

HET SCHAAP MET DE VIJF POTEN

Reorganisatie diensten geestelijke verzorging defensie: ondergang of nieuwe kansen?

Door: Drs. Bart Hetebrij*

Bart Hetebrij werkt als humanistisch geestelijk verzorger bij Defensie. Met het oog op de toekomst maakt hij de balans op: welke bijdrage kunnen geestelijk verzorgers bieden aan de humanisering van de krijgsmacht? Naast de klassieke vertrouwenspositie, wijst Hetebrij nadrukkelijk op de bijdrage die geestelijk verzorgers kunnen bieden aan een humaan en reflectief werkklimaat bij Defensie. Voorbeelden uit zijn eigen loopbaan: een analyse van de bedrijfscultuur bij de Marechaussee, een nieuw nazorgmodel voor Dutchbat-veteranen en het oprichten van een klussteam van jonge veteranen voor oudere Indië- en Korea-veteranen.

Serie: het publieke domein

Geestelijk verzorgers in de zorg werken buiten de veilige muren van kerk, moskee of Humanistisch Verbond. Ze luisteren naar een patiënt in bed en naar familie op de ziekenhuisgang, ontmoeten bewoners in hun huiskamers en bezoekers van dagactiviteitencentra. Met artsen, thuiszorgmedewerkers en Raden van Bestuur zoeken ze naar voorbeelden van goede zorg. Zo vragen ze ruimte voor zingeving, levensvragen en ethiek in het publieke domein. Soms gaat dat vanzelf, dan weer loopt dat minder soepel. Er zijn immers geen grote verhalen meer, de traditie is vaak een blok aan het been en hoe vind je taal waarin je elkaar verstaat? TGV gaat in de komende tijd op zoek naar collega's buiten de wereld van de zorg die het gesprek over zingeving, ethiek en levensverhalen gaande houden in de samenleving.

De diensten geestelijke verzorging binnen de defensieorganisatie zitten momenteel midden in een ingrijpend proces van reorganisatie. Dit proces staat onder tijdsdruk en is min of meer van bovenaf opgelegd. Het gaat om vraagstukken van verregaande samenwerking tussen de diensten geestelijke verzorging versus behoud identiteit, ophanging van de diensten binnen de organisatie, behoud van rechtspositie of toch verregaande militarisering? Als je als dienst humanistische geestelijke verzorging (HGV) geconfronteerd wordt met dergelijke grote veranderingen en uitdagingen is het van belang om als raadslidengroep je te herbezinnen op het domein van werkzaamheden en hoe je daarin te profileren. Het gaat niet alleen om vragen als: wie zijn wij? Wat zijn onze kernwaarden? Of om vragen als: wat doen wij, voor wie

doen wij dat en hoe doen we dat? Maar vooral om de vraag: waarin onderscheiden wij ons van andere aanpalende disciplines¹ of beter nog de vraag waarin willen wij ons onderscheiden, met andere woorden waar liggen onze kansen?

Om enig zicht op die vraag te krijgen, zullen we eerst een aantal factoren in ogenschouw moeten nemen, dat van wezenlijk belang zijn voor de uitoefening van het werk. Pas in hun onderlinge samenhang krijgen deze factoren betekenis. Het gaat ten eerste om de positie van de HGV'er in het werkveld, ten tweede om de opdracht van de zendende instantie, ten derde om de middelen die de HGV'er ten dienste staan en ten slotte om het niveau waarop de werkzaamheden plaatsvinden.

Eerste verkenning

Als Martin Hetebrij² in 'de stukken geschreven voor onze dienst' het heeft over de positie van de geestelijke verzorger, dan maakt hij een onderscheid tussen enerzijds de *vertrouwenspositie* en anderzijds de *machtspositie*, die samen weer de *strategische positie* genoemd wordt. Over het algemeen hebben de meeste militairen wel een beeld van de vertrouwenspositie van de geestelijke verzorger. Bij het woord machtspositie zullen die associaties beduidend minder zijn. Hoewel de geestelijke verzorger in verband met de vrijplaatspositie geen directe macht kan uitoefenen, d.w.z. niemand een 'bevel' kan geven, kan hij wel zijn netwerk mobiliseren, daardoor invloed uitoefenen en indirect gezag en macht doen gelden.

