

Over cultuur, cynisme en carrière

Terecht is 'wederzijds vertrouwen' in de diverse beleidsconcepten en beleidsvisies over leidinggeven een centraal begrip. Wederzijds vertrouwen staat voor een complex geheel van relaties. Het omvat beduidend meer dan doen wat je geacht wordt te doen, nalaten wat je geacht wordt na te laten en de waarheid spreken of op schrift stellen. Het is één van de sleutels tot samenwerken, tot in vrijheid en gebondenheid inhoud geven aan de taak.

Onderling vertrouwen behoort een element van de dagelijkse ethiek te zijn. Deze gedachte gaat op voor vele krijgsmachten. In de westerse opvatting heeft onderling vertrouwen een vaste plaats verworven in de opvattingen over sturing van een organisatie, over stijlen van leidinggeven. Toch is onderling vertrouwen een kwetsbaar fenomeen. Niet alleen omdat het steeds om relaties tussen mensen gaat. Er zijn ook meer institutionele bedreigingen denkbaar. In zijn artikel behandelt John Marlin dit thema voor wat betreft het Amerikaanse Leger.¹ Een eerste constatering van hem is dat in het leger altijd wel in enige vorm sprake zal zijn van cynisme en dat er

altijd carrièrejagers zullen zijn. Voor de goede orde: het gaat hierbij niet om mensen die de noodzakelijke gezonde ambitie hebben. Het gaat om die 'jagers' die desnoods ten koste van bijna alles stappen op de carrièreladder willen zetten.

Bepaalde gebeurtenissen en trends zouden deze uitzonderingen tot een soort van regel kunnen maken. Als een van de oorzaken van cynisme ziet hij het Amerikaanse gebruik van eufemismen. Optimistische woorden verhullen de werkelijkheid: 'problemen' worden aangeduid als 'uitdagingen'; ondankbare taken worden 'kansen' en een duidelijke uitbrander wordt teruggebracht tot een mondelinge terechtwijzing of een 'leergesprek'. Vertaald naar een Nederlandse context kennen we overigens dit fenomeen in 'negatieve groei' voor 'het wordt minder', 'stroomlijnen' waar gewoon 'afbouwen' wordt bedoeld en 'doelmatigheidswinst' in plaats van 'bezuiniging'. Kern van de zaak is dat er geen al te groot verschil mag bestaan tussen officieel taalgebruik en de dagelijkse gang van zaken op de werkvloer. Waar dit wel ontstaat kan – juist op die werkvloer – een vraagteken ontstaan bij integriteit en eerlijkheid.

Een tweede aspect noemt hij het gedogen van zaken die niet gedoogd zouden mogen worden. Marlin noemt onder meer de grijze voorraden op onderdeelniveau; het verschieten van munitie aan het eind van een schietdag om lastige inleverprocedures te omzeilen en de jaarlijkse begrotingsuitputting op het laatste moment. Dit gedogen draagt bij aan het ontstaan van cynisme over wat de taakopvatting wél moet zijn.

Hij wijst verder op vier trends die de negatieve invloed van het bovenstaande kunnen versterken: personele reducties, teruglopende middelen, de verspreiding van computers, en gewijzigde maatschappelijke opvattingen over eerlijkheid en integriteit. Om met het eerste punt te beginnen: na Vietnam werd het Amerikaanse leger in omvang teruggebracht. Omdat zelfs meer dan goed functionerende officieren hiervan het slachtoffer werden, ontstond de gedachte dat zelfs de kleinste ontsiering van een beoordeling een carrière kon stoppen. Het effect hiervan omschrijft hij als een opvatting dat elke fout, hoe triviaal ook, moest worden vermeden. Het gevolg hiervan was een obsessie voor 'de verpakking', voor 'goede resultaten'. Dit kwam dan tot uiting in 'creatieve' inzetbaarheidrapportages, het sturen van geselecteerd personeel naar wedstrijden voor organieke eenheden en in het liever benutten van schaarse middelen voor demonstraties die indruk maakten, dan voor het noodzakelijke oefenen.

¹ John Marlin, 'Cynicism and careerism: Threats to Army Ethics'. In: *Army*, mei 1997, blz. 7-10.

