Het Stumik-deelrapport „Leidinggeven"

* * In de Beschikking van de staatssecretaris * van defensie nr 339.511/R, van 10 juli 1972 — officieel getiteld de „Instellingsbeschikking Stuurgroep Maatschappelijke Invloeden in de Krijgsmacht" — werd aan de sindsdien gewoonlijk met de afgekorte naam Stumik aangeduide stuurgroep onder meer opgedragen een beleidsconcept te ontwerpen met richtlijnen voor de regeling van de interne verhoudingen in de krijgsmachtdelen met speciale aandacht voor het leiderschap. Die opdracht leidde in wezen de afronding in van een groot aantal activiteiten waarmee zeer velen binnen de onderscheidene krijgsmachtdelen reeds geruime tijd doende waren en die uiteindelijk alle waren gericht op hetzelfde doel, te weten het verbeteren van het leiding geven op zodanige wijze dat meer dan voorheen zou kunnen worden bijgedragen tot het optimaal functioneren van het Nederlandse defensieapparaat.

Het lag wel voor de hand dat het bewuste deel van de opdracht het beste kon worden gezien als een integraal probleem, dat zich dienovereenkomstig bij uitstek leende voor de aanpak door een daarmee speciaal te belasten projectgroep. Bijgevolg besloot de stuurgroep tot die werkwijze, en stelde op 9 april 1973 de Projectgroep „Leidinggeven" in, waaraan zij opdroeg

. . . het opstellen van een ministerieel beleidsconcept, uitmondend in een aantal concrete aanbevelingen, dat een voor de gehele krijgsmacht geldende officiële visie op het leidinggeven in de krijgsmacht behelst.

Uit de samenstelling van de projectgroep kon duidelijk worden afgelezen dat er klaarblijkelijk een sterke voorkeur was voor een belangrijke inbreng uit de kring van militaire leidinggevende functionarissen van het middelbare niveau alsmede van deskundigen op het gebied van leiderschapsvorming en -training.

Gegeven de krap toebemeten tijd die de projectgroep voor haar activiteiten ten dienste stond — minder dan zeven maanden, want het rapport moest op uiterlijk 1 november 1973 reeds worden ingediend — is het alleszins verklaarbaar dat er geen gelegenheid was voor het ondernemen van een tijdrovende, volledig nieuwe studie. De projectgroep maakte dan ook met graagte gebruik van de resultaten van studies en onderzoeken zoals die tot dan toe reeds waren verricht door, of onder supervisie van, o.m. de Afdeling Bedrijfspsychologie en -sociologie van de Dienst Opperofficier Personeel KLu, het Bureau Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek van de Hoofdafdeling Personeel van het ministerie van defensie/marine, de Afdeling Sociaal-Psychologische Zaken van de Dienst Opperofficier Personeel KL en het Interservice Sociologen en Psychologen Comité. Mede dank zij het uit dat spit- en graafwerk verkregen bruikbare materiaal, en voorts door de onverflauwde inzet van de leden slaagde de projectgroep erin haar taak in de gestelde termijn te volbrengen: op 1 november 1973 werd het rapport aangeboden aan de stuurgroep.

Bijna twee jaren later, in september jongstleden, kwam de definitieve tekst — tot stand gebracht in een gezamenlijke bewerking van project- en stuurgroep beide — ten langen leste van de persen en in handen van hen voor wie het ministeriële beleidsconcept in de eerste plaats tot richtsnoer zal moeten dienen, de leidinggevenden. Nu zou een criticaster zeer wel kunnen aanvoeren dat hier een nogal bevreemdende procedure werd gevolgd, waarbij de aanvankelijk betoonde haastige spoed — die de voor de projectgroep beschikbare tijd deed beperken tot nog geen zeven maanden — uiteindelijk bleek te moeten worden betaald met een alsnog ruimschoots verviervoudigen van de oorspronkelijke termijn. Het is evenwel niet de bedoeling hier nu verder in te gaan op dat aspect, hoewel mag worden aangenomen dat de lezers in het algemeen wel degelijk geïnteresseerd zullen zijn in het vraagstuk van de verdeling van de voor enig project toe te bedelen tijd: zoals bekend zal zijn, wordt voor staf- en bevelvoeringsprocedures als regel gepleit voor een tijdsverdeling tussen het lagere en de hogere echelons die meer tendeert

naar het omgekeerde van de uit het onderhavige geval blijkende verhouding. Maar het gaat hier niet om muggeziften en haarkloven achteraf over zaken die misschien ten dele hun invloed hebben doen gelden op de totstandkoming van het uiteindelijke resultaat, het gaat om dat resultaat zelf. En dan lijdt het niet de minste twijfel dat het rapport in brede kring de belangstelling verdient die de minister hoopt ervoor te zullen krijgen.
In de overtuiging dat die grote belangstelling zeker zal leven onder de lezers van de Militaire Spectator, doch dat het waarschijnlijk niet een ieder zal gelukken een exemplaar van het rapport in eigendom te verkrijgen, zal in het hier volgende een aantal van de belangwekkendste passages worden weergegeven. Voor de goede orde zij vooropgesteld dat het vormen van een eigen oordeel aan de lezers wordt overgelaten en dat om die reden generlei commentaar op de tekst zal worden geleverd. In dat verband moet worden vermeld dat het ministeriële „Ten geleide", na te hebben opgemerkt dat de kwaliteit van het leiding geven in hoge mate bepalend is voor het functioneren van het defensieapparaat en daarmee voor de geloofwaardigheid van de Nederlandse defensie-inspanning, wijst op de noodzaak van een voortdurende bezinning op het leiding geven en op de wijze waarop daaraan gestalte wordt en kan worden gegeven. Kennisnemen van de ontwikkelingen op dat gebied noemt de minister een vereiste, en hij vindt dat de impuls tot bezinning en nadenken, de suggesties en aanbevelingen en de informatie die het rapport verschaft daartoe kunnen bijdragen.
Dat de minister ten slotte de lezers uitnodigt tot het desgewenst maken van op- en aanmerkingen of het doen van suggesties, zal slechts diegenen verbazen die aan het begrip „Richtlijnen" een meer absolute betekenis willen hechten: de bewindsman voert in dezen geen bevel, en stelt dan ook nadrukkelijk dat het rapport „beslist geen voorschrift" is „in de betekenis dat het voor elk leiderschapsprobleem de juiste oplossing zou bevatten". Een reden te meer derhalve om voorshands in deze kolommen te volstaan met een van kritiek gespeende weergave van de voornaamste inhoud van het rapport.

