

Goed voorbeeld

commodore E. J. Oliemans*

Hoe komt het dat kinderen gaan stelen of juist niet, dat ze voortdurend liegen of juist altijd vertellen wat ze hebben uitgehaald? Tal van factoren spelen hierbij een rol: erfelijkheid, sociale omgeving, traumatische gebeurtenissen etc. Maar in ieder geval is het gedrag van vader en/of moeder zeer bepalend. Als ouders hun kinderen met respect behandelen, dan zullen kinderen niet zomaar respectloos gedrag vertonen. Als ouders altijd open en eerlijk zijn, zullen kinderen dat ook eerder zijn. Ze zullen echter veel minder open en eerlijk zijn als hun ouders voortdurend zaken verborgen houden. Als ouders met de mond belijden linksaf te moeten en ze gaan rechtsaf, zullen kinderen het op den duur niet abnormaal vinden als ze ook zelf anders doen dan dat ze zeggen. Ouders kunnen nog zo veel regels opstellen over bedtijd, eetgewoontes of spijbelen, ze hebben pas zin als de ouders zelf in de geest van die regels handelen.

Is die situatie voor volwassenen nu zoveel anders? Ik beweer van niet. In mijn vorige bijdrage over betrouwbaarheid en vertrouwen had ik aangekondigd wat praktische mogelijk-

heden aan te geven. Welnu: in het voorbeeldgedrag zit de mogelijkheid om daar invulling aan te geven. Wie herinnert zich niet de sergeant of sergeant-majoor-instructeur die de officieren in spé voorging in alle fysieke uitdagingen? Hem volgde je zonder aarzelen. Wat hij uitdroeg draagt menigeen tientallen jaren later nog steeds in zich. Niet het gedrag van zijn collega die de speedmars vanaf zijn fiets of vanuit de jeep gadesloeg.

Als een commandant een rookverbod uitvaardigt, maar zelf wel op zijn kantoor rookt, gaan anderen dat ook doen. Als een commandant zich altijd als goed gastheer gedraagt, zullen velen dat voorbeeld volgen. Als een commandant dienstvervoer gebruikt voor privé-zaken, gegarandeerd dat anderen dat ook gaan doen. Als een commandant altijd nauwgezet functioneringsgesprekken voert, wordt dat bijna vanzelf 'de norm'. Als een commandant grof taalgebruik hanteert, is het voor een aantal mensen een goede reden dat ook te doen.

Bij al die 'kleine' voorbeelden kan iedereen zich wat voorstellen. Maar het werkt ook bij de 'grote' voorbeelden. We bevinden ons midden in een heel groot reorganisatietraject. Ontelbare mensen moeten daarin hun steentje bijdragen. Het opzetten van nieuwe organisaties begint bij het vaststellen van de taak en

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

doet goed volgen

TEGGENWICHT

het product van die organisatie-eenheid. En eindigt met 'de hark' en 'de rangen'. De 'hark' wordt in ieder geval niet gemaakt en niet gevuld met 'rangen', omdat het 'toevallig' goed uitkomt voor mensen die nog 'een plekje moeten hebben' in de organisatie. Als blijkt dat op hoog niveau tegen dit principe wordt gezondigd, is het niet verwonderlijk dat dat op lager niveau ook gebeurt.


Datzelfde geldt voor de generaal die verantwoordelijk is voor de inrichting van een nieuwe staf. Als er 12.000 banen moeten verdwijnen, kan het niet anders dan dat die generaal zijn nieuwe staf veel kleiner maakt dan iedereen denkt. Het gevolg zal zijn dat die gedachte ook postvat bij mensen lager in de organisatie, die met de keuze van een of twee functies te maken krijgen.

Het geldt ook voor de generaal die verantwoordelijk is voor de stafstukken. We hadden immers beloofd de bureaucratie in te dammen. Als de generaal het voor elkaar krijgt de stapel papier te halveren, zal hij ook vanuit de organisatie documenten ontvangen van twee velletjes A-4 in plaats van halve regenwouden. En bovendien zal de kwaliteit toenemen.

Ik wil nog even terugkomen op mijn bijdrage over betrouwbaarheid en vertrouwen in de Militaire Spectator van april: als u ziet dat de

topfunctionarissen van defensie elkaar echt vertrouwen en u weet dat zij daarbij risico hebben genomen, omdat dat in het verleden niet altijd het geval was, dan zet dat u aan het denken. U zult uzelf de vraag stellen: als zij dat kunnen, waarom ik niet? Waarom zou ik mijn collega met een ander kleur pak ook niet eens een keer echt vertrouwen? Dat scheelt mij een boel tijd en het maakt het leven een stuk eenvoudiger. En uw mensen zullen dat herkennen en zich ook zo gaan gedragen. Net zoals toen u nog kind was en zag hoe uw ouders de inspiratie waren om uw gedrag aan te passen.

Bij grote veranderingsoperaties wordt altijd gezocht naar de beste manier om over die veranderingen te communiceren. Alle communicatietrucs worden daarbij uit de kast gehaald. Maar het is mijn stellige overtuiging dat er maar één effectieve manier is om te communiceren: door middel van voorbeeldgedrag.

Terwijl ik dit schrijf, realiseer ik me dat ook ik niet altijd het goede voorbeeld heb gegeven. Dat geldt ongetwijfeld ook voor u. Maar als we ons daarvan bewust zijn, weten we tegelijkertijd wat ons te doen staat: verlang niet van anderen wat je ook niet van jezelf verlangt. Gewoon doen wat je hebt gezegd.  Ingewikkelder is het *echt* niet!!!