De *opdracht van de zendende instantie*, het Humanistisch Verbond (HV), is tweeledig: enerzijds *het helpen betekenis geven aan ervaringen* en anderzijds *het humaniseren van de krijgsmacht*. Het helpen betekenis geven aan ervaringen zal vooral plaatsvinden in het individuele gesprek met de militair of in groepsverband, bijvoorbeeld in een vormingsconferentie tijdens de opleiding van de militair of als voorbereiding op uitzending. We zijn dan aangeko-

men bij de middelen die ons als geestelijk verzorgers ter beschikking staan: *het individuele gesprek*, *het groepsgesprek* en *structuurbegeleiding*. Bij structuurbegeleiding gaat het niet zozeer om de begeleiding van afzonderlijke individuen, maar eerder om probleemsituaties van meerdere personen, hun omgang met elkaar en advisering daarover aan commandanten of sociale medische teams.

Het niveau waarop de genoemde werkzaamheden verricht worden door geestelijke verzorgers, noemt men *nuldelijns*. De confessionele geestelijke verzorging noemt deze werkwijze ook wel presentiepastoraat. De nadruk ligt op het belang van het aanwezig zijn van de geestelijke verzorger bij de doelgroep door rond te lopen op de werkplek van de militair, mee te lopen met een oefening, het houden van een (niet problematiserend) praatje pot, bezoeken van koffiekamers. Het netwerken, jezelf bekend stellen, is het doel. De achterliggende gedachte is dat deze manier van werken (op dit niveau) drempelverlagend werkt als de nood eenmaal aan de man is.

Nulde lijn

Indien je de huidige positie van de humanistische geestelijke verzorger bekijkt in het licht van de opdracht van de zendende instantie, dan zien we dat het helpen betekenis geven aan ervaringen van militairen en hun thuisfront vooral plaatsvindt op individueel en groepsniveau, waarbij de geestelijke verzorger heel direct zelf betrokken is. Hij is daartoe in staat, mensen komen bij hem, omdat hij door het netwerken op de werkplek (rondlopen, praatje pot, meegaan op oefeningen en uitzendingen) al een behoorlijke vertrouwenspositie geniet.

Het tweede deel van de opdracht van onze zendende instantie, het humaniseren van de krijgsmacht, speelt zich vooral af op het terrein van structuurbegeleiding. Naast vertrouwenspositie komt het hier vooral aan op je machtspositie. In hoeverre ben je bij machte invloed uit te oefen-

nen, je gezag te doen gelden, je netwerk te mobiliseren bij conflictbemiddeling, opvang incidenten, het tegengaan van repressie en daarover eventueel advies uit te brengen richting commandanten en sociaal medische teams? De vraag is altijd in hoeverre jij als geestelijke verzorger in staat bent incidenten op te vangen, neutraal te blijven bij het bemiddelen van conflicten of bij het tegengaan van repressie. Als geestelijke verzorger is het soms koorddans tussen belangen, loyaliteiten maar ook capaciteiten. Ben jij inderdaad het schaap met de vijf poten of toch het zwarte schaap? Structuurbegeleiding, zoals hierboven beschreven, is zeker niet zonder risico's. En is het onze taak wel, nemen we door deze werkwijze niet al te gemakkelijk de taak van de commandant over?

Soms is het beter de regie bij de commandanten zelf te laten door te investeren in het 'activeren' van leiderschap.³ Ik bedoel hiermee dat de geestelijke verzorger de commandant adviseert en/of coacht om hem in staat te stellen zoveel mogelijk incidenten zelf op te vangen, zelf te bemiddelen bij conflicten, zelf repressie tegen te gaan. Activering van leiderschap draagt bij aan 'empowerment' van commandanten. Deze kwaliteitsslag is goed voor de organisatie, maar ook voor de ons gestelde opdracht: het humaniseren van de krijgsmacht.

Organiseren van de nuldelijn

Organiseren van de nuldelijn is een vorm van preventieve structuurbegeleiding, waarmee ik groepen van mensen een gelegenheid geef om laagdrempelig met elkaar in contact te komen, zonder dat mijn aanwezigheid daarbij strikt vereist is. Ik wil mensen een platform bieden om iets van elkaar te leren, elkaar te steunen of gewoon meer begrip voor elkaar te krijgen. Het gaat om vormen van *empowerment* waarin individuen of groepen beter in staat zijn hun stem te laten horen, solidariteit of erkenning te ervaren. Zonder overal zelf als geestelijk verzorger aanwezig te zijn, vergroot ik mijn bereik en daarmee mijn effectiviteit, wanneer ik

vanuit de *empowerment* gedachte door het organiseren van de nuldelijn mensen elkaar laat aanspreken op hun weerbaarheid, zelfredzaamheid, eigen regie, op eigen bronnen van macht en kracht. Ben ik hiermee niet teveel de kant van organisatieadviseur opgegaan?

Mijn antwoord is ontkennend, omdat 'beter' functioneren van de organisatie een onbedoeld bijeffect is van deze manier van werken. Het gaat, zoals al eerder gesteld, om een bijdrage aan humane verhoudingen binnen de krijgsmacht.