☆

In haar „Inleiding" geeft de projectgroep aan hoe zij zich ten opzichte van haar opdracht heeft opgesteld. Zij kan het leiding geven niet los zien van de context waarin dat geschiedt en die onder meer wordt bepaald door de maatschappelijke omgeving waarin de krijgsmacht functioneert, door de organisatiestructuur en door de interne verhoudingen in de krijgsmachtdelen. Mitsdien bewoog de projectgroep zich op dat ruimere terrein, daarbij anderzijds weer beperkt doordat de te ontwikkelen visie geldig zou moeten zijn voor de gehele krijgsmacht. Bijgevolg erkent zij dat haar visie

> slechts uitgangspunten bevat, die naar haar mening zo algemeen geldig zijn, dat zij als grondslag kunnen dienen voor het nader concretiseren van het leidinggeven in de specifieke situaties die zich in het totale defensieapparaat voordoen. Hoewel de meeste uitgangspunten algemeen van aard zijn en dus ook geldig zijn voor het burgerpersoneel in het defensie-apparaat, zijn er ook een aantal die specifiek gelden voor militairen in de krijgsmachtdelen. Dit onderscheid komt tot uiting in het gebruik van de termen: defensie of defensieapparaat enerzijds en krijgsmacht anderzijds.

Ten slotte, en voor de goede verstaander ongetwijfeld ten overvloede, maakt de projectgroep het voorbehoud dat haar visie

> slechts een momentopname is, aangezien de gehele onderhavige problematiek aan veranderingen onderhevig is; derhalve acht de projectgroep een voortdurend ontwikkelen van haar visie een noodzaak.

Het rapport omvat twee delen. Het eerste deel behelst beschouwingen over het leiding geven en over factoren die daarop van invloed zijn, en wordt afgesloten met een synthese, uit conclusies opgebouwd, waarin de beleidsvisie tot uitdrukking wordt gebracht. Het tweede deel somt daarna een aantal bemoeilijkende factoren op en doet ten slotte een aantal aanbevelingen.

Preambulerende over taak en doelstelling van de krijgsmacht wijst het rapport erop dat men, gezien haar hoofdtaak, van de krijgsmacht moet verwachten

> . . . dat haar bijdrage aan het bondgenootschap reeds onder vredesomstandigheden van een zodanige potentie en kwaliteit is, dat het geloofwaardig is, dat zij onder crisisomstandigheden daadwerkelijk een effectieve bijdrage zal kunnen leveren. Bij het leveren van deze bijdrage zal het zonodig aanwenden van wapengeweld noodzakelijkerwijs voorop staan. Dit brengt met zich mee dat de krijgsmacht van haar leden kan vergen grote risico's te aanvaarden bij de uitvoering van haar taak en in laatste instantie hun leven op het spel te zetten. Hierin onderscheidt de krijgsmacht zich wezenlijk van andere organisaties die de belangen van het Koninkrijk dienen.

Bovendien kenmerkt zij zich in de huidige situatie ook door het feit dat zij personeel in haar gelederen heeft dat niet vrijwillig deel uitmaakt van de organisatie. In wezen betekent dit een inperking van de individuele vrijheid, ook in vredestijd. Maar ook voor de beroepsmilitair bestaan meer beperkingen in zijn gedragsalternatieven dan doorgaans het geval is voor het personeel van andere organisaties. De krijgsmacht legt meer beslag op hem en grijpt dieper in zijn persoonlijk leven in. Als voorbeeld kan dienen het in principe voortdurend beschikbaar zijn, het onderworpen zijn aan de krijgstucht, de gehoorzaamheidsplicht. Deze factoren zijn er de oorzaak van dat de krijgsmacht een grote verantwoordelijkheid draagt voor haar personeel.

De zorg voor het welbevinden van het personeel moet dan ook expliciet als een van de doelstellingen van de krijgsmacht worden gesteld. Dat brengt onder meer met zich mee dat de inperking van individuele vrijheden niet verder mag gaan dan voor een doelmatig functioneren van de krijgsmacht noodzakelijk is.

Vervolgens signaleert het rapport de steeds stijgende eisen die in de huidige situatie moeten worden gesteld aan het proces van opbouwen, in stand houden, aanpassen en functioneren van de organisatie. De tweeërlei resultaten van dat proces, te weten de *organisatie-uitkomsten* — dat is de mate waarin de taken worden vervuld en de doelstelling wordt verwezenlijkt — en de *persoonlijke uitkomsten* zoals die zich manifesteren in de satisfactie van het betrokken personeel, zijn niet geheel onafhankelijk van elkaar.

De mate van de satisfactie is mede bepalend voor de *motivatie* van het (leidinggevend) personeel en als gevolg daarvan voor de organisatie-uitkomsten. Het defensieapparaat bestaat voor een groot deel uit vrijwillig dienend personeel. Het interne klimaat in het defensieapparaat is van grote invloed op de binding van dit personeel aan de organisatie (interne werving) en op de aantrekkingskracht die de organisatie op de arbeidsmarkt uitoefent (externe werving). Zonder de waarde van het interne klimaat op de motivatie en satisfactie van het dienstplichtig personeel te kort te doen, kan worden gesteld dat waar de tendensen erop wijzen dat het zwaartepunt voor de krijgsmacht in de toekomst nog meer zal komen te liggen op vrijwillig dienend personeel, dit aspect met het oog op een goede vulling van de organisatie wellicht nog belangrijker zal worden dan het nu reeds is. De satisfactie van het personeel is derhalve meer dan het bijprodukt van het functioneren van de organisatie. Zij is ook meer dan een voorwaarde voor het goed functioneren van de organisatie. Zoals boven gesteld moet zij als een nevengeschikt doel van de organisatie worden gezien.

De aan het einde van deze preambule getrokken conclusie (nr 1) luidt:

Hoewel in principe het welbevinden van het personeel van even groot belang is als de organisatie-uitkomsten, zal onder bepaalde omstandigheden (bijvoorbeeld crises) onderschikking onvermijdelijk blijken. Onder vredesomstandigheden dient er echter naar te worden gestreefd aan de behoeften van het personeel tegemoet te komen.

In het daaropvolgende hoofdstuk ontwikkelt de projectgroep het begrippenkader dat zij in haar rapport bezigt. Ten behoeve van de lezers worden de werkdefinities en omschrijvingen hier, kort samengevat, weergegeven.
Het *besturingsproces* dient tot het doen realiseren van de concrete doelstellingen, taken en deeltaken van krijgsmacht en defensieapparaat.
Onder *besturen* wordt in dat verband verstaan het op elkaar afstemmen en indelen van de toebedeelde middelen (personele, materiële en financiële) zodanig dat de gestelde doeleinden op een zo doelmatig mogelijke wijze worden bereikt.
Twee, onverbrekelijk verbonden en nochtans naar hun aard verschillende, *deeltaken* van het besturen zijn de *ontwerptaak* — waarin doelstellingen en subdoelstellingen worden ge(her)formuleerd en wegen naar het doel worden geselecteerd — en de *beheersingstaak* — waarin het bereiken van de doelstellingen langs de gekozen wegen wordt verzekerd. Beide deeltaken krijgen gestalte in de *beleidsstrategie*, in het *organisatorische kader* (i.c. de toewijzing van middelen, deeltaken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, en de vastlegging van structuur, procedures, voorschriften en normen) en in het *leiding geven aan het personeel.*
Organisatorisch kader en beleidsstrategie moeten op elkaar zijn afgestemd. Deels is de beleidsstrategie het gevolg van externe factoren, zoals uit politiek, maatschappij en economie, waaraan zij zich in voorkomend geval zal moeten aanpassen. Mede daarom moet het organisatorische kader flexibel zijn. Bovendien ondergaat dat laatste de wisselwerking met de wijze van leiding geven: veranderingen in het organisatorische kader kunnen wijzigingen toelaten of zelfs veroorzaken in de wijze waarop leiding wordt gegeven, en een niet doelmatig organisatorisch kader kan een effectieve wijze van leiding geven belemmeren. Op grond van het uitgangspunt dat de mens in de krijgsmacht optimaal zal moeten functioneren, zullen eisen kunnen worden gesteld ten aanzien van organisa-

torisch kader en leiding geven en zelfs aan de beleidsstrategie (organisatieontwikkeling).

