

Schrijftalent gezocht!

In deze Militaire Spectator is plaats gemaakt voor een gastcolumn. Ditmaal schrijft P. de Vries over verantwoordelijkheidsbesef van militairen en de vorming daarvan. Het is de tweede in een reeks columns van zijn hand die de komende maanden gepubliceerd worden. De redactie van de Militaire Spectator daagt ook andere lezers uit om een gastcolumn te schrijven. Het thema is vrij, maar moet passen binnen de formule van het tijdschrift.

De boodschap moet relevant zijn voor de lezers. Het moet gaan om een gefundeerde eigen mening, om een logisch opgebouwd betoog en de feiten moeten kloppen en verifieerbaar zijn. Een bijdrage mag maximaal duizend woorden tellen. U kunt uw gastcolumn sturen naar de bureauredactie (zie colofon). De redactie wacht uw bijdrage met belangstelling af.

De hoofdredacteur

Verantwoordelijkheidsbesef

Brigadegeneraal b.d. dr. P.H. de Vries

Een militaire deugd bij uitstek is verantwoordelijkheidsbesef. Dit begrip hangt samen met het vervullen van een taak, een opdracht, de essentie van het militair zijn. Maar je kunt in dat verband natuurlijk ook spreken van plichtsbesef. Plichten zijn echter niet hetzelfde als verantwoordelijkheden. Plichten kunnen ontdoken worden. De oudere lezers herinneren zich ongetwijfeld de dienstplicht en dus ook de wijdverbreide ontduiking daarvan. Plichten zijn veelal vastgelegd in voorschriften, in regels en in mijn vorige column heb ik reeds aangegeven dat regels niet het meest geschikte instrument zijn om gedrag te beïnvloeden, want ze zijn statisch.¹ Bovendien is je plicht doen genoeg: meer wordt niet verwacht. Je kunt dus volstaan met het minimum. Het belangrijkste nadeel van plicht is echter dat deze van buiten jezelf komt: de plicht is opgelegd. Plichtsbesef heeft dus zijn beperkingen.

Verantwoordelijkheidsbesef gaat verder. Het kan daarbij gaan om een taak die door anderen is opgelegd, maar je kunt ook jezelf taken stellen. Bij de uitvoering van (zelf) opgelegde taken gaat het niet alleen om de technische uitvoering van de taak, maar is er ook sprake van zelfbeeld en de verwachtingen van anderen;

belangrijke stimulansen om je verantwoordelijkheid inhoud te geven. Het volstaat dan niet om genoeg te nemen met het minimum. Het gaat er om het goed te doen en dat gaat dus verder dan het minimum. Het zal er vaak toe leiden dat het beste wordt nagestreefd, omdat je ziet wat nodig is en wat binnen je persoonlijke mogelijkheden valt. De voldoening die je daaraan beleeft betreft niet alleen de correcte uitvoering van de taak – en soms het vervullen van plicht – maar ook de tevredenheid met jezelf en de waardering die je ondervindt van anderen.

Verantwoordelijkheid kan echter op meerdere manieren worden geïnterpreteerd. Het kan betrekking hebben op een oorzaak, vermogen, aansprakelijkheid of plicht. Geen van deze interpretaties kan worden aangemerkt als een deugd. De deugd van verantwoordelijkheidsbesef heeft te maken met het serieus opvatten van de (zelf) opgelegde taak en deze op goede, nauwgezette manier te willen uitvoeren. Het gaat daarbij om een zelfstandig gemaakte keuze, eventueel na ruggespraak en overleg. Daarbij moet een goed oog zijn voor de gevolgen van het handelen voor zowel jezelf als voor anderen. En ten slotte houdt verantwoordelijkheidsbesef ook in dat je bereid bent over je handelen en nalaten verantwoording af te leggen.

¹ Zie: P.H. de Vries, 'Meer IK's', in: *Militaire Spectator* 184 (2015) (1) 50-51.

Dit soort gedrag – immers, daarin manifesteert zich de deugd – houdt het midden tussen twee tegengestelde vormen van gedrag. Aan de negatieve kant is er het ontlopen van verantwoordelijkheid; afschuiven is een bekende vorm hiervan die ook in de krijgsmacht veelvuldig voorkomt. (Nietwaar?) Daarnaast kun je natuurlijk altijd een beroep doen op de omstandigheden: incompetentie van ondergeschikten, medewerkers, of liever nog: meerderen!