De huidige personeelsreductie brengt opnieuw grote competitie. Deze competitie is tot op zekere hoogte gezond; het risico bestaat echter dat een soort 'rattenrace' tussen eierzuchtigen ontstaat waarin verpakking de voorrang boven inhoud krijgt. Het psychologisch effect van de drang tot overleven wordt versterkt door het feit dat steeds minder middelen ter beschikking staan. Deze schaarste (ook in termen van budgetten) kan – in combinatie met het overleven – leiden tot het misbruiken van middelen voor 'de show'. Erger is het als eigenbelang dominant wordt in de discussie over de verdeling van middelen. Marlin wijst er dan ook op dat het risico ontstaat dat mensen die vrezen niet met minder méér te kunnen doen in de verleiding kunnen komen net te doen alsof ze dat wel kunnen.

Een derde factor van invloed lijkt de computer. De computer biedt allerlei mogelijkheden om commandanten te ondersteunen. Zoals alles, kan de computer goed gebruikt maar ook misbruikt worden. Misbruik is mogelijk door een selectief gebruik bij het sorteren, vergelijken en analyseren van de werkelijkheid. Het gevolg daarvan is dat de indrukwekkende en gezaghebbende resultaten een eigen leven kunnen gaan leiden. Computeranalyse beperkt zich echter tot het kwantificeerbare. Zodra deze vorm van analyse en rapportage tot norm van de werkelijkheid wordt, dreigt de angst als mislukking te worden beschouwd te leiden tot een soort 'creatieve waarheid' die niet spoort met de werkelijkheid.

Een extra punt van zorg noemt hij de opvattingen bij toekomstige generaties. Bij een recent onderzoek op de beste universiteiten gaf 67 procent van de studenten toe gefraudeerd te hebben. De oplossingen die Marlin aandraagt, spreken voor zich. Het leger zal zijn beleid met betrekking tot professionele ethiek in ieder geval minstens op het huidige niveau moeten handhaven. Bijzondere aandacht verdienen de jonge officieren en onderofficieren. Het leger moet zoeken naar hoge en tegelijkertijd haalbare normen. Daarnaast moet op alle niveaus ongezond cynisme worden bestreden. Hierbij speelt het opbouwen van trots op de eenheid een rol. Nog belangrijker acht Marlin dat het gedrag van alle leidinggevend wordt gekenmerkt door eerlijkheid, waar nodig keiharde eerlijkheid.

Het eerste woord van de titel is niet voor niets 'cultuur'. De Nederlandse krijgsmacht is geen kloon van de Amerikaanse. Er bestaan grote verschillen tussen beide organisaties en in de wijze waarop leiding wordt gegeven. Tegelijkertijd zien we om ons heen dat sommige fenomenen mogelijk universeler zijn dan op grond van

cultuurverschillen zou kunnen worden verwacht. Ook in Nederland vormt de integriteit van het bestuur immers een punt van zorg. Als het gaat om toekomstige generaties lijkt ook in Nederland sprake van een klimaat waarin fraude niet a priori als onethisch worden gezien. Cynisme en carrièrejagen zijn weliswaar niet de meest opvallende kenmerken van onze defensieorganisatie, maar tegelijkertijd lijkt het onwaarschijnlijk om te stellen dat het in de krijgsmacht volledig onbekende zaken zijn. Weten we – om een voorbeeld te noemen – honderd procent zeker dat elke rapportage absoluut waarheidsgetrouw is? Is cynisme alle medewerkers vreemd? Voorkomen moet worden dat uitzonderingen op het gebied van eerlijkheid de regel worden.

De Amerikaanse bevindingen en suggesties laten zich niet één op één naar de Nederlandse situatie vertalen. Toch lijkt het wijs na te denken over hetgeen daar een punt van zorg is. Het mag hier geen punt van zorg worden. Wederzijds vertrouwen is onlosmakelijk verbonden met wederzijdse eerlijkheid. Keiharde eerlijkheid lijkt in ieder geval gewenst waar wederzijds vertrouwen in het geding is. Het gaat bij deze begrippen om het fundament waarop in onze organisatie leiding moet kunnen worden gegeven. Een fundament dat niet stevig genoeg kan zijn.