Aan het vorenstaande worden drie conclusies verbonden.

Conclusie 2
Beleidsstrategie, organisatorisch kader en leiding geven staan in wisselwerking. Daaruit vloeit voort, dat zij zoveel mogelijk op elkaar moeten zijn afgestemd. Daarenboven staan deze drie elementen met elkaar dan wel afzonderlijk onder invloed van eisen die zowel van binnen als van buiten de organisatie worden gesteld.

Conclusie 3
Het organisatorisch kader dient effectief leiderschap te ondersteunen.

Conclusie 4
Met het optimaal functioneren van de mens in de krijgsmacht voor ogen, zullen eisen moeten worden gesteld ten aanzien van het organisatorisch kader, het leidinggeven en, in laatste instantie, ten aanzien van de beleidsstrategie.

Het rapport onderkent voor de ontwerptaak de behoefte aan de inbreng van velerlei specialismen, die uiteindelijk geïntegreerd in het beleidsplan zullen zijn verwerkt. De beheersingstaak ziet het vooral tot uitdrukking komen in het leiding geven, hoewel uiteraard ook de ontwerptaak om leiding geven vraagt, in het bijzonder bij het integreren van de standpunten. Leiding geven vindt plaats op alle niveaus van de organisatie, met een sterker accent op de ontwerptaak naarmate het niveau hoger is: alsdan ligt het accent dus meer op beleid (management) dan op leiding geven.
Leiding geven wordt centraal gesteld:

De wijze waarop de organisatie gestalte krijgt, dient doeltreffend leidinggeven mogelijk te maken en te ondersteunen.

Onder leidinggeven wordt verstaan:

activiteiten, die erop gericht zijn het gedrag van anderen te beïnvloeden, ten einde met de beschikbare middelen de gestelde taak (taken) op doeltreffende wijze uit te voeren.

Nadrukkelijk wordt vermeld dat deze algemene begripsomschrijving het geven van leiding niet beperkt tot de formeel daarmee belaste functionarissen, doch evenzeer ruimte laat voor het nemen of aanvaarden van de leidinggevende rol door anderen dan de formeel verantwoordelijken.

Ook aan deze passage wordt een conclusie verbonden:

Conclusie 5
Het vereiste leiderschap zal in de eerste plaats zekergesteld moeten worden bij de formeel met leidinggeven belaste functionaris. Aangezien echter niet onder alle omstandigheden op de aanwezigheid van formele leidinggevenden kan worden gerekend, dient de mogelijkheid dat ook anderen onder dergelijke omstandigheden initiatief nemen en leidinggeven bewust te worden opengehouden.

Voortbordurende op de in het vorenstaande bedoelde *gedragsbeïnvloeding* kent het rapport een belangrijke plaats toe aan begrippen als *macht*, *gezag* en *overtuigen*. Ter definiëring daarvan werd gekozen voor de sociaal-psychologische benadering die — omdat zij een van de hoekstenen van de gehele constructie vormt — hier volledig wordt gereproduceerd.

a. Machtsuitoefening. Hieronder wordt doorgaans verstaan: *de beïnvloeding van het gedrag van de ene partij door een andere partij overeenkomstig de doeleinden van de laatstgenoemde partij.* Macht komt tot stand omdat de leidinggevende beschikt over machtsmiddelen. Degene die gevolg geeft aan een dergelijke beïnvloedingspoging, kan dit doen op grond van één of meer van de volgende motieven:

— omdat hij meent dat degene die de beïnvloedingspoging onderneemt het recht daartoe heeft (legitieme macht);
— omdat hij meent dat degene die de beïnvloedingspoging onderneemt zodanig deskundig is dat hij de man is die het weet en die daarom terecht orders geeft (deskundigheidsmacht);
— omdat hij een persoonlijke verbondenheid voelt met degene die de beïnvloedingspoging onderneemt; hij geeft eraan gevolg omdat „hij" het zegt (identificatiemacht);
— omdat hij meent dat gevolg geven aan de beïnvloeding zal resulteren in een beloning (positieve sanctiemacht);
— omdat hij meent dat het niet toegeven aan de beïnvloedingspoging zal worden gestraft (negatieve sanctiemacht).

Bovengenoemde motieven komen vaak in mengvorm voor. Bovendien gehoorzamen mensen in één en dezelfde situatie vaak op individueel verschillende gronden. Verder zijn deze motieven als basis voor gedragsbeïnvloeding niet alle even hecht. Een leidinggevende die wordt gevolgd op grond van zijn deskundigheid of op grond van persoonlijke verbondenheid heeft een veel sterkere grondslag voor zijn leidinggeven dan een leidinggevende die alleen zijn wil kan opleggen, omdat hij over het vermogen beschikt te straffen en te belonen. Een en ander blijkt ook duidelijk uit de mate waarin de leidinggevende

de uitvoering van opgedragen taken zal moeten controleren. Indien de leidinggevende *alleen* macht heeft omdat hij kan straffen dan zal hij de uitvoering voortdurend moeten controleren; immers indien de ondergeschikte meent dat de leidinggevende de uitvoering niet kan controleren is de kans groot dat hij zal proberen geheel of gedeeltelijk onder zijn opdracht uit te komen. Een leidinggevende die *alleen* wordt gevolgd op grond van het feit dat hij kan belonen, zal door de ondergeschikte voortdurend met het resultaat van de uitvoering worden geconfronteerd.
Leidinggeven op basis van sanctiemacht brengt derhalve „kosten" met zich mee: een scherpe controle is noodzakelijk. Het kan echter in de krijgsmacht niet altijd worden vermeden omdat de tijd voor het opbouwen van een persoonlijke verbondenheid of het vormen van een oordeel over de deskundigheid ontbreekt.

b. Gezag. In dit verband wordt gesproken van gezag, als *de ondergeschikte de macht welke hij ervaart als gerechtvaardigd erkent.* (Hier spelen vragen als: „waarom mag hij het?" en „waar haalt hij het recht vandaan?" een rol.) Dit is onder meer het geval als de ondergeschikte gehoorzaamt omdat hij meent dat degene die hij gehoorzaamt het *recht* heeft om orders te geven. Zo verkrijgt ook de meerdere die gehoorzaamd wordt op grond van zijn deskundigheid gezag; eveneens is dit het geval als er sprake is van een persoonlijke verbondenheid.

