

De Militaire Waarden

BART VANDENBERGHE

Luitenant-kolonel stafbrevethouder Bart Vandenberghe heeft van 1981 tot 1991 gediend in het 2^{de} Regiment Gidsen en is sindsdien werkzaam in het HR domein. Hij is momenteel chef van de sectie motivatiebeleid in de divisie beleidsvoorbereiding van de Algemene Directie Human Resources (DGHR).

49

La plupart des services publics fédéraux belges et des armées de l'OTAN et de l'Union européenne ont rédigé, validé et officiellement publié leurs valeurs. Jusqu'à présent, l'armée belge ne s'est pas vraiment livrée à cet exercice. Dans son article, l'auteur plaide pour l'élaboration d'un tel document et développe les arguments en faveur de cette démarche. Enfin, il soumet une proposition de valeurs et de guide du comportement.

Als je aan een aantal Belgische militairen zou vragen welke de militaire waarden zijn is de kans zeer groot dat je evenveel verschillende antwoorden krijgt. Dit wil helemaal niet zeggen dat er geen waarden binnen Defensie bestaan! Momenteel zijn ze echter niet vast bepaald, niet echt voluit gecommuniceerd en niet gekend.

TERMINOLOGIE

Wanneer we spreken over de waarden binnen een organisatie, dan spreken we over organisatiecultuur, de manier waarop het er in een organisatie aan toe gaat.

Organisatiecultuur bestaat uit drie lagen. De meest merkbare laag zijn de uiterlijke tekenen: tradities, symbolen, stijl van de gebouwen, kledij, gedragsregels. Hieronder, en dikwijls al wat minder tastbaar, liggen de normen en waarden, als verduidelijking van wat er in de eerste laag naar boven komt. De minst merkbare laag bestaat in de onderliggende assumpties die als vanzelfsprekend worden beschouwd en gewoon nooit in twijfel worden getrokken. Deze assumpties zijn onbewust, moeilijk te ontdekken en niet zichtbaar.

De termen “waarden” en “normen” worden dikwijls als containerbegrippen gehanteerd, terwijl ze helemaal geen synoniemen van elkaar zijn. Waarden zijn achterliggende motieven en idealen voor normen. Ze zijn dikwijls afkomstig van religie of levensovertuiging. Normen daarentegen zijn concrete richtlijnen voor het handelen en vormen daarmee de verbinding tussen algemene waarden en concrete gedragingen.

Het is bovendien belangrijk het onderscheid tussen de waarden die gebonden zijn aan de organisatie en de waarden die gebonden zijn aan het personeel (of aan een deel van het personeel) duidelijk te schetsen. Organisatiewaarden – of Defensiewaarden – zijn de waarden die vermeld worden in de “*Mission Statement*”. Dit zijn de waarden die de organisatie typeren en die het volbrengen van de opdracht van de organisatie moeten ondersteunen. Het is evident dat al het personeel van Defensie, zowel burgers als militairen, continu ertoe dient bij te dragen dat deze organisatiewaarden gehandhaafd worden.

De Militaire Waarden daarentegen slaan op het personeel zelf en in concreto enkel op de militairen. Ze resulteren in gewenst gedrag, en dit in de vorm van een militaire gedragsgids.

Het spreekt vanzelf dat er een onlosmakelijk verband moet bestaan tussen de Defensiewaarden en de Militaire Waarden en dat ze zeker niet in contradictie met elkaar mogen zijn. De Militaire Waarden moeten als het ware de Defensiewaarden naar het militair personeel vertalen. In feite moet het naleven van de Militaire Waarden door het personeel een gedrag voortbrengen dat bijdraagt tot de verankering van de Defensiewaarden en op die manier de visie en missie van Defensie ondersteunen.

NOODZAAK

De Belgische Defensie is één van de weinige West-Europese strijdkrachten waarvan de waarden niet eenduidig terug te vinden zijn. Naast talrijke privé-organisaties hebben ook de federale politie en het federaal openbaar ambt hun waarden gepubliceerd. De burgerambtenaren binnen Defensie kennen dus hun waardenkader.

Er bestaan binnen Defensie weliswaar een aantal lokale initiatieven, maar om gepubliceerde waarden te vinden moeten we al teruggaan tot het Strategisch Plan + van 2003. Hierin werd, na de beschrijving van de Missie en de Visie van

Defensie, kort melding gemaakt van deze waarden. Deze waarden werden nadien enkel gebruikt in de externe communicatie. Ook de Tuchtwet van 14 januari 1975 bepaalt in het deel “rechten en plichten van de militair” reeds een aantal waarden, zoals moed, eerbied, ... De roep om ook bij Defensie de waarden eenduidig te bepalen en te communiceren wordt steeds groter. Niet omdat de “anderen” het gedaan hebben en ook niet omdat Defensie een moreel baken wil worden in wat dikwijls de “verloederende maatschappij” genoemd wordt maar omdat het bepalen, communiceren en nastreven van waarden heel belangrijk zijn voor een organisatie en voor de effecten die een organisatie ambieert. Uit de literatuur blijkt duidelijk dat werknemers die zich identificeren met de waarden van de organisatie veel meer “*organizational committed*” zijn. En werknemers die “*organizational committed*” zijn, hebben een lage “*turn-over*” en een hoge performantie. Dit laatste is voor Defensie zeer belangrijk.

Waarden bepalen is geen vrijblijvende oefening. Waarden, indien gekend en gedragen, bepalen voor een groot deel het gedrag van de leden van een organisatie en beïnvloeden het nemen van beslissingen en het maken van keuzes. Ze zijn een houvast in het nastreven van de opdracht en creëren een gevoel van “erbij te horen”. De waarden moeten ook aan de basis liggen van bijvoorbeeld de leiderschapsdoctrine, van de generieke competenties die elk personeelslid moet bezitten (en die verifieerbaar moeten zijn via de evaluaties), van een aantal selectiecriteria bij de aanwervingprocedures, ... Bovendien liggen de waarden van een organisatie aan de basis van de normen die er gelden. Zo kent



Peggy Bogaert

bijvoorbeeld de binnen Defensie bestaande norm op het vlak van het gebruik van alcohol en drugs zijn oorsprong in de waarden “integriteit en plichtsbesef”.

52

Ten slotte (en hier gaat het gezegde “*last but not least*” heel duidelijk op) hebben bepaalde gecommuniceerde en gedragen waarden ondubbelzinnig een belangrijke impact op de operaties. Wanneer een commandant tracht een “shared intent” te creëren tijdens een opdracht zal dat voor een deel expliciet gebeuren in de vorm van schriftelijke en mondelinge orders. Maar er is ook steeds een impliciet, niet gecommuniceerd gedeelte: als het ware “vanzelfsprekendheden”. Hierin spelen organisatiecultuur en -waarden een cruciale rol. Het is pas als deze vanzelfsprekendheden ook inderdaad door iedereen als vanzelfsprekend worden ervaren dat de opdracht met succes kan worden uitgevoerd. Dit geldt vooral in een normvervagende omgeving zoals een operatietoneel er dikwijls een is. Het is duidelijk dat in dit kader selectie, vorming en training van primordiaal belang zijn. Het volstaat niet om waarden te publiceren; ze moeten ook gedragen worden door al de leden van de organisatie en op de een of andere manier afdwingbaar zijn.

BEPALING

Het is evident dat hiervoor de waarden allereerst gekend moeten zijn door elke militair, gedurende zijn of haar volledige loopbaan.

Het aantal bepaalde waarden moet daarom beperkt worden. Het is ondenkbaar dat een set van een twintigtal waarden door elke militair gekend zou zijn. Het aantal moet, met het oog op een dagelijks gebruik, beperkt blijven en liggen tussen 5 en 9 waarden. Het magisch nummer zeven, plus of min twee, werd reeds in 1956 bepaald door de gezaghebbende psycholoog George Armitage Miller als het maximum aantal ‘items’ dat actief onthouden kan worden.

Welke waarden juist worden bepaald is een kwestie van het leggen van prioriteiten, van het maken van keuzes. Hierbij moet een evenwicht gevonden worden tussen haalbaarheid en mate van detail. Zo zou “Het voorbeeld geven” als enige waarde in aanmerking kunnen komen omdat het als het ware allesomvattend is. Weliswaar zeer gemakkelijk te onthouden, zegt één enkele waarde op zich niet veel. Er ontbreken details. Een groot aantal erg gedetailleerde waarden is een alternatief, maar meer dan waarschijnlijk totaal onbruikbaar op de werkvloer.

Wanneer we kijken naar de waarden van andere Westerse strijdkrachten, zijn er wel een aantal die systematisch terugkomen zoals moed, integriteit en respect.

DE MILITAIRE WAARDEN

De Sectie Motivatiebeleid van DGHR stelt de volgende waarden voor als de “Militaire Waarden”. Deze waarden zijn het resultaat van een “benchmarking” en werden getoetst aan de generieke competenties en aan de Tuchtwet. Het aantal (acht) respecteert de “wet van Miller” en de bewoordingen werden zodanig gekozen dat het geheel toegankelijk genoeg is voor elke militair.

Moed

Moed is de wil en het in staat zijn om risico's te nemen. We moeten hier een onderscheid maken tussen fysieke en morele moed. Voor een militair betekent fysieke moed het vermogen om effectief en efficiënt te blijven handelen in moeilijke situaties, het durven nemen van risico's die de fysieke integriteit kunnen aantasten. Bij morele moed staat het opkomen voor een overtuiging of voor zijn waarden centraal. In de beide vormen van moed is er sprake van een zeker evenwicht. Totaal gebrek aan moed wordt bestempeld als lafheid, terwijl het andere extreme roekeloosheid of overmoedigheid wordt genoemd.

Plichtsbesef

Dit is misschien de meest “militaire” waarde. Plichtsbesef houdt het vrijwillig accepteren van een aantal verplichtingen in, zoals flexibiliteit, discipline, samenwerking, verantwoordelijkheid en beschikbaarheid. Plichtsbesef maakt ook dat de opdracht uitgevoerd wordt ongeacht de omstandigheden.

Respect

Respect betekent rekening houden met de eigenheid, belangen en rechten van iemand anders. Voor Defensie slaat respect op het respecteren van anderen, zowel intern als extern de organisatie. Deze waarde ligt aan de basis van normen in het kader van non-discriminatie, ongewenst gedrag en pesten.

Kameraadschap

Het militaire beroep is een collectief beroep. Het welslagen van operaties hangt steeds in grote mate af van de effectiviteit en efficiëntie van een collectieve inspanning. Deze waarde benadrukt dan ook de samenwerking, collegialiteit en teamwork die nodig zijn om de opdracht succesvol uit te voeren. Bovendien houdt deze waarde rechtstreeks verband met het moreel. Kameraadschap is immers één van de factoren die ervoor zorgen dat militairen in moeilijke omstandigheden hun opdracht blijven uitvoeren.

Loyaliteit

Loyaliteit slaat op trouw aan een persoon, een groep, de organisatie of de opdracht. Voor Defensie is er hier, samen met de waarde integriteit, een concrete link naar de eed: “Ik zweer getrouwheid aan de Koning, gehoorzaamheid aan de Grondwet en aan de wetten van het Belgische volk.”

Integriteit

Integriteit houdt in dat men te allen tijde handelt in overeenstemming met de geldende normen en regels. Eerlijkheid en waardigheid zijn begrippen die hiermee nauw verband houden.

Onbaatzuchtige inzet

Onbaatzuchtigheid is het zich inzetten voor iets of iemand zonder er zelf baat bij te hebben. Het impliceert het stellen van het doel van de organisatie of van de opdracht boven de eigen persoonlijke belangen.

Uitmuntendheid

Daar waar de voorgaande waarden eerder als “traditioneel” bestempeld kunnen worden, is uitmuntendheid een eerder “moderne” waarde. Uitmuntendheid bevat ook een zekere vorm van professionaliteit maar dan nog meer doorgedreven. Uitmuntendheid impliceert continue verbetering, steeds de beste willen zijn. Bepaalde vormen van gezonde concurrentie en competitiegeest vinden in het nastreven van uitmuntendheid hun oorsprong.

Elke waarde wordt telkens met enkele zinnen uitgelegd. Dit is dan de gedragsgids, de wijze waarop het commando wenst dat de waarde uitgevoerd wordt.

WAY AHEAD

De finaliteit van het bepalen en communiceren van de Militaire Waarden, namelijk dat elk lid van onze organisatie zich gedraagt als “goede militair”, kan pas bereikt worden indien er een aantal acties ondernomen worden. De waarden moeten samen met de gedragsgids voortdurend gecommuniceerd worden. Niet enkel vanaf het begin van de loopbaan van iedere militair, maar zelfs daarvoor, in de imago- en wervingscampagnes. Er moet voor gezorgd worden dat de waarden voldoende belicht worden in de vorming en de training. Het geheel, de waarden en de gedragsgids, is compact genoeg om het bijvoorbeeld op een

“*aide-memoire*” kartonnetje te drukken (dat aan elke militair gegeven wordt) of om als “*pop-up*” te laten verschijnen telkens een PC aangelogd wordt. Hoe de communicatie ook georganiseerd wordt, ze moet permanent zijn om het “onderhoud” van de waarden te garanderen. Daarom is het heel belangrijk dat de bepaalde waarden stabiel zijn; ze kunnen niet om de haverklap aangepast worden.

CONCLUSIE

Momenteel zijn de Militaire Waarden, hoewel ze effectief bestaan, zo goed als “onzichtbaar”. Nochtans zijn ze van onschatbare waarde voor het goed functioneren van onze organisatie. Hoeveel en welke waarden juist bepaald worden is een zaak van prioriteiten stellen, keuzes maken en pragmatische overwegingen.

Bovenliggend voorstel is in elk geval een goede basis voor discussie.



Trefwoorden: militaire waarden, gedragsgids, gedrag



Daniel Orban (DG Com)