. We hebben geen 'kopietjes' nodig, maar leiders die ontdekken hoe zij op hun manier het beste kunnen leiden. En terug naar het voorbeeld van het LTC: nodig je ondercommandanten eens uit bij je eigen evaluatie, vooral wanneer eens iets niet zo goed is gegaan.

8 Brene Brown, *Dare to Lead: Brave work. Tough conversations. Whole hearts* (New York, Random House, 2018).





*Een commandant deelt zijn oogmerk met zijn team in Afghanistan*

Dit lijkt misschien eenvoudig, maar de buikpijn accepteren door los te laten, en niet te controleren maar te vertrouwen kan erg kwetsbaar aanvoelen. Twee dingen kunnen helpen. Het eerste is zelfkennis, de buikpijn voelen en weten waar het vandaan komt. Is dit mijn intuïtie omdat het de missie of mijn mensen bedreigt, of draait het hier om mijn schaamte, mijn positie en ego? In de tweede plaats is het moed. Moed om de buikpijn te voelen, maar om er niet aan toe te geven. Moed om het juiste te doen en te accepteren dat als het eens misgaat, je ook maar

een mens bent die fouten maakt en daarvan probeert te leren.

Tot slot: ik denk dat we ergens allemaal wel voelen dat we een radicale stap moeten maken naar ruimte, vertrouwen en meer gedecentraliseerde bevoegdheden in onze krijgsmacht. Het is zelfs noodzakelijk, omdat we anders het volgende conflict misschien niet gaan winnen, we de snelle ontwikkelingen niet kunnen bijbenen, we worden wegbezuinigd omdat de maatschappij niet langer snapt wat we aan het



FOTO DELTA COMPAGNIE 17 PAINFBAT GFPI

lerende rollen. Ga met elkaar in een permanente dialoog over de bedoeling en de context: hoe ziet succes eruit in het conflict van vandaag en morgen en wat voor leiderschapsgedrag past daarbij? Schaf regels af en laat cadetten zelf reflecteren op hun gedrag. Dat kan al heel klein en praktisch: praat met elkaar over voorbeeldgedrag en hoe de eenheid zich spiegelt aan de normen van de commandant. Laat cadetten vervolgens zelf bepalen hoe een nette PGU-kast (persoonlijke gevechtsuitrusting) of kamer eruitziet en welke norm ze daar stellen. Accepteer de onderlinge verschillen en ga op oordeelvrije wijze in gesprek. Ik ben eigenlijk wel benieuwd wat er dan gebeurt. En naar wat daaruit komt, in vergelijking met een traditionele aanpak.<sup>9</sup>

Jaren geleden zat ik eens in een OPS in Uruzgan. Een radiomelding: 'Contact, wacht uit!' Meteen kwam de OPS tot leven, begonnen mensen te bewegen, vragen te stellen en plannen te maken. 'Vraag eens wat z'n vervolgactie is, waar zitten ze eigenlijk precies?' 'Laten we de Apache-helikopters vast die kant op sturen'. 'Willen ze artillerieondersteuning, kan de pantserhouwtser dat gebied bestrijken?' 'Waar blijft de volledige melding, om hoeveel vijand gaat het nu?' Er was één persoon die al die tijd niets zei: de commandant. Hij hield zijn mond tot het moment dat de *Watchkeeper* de spreekleutel van de radio wilde indrukken om vragen te stellen aan de *commander on scene*. 'Zullen we de commandant ter plaatse anders gewoon zijn gevecht laten voeren, en hem laten bepalen hoe we hem kunnen steunen?' Iedereen keek naar de commandant, en begreep gelijk waarom hij dit zei.

Ik heb nooit gevraagd aan die commandant of hij op dat moment buikpijn had. Ik denk het wel. Hij maakte zich in ieder geval zorgen om zijn mensen. Maar ondanks zijn buikpijn toonde hij moed. En daarmee was er vertrouwen. ■

doen zijn, of omdat jongere generaties niet meer bij ons willen werken. We beseffen dit wel, maar we voelen de urgentie niet hard genoeg. Het is net zoals er eerst een dijkdoorbraak moet zijn voor we echt ingrijpende maatregelen gaan nemen tegen klimaatverandering.

We zouden eens kunnen beginnen met een eerste stap bij een cadettencompagnie van de NLDA, daar begint onze toekomst. Werk niet langer als instructeurs en leerlingen, maar als gelijkwaardige collega's met begeleidende en

9 Mede geïnspireerd op gesprekken met Ikol Joris Nooij, Commandant Cadettenbataljon van de KMA.