Gelet op de bronnen waaruit gezag voortspruit, wordt gesproken van:
Traditioneel gezag wanneer de uitgeoefende macht als gerechtvaardigd wordt erkend op grond van de traditie: „omdat het altijd zo is geweest". In de huidige tijd waarin meer dan vroeger leiding moet worden gegeven aan geëmancipeerde, meer opgeleide mensen, is de traditie niet altijd meer een bron van gezag.
Charismatisch gezag wordt toegekend aan bijzonder sterke persoonlijkheden; de geschiedenis kent een aantal personen die op grond van hun persoonlijkheid gezag bezaten: Napoleon, Gandhi, Churchill, enz. Voor vele leiders geldt dat zij niet dusdanige grote persoonlijkheden zijn dat zij aan hun persoonlijkheid (charisma) hun gezag ontlenen.
Rationeel wettig gezag betekent dat de ondergeschikte de macht welke hij ervaart juist acht omdat het in overeenstemming is met de heersende normen in de maatschappij dat de ander macht heeft over hem; bijvoorbeeld de politieagent, de meerdere in een hiërarchische organisatie, enz. Rationeel wettig gezag is nog steeds een hechte basis voor het doen gehoorzamen van ondergeschikten; toch wordt ook deze basis in onze tijd wel ter discussie gesteld. De ondergeschikte aanvaardt dit gezag, maar eist dat de leidinggevende dit gezag ook waarmaakt.
Gezag gebaseerd op deskundigheid betekent dat de bovengeschikte gezag verwerft omdat hij deskundig is op het gebied van zijn taak en op het gebied van de hantering van menselijke relaties; het taakgerichte resp. het relatiegerichte aspect van het leidinggeven.
Gezag op basis van overtuigen. Ook door het hanteren van argumenten vindt gedragsbeïnvloeding plaats. Overtuigen kan in een organisatie zowel in neerwaartse, opwaartse als horizontale richting plaatsvinden. In het proces van overtuigen wordt de (subjectieve) beslissingsvrijheid van het te beïnvloeden individu het meest intact gelaten. Op basis daarvan is het in veel gevallen de meest ethische methode ter beïnvloeding van het gedrag. Daar staat tegenover dat ook overtuigen „kosten" meebrengt en wel in termen van tijd. Waar de tijdsdrang groot is, zoals bijvoorbeeld in crisissituaties, is het vaak geen adequate methode. Wanneer er sprake is van aanvaarde machtsuitoefening — en dus van gezag in de hier bedoelde zin — zal er in principe geen weerstand bestaan tegen de beïnvloedingspogingen. Men zal zich niet trachten te onttrekken aan de siuatie.

Op welke grond gezag ook berust, het is doorgaans in twee richtingen beperkt: het strekt zich niet uit over iedereen, dat wil zeggen het is beperkt tot een bepaalde groep, en het heeft ook slechts betrekking op een bepaald terrein, dat wil zeggen het terrein waarop de gezagsdrager deskundig is dan wel waarop zijn bevoegdheden worden erkend.

Formeel gezag en informeel gezag. Ontleent iemand zijn gezag aan de positie die hij bekleedt in een organisatie, dan spreekt men van formeel gezag. Ontleent hij zijn gezag aan persoonlijke kwaliteiten dan spreekt men van informeel gezag. Voor het verwerven van informeel gezag is zeker deskundigheid en vaak ook enig charisma nodig. Hoewel men bij voorkeur over informeel gezag alleen dan spreekt als er geen formeel gezag aanwezig is, behoeven beide soorten van gezag elkaar niet uit te sluiten. Ze behoeven evenmin noodzakelijkerwijze in één en dezelfde persoon verenigd te zijn. Iemand kan over beide soorten van gezag beschikken, over één van beide, of over geen van twee. In het laatste geval oefent hij kennelijk geen gezag uit. Wanneer hij uitsluitend over formeel gezag beschikt, functioneert hij als gezagsdrager uitsluitend voor zover zijn gezag door zijn ondergeschikten op basis van traditie of uit rationeel wettige overwegingen wordt geaccepteerd. Beschikt hij uitsluitend over informeel gezag dan bekleedt hij in de organisatie geen formele gezagspositie.

Voor zover de beïnvloedingspogingen die van een dergelijke informele gezagsdrager uitgaan zijn gericht op het verwezenlijken van de doelstellingen van de organisatie, kan hij een uitermate nuttige rol spelen. Dit is met name waarop eerder, onder

„Leidinggeven" werd gedoeld, waar werd gesteld dat het ook voor anderen dan de formele leidinggevenden mogelijk moet zijn leiding te geven en initiatieven te nemen.
Uiteraard is de meest gewenste situatie, dat de formele leidinggevende zijn gezag niet slechts ontleent aan zijn positie, maar dat dit goeddeels berust op persoonlijke kwaliteiten. Wanneer hij blijkt de juiste man op de juiste plaats te zijn, zal hij, zoals eerder gezegd, zijn gezag kunnen „waarmaken".

Gezag, aanvaarde machtsuitoefening, is en blijft in vele situaties in de krijgsmacht het meest geschikte middel tot gedragsbeïnvloeding. De basis voor dit gezag moet in vredestijd worden gelegd. Het proces van overtuigen speelt daarin een grote rol.

Uit deze passage worden twee gevolgtrekkingen gemaakt.

Conclusie 6
Voor de krijgsmacht is de in vrijheid aanvaarde macht, hier nader aangeduid als gezag, het meest efficiënte middel tot gedragsbeïnvloeding, omdat het in principe geen weerstand opwekt en slagvaardigheid toelaat. De basis voor dit gezag moet in vredestijd worden gelegd.

Conclusie 7
De meest hechte basis voor het verkrijgen van gezag is het vertrouwen dat de ondergeschikte heeft in de capaciteiten van de leidinggevende om een bijdrage te leveren aan het bereiken van collectieve doeleinden waarmee ook de ondergeschikte instemt. In dit proces speelt overtuigen een belangrijke rol.

Ook de in het rapport opgenomen beschouwing over de *rechtmatigheid* van de gedragsbeïnvloeding moet als essentieel worden beschouwd en wordt daarom hier in extenso weergegeven.