Het organiseren van de nuldelijn heeft een preventief karakter en is soms direct dan wel indirect gericht op het activeren van leiderschap. Dat betekent dat de geestelijk verzorger in staat moet zijn een analyse te maken om te bepalen of er sprake is van een bestaand of zich ontwikkelend structuurprobleem en daarnaast er voor te zorgen dat hij de rol en de positie heeft door al met structuurbegeleiding te beginnen als er nog geen structuurproblemen zijn of als die zich in het klein aankondigen. Met een dergelijke analyse kan hij de commandant, de organisatie of de politiek van advies voorzien.

Laat ik een viertal voorbeelden geven ter verduidelijking. In alle voorbeelden staat preventie centraal, d.w.z. gerichtheid op het voorkomen van structuurproblemen. Het eerste voorbeeld laat een advies zien gericht op direct leiderschap. Voorbeeld twee is een organisatieanalyse gericht op activering van organiserend leiderschap binnen de Koninklijke Marechaussee. Het derde voorbeeld gaat over de ontwikkeling van een zorgconcept voor Dutchbat 3 naar aanleiding van vragen gesteld op een hoorzitting van de vaste Kamercommissie Defensie en is daarmee gericht op strategisch leiderschap. Tot slot het vierde voorbeeld: dit gaat over het organiseren van veteranencontacten en is niet zozeer te duiden als activering van leiderschap, maar eerder als het aandragen van ideeën voor zelforganisatie van de

doelgroep, waarmee de doelgroep ook op politiek niveau een platform en een stem kan krijgen.

Voorbeeld 1: onderhoud en weekendbreek

Martin Hetebrij maakt in zijn schrijven over structuurbegeleiding onderscheid tussen verschillende leiderschapstaken⁴. In de eerste vorm heeft machtshantering een centrale plaats. Hij noemt dit direct leiderschap. De commandant heeft de mogelijkheid door het gebruik van sancties om zijn medewerkers direct van boven af aan te sturen. Al vormt machtshantering de kern van direct leiderschap, het zal duidelijk zijn dat ze niet kan geschieden zonder inzet van communicatie. Dan nu mijn voorbeeld. Het is een advies aan de commandant die door het uitoefenen van direct leiderschap de mogelijkheid heeft hieraan gevolg te geven. Mijn voorstel was om tijdens oefeningen ook in de weekendbreek de manschappen samen met de kaderleden te laten uitgaan. Dit kan problemen in de uitgaansgelegenheden beter tegengaan, omdat er dan nog sprake is van enig toezicht door kaderleden. De gezagsverhoudingen blijven ook in het weekend bestaan. Dit advies was naar aanleiding van eerdere publiciteit rond problemen van militairen van andere eenheden met lokale jeugd in dorp X. De kaderleden hadden toen bewust dorp Y uitgezocht om te ontspannen. Het weekend is weliswaar vrij te besteden, ook door kaderleden, maar het is nog steeds een oefening. Ook in het weekend wordt de oefentoelage doorbetaald.

Het tweede advies betreft het plegen van onderhoud na afloop van de oefening. Indien de manschappen dit samen met de kaderleden doen, biedt het een uitgelezen moment om gezamenlijk de oefening te evalueren en de onderlinge band te versterken. Helaas is de praktijk dat de kaderleden zich bezig moeten houden met de administratieve afwikkeling van de oefening, waardoor de mannen en vrouwen onderhoud plegen zonder de aanwezigheid van het kader.

Voorbeeld 2: organisatieanalyse van de Koninklijke Marechaussee

In het tweede voorbeeld staat de taak van organiserend leiderschap centraal. Het gaat om het delegeren en gedelegeerd houden van macht. Deze taak omvat de zorg dat de gedelegeerde macht goed en effectief gebruikt wordt. In zijn kern is het leidinggeven aan leidinggevendenden. Dat betekent volgens Martin Hetebrij grote aandacht voor de wijze waarop leidinggevendenden hun directe leiderschapstaak uitvoeren, de aan hen gedelegeerde macht hanteren en aan de wijze waarop en de mate waarin ze zorgen voor een goede communicatie met en tussen hun teamleden. Het activeren van organiserend leiderschap kan plaatsvinden op individueel niveau maar ook op organiserend niveau, zoals het voorbeeld laat zien.