Het ontbreken van adequate middelen is ook een geliefkoosd excuus. ‘Natuurlijk wordt er slecht geschoten! Weet u wel hoe weinig granaten we hebben! En: ‘Natuurlijk liggen ze nu op hun kamer. Wat wilt u dan? De kogels waren op!’ Al dit soort gedragingen getuigen van een weinig kritische houding ten opzichte van het eigen functioneren, met alle gevolgen van dien, ook voor het zelfbeeld. Omdat deze smoezen anderen er niet van zullen weerhouden de verantwoordelijkheid bij jou neer te leggen, zal dit ontkenkende gedrag veelal alleen maar erger worden, met als gevolg een nog slechter zelfbeeld en ressentiment. Maar er zijn natuurlijk meer manieren om de verantwoordelijkheid te ontlopen, die minder risico opleveren. Langzaam werken, geen haast maken is een beproefde methode. De afkorting KL betekent voor velen Kan Langzaam, daarin alleen voorbijgegaan door het KNIL, ook bekend als Kan Nog Iets Langzamer. Veelal wordt de opgedragen taak dan aan anderen overgedragen, wat weer aanleiding kan zijn tot het spelen van de vermoorde onschuld (‘ik was net zo lekker bezig’) en het opkrikken van de eigendunk (‘daar ben ik mooi van afgekomen’). Al met al zal dit gedrag uiteindelijk niet leiden tot een goede uitvoering van taken, maar ook de (morele) status van de persoon aantasten.

Maar je kunt ook te ver gaan en je verantwoordelijkheden overschatten. De opgedragen taak gaat voor alles: ‘Befehl ist Befehl’. Dit soort fanatisme is veelal gestoeld op ijdelheid en zelfoverschatting. Het leidt bovendien vaak tot het niet in acht nemen van veranderende omstandigheden en tot het nemen van risico’s met onnodige schade voor mens en materieel. Dit soort optreden heeft zelden het beoogde

effect en leidt veelal tot passieve of zelfs actieve weerstand. Andere effecten kunnen het treden buiten de eigen bevoegdheden en bemoeizucht zijn. Samenwerking zal daardoor niet beter gaan en de uitvoering van taken al helemaal niet. Daarnaast is het ook nog mogelijk dat uit angst fanatiek wordt vastgehouden aan de ooit gegeven opdracht. Dan is er pas echt iets mis!

Verantwoordelijkheidsbesef kan dan ook worden omschreven als de houding waarbij toebedeelde taken zo goed als mogelijk worden uitgevoerd. Deze houding vergt een juiste balans tussen enerzijds een negatieve instelling van afschuiven en aanmodderen en anderzijds een even negatieve instelling gebaseerd op blind geloof in het eigen kunnen en het fanatiek vasthouden aan een opdracht, ook als de omstandigheden zijn veranderd. Het houdt ook de bereidheid in om verantwoording af te leggen over het eigen handelen en nalaten.

Een juist verantwoordelijkheidsbesef ontstaat echter niet vanzelf. Ook hierbij is opleiding, oefening en training essentieel. Confronteer mensen maar met de consequentie van onverantwoord gedrag. Niet om vervolgens automatisch de krijgstucht te hanteren, maar primair om ze te vormen. Dat houdt niet alleen in ze vertellen wat er fout is gegaan, maar ze ook bijbrengen wat de verdere gevolgen daarvan kunnen zijn. Het vergt ook de bereidheid om bij het verdelen van taken de samenhang en hogere doelstelling toe te lichten. Het vergt het vermogen in gesprek te gaan en te luisteren naar wat anderen naar voren brengen. Het gaat daarbij dan ook om wederzijds vertrouwen, niet als een abstracte waarde, maar zoals gedemonstreerd in concreet en consistent gedrag. Alleen op deze manier kan opdrachtgerichte commandovoering daadwerkelijk inhoud krijgen en kan de deugd van verantwoordelijkheidsbesef op alle niveaus tot bloei worden gebracht. ■