Legitimiteit van de gedragsbeïnvloeding
De vraag naar de legitimiteit (rechtmatigheid) van de gedragsbeïnvloeding kan vanuit verschillende gezichtspunten worden gesteld. Niet alleen kan ter discussie worden gesteld of het beïnvloeden van andermans gedrag legitiem is, maar ook of de hierbij gebruikte middelen rechtmatig zijn. Verder kan men de legitimiteitsvraag stellen vanuit de organisatie of de maatschappij, maar ook vanuit het individu. In het eerste geval kan men spreken van sociale legitimiteit; in het tweede geval van individuele legitimiteit. Tussen de sociale en de individuele legitimiteit kan een discrepantie zijn, maar ook kunnen individuen de vraag naar de legitimiteit verschillend beantwoorden. Bij overtuigen weegt vooral de waarde van argumenten. Hier behoeft derhalve de vraag naar de legitimiteit niet te worden gesteld. Bij gezagsuitoefening is eigenlijk de vraag naar de rechtmatigheid van de gedragsbeïnvloeding per definitie overbodig, immers gezag is aanvaarde macht. Hier kunnen echter wel vragen over de legitimiteit van de gebruikte machtsmiddelen worden gesteld. Zo kan iemand het als legitiem ervaren dat een politieagent in een bepaalde situatie invloed uitoefent op zijn gedrag. Indien hierbij echter geweld wordt gebruikt dan zal betrokkene dit soort beïnvloeding zeker niet altijd als rechtmatig erkennen.
Het is vooral bij machtsuitoefening dat de vraag naar de legitimiteit van de gedragsbeïnvloeding wordt gesteld. Gedragsbeïnvloeding kan plaatsvinden op de hiervoor genoemde vijf machtsgronden waarbij de ene machtsgrond niet per se goed, de andere niet per se fout is. Zo zal in een organisatie waar de doeleinden van de organisatie niet altijd overeenstemmen met de doeleinden van de organisatieleden, machtsuitoefening op grond van straffen en belonen soms het meest effectief zijn. Het is daarom noodzakelijk dat leidinggevenden de mogelijkheid tot straffen en belonen bezitten.
In het algemeen kan worden gesteld dat gezagsaanvaarding op grond van het vertrouwen dat de ondergeschikte heeft in de capaciteiten van de leidinggevende om een bijdrage te leveren aan het bereiken van collectieve doeleinden waarmede hij instemt, de meest hechte legitimiteitsgrond is, en dat alléén botte sanctiemacht onaanvaardbaar is.
De krijgsmacht is een legitieme doelorganisatie. De (sanctie)machtsmiddelen die zij aan haar leidinggevende functionarissen geeft zijn in wetten geregeld en zijn derhalve rechtmatig. Een ondergeschikte kan negatieve sanctiemacht als niet gerechtvaardigd beschouwen, waardoor de macht voor hém niet wordt tot gezag, terwijl toch, uit het oogpunt van organisatie en maatschappij, de sociale legitimiteit verzekerd is.
De krijgsmacht kent zowel vrijwillig dienend als niet-vrijwillig dienend personeel. Dit kan ertoe leiden dat over de legitimiteit van de gedragsbeïnvloeding en vooral over de toegepaste machtsmiddelen individueel verschillend wordt gedacht. Op grond van de sociale legitimiteit van de krijgsmacht dient echter, zo nodig, het vereiste gedrag te worden zekergesteld met behulp van de legitieme middelen. Een en ander bij voorkeur door overtuigen, zo nodig met behulp van sanctiemiddelen.

Bij gezagsaanvaarding speelt het gedrag van de leidinggevende een belangrijke rol. De ondergeschikten hebben namelijk bepaalde verwachtingen omtrent dit gedrag, waaraan de leidinggevende moet voldoen. Als de leidinggevende bijvoorbeeld aan het gedrag van zijn personeel bepaalde eisen stelt, terwijl hij zelf niet voldoet aan bepaalde verwachtingen, tast hij in ernstige mate zijn gezag aan. Zijn voorbeeld, zoals dit tot uiting komt in zijn inzet en overtuiging, is van doorslaggevende

betekenis voor het verwerven en behouden van gezag.

De uit het vorenstaande getrokken conclusies luiden als volgt.

Conclusie 8
Zeker in een organisatie als de krijgsmacht zullen de doeleinden van de organisatie niet altijd overeenstemmen met die van de individuele leden, zowel vanwege de aard van het personeel, als vanwege de omstandigheden waaronder de krijgsmacht zal moeten kunnen opereren. Daarom zullen leidinggevenden, ten einde het vereiste gedrag zeker te stellen, in laatste instantie machtsmiddelen in de vorm van negatieve sancties niet kunnen ontberen.

Conclusie 9
Bij gedragsbeïnvloeding zijn het eigen gedrag van de leidinggevende, zijn inzet en overtuiging, van doorslaggevende betekenis.

Belangwekkend zijn uiteraard de beschouwingen die in het rapport worden gewijd aan het *leiding geven*. Daarbij wordt terecht erop gewezen dat de organisatie niet bestaat uit individuen zonder een bepaalde binding doch uit mensen in zekere groepsverbanden. Bijgevolg zal de leider rekening moeten houden met de interpersoonlijke relaties in de onderscheiden groepen en zal hij zijn activiteiten veelal moeten richten op het tot stand brengen en in stand houden van goede relaties in de groep.

Aan het leiding geven worden twee hecht verbonden aspecten onderscheiden:

— het *taakgerichte aspect* heeft betrekking op de uitvoering van de taken, op de arbeidsprestaties, op de structurering van het werkproces, e.d.;
— het *relatiegerichte aspect* heeft betrekking op de samenhang van de groep, op de interpersoonlijke verhoudingen daarin en op de satisfactie van de groepsleden.

Het leiderschap kan nu als meer of minder effectief worden gekwalificeerd al naarmate voornoemde aspecten in een gegeven situatie goed of minder goed op elkaar blijken te zijn afgestemd. *Leiderschapsgedrag* is daarbij het actuele gedrag dat de verantwoordelijke functionaris ten toon spreidt; het meer of minder beklemtonen van een der genoemde aspecten geeft aanleiding het gedrag aan te merken als een bepaalde *leiderschapsstijl*. Beoordeelt men daarentegen het leiding geven naar de wijze waarop beslissingen tot stand komen, dan kan onderscheid worden gemaakt tussen *participatief of democratisch leiderschap* enerzijds en *directief of autoritair leiderschap* anderzijds. Op grond van laatstgenoemde benadering noemt het rapport de *participatiegerichtheid* — de mate waarin de leidinggevende openstaat voor medezeggenschap van de kant van zijn ondergeschikten — „een derde relevant aspect van het leidinggeven".

Aangezien ook hetgeen het rapport vervolgens te berde brengt in een nadere bespreking van de verschillende leiderschapsstijlen, voor een goed begrip van het geheel als onmisbaar moet worden beschouwd, wordt ook dat gedeelte hierna onverkort geciteerd, met inbegrip van de daaruit getrokken relevante conclusies.