Na twee jaar plaatsing bij de Marechaussee heb ik op basis van diverse ervaringen en gesprekken een analyse gemaakt van organisatieproblemen bij de marechaussee. Vervolgens heb ik getracht de organisatie te beïnvloeden. Hierbij een citaat:

Hoewel ik al bijna twee jaar als humanistisch raadsman bij de Marechaussee werkzaam ben, heb ik nog steeds niet een goed beeld bij wat voor soort van organisatie ik nu eigenlijk werk. Op de werkvloer meen ik een organisatiecultuur te ontwaren die past bij een politieorganisatie, gericht door de aard van het complexe opsporingsproces op informatie en communicatie, terwijl men hogerop in de hiërarchie meer een militaire wijze van aansturen lijkt te hanteren, gericht op gehoorzaamheid en discipline. Ik krijg het gevoel dat deze twee verschillende organisatieculturen op elkaar botsen, met alle gevolgen van dien. Om die indruk bevestigd te krijgen, heb ik veel individuele- en groepsgesprekken gevoerd met leden van dit krijgsmachtdeel. Ik wilde weten wat 'militaire aansturing van het politieproces' betekent voor de individuele werknemers. Daarnaast wordt de Marechaussee geconfronteerd met een diep ingrijpende reorganisatie. Voor veel werknemers breekt een tijd van grote onzekerheid aan, (behoud ik mijn huidige functie of moet ik

elders solliciteren binnen de Marechaussee?) Men beoogt niet alleen de structuur van de organisatie te veranderen, maar men staat ook een andere cultuur voor. Diverse rapportages geven namelijk aan dat het personeel weinig vertrouwen heeft in leidinggevend. Dat betekent voor mij dat nu het moment is om vanuit het belang van geestelijk welbevinden van het personeel invloed uit te oefenen op het veranderingsproces binnen de Marechaussee door deel te nemen aan de discussie over de cultuur van leidinggeven. Het doel is te komen tot een begeleiden, adviseren omtrent ethische, communicatieve en organisatorische processen met het oog op het bevorderen van een humaan en reflectief werkklimaat. Dat is in mijn optiek structuurbegeleiding, hetgeen overigens onlosmakelijk verbonden is met individuele- en groeps gesprekken die daar aan voorafgaan. Op grond van die gesprekken ben ik in staat geweest een analyse van de organisatie te maken. Vervolgens zal ik aangeven wat ik met die analyse gedaan heb, d.w.z., hoe ik middels die analyse getracht heb de organisatie te beïnvloeden.⁵

In mijn analyse ga ik de discussie aan over het leiderschap binnen de Marechaussee. Ik karakteriseer de heersende leiderschapsstijl als autoritair militair van aard, controlerend en wantrouwend. Vervolgens concludeer ik dat deze stijl niet past bij de dagelijkse praktijk, omdat die niet militair maar eerder politieel van karakter is. Dat politieke karakter vraagt initiatief, inventiviteit en samenwerking.

Aanvullend op deze analyse lever ik commentaar op allerlei plannen om de organisatie aan te passen aan de nieuwe omstandigheden na de val van de muur, omschreven in Plan 2010⁶.

In dat plan wordt ook een nieuwe leiderschapsstijl geïntroduceerd onder de noemer 'moreel competente manager'. Hoewel moraliteit en integriteit natuurlijk van groot belang zijn voor een organisatie als de marechaussee, meen ik dat het toch met name gaat om het vermogen van leidinggevend om de niet militaire politieke processen op een adequate manier aan te sturen.

Ik heb niet alleen geprobeerd een analyse te maken, maar heb ook een poging gedaan om met die analyse daadwerkelijk invloed uit te oefenen op de vormgeving aan het leiderschap bij de Marechaussee, door discussie op de werkvloer, het topmanagement een spiegel voor te houden en het schrijven van een artikel in het blad Carré. Het volgende citaat van mij in de voor onze dienst geschreven nota 'structuurbegeleiding' laat dat zien⁷:

