

Vertrouwen

Kranten melden dat het vertrouwen van het eigen personeel in Defensie daalt. Volgens *Trouw* kraakt het binnen de krijgsmacht, is het personeel onzeker en maakt de leiding zich hier ernstige zorgen over.¹ Aanleiding voor deze berichtgeving is een intern onderzoek van het Dienstencentrum Gedragswetenschappen, waaruit blijkt dat het vertrouwen in Defensie als werkgever veel lager is dan enkele jaren geleden. In het editoriaal in de *Militaire Spectator* van juli/augustus is al aangegeven dat een opeenstapeling van reorganisaties en onzekerheid over de toekomst de balans voor het defensiepersoneel mogelijk negatief doet doorslaan en het werken bij Defensie niet meer aan de verwachtingen voldoet.²

Het is zaak dat de politiek helderheid verschaft over de aard en de omvang van de krijgsmacht

Vertrouwen heeft in zowel sociale als psychologische zin meerdere betekenissen. De meest gangbare definitie van vertrouwen omvat doorgaans de volgende elementen: de bereidheid van een persoon of groep om

afhankelijk te zijn van de daden van een andere persoon of groep, geloven dat een ander eerlijk is of dat iets goed zal gaan en de verwachting van een persoon dat degene die hij/zij vertrouwt zal handelen op een manier die hem/haar niet zal benadelen, met het risico in een nadelige positie te belanden als de ander dit vertrouwen schaadt.³ Alle drie de elementen lijken bij het gros van het defensiepersoneel de laatste jaren negatief te zijn beïnvloed. Niet alleen het recente onderzoek, maar ook de (vak)bonden, commandanten en de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht (IGK) hebben dit pijnlijk aan de kaak gesteld.

Opmerkelijk is overigens dat het afgenomen vertrouwen volgens het interne onderzoek niet zozeer ontstaat bij de relaties met collega's en direct leidinggevenden, maar dat de pijn vooral zit bij de wijze waarop de politiek met Defensie omgaat. Met name de bezuiniging van 1 miljard (2012), waardoor 12.000 arbeidsplaatsen verdwijnen, de extra bezuiniging van 333 miljoen (2013) en de zorg om mogelijk nog meer bezuinigingen zijn hier debet aan.

Onduidelijkheid over de logische samenhang van deze bezuinigingen en reorganisaties zou het personeel onrustig maken en het vertrouwen ondermijnen. Maar ook onbegrip over de zwalkende koers die Defensie vaart en het uitstellen en vooruitschuiven van belangrijke besluiten voor de toekomst werken onrust en afnemend vertrouwen in de hand. In een organisatie waar het personeel gewend is om te handelen naar het oogmerk van de commandant moet er immers wel een (politiek) oogmerk zijn of op zijn minst een stip aan de horizon.

1 'Vertrouwen in Defensie slinkt', *Trouw*, 8 augustus 2013.

2 'Balans!', editoriaal in: *Militaire Spectator* 182 (2013) (7/8) 322-323.

3 Zie: R.C. Mayer, J.H. Davis en F.D. Schoorman, 'An integrative model of organizational trust' in: *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3 (juli 1995) 709-734.

Het is dan ook zaak dat de politiek helderheid verschaft over de aard en de omvang van de krijgsmacht. Na ruim twintig jaar snijden zit er volgens ingewijden geen vlees meer op de botten en is de bodem bereikt. Ruimte voor uitbreiding of extra geld om noodzakelijke vernieuwingen bij Defensie door te voeren lijken moeilijk inpasbaar, zo niet onrealistisch, gelet op het begrotingstekort en andere politieke prioriteiten als de zorg, onderwijs en duurzaamheid.

Verder 'kaasschaven' kan – en is wellicht weer politiek opportuun – maar gaat ten koste van bondgenootschappelijke bijdragen, het internationale aanzien en bovenal van het vertrouwen van het huidige en toekomstige personeel. De hoop van velen die de krijgsmacht een warm hart toedragen en de neerwaartse spiraal wenselijk te doorbreken is dan ook nadrukkelijk gevestigd op de visie van de minister(s) op Defensie.

Dat hier een goede analyse van de omgeving aan voorafgaat is evident en niet zo moeilijk. Belangrijke bouwstenen als de *Strategische Verkenningen* en rapporten van Clingendael en het The Hague Centre for Strategic Studies (HCSS) zijn al door diverse deskundigen aangedragen en wijzen erop dat de wereld er niet veiliger op wordt. Het gaat echter vooral om de keuzes die de politiek en dit kabinet maken om de (internationale) veiligheid en belangen ook te kunnen blijven beschermen met het defensie-apparaat. Deze keuzes moeten uiteraard (financieel) uitvoerbaar zijn, een visie uitstralen en een richtpunt vormen voor de koers van de Nederlandse krijgsmacht.

Met een dergelijk afgewogen totaalpakket is vervolgens de ambtelijke en militaire leiding aan zet om de organisatie (opnieuw) te richten en te sturen. Het is immers te gemakkelijk om alles op de politiek af te schuiven. Ook de defensietop heeft een belangrijke taak en rol, met name op het gebied van motivatie en moreel.

De keuzes moeten uitvoerbaar zijn,
een visie uitstralen en een
richtpunt vormen voor de koers van
de Nederlandse krijgsmacht

De vraag naar zicht op toekomstperspectief en invulling van de rol als aantrekkelijk werkgever is groot. Het behoud van talent, de ambassadeursrol van het eigen personeel en de wervingskracht om de defensieorganisatie te (blijven) vullen vormen belangrijke aandachtspunten. Het vraagstuk hoe militairen en burgers passen binnen de aangereikte (politieke) visie en missiedoelstellingen zal zodanig uitgewerkt moeten worden dat het de huidige (en toekomstige) werknemers duidelijkheid, perspectief en hoop biedt. Zo kan er bij het personeel van Defensie weer vertrouwen groeien. ■