Leiderschapsstijlen
a. Beziet men de leiderschapsstijl vanuit de gerichtheid van de leidinggevende, dan onderscheidt men: *taakgericht leiderschap en relatiegericht leiderschap.*
Bij taakgericht leiderschap richt de leidinggevende zijn aandacht in eerste instantie op de uit te voeren taak. Daartoe neemt hij initiatieven en structureert hij de taak door te organiseren en door het geven van aanwijzingen.
Bij relatiegericht leiderschap richt de leidinggevende in eerste instantie zijn aandacht op het tot stand brengen van goede persoonlijke relaties. Hij luistert, schenkt vertrouwen en geeft aanmoedigingen.
Taakgerichtheid en relatiegerichtheid hoeven elkaar niet uit te sluiten. In de praktijk zal iedere leidinggevende in meer of mindere mate gericht zijn op taak of relatie, waarbij de nadruk op één van beide kan vallen. Leiderschapsstijl kan dus worden beschreven in termen van de mate waarin de leidinggevende op taak en op relatie gericht is. Uitgaande van taakgerichtheid (T) en relatiegerichtheid (R) kunnen vier basisstijlen van leiderschap worden aangegeven.
— Een basisstijl met minder dan gemiddelde taakgerichtheid en met meer dan gemiddelde relatiegerichtheid (lage T, hoge R).
— Een basisstijl met meer dan gemiddelde taakgerichtheid en meer dan gemiddelde relatiegerichtheid (hoge T, hoge R).
— Een basisstijl met zowel minder dan gemiddelde taakgerichtheid als minder dan gemiddelde relatiegerichtheid (lage T, lage R).
— Een basisstijl met meer dan gemiddelde taakgerichtheid en minder dan gemiddelde relatiegerichtheid (hoge T, lage R).

Bovenstaande basisstijlen zijn op zich zelf niet goed of fout. Het gaat erom of zij effectief zijn, dat wil zeggen of het doel wordt bereikt.

Dit nu is afhankelijk van de **situatie** waarin leiding moet worden gegeven.

Ideaal zou het voor effectief leidinggeven noodzakelijk zijn dat de leidinggevende in staat is — af-

hankelijk van de eisen van de situatie — hetzij zijn leiderschapsstijl aan te passen, hetzij de situatie te veranderen en wel zodanig dat deze bij zijn leiderschapsstijl past. De situatie zoals bedoeld in de voorgaande punten is een zeer complex geheel. Als factoren die de situatie bepalen kan men zien:
— *de organisatie:* al die invloeden op het gedrag van de leidinggevende die van buiten zijn eigen werk komen, zoals voorschriften, procedures, werkmethodes en beleid;
— *de aard van het werk* en de omstandigheden waaronder het moet worden uitgevoerd;
— *de superieur*;
— *de medewerker(s)*: de mens(en) waarmede wordt samengewerkt, zonder dat er van een hiërarchische verhouding sprake is;
— *de ondergeschikte(n).*

Vooral belangrijk voor de situatie zijn de mensen waarmee het werk moet worden verricht. Een leidinggevende die een aantal ondergeschikten heeft kan bijvoorbeeld ontdekken dat:
— sommigen het beste werken wanneer hij hen zoveel mogelijk met rust laat;
— anderen juist voortdurend moeten worden geleid;
— weer anderen moeten worden gemotiveerd door duidelijk geformuleerde doelstellingen.

Het zou dan ook niet juist zijn iedere persoon op dezelfde manier te benaderen. Eén enkele leiderschapsstijl zou hier niet tot optimale resultaten leiden. Effectief leidinggeven vereist dat de leidinggevende zijn leiderschapsstijl aanpast aan de verwachtingen van zijn ondergeschikten.

Ook de aard van het werk en de omstandigheden waaronder het werk wordt verricht stellen eisen aan de leiderschapsstijl. Door het feit dat de mens een zekere vaste lijn in zijn gedrag vertoont zal echter de hierboven geschetste (gewenste) flexibiliteit in de leiderschapsstijl slechts binnen bepaalde grenzen mogelijk zijn. Werken aan een lopende band, waar eenvoudig routinewerk wordt verricht stelt andere eisen aan het leiderschap dan werken in een team dat wetenschappelijke research verricht. Werken onder tijdsdruk in gevaarvolle oorlogsomstandigheden, stelt andere eisen aan het leidinggeven dan werken in omstandigheden waar tijdsdruk noch gevaar aanwezig zijn.

In het algemeen kan het volgende worden gesteld.
— De basisstijl *lage T, lage R* kan doorgaans slechts effectief zijn in die situaties waarbij taken moeten worden uitgevoerd die weinig fysieke inspanning vergen, die eenvoudig en routinematig van aard zijn en die bovendien op individuele basis kunnen worden verricht. Een andere voorwaarde is dat de taak voldoende interessant is om te motiveren.
— Wordt aan één of meer van deze voorwaarden niet voldaan, dus wanneer fysieke inspanning wordt gevraagd of de taak in het algemeen minder aantrekkelijk is, of wanneer de taak niet routinematig kan verlopen doordat de ondergeschikte de te volgen werkwijzen niet duidelijk voor ogen staan of doordat zich onvoorziene omstandigheden voordoen die om beslissingen vragen zodat veelvuldige tussenkomst van de leidinggevende vereist is, dan is de basisstijl *hoge T, lage R* het meest effectief, zolang althans de uit te voeren taak niet met zich mee brengt dat de ondergeschikten nauw contact met elkaar onderhouden.
— Worden bovendien aan de samenwerking tussen de ondergeschikten hoge eisen gesteld, doordat deze nauw contact met elkaar moeten houden en van elkaar afhankelijk zijn, dan is ook de relatiegerichtheid belangrijk en is de basisstijl *hoge T, hoge R* het meest effectief.
— De basisstijl *lage T, hoge R* is het meest gewenst in die situatie waarin een hoge mate van samenwerking noodzakelijk is maar waarin nochtans van de individuele groepsleden creativiteit wordt vereist en een specifieke eigen inbreng wordt verwacht op grond van vakbekwaamheid.
Ook normen en opvattingen die in de organisatie heersen bij superieuren en eventuele medewerkers en — zeker niet in de laatste plaats — de rolverwachtingen die bij de ondergeschikten ten aanzien van de leidinggevende leven, hebben invloed op de leiderschapsstijl. In dit bestek gaat het te ver om deze invloeden grondig te verwerken; wel zij vermeld dat de stijl waarin iemand leiding geeft, verankerd ligt in zijn persoonlijkheid en dat het derhalve voor de meeste leidinggevenden moeilijk zal zijn spontaan hun gedrag zo aan te passen dat het bij een willekeurige leiderschapsstijl past. Het zal voor de meeste leidinggevenden in het algemeen slechts mogelijk zijn meer of minder grote nuances aan te brengen in hun van nature aanwezige leiderschapsstijl. Dit betekent dat iedere leidinggevende zich bewust moet worden van zijn eigen leiderschapsstijl en dat hem moet worden geleerd oog te hebben voor de tekortkomingen in zijn gedrag. Verder betekent dit, dat bij de plaatsing van leidinggevenden rekening moet worden gehouden met hun leiderschapsstijl, omdat een in de ene situatie minder goede leidinggevende in een andere situatie een uitstekende leidinggevende kan zijn.
Ideaal gezien, behoort de effectieve leidinggevende sensitief te zijn ten aanzien van de vijf factoren die samen die situatie vormen. Hij zou zich bewust moeten zijn van de eisen die deze factoren stellen en de vaardigheid moeten bezitten om aan deze eisen tegemoet te komen, rekening houdend met de prioriteiten van het ogenblik.

b. Participatief of democratisch leiderschap betreft primair het delen van bevoegdheden door de leidinggevende met de teamleden. Het gaat hierbij om het actief inschakelen van de teamleden bij de besluit-

vorming, om overleg, om meedenken, om tweezijdige open communicatiekanalen.
Directief of autoritair leiderschap houdt in centralisatie van de besluitvorming en besluitneming binnen de persoon en positie van de leidinggevende als gevolg waarvan tussen leidinggevende en groepsleden een maximaal verschil in beslissingsmacht wordt geschapen.

