

P.H. de Vries – brigade-generaal der cavalerie\*

Als militairen zijn we wat gevormd. Het begint al bij binnenkomst op de kazerne. Daar vindt de allereerste vorming plaats. Meestal door een onderofficier die ons in onbegrijpelijke taal onbegrijpelijke dingen opdraagt en vervolgens in onbegrensde woede ontsteekt als we niet als vanzelfsprekend stipt op zijn aanwijzingen reageren.

Later volgt de confrontatie met onze lotgenoten die ons reeds voorgingen. Er blijkt alras sprake van een ernstig misverstand. Zij – onze voorgangers – zien ons in het geheel niet als lotgenoten. Zij zijn ons voorgegaan, zij waren er dus eerder, zij zijn dan ook superieur. Wij zijn nakomertjes, wij zijn er later, wij zijn dus inferieur en dienen dus ook als zodanig te worden behandeld. We maken voor het eerst kennis met het fenomeen waarmee superieuren hun verheven status helpen inhoud te geven, te weten het zogeheten afzeiken en dat geschreven met een hoofdletter A.

Het blijkt dat we daar recht op hebben. Die mening blijkt voorts wijd en zijd te zijn verbreid. Zowel in de dienst (door onze militaire meerderen) als daarbuiten (door onze oudere collega's) vormt A de norm. Er wordt ons verteld dat het goed voor ons is. Het zal ons stimuleren extra ons best te doen. We zullen veel sneller dingen leren met dan zonder A. En naar verloop van tijd realiseren we ons ook de aantrekkelijke kanten van dat systeem. Vanaf het moment dat we zelf in een positie komen waarin we ons ook actief met het A kunnen

bezighouden in plaats van het alleen maar te ondergaan, blijkt A eigenlijk heel nuttig en vooral ook leuk te zijn. De aanvankelijke scepsis maakt plaats voor ongeveinsd enthousiasme, zelfs ijver! Het blijkt in velerlei opzicht zelfs verslavend te werken. Het blijkt dat bijna elk onderwerp, bijna elke situatie zich leent voor A. We kunnen op een gegeven moment niet meer zonder. A wordt een cultuur; sterker nog, het wordt *de* cultuur!

Nu zijn er ongetwijfeld goede elementen aan te wijzen in het A-systeem. Het leert ons bij voortduring op de hoede te zijn. Bij het minste of geringste teken van gevaar (van A) gaan we onmiddellijk tot actie over, te weten A. We leren doortastendheid en initiatief: geen mogelijkheid tot A mag immers ongebruikt blijven. Ook wordt ons incasseringsvermogen vergroot: we leren wat het is slachtoffer te zijn (van A) en dat lot manhaftig te dragen. We leren zelfbeheersing: niet reageren vormt immers de beste bescherming tegen aanvallen van A. Kortom, A vormt wel degelijk.

De vraag is waar vorming ophoudt en misvorming begint. Het is ondoenlijk om daarop een ondubbelzinnig antwoord te geven. Het is al moeilijk een algemeen aanvaarde definitie van die twee begrippen te formuleren, laat staan de problemen die ontstaan om vervolgens die definities op concrete situaties toe te passen. Maar er is natuurlijk ook een andere weg, te weten die van het gezond verstand. Je hoeft geen gedrags- of onderwijsdeskundige te

\* De auteur is werkzaam bij de Landmachtstaf.

# Vormen

zijn om te kunnen vaststellen waar misvorming plaatsvindt.

Een handvat om dat onderscheid te kunnen maken, is gelegen in de relatie tussen doel en middel. In de militaire organisatie is het maken van gevechtsgerede eenheden het ultieme doel. Het kernbegrip daarbij is eenheid. Zonder teamgeest is een eenheid dat alleen in naam. Alleen teamgeest maakt een eenheid tot een entiteit.

De commandant behoort deel uit te maken van die entiteit. Als dat niet het geval is, kan de commandant de eenheid niet naar behoren leiden en is de eenheid niet echt gevechtsgered. Teamvorming is dan ook een belangrijke aspect voor de commandant bij het vormen van zijn eenheid.

Hoe verhoudt A zich tot die noodzakelijke teamvorming? Er zijn situaties denkbaar waarin A een positieve inhoud kan worden gegeven. De dwarsligger wordt voor het oog van de troep aan de kaak gesteld. Daarmee wordt hij geïsoleerd en kan hij vervolgens weer gemakkelijker in het rechte spoor worden gebracht, dan wanneer hij kan opgaan in de anonimiteit van de groep. Maar A schept ook afstand. A leidt bij ondoordacht gebruik gemakkelijk tot een uiteindelijk onoverbrugbare afstand tussen commandant en eenheid. A kan al gauw de cohesie binnen de eenheid verbreken. A is als een medicijn: bij een lichte dosering is het heilzaam, een te grote dosis

leidt tot een pijnlijke dood. Het adagium: 'baat het niet, dan schaadt het niet' gaat in dit geval zeker niet op!

Een genuanceerde benadering is ook hier op zijn plaats. Dat geldt niet alleen ten aanzien van het eigen gedrag, het eigen A, maar ook ten opzichte van dat van anderen. Het is niet erg ook anderen eens te vragen wat ze met dat A denken te bereiken, en ze ook eens te wijzen op de nadelige aspecten daarvan. Neem maar eens iemand in bescherming tegen het ongenueanceerde A. Je zult verbaasd staan over de reacties: natuurlijk ergert de terechtgewezene zich en zal trachten je van replek te dienen. Maar let ook eens op degene die je in bescherming hebt genomen: zijn gezichtsuitdrukking zal boekdelen spreken.

TEGGENWICHT