Met behulp van deze conceptuele bril en op grond van de vele individuele gesprekken en groepsdiscussies heb ik getracht een analyse van de organisatiecultuur te geven. Deze analyse heb ik als instrument gebruikt om bij te dragen aan de ontwikkeling van een zelfreflectieve organisatiecultuur. In de eerste plaats door het stimuleren van de discussie over de Marechaussee cultuur op de werkvloer en in groter verband door een geschreven analyse van de bedrijfscultuur op het discussieforum te plaatsen van de Marechaussee intranet site, vooral door leidingnemenden gelezen. Het gevolg hiervan was dat de regiegroep van de Marechaussee, belast met cultuurverandering, mij gevraagd heeft een lezing te houden over leiderschap voor de leiding van de Marechaussee. Er werden in totaal een viertal mensen van de werkvloer uitgenodigd om de MARRA (Marechausseeraad) een spiegel voor te houden op hun symposium over het thema leiderschap. Daarna werden we uitgenodigd om in kleinere verbanden daarover verder van gedachten te wisselen. Wat mij opviel was dat het gebruikte taalveld overeenkomsten had met het taalveld van geestelijke verzorgers. Men erkent dat leidinggevend in verbinding met zichzelf dienen te zijn. Men ziet leiderschap als resultaat van een doorleefd bestaan, een proces van zelfkennis waardoor men in staat is te veranderen. Authenticiteit wordt als kernwaarde genoemd. Deze overeenkomst in beelden en taalveld schept voor ons geestelijke verzorgers misschien mogelijkheden om een rol te spelen als coach voor leidinggevend of een conferentie te ontwikkelen op het vormingscentrum met een thema gericht op leidinggeven bij de Marechaussee. Mogelijkheden die nog verkend moeten worden, maar in potentie veelbelovende middelen zijn om invloed op de organisatie uit te oefenen. Daar-

naast heb ik de analyse omgewerkt tot een artikel voor Carré, het tijdschrift van een officierenbelangenvereniging waar ook veel Marechausseeofficieren lid van zijn. Hiermee is het bereik van de discussie vergroot en ook op de plaats van de hogere leidinggeevenden terechtgekomen. Deze hele exercitie had ook nog een onbedoeld bijeffect, namelijk dat wij als geestelijk verzorgers ons aangespoord voelden opnieuw na te denken over de vraag: waartoe is er geestelijke verzorging bij de Marechaussee?

Tot slot, hoop ik met deze analyse van de bedrijfscultuur op meerdere niveaus (werkvloer, hogere leidinggeevenden en topmanagement) iets in gang gezet te hebben op het gebied van de kwaliteit van leidinggeven vanuit een visie over de organisatie. Mijn beweegreden hiervoor is het belang van het geestelijk welbevinden van de mensen in de organisatie. Anders geformuleerd, het gaat mij om het bevorderen van een humaan en reflectief werkklimaat, gekenmerkt door respect voor emotionele en morele integriteit.

Voorbeeld 3: organiseren van vormen van erkenning

Strategisch leiderschap is de derde leiderschapstaak. Volgens Martin Hetebrij vraagt deze taak van een leidinggevende het vermogen tot politiek handelen in de externe politieke arena, in de omgang met spelers en partijen buiten het onderdeel of de organisatie waaraan men leiding geeft. In die omgang zal men enerzijds proberen invloed uit te oefenen op die externe spelers. Anderzijds zal strategisch leiderschap waar nodig tegemoet moeten komen aan externe eisen, die vanuit de maatschappij, overheid of politiek gesteld worden en die vertalen in nieuwe eisen aan het eigen onderdeel of organisatie. Precies op dit punt heb ik getracht het strategisch leiderschap te activeren. Het voorbeeld betreft het introduceren, min of meer in opdracht van de vaste Kamercommissie van Defensie, van een nieuw nazorgmodel voor de militairen van Dutchbat 3 die het gevoel hadden in de kou te staan na de humanitaire nederlaag in Srebrenica. Een verslag hiervan:⁸

Het bataljon werd lafheid verweten. Noch de politiek, noch de militaire leiding deed veel om dit tij te keren. De schuld van het falende VN-optreden kwam geheel éézijdig bij de individuele Dutchbatters te liggen. Het was in dit klimaat dat een aantal Dutchbatters het gevoel had dat er niets aan hun individuele problematiek gedaan werd, wat zich vertaalde in negatieve bewoordingen over de nazorg. Vaak werd niet eens de feitelijke nazorg bedoeld, maar eerder het ontbreken van erkenning. Een paar Dutchbatters zochten openlijk de publiciteit. Een gevolg hiervan was dat Kamerleden vragen gingen stellen aan verantwoordelijke bewindslieden. Eén en ander resulteerde in een besloten hoorzitting waar leden van de vaste Kamercommissie vragen konden stellen aan vertegenwoordigers van Defensie en leden van Dutchbat 3, waaronder de schrijver van dit stuk. Er werd besloten de hele nazorg nog eens door te lichten.

Het was in deze periode dat ik met het plan kwam om pelotonsterugkeerdagen voor Dutchbat 3 te organiseren als aanvulling op de bestaande nazorg. Het idee was dat de deelnemers als lotgenoten en ervaringsdeskundigen iets van elkaar en van andere deskundigen, vergelijkbare veteranengroepen, kunnen leren en elkaar kunnen steunen op het gebied van aanpassingsproblemen en traumatische ervaringen. Een eerste aanzet in 1996 had als doel het vinden van erkenning. Erkenning van elkaar, voor elkaar en voor heel Dutchbat 3; voor het feit dat men met elkaar, soms met de dood in ogen een indrukwekkende prestatie had geleverd. Individuele erkenning kan alleen maar uit de eigen groep komen en van andere veteranengroepen met soortgelijke ervaringen.

Een tweede middel om te komen tot vormen van erkenning was het aangaan van een dialoog met de 'oudere' veteraan om tot een uitwisseling van ervaringen te komen. Door de bijeenkomsten met de oudere veteranen hebben de Dutchbat veteranen meer inzicht gekregen in het eigen functioneren en in de reacties van de omgeving. Voor de jongeren was het een eye-opener dat oorlogservaringen tientallen jaren later nog steeds een belangrijke, vaak negatieve rol, spelen in het leven van de veteraan. De oudere veteranen hebben door deze bijeenkomsten

hun verleden in een nieuw perspectief kunnen plaatsen. De mogelijkheid om hun adviezen en lessen door te geven aan een jongere generatie veteranen verleende een nieuwe betekenis aan het eigen verleden. Bovendien hebben de oudere veteranen die meerdere malen hebben deelgenomen aan de gesprekken met de jongeren veelal een proces doorgemaakt dat ook voor hen zelf therapeutisch werkte.

Drie jaar na dato in 1998 heb ik gemeend een nieuwe serie bijeenkomsten te moeten opzetten. Uit gesprekken met individuele militairen kwam heel duidelijk naar voren dat er een grote informatiebehoefte was aan gaande de genomen stappen door de leiding van een compagnie naar aanleiding van de diverse beschietingen waarbij een dode viel en later twee zwaar gewonden. Daarnaast wilden een aantal bij de incidenten betrokken militairen alsnog een terugkoppeling van hun kaderleden over hun rol en gedrag tijdens de incidenten. Omgekeerd wilden de soldaten ook nader ingaan op de rol en de gedragingen van hun kaderleden. Er bleek geen adequate terugkoppeling in het inzetgebied geweest te zijn. De behoefte om de voorvallen feitelijk te reconstrueren was groot. Men wilde het plaatje compleet hebben. Ook was er een behoefte aan erkenning van een ieder zijn rol tijdens de voorvallen en een mogelijk nog grotere behoefte aan erkenning van hun kaderleden.

Inhoudelijk bleek het 'reconstructie' model de juiste keuze te zijn. Er zijn veel vragen t.a.v. de incidenten beantwoord. Voor sommigen zijn de gebeurtenissen, de eigen rol en de rol van anderen in een ander perspectief komen te staan, voor anderen zijn frustraties weggenomen. De feitelijke reconstructie van de gebeurtenissen en het uiten en delen van de daarbij behorende emoties heeft mogelijk bijgedragen tot het verwerken en het een plaats geven van de opgedane ervaringen tijdens de uitzending en de periode daarna.

In de nabespreking van deze jaarlijks terugkerende conferenties viel elke keer weer bij een aantal deelnemers de wens te beluisteren om de partners er op een of andere manier bij te betrekken. De partners vonden het de eerste

keer een zinvol weekend. Zij wilden een herhaling van deze dagen om onderling informatie uit te wisselen, de onderlinge zorg te versterken en gezamenlijk te zoeken naar erkenning van datgene wat zij de afgelopen jaren hadden meegemaakt met hun partners.

In het geval van Dutchbat 3 waren de grote thema's van de conferenties, erkenning, reconstructie en partners. Thema's die in genoemde volgorde aansloten bij de behoefte van de deelnemers op dat moment (ook gezien de actualiteit van mediaberichtgeving op diverse momenten). Waarbij vermeld moet worden dat de thema's reconstructie en partners in feite beschouwd kunnen worden als bijzondere vormen (of accenten) van het thema erkenning. In de paragraaf erkenning gaat het nog vooral om het gebrek aan erkenning van de media en de politiek. Behoefte aan erkenning van vooral collega militairen speelt een belangrijke rol in de paragraaf reconstructie. En in de derde paragraaf partners gaat het om erkenning van hen die dicht bij de militair staan, zij steunen de Dutchbatter en proberen hem of haar te begrijpen, ook zij willen erkenning voor hun soms zeer zware rol.

Met het initiëren en organiseren van deze vormen van erkenning heb ik getracht in een politiek turbulente tijdspanne en omgeving tegemoet te komen aan de (externe) eisen van de vaste Kamercommissie min of meer opgelegd aan de Defensieorganisatie. Activering van strategisch leiderschap is hiervoor onontbeerlijk.