In het algemeen kan worden gesteld, dat participatie in de besluitvorming in het defensie-apparaat en ook in de krijgsmacht onder vrijwel alle omstandigheden moet worden bevorderd. Immers de krijgsmacht is een organisatie waarin in het uiterste geval van de organisatieleden de inzet van het eigen leven kan worden gevergd. De verantwoordelijkheid van de leidinggevende is bijzonder groot. Nergens anders in de samenleving worden leidinggevenden zo massaal voor een zo grote verantwoordelijkheid geplaatst ten aanzien van hun ondergeschikten en zijn ondergeschikten zozeer afhankelijk van de beslissingen die door de leidinggevende worden genomen. Zeker in crisisomstandigheden is met het oog hierop vertrouwen in de leidinggevende absoluut noodzakelijk. Participatie kan de basis zijn voor het verwerven van dat vertrouwen. Het is duidelijk, dat het in het vorige hoofdstuk gereleveerde proces van overtuigen op zijn minst een van de essentiële voorwaarden voor participatief leiderschap in zich heeft, namelijk tweezijdige communicatie.
Participatie brengt onder meer mee dat voor de besluitvorming een beroep kan worden gedaan op de inventiviteit van de individuele groepsleden. Bovendien zullen deze zich medeverantwoordelijk voelen voor de genomen beslissingen. Door deze betrokkenheid zullen ze zich meer gemotiveerd voelen bij de uitvoering daarvan.
Ook in crisisomstandigheden kan (kort) overleg zeer nuttig zijn voor het nemen van het juiste besluit en het verkrijgen of bevestigen van het vertrouwen, dan wel om de onderlinge taken bij eventuele verbreking van de bevelsverhoudingen op elkaar afgestemd te doen zijn. De basis voor het vertrouwen dient reeds buiten de crisissituatie te worden gelegd.
Hoewel participatie in de besluit*vorming* onder vrijwel alle omstandigheden te prefereren is, betekent dat nog niet dat participatie in de besluit*neming* ook altijd noodzakelijk en gewenst is. Zeker wanneer snelle beslissingen nodig zijn en/of tegenstrijdige belangen op het spel staan, blijft in een krijgsmacht eenhoofdige besluit*neming* noodzakelijk.

c. Onderlinge samenhang der leiderschapsaspecten.
Aan het geven van leiding zijn drie aspecten onderkend, namelijk een taakgericht aspect, een relatiegericht aspect en een participatiegericht aspect.
Taakgericht leiderschap en relatiegericht leiderschap zijn onafhankelijk van elkaar. Dit betekent dat een leidinggevende in zijn gedrag alle mogelijke gradaties van deze gerichtheden tot uiting kan brengen. In zijn feitelijke leiderschapsstijl speelt ook de participatiegerichtheid een rol. Zo kan bij nadruk op het taakgerichte aspect de leidinggevende toch participatief zijn voor wat betreft de besluitvorming; aan de andere kant behoeft directief leiderschap niet ten koste te gaan van de intermenselijke verhoudingen. Voor zover echter participatie in de besluitvorming tegemoet komt aan de behoeften van de individuele leden van de groep, zal relatiegericht leiderschap in het algemeen vaker samenvallen met participatief leiderschap dan directief leiderschap.

Conclusie 10
Iedere leidinggevende dient zich bewust te zijn van zijn eigen leiderschapsstijl. Hij moet oog hebben voor de eisen die een bepaalde situatie aan het leidinggeven stelt. Gevoel voor een zekere mogelijkheid tot aanpassing van de leiderschapsstijl aan de situatie en omgekeerd tot aanpassing van de situatie aan de eigen leiderschapsstijl bevordert effectief leidinggeven.

Conclusie 11
Bij het plaatsingsbeleid dient rekening te worden gehouden met de leiderschapsstijl van hen die voor een bepaalde functie in aanmerking komen. Dit betekent dat een plaatsing ook niet mag dienen om bewijzen of bevestiging te verkrijgen van vermoede of reeds elders gebleken ongeschiktheid.

Conclusie 12
Participatie in de besluitvorming in het defensieapparaat moet onder vrijwel alle omstandigheden worden bevorderd.

Conclusie 13
Ook in crisisomstandigheden kan (kort) overleg zeer nuttig zijn voor het nemen van het juiste besluit, voor het verkrijgen of bevestigen van het vertrouwen dan wel om de verschillende taken op elkaar af te stemmen. De basis voor het vertrouwen dient zoveel mogelijk reeds buiten de crisissituatie te worden gelegd.

Conclusie 14
Participatie in de besluit*vorming* is onder vrijwel alle omstandigheden te prefereren. Participatie in de besluit*neming* is niet altijd noodzakelijk en gewenst. Zeker waar snelle beslissingen nodig zijn en/of tegenstrijdige belangen op het spel staan, blijft in een krijgsmacht eenhoofdige besluit*neming* noodzakelijk.

Een omvangrijk hoofdstuk van het rapport is vervolgens gewijd aan de *Factoren van invloed*: de maatschappelijke omgeving, het organisatorische kader, de kenmerken van het personeel, de relaties in de groep, en de persoonlijke kwaliteiten van de

leidinggevenden, die elkaar onderling ook weer plegen te beïnvloeden.

De maatschappelijke omgeving zou van geen belang zijn indien de krijgsmacht een gesloten systeem zou zijn. In de Nederlandse situatie evenwel maakt zij deel uit van de maatschappij en ondergaat daarvan de invloeden. Culturele verworvenheden, economische omstandigheden en de technologische ontwikkelingen leiden tot veranderende motivatie. Het in de maatschappij geldende normen- en waardensysteem is in hoge mate bepalend voor het leiderschapsklimaat.

a. Heeft enerzijds de techniek vele hoogwaardige technische specialismen in het defensieapparaat doen introduceren, anderzijds zijn er vele taken blijven bestaan waarvoor nauwelijks eisen aan de vooropleiding behoeven te worden gesteld. Daaruit resulteerde een grote discrepantie tussen het niveau van verschillende taken, en bijgevolg een grote heterogeniteit van het personeel. Een standaardstijl van leiding geven die daarvoor een effectieve oplossing zou garanderen, is ondenkbaar.
Het tempo waarin de technische ontwikkelingen zich voltrekken veroorzaakt het probleem van „bijblijven in zijn vak". Voor de leidinggevenden klemt dat te meer omdat verlies aan deskundigheid vaak gelijk staat aan inboeten van gezag. Ervaring wordt minder, recent verworven kennis meer van belang; scholing, bij- en omscholing eisen veel aandacht.

b. De toegenomen welvaart deed het behoeftenpatroon van de mens veranderen. De motivatie is niet langer meer afhankelijk van elementaire en fundamentele behoeftenbevrediging maar meer gericht op de mogelijkheid van arbeidssatisfactie omdat intermenselijke relaties, respect, zelfverwerkelijking en zelfbepaling in de werksfeer redelijk verzekerd zijn. De gevolgen voor het leiding geven liggen voor de hand.

Genoemde verschijnselen liggen voor een deel ook ten grondslag aan de veranderingen die optreden in het normen- en waardensysteem van de maatschappij. Waar individuele vrijheid één van de grootste waarden vormt wordt bijvoorbeeld een sanctiesysteem, dat grotendeels berust op het beperken van die vrijheid, gemakkelijk ter discussie gesteld. De behoefte aan zelfbepaling werkt, te zamen met het gestegen opleidingsniveau, het proces van mondig worden in de hand. Velen willen meepraten en meebeslissen over de eigen bestemming. Emancipatie wordt daarom wel getypeerd als een bewustwordingsproces dat leidt tot spreiding van invloed. Dat dit gevolgen heeft voor de wijze waarop ook in het defensie-apparaat leiding wordt gegeven behoeft geen nader betoog.
c. Een verandering van het waardensysteem manifesteert zich ook in het feit dat de maatschappelijke positie van de beroepsmilitair door de burgerbevolking minder hoog wordt aangeslagen dan enige decennia geleden. Bepaalde stromingen houden zich bezig met de vraag naar het gebruik van geweld en daarmee naar de legitimiteit van een geweldsapparaat. Leidinggevenden zullen hiermee worden geconfronteerd; binnen de krijgsmacht vooral in de vorm van dienstplichtigen die hun verblijf in de krijgsmacht (op zijn gunstigst) zien als een kwalijke onvermijdelijkheid. In sommige gevallen doen zich zelfs daadwerkelijke gewetensproblemen voor. Waar een positieve motivatie ontbreekt, zullen aan het leidinggevende personeel hoge eisen moeten worden gesteld.

Het organisatorische kader moet dienen om de grote en complexe organisatie doelmatig te laten functioneren. Het dient ook het leiding geven mogelijk te maken en te ondersteunen. Daartoe moeten de horizontale en/of verticale relaties zijn bepaald en de bevoegdheden inzake het sturen van de activiteiten van anderen vastgelegd.
Het organisatorische kader van het defensieapparaat is in essentie reeds bepaald door zijn staatsrechtelijke positie. In grote lijnen ligt alles vast en de leden van het apparaat kunnen nauwelijks nog invloed uitoefenen op wat bij de wet is geregeld of waarover de volksvertegenwoordiging beslist. Dat zelfde geldt evenzeer voor bijvoorbeeld algemeen geldende doctrines op het gebied van tactiek en logistiek, die bindende eisen stellen aan de wijze waarop het organisatorische kader gestalte krijgt.
Het rapport onderscheidt dan de door het defensieapparaat te verrichten taken in:

— gevechtstaken;
— gevechtssteunende taken;
— taken gericht op de instandhouding van de organisatie, zoals logistieke en personele inclusief opleidingstaken;
— bestuurs- en staftaken;
— huishoudelijke taken.

Alleen de eerstgenoemde twee worden gezien als specifiek militaire taken, omdat de andere ook aan burgerpersoneel kunnen toevallen. Een kenmerkend onderscheid wordt wel gemaakt naar de situaties waarin de taken moeten worden uitgevoerd, en wel in oorlogs-, oefen- of werksituaties. Voor de *oorlogssituaties* wordt aangetoond dat de totaliteit van de moderne oorlogvoering het „noodzakelijk maakt dat elementen van onzekerheid zo-

veel mogelijk worden geëlimineerd (. . .) gecoördineerde en vooral snelle besluitvorming noodzakelijk is zodat ondubbelzinnig dient vast te staan wie de leiding heeft. Bovendien zullen de tactische en strategische plannen zo goed mogelijk moeten zijn beveiligd zodat zij per definitie niet in brede kring ter discussie kunnen worden gesteld". Daarom wordt dan ook de voorkeur uitgesproken voor „een gecentraliseerde besluitvorming en een hiërarchische opbouw van de organisatie" en voor een sterke nadruk op het taakgerichte aspect van het leiding geven. Omdat de meeste mensen een afkeer hebben van de te nemen risico's, wordt het betiteld als „onvermijdelijk (. . .) te beschikken over specifieke middelen voor gedragsbeheersing".

In *oefensituaties* wordt gepleit voor hetzelfde organisatorische kader dat in oorlogstijd gewenst is, met name omdat de nagebootste situaties de werkelijke gevechtssituatie zo dicht mogelijk moeten benaderen. Binnen dat kader moet immers het individu leren te functioneren, en de organisatiestructuur en de gedragsregels in de krijgsmacht moeten noodzakelijkerwijs met die in de gevechtssituatie overeenstemmen; dezelfde sanctiemiddelen zijn uiteraard niet vereist, vooral omdat de te nemen risico's veelal beperkt worden gehouden.

Voor de *werksituaties* wordt in het algemeen gerekend met de uitvoering van taken die niet tot de eerste twee categorieën behoren en waaraan minder fysieke en psychische belasting is verbonden alsmede een regelmatiger leefpatroon; de variatiemogelijkheden in de gewenste leiderschapsstijlen zijn dan ook talrijker.

Nadrukkelijk wordt wel gewaarschuwd tegen het generaliseren van de oorlogs- naar de werksituatie: „Het feit dat oorlogvoeren centrale besluitvorming vereist en om taakgericht leiderschap vraagt, betekent niet dat dit ook onverminderd geldt voor de werksituatie".

Ten aanzien van de *leefsituatie* worden aanzienlijk meer mogelijkheden tot nuancering onderkend „hoewel een zekere eenvormigheid met betrekking tot de spel- en gedragsregels en de normen in de krijgsmacht onontbeerlijk is". Bijgevolg wordt zowel voor de werk- als voor de leefsituatie aangedrongen op ruime kaders met een goede mogelijkheid voor variërende aanvullingen.

Om het organisatorische kader op verantwoorde wijze gestalte te kunnen doen krijgen is het van belang de betekenis en de inhoud van de regels en normen van de militaire doelorganisatie in het juiste licht te zien. Het rapport zet daartoe uiteen dat het doen naleven van die regels en normen is gericht op:

— de *taakuitvoering* die nodig is om de organisatie te doen functioneren (dus met inbegrip van andere diensten dan de zuivere functievervulling);
— de *leefbaarheid* van de gemeenschap (vooral de huisregels);
— de *geloofwaardigheid* van de organisatie, zowel voor de samenleving als tegenover de potentiële tegenstander.

Het is duidelijk dat elke leidinggevende een taak heeft bij het doen naleven van de regels en normen, ongeacht of er nu sprake is van formele regels — vastgelegd in reglementen en voorschriften — of van informele die tot de ongeschreven wetten worden gerekend. Tussen de formele en de informele gedragsregels kan zeer goed een zekere discrepantie bestaan, en de organisatