



Vertrouwen binnen defensie

Op het scherp van de snede

In situaties van leven en dood moet je op elkaar kunnen vertrouwen om een missie te laten slagen. Anne Verbokkem en Michiel Soeters verkenden hoe de Nederlandse defensieorganisatie haar mensen voorbereidt op hun kerntaken en vooral hoe zij werkt aan het kweken van onderling vertrouwen. Waaruit bestaat de opbouw van vertrouwen, hoe werkt dat onder extreme levensbedreigende omstandigheden, wat vertellen onderzoek en verhalen uit het werkveld, en wat kunnen coaches daarvan leren?

AUTEURS: **MICHEL SOETERS & ANNE VERBOKKEM**

In de voorbereiding op een missie, zoals de onlangs afgesloten missie in Mali, de nog lopende missie in Afghanistan of eerdere missies in andere gebieden, worden op de missie afgestemde eenheden bij elkaar gebracht. Dat betekent dat militairen uit verschillende krijgsmachtonderdelen en eenheden, die elkaar niet kennen, bij elkaar gebracht worden om een (tijdelijke) organisatie te vormen die in den vreemde een taak te vervullen krijgt. Een taak die per definitie risico met zich meebrengt en – waar het gaat om operaties in conflictge-

bieden – die buitengewoon risicovol kan zijn. Hoe speelt vertrouwen een rol in de samenwerking binnen teams die op missie gaan en hoe bouwt de krijgsmacht aan dit vertrouwen binnen missies. We gingen in gesprek met Miriam de Graaff¹, psycholoog bij defensie en Sjoerd², leidinggevende bij een gevechtseenheid van het Korps Mariniers.

De praktijk onderzocht en uitgelegd

Defensie voert rondom uitzending wetenschappelijk onderzoek uit naar het optreden

¹Dr. Miriam de Graaff is sinds 2008 werkzaam binnen Defensie, momenteel als hoofd HR Innovatie bij de landmacht. Zij promoveerde als sociaalpsycholoog aan de Universiteit Twente op de impact van morele dilemma's tijdens uitzending op gedrag en emoties, en reisde voor dit onderzoek ook mee met militairen tijdens hun uitzending naar Afghanistan.

²Sjoerd [op verzoek van de geïnterviewde is zijn naam gefingeerd] is als leidinggevende van een gevechtseenheid bij het Korps Mariniers ervaringsdeskundige als het gaat om verschillende uitzendingen en risicovolle missies in het buitenland.

van militairen. Tijdens de missie in Uruzgan (Afghanistan, 2006-2010) werd er onderzoek gedaan naar de werkwijze van specifiek voor de missie samengestelde eenheden. In een aantal van deze onderzoeken werd ingegaan op de mate waarin de organisatie in staat was vertrouwen op te bouwen in elkaar en hoe vertrouwen ook een rol speelde in het slagen van de missie. Miriam de Graaff was bij een aantal van die onderzoeken betrokken en schreef samen met collega's verschillende artikelen over gedrag en samenwerking, waaronder het artikel *Onderling vertrouwen* gepubliceerd in de 'Militaire Spectator' (2009). We vragen haar naar de resultaten van het onderzoek en wat daarmee gedaan wordt binnen de defensieorganisatie. Sjoerd, de militair, was destijds uitgezonden naar Afghanistan (Uruzgan) en werkte ook mee aan het onderzoek van De Graaff.

Hoe kweekt defensie het vertrouwen binnen zo'n samengestelde eenheid die op missie gaat?

Miriam de Graaff: "Vertrouwen ontstaat door het hebben van een emotionele band met de ander. Die wordt opgebouwd tijdens het 'opwerken', de periode van voorbereiding die voorafgaat aan een missie. Het gaat daarbij niet alleen om operationele skills maar ook om soft skills: echt bekend raken met de ander, inclusief zijn grillen en nukken."

Sjoerd: "Als er een eenheid wordt aangewezen zullen zij gaan opwerken. Dit betekent dat de eenheid eerst de "skills and drills" op individueel niveau traint

voor de door hen uit te voeren taak. Dit wordt steeds verder opgeschaald. Geweergroep, peloton, compagnie enzovoort. Op een bepaald moment in het opwerktraject zal de uit te zenden eenheid geformeerd worden. Dit betekent dat alle externe eenheden bij elkaar komen en samen trainen om vervolgens getoetst te wor-

den op een zogeheten *FINEX* (*final exercise*). Hier wordt bekeken of de eenheid gereed is voor uitzending. Deze gehele opwerkperiode duurt ongeveer vier maanden."