Voorbeeld 4: organiseren van vormen van solidariteit

Het laatste voorbeeld betreft veteranen en gaat niet zozeer over het activeren van leiderschap zoals hier voor genoemd of het moet opgevat worden als het stimuleren van leiderschap over jezelf, ook wel persoonlijk meesterschap genoemd. Primair probeer ik deze categorie vanuit de empowerment gedachte aan te spreken op hun weerbaarheid, zelfredzaamheid, eigen regie en op eigen bronnen van macht en kracht, waardoor menselijke behoeftes als doelgerichtheid, rechtvaardiging van het eigen hande-

len, gevoel van controle en eigenwaarde tot hun recht kunnen komen.

Ik probeer dat te bewerkstelligen door vormen van zorg te ontwikkelen op een manier waarin de doelgroep door maximale participatie actief opkomt voor haar eigen gezondheid, welzijn en belangen.

Centrale elementen zijn, gebruik maken van de positieve kracht van de groep, iets van elkaar leren, elkaar steunen, herkenning en erkenning, niet probleemgericht, maar gericht op het gezonde deel van de mens, op de kwaliteiten en capaciteiten. Empowermentprocessen benadrukken de weerbaarheid, zelfredzaamheid, eigen bronnen van macht en kracht, de eigen regie en passen daarmee bij uitstek bij deze doelgroep en bij humanistische uitgangspunten als zelfverantwoordelijkheid, streven naar zelfkennis en reflectie op waarden, doelen en het maken van keuzes. Een voorbeeld:⁹

Met name van de Indië- en Koreaveteranen heb ik een idee gekregen hoe benauwend en verstikkend het klimaat soms was waar de kinderen in moesten opgroeien en hoe de partners jarenlang op hun tenen hebben moeten lopen door het gedrag van hun getraumatiseerde echtgenoten. Het resultaat is dat nu veel veteranen op een leeftijd zijn, waarin de behoefte aan hulp toeneemt, maar waar bij zij geen, of minder of een ander contact met de kinderen hebben. Voor deze categorie zou het oprichten van een klussteam door een jongere generatie veteranen een idee kunnen zijn. De klus moet niet te specialistisch zijn, maar wel van een zodanige aard dat het leven van de oudere veteraan of partner er negatief door beïnvloed wordt. Als aan deze voorwaarden voldaan is, kan een team de klus doen... Voor de categorie oudere veteranen zou hierdoor het gevoel van greep op het leven en eigenwaarde kunnen toenemen. Voor de jongere veteraan kan het tegemoet komen aan de behoefte van doelgerichtheid.

Ik ben voor dit project geïnterviewd¹⁰ door het veteranen maandblad Checkpoint en het Fries Dagblad. Door deze publicatie kwam ik in contact met

Marc van Dijk, zelf een veteraan, die een project op het Friesland college begeleidt. Als ex-militair in dienst van het Friesland college houdt hij zich bezig met uitval leerlingen MBO tussen de 16 en 22 jaar. Hij heeft een groep van ongeveer 12 personen met wie hij aan de slag gaat om samen uit te vinden wie zij zijn en wat ze werkelijk willen en kunnen. Maatschappelijk relevante zaken als het doen van klussen is onderdeel van dit proces. In die zin zouden zij in een meester-gezel verhouding met jonge veteranen kunnen klussen bij oudere veteranen of indien er onvoldoende jonge veteranen zijn rechtstreeks klussen bij oudere veteranen. Als tegenprestatie vertelt de oudere veteraan (of partner/weduwe) "zijn verhaal". In die verhalen zitten vaak levenslessen, bijvoorbeeld hoe en op grond waarvan je belangrijke keuzes in het leven maakt, hoe je omgaat met tegenslag, het belang van respect en erkenning etc.

Zo is de gewonde en ernstig gehandicapte Dutchbat 3 veteraan Pieter van Wesel bij de groep geweest om zijn verhaal te vertellen als voorbeeld van wat je kunt bereiken met doorzettingsvermogen. Deze lessen vertegenwoordigen een bepaalde maatschappelijke waarde voor de uitvallers, zoals de klussen ook een bepaalde maatschappelijk relevante waarde vertegenwoordigen voor de oudere veteraan/partner. De eerste klus is geklaard. Leerlingen hebben een website gemaakt voor de Friese veteranendag. Onderliggende humanistische waarde van deze projecten is voor mij de solidariteit tussen generaties en tussen veteranen en burgers. Daarnaast probeer ik deze doelgroep een stem te geven door hun belangen op de politieke agenda (via Angelien Eijnsink, Kamerlid PvdA vaste Kamercommissie Defensie) te zetten, te houden en mee te denken over bijvoorbeeld veteranenwetgeving.¹¹

Tot slot

Als geestelijk verzorger probeer ik niet alleen nuldelijns aan het existentiële welzijn op het persoonlijke en groepsniveau van militairen, veteranen en

gezinsleden bij te dragen, maar ook door het organiseren van de nuldelijn verschillende leiderschapstaken te activeren.

'Leiderschap' is per slot van rekening de core business, het hart van de krijgsmacht. Juist daar moeten we zichtbaar zijn. Dan kan heel gericht zoals in het eerste voorbeeld, of, zoals de andere voorbeelden laten zien, indirect via het maken van een organisatieanalyse of het organiseren van vormen van erkenning en solidariteit.

Er komen dus twee lijnen samen in de humanistische praktijk, de existentiële lijn die samenhangt met persoonlijke dimensie van identiteit en betekenis. Op deze lijn, ook wel nuldelijn genoemd, zijn wij al prominent aanwezig. Daarnaast is er de mogelijkheid deze lijn te organiseren met als doel het bevorderen van een humaan en reflectief werkklimaat. Deze lijn hangt voor mij samen met de sociale dimensie van macht (en uitsluiting¹²) en komt daarmee tegemoet aan het tweede deel van de opdracht van de zendende instantie, namelijk: het humaniseren van de krijgsmacht.

Het organiseren van de nuldelijn als aanvulling op het nuldelijns aanwezig zijn, biedt mogelijkheden ons te onderscheiden ten opzichte van andere zorg- en hulpverlenende disciplines. Dat is goed voor de strategische positie van onze dienst en geeft kansen om de uitdagingen van de huidige reorganisatie tegemoet te komen. Hiermee kunnen wij ons als dienst HGV profileren. Deze activiteit sluit aan bij de opdracht van het HV en versterkt daarmee onze identiteit. Het betekent overigens wel dat de HGV'er goed geschoold met veel tact en voorbereiding op pad moet gaan. We vragen misschien wel om het spreekwoordelijke schaap met de vijf poten.

*Drs. Bart Hetebrij werkt als humanistisch raadsman vanaf 1992 bij defensie. Na eerst voor de Koninklijke landmacht, luchtmacht en marechaussee gewerkt te hebben, houdt hij zich de afgelopen drie jaar bezig met veteranen en hun achterban in de regio Noordoost Nederland.

Noten

- 1 Confessionele geestelijke verzorging, maatschappelijk werk, psychologen.
- 2 Martin Hetebrij, *Nota structuurbegeleiding* 15-9-2009. Zie hoofdstuk 2.3 *De zorg voor een strategische positie die structuurbegeleiding mogelijk maakt*. Martin Hetebrij ondersteunt de dienst humanistische Geestelijke verzorging in het zoeken naar een best practice voor structuurbegeleiding. Zijn boek *Macht en politiek handelen in organisaties, van Gorcum, Assen, 2006* dient daarbij als handleiding.
- 3 Martin Hetebrij, *Nota structuurbegeleiding* 15-9-2009. Zie hoofdstuk 7 "Slotopmerkingen."
- 4 Martin Hetebrij, *Nota structuurbegeleiding* 15-9-2009. Zie hoofdstuk 6.2 "De drie leiderschapstaken."
- 5 Bart Hetebrij. *Carre* nr 4 2006. pp 10-15. Rechtskracht en Integriteit.
- 6 Plan 2010 behelst een grootschalige reorganisatie bij de Koninklijke Marechaussee.
- 7 Martin Hetebrij. *Nota Structuurbegeleiding* 15-9-2009. Zie hoofdstuk 6.5.2 *Casus (Bart Hetebrij): leiderschap bij de Marechaussee*.
- 8 Bart Hetebrij, *Tijdschrift voor Humanistiek*, December 05, 71-80. Terugkeerconferenties Dutchbat III 1996-2005.
- 9 Bart Hetebrij, *Tijdschrift voor Humanistiek*, Oktober 2008, 82-91. Een humanistisch perspectief op werken met veteranen.
- 10 *Checkpoint*, nr. 4 2008, 36-37. 'Wij zijn nog niet afgeschreven.'
Friesch Dagblad, 14 juni 2008, 19. Jongeren praten met en klussen voor veteranen.
- 11 *VredesMagazine* nr 2-2010, 4-5. 'Zorgen om veteranen. Gesprek met Angelien Eijsink.'
- 12 Problemen van uitsluiting en existentiële problematiek kunnen vaak in het geval van de veteraan niet los van elkaar gezien worden. De ervaringen van Nederlands-Indie en Srebrenica laten zien dat het ontbreken van politieke erkenning, de gang naar de hulpverlener vertraagt en het trauma verdiept.