Wordt er tijdens het opwerken actief gestuurd op het kweken van een emotionele band?

"Er zijn momenten van samenzijn met het team waar je elkaar leert kennen. Er zijn trainingen over dilemma's en ethiek. Die vinden plaats op een externe locatie. Je bent daar 's avonds samen, eet samen en blijft daar ook slapen en dan voer je ook gesprekken met elkaar", stelt Sjoerd. "Je leert elkaar daardoor snel beter kennen. Sneller dan mensen in de burgermaatschappij hun collega's leren kennen, want die gaan 's avonds naar huis en hebben geen idee wat hun collega's 's avonds doen en hoe ze zijn. Wij zijn na werktijd bij elkaar en dan krijg je – ook als leidinggevende – toch ook een beeld van de jongens die je in je club hebt. Op deze momenten leer je elkaar van een hele andere kant kennen. Hoe mensen in het leven staan, wat ze beweegt, hobby's, muziek enzovoort. Als je zo lang en vaak op elkaars lip zit kun je geen toneelstuk spelen en leer je elkaar ook als mens goed kennen."

Is die voorbereiding voldoende gebleken?

De Graaff: "Er gebeurt natuurlijk veel in zo'n voorbereidingstraject. We zagen in het onderzoek terug dat vooral die eenheden waar op het laatste moment dingen veranderden –

waar op het laatste moment een andere leidinggevende of extra mensen toegevoegd werden – last hadden van onderlinge spanningen. Bij een on-

verwachte verandering begint de teamontwikkeling weer opnieuw. Dat maakt het lastig om vertrouwen op te bouwen. Een van de dingen die opviel was dat het vertrouwen groter was binnen eenheden die in het voortraject meer met elkaar getraind en geoefend hadden. Het heeft ook te maken met bekendheid, dat je

Vertrouwen ontstaat door het hebben van een emotionele band met de ander

gewoon weet wie het zijn en ook hoe iemand reageert. Samen oefenen zorgt voor bekendheid met elkaar. Gebeurt dat pas op missie dan wordt het een uitdaging. En dan kun je dus ook een gebrek aan vertrouwen ervaren.”

En hoe verloopt dat tijdens de missie?

De Graaff: “Ons onderzoek toonde aan dat een van de belangrijkste aspecten die het bekend zijn met elkaar in de weg staat, en daarmee het onderlinge vertrouwen, de steeds wisselende samenstelling van de eenheden is. Dit komt door de rotatieprocedure die maakt dat niet alle teamleden tegelijk op verlof gaan, omdat de plaatselijke bevolking dan alleen maar nieuwe gezichten zou zien.”

Welke rol speelt de leiderschapsstijl tijdens de missie?

“Een belangrijke pilaar voor vertrouwen is de leiderschapsstijl. Het gaat daarbij over de mate waarin de leider inhoudelijk zijn mannetje kan staan en de mate waarin hij zich kwetsbaar en menselijk durft op te stellen”, legt Sjoerd uit. “Met schreeuwen, bevelen en bot zijn kom je vandaag de dag niet ver meer. Rustig, ontspannen, humor en jezelf ook kwetsbaar op durven stellen werkt beter. Alles is bespreekbaar als daar tijd voor is, want ik vind dat je met een beslissing als groep tot een beter resultaat komt dan wanneer één persoon de beslissing neemt. Dit maakt ook dat mensen blijven nadenken en zich verantwoordelijk voelen. Als het er echt op aan komt (bijvoorbeeld tijdens een vuurgevecht) en er is geen tijd, dan moet er meteen een beslissing worden genomen. Achteraf hebben we het er dan over of het anders had gekund of gemoeten. Als dat zo is, zul je hier de volgende keer ook wat mee moeten doen. Anders raak je vertrouwen kwijt. In de burgermaatschappij hoef je als manager niet altijd over dezelfde vakinhoudelijke skills als de medewerkers te beschikken, zolang je maar je informatie bij je mensen haalt en je mensen op het juiste moment inzet. Bij defensie wordt toch ook meer gekeken naar de *hard skills* – de taakgerichte vaardigheden – van de leider. De leider moet niet alleen

goed kunnen managen, maar moet ook een goede militair zijn. Hij moet bijvoorbeeld ook fysiek mee kunnen en hij moet goed kunnen schieten, want hij vormt een risico voor de missie als hij niet mee kan. En dan is je rol als hiërarchisch leider snel uitgespeeld.”

Hoe speel je als leider in op de emotionele en mentale belasting tijdens een missie?

De Graaff: “Er worden ook op missie momenten van reflectie gecreëerd. Bij de grotere missies zijn er hulpverleners beschikbaar voor mensen die niet in de groep hun verhaal willen doen. Maar ook als leidinggevende kun je daar dus ruimte voor geven. Op een van de missies, bijvoorbeeld, was er een commandant die een wekelijks klaaguurtje had ingevoerd. Daar kon iedereen stoom afblazen om daarna weer door te gaan.”

Defensie werkt met een buddiesysteem; een partner waarmee je samenwerkt, en waarmee je soms ook een slaapvertrek deelt. De Graaff: “Ik denk dat er veel kracht zit in het buddiesysteem. Je deelt je belevenissen met elkaar, waardoor je samen geschiedenis maakt. Dat helpt om je in de ander te kunnen verplaatsen en met hem mee te leven. In het hulpverleningssysteem binnen defensie wordt er gewerkt met verschillende schillen. Allereerst kun je natuurlijk je eigen ervaring delen met een directe collega, daarnaast kun je deze delen met de leidinggevende en daaromheen is een vangnet van professionele hulpverleners, zoals psychologen, maatschappelijk werkers en geestelijk verzorgers. Dit systeem helpt om veerkrachtig te blijven om onder hoge druk ook tegenslag te kunnen verwerken.”

Hoe ga je als leidinggevende binnen defensie om met de emotionele en mentale behoeften die ieder mens heeft?

Sjoerd: “Ik zoek ontspanning in sport en spel, film kijken en plezier maken. Humor zet ik ook bewust in om zaken besproken te krijgen, want er zijn altijd dingen die niet goed zijn. In onze cultuur zijn we recht voor zijn raap. We praten het direct uit en dan kunnen we weer verder.”

De Graaff: "Uit onderzoek blijkt dat humor een manier is om dingen bespreekbaar te maken die anders ongezegd blijven. Vaak onbewust, maar het helpt om dingen besproken te krijgen." Zet je humor ook bewust in? Sjoerd: "Ja, humor is soms een goede manier om dingen bespreekbaar te maken. Door iets direct uit te praten blijft het ook niet doorsluimeren en dat scheelt frustratie. Soms kan dat best confronterend zijn, maar het werkt prima als 'ego management'."

Hoe wordt binnen defensie gekeken naar de invloed van leiderschapsstijl?

"Defensie zet momenteel gericht in op het onderzoeken van het leiderschap dat aansluit bij de organisatie", vertelt De Graaff. "Uit een onderzoek dat we onlangs bij de landmacht hebben uitgevoerd blijkt dat de gemiddelde landmacht medewerker het belangrijk vindt dat zijn leidinggevende mensgericht is en meer weet dan alleen de naam en de rang. Dat de leidinggevende interesse voor de mens achter de medewerker heeft, zodat deze zich gezien voelt. Naast mensgerichtheid worden de vakbekwaamheid, die Sjoerd al aanhaalde, en integriteit benoemd als cruciaal voor het vertrouwen. Op het moment dat je elkaar niet kent en niet weet vanuit welke intentie iemand iets zegt, doet of besluit, leidt dat tot gebrek aan vertrouwen. We hebben in missiegebied gezien dat het lastig kan worden als mensen denken dat je als leider niet integer bent. Dat kan uitmonden in een vertrouwensprobleem van de hele eenheid."

Wat is het effect op het vertrouwen van een leider die zich kwetsbaar opstelt?

Sjoerd: "Je krijgt dan terug dat ze voor je door het vuur gaan. Als je je autoritair en hiërarchisch opstelt dan is er geen 'wij' en keren ze zich van je af. En het heeft ook effect op de onderlinge band: ze gaan ook voor elkaar door het vuur."

Miriam de Graaff: "Defensie zet momenteel zwaar in op leiderschapontwikkeling, we zien dat de organisatie meer 'caring and daring'-leiders nodig heeft en het is nu nog

te zeer van het individu afhankelijk hoe een leider zich hierin ontwikkelt."

Sjoerd sluit af: "Werken aan vertrouwen vraagt meer dan alleen erbij horen: want als je van een bepaalde eenheid bent en een bepaalde baret hebt, hoor je er al gauw bij. Maar dat is oppervlakkig en kan onder druk komen te staan in stressvolle situaties. Juist dan is het van belang dat die baret niet het enige is wat je met elkaar deelt, maar ook dat je een diepere verbondenheid met elkaar hebt, elkaar écht kent en zo op elkaar kunt vertrouwen."

Sturen op 'erbij horen' en 'ertoe doen'

Vertrouwen is de bereidheid om als individu of als groep afhankelijk te zijn van de daden van andere personen of groepen, te geloven dat de ander eerlijk zal zijn en het individu of de groep niet zal benadelen. Bij de krijgsmacht is vertrouwen op elkaar in een situatie van leven en dood gestoeld op dezelfde basis als vertrouwen op elkaar in een niet-levensbedreigende situatie in een organisatie waar het gaat om zakelijk succes en het behalen van resultaten.

Het bouwen van vertrouwen door training van 'samenwerken' en 'samen werken' en een leiderschapsstijl van nabijheid, delen en erbij horen, zijn binnen de krijgsmacht wezenlijke onderdelen gebleken om succesvol missies te kunnen volbrengen. Verstoringen door wisseling van teamsamenstelling en leiderschap vragen aandacht voor hernieuwde opbouw van vertrouwen.

De krijgsmacht is een hiërarchische organisatie, met veel rituelen en structuur, terwijl we in het bedrijfsleven de laatste jaren de organisaties platter zien worden. Kennis lekt weg en leiders zoeken naar nieuwe vormen en kracht om mensen te boeien en te binden. Daarnaast zijn veel grote private en (semi)overheidsorganisaties in een continue staat van reorganisatie en kennen dus veel verstoringen van teamsamenstelling en leiderswisselingen.

'Erbij horen' en 'ertoe doen' zijn twee menselijke behoeftes die in veel organisaties niet altijd voldoende gezien worden – zeker daar waar het turbulent is en er sterk op resultaat

gestuurd wordt. Erbij horen wordt bij defensie bevorderd door duidelijke herkenbaarheid van de groep waartoe je behoort (baret), de rituelen tijdens en na de opleiding, en training. Defensie kweekt hiermee trots om bij die eenheid te horen. In de burgermaatschappij wordt door veel medewerkers een dergelijke verbinding tot de organisatie waartoe ze behoren niet ervaren. Herkenbaarheid is vaak ver te zoeken en het vieren van succes en het kweken van trots zijn eerder uitzondering dan regel. Organisaties die daarin wel actief investeren, zoals Ikea, CoolBlue en Virgin, zijn niet voor niets zeer succesvol.

Erbij horen en ertoe doen wordt bevorderd door een natuurlijk netwerk waarin ervaringen gedeeld kunnen worden, denk aan het buddy-systeem. Deze natuurlijke vorm van kameradschap zorgt voor een plek waar gedeeld wordt en waar emoties een plek hebben.

Ertoe doen wordt bevorderd door training, door heldere processen en een duidelijke rol/rang voor het individu in het geheel. Training vraagt tijd en is geen zaak van leiders die de organisatie 'op training' sturen en zelf druk zijn met andere zaken. Het gevoel er werkelijk toe te doen, ontstaat alleen als de leider ook ziet wat je doet. En dat kan alleen als hij ook werkelijk kijkt, feedback geeft en aanwezig is of meedoet. Een leider die zijn mensen niet 'ziet' geeft ze de boodschap dat ze er niet toe doen. In het veld bij een missie in Mali of Uruzgan kan dat tot dodelijke incidenten lei-

den. In een reguliere organisatie verhoogt het de kans op burn-out, bore-out, depressie en personeelsverloop. Bovendien zijn dergelijke teams niet succesvol.

Vertrouwen kweken vraagt een actieve investering van leiders, en dat blijkt ook bij de defensieorganisatie een reis te zijn en geen vinkje op een lijst. Een reis waarbij blijkt dat samen ervaringen opdoen het vertrouwen versterkt, waarbij rituelen onmisbaar zijn en waarbij leiderschap met aandacht voor de mens net zo belangrijk is als leiderschap op inhoud en resultaat. ■

Michiel Soeters is leiderschapscoach, begeleider bij (persoonlijke) transitie, trainer en hij geeft lezingen. Daarnaast is hij redactielid van het *Tijdschrift voor Coaching*.
www.geenmanoverboord.nl

Anne Verbokkem is trainer en coach voor De School voor Transitie en begeleidt individuen, teams en leiders binnen organisaties in het vormgeven van (persoonlijke) verandering die noodzakelijk is om talent te ontwikkelen en succesvol te zijn. Daarnaast is zij als opleidingsontwerper werkzaam binnen de Koninklijke Landmacht.

Referentie

- De Graaff, M.C., & Kramer, E.H. (2009). Onderling Vertrouwen. *Militaire Spectator*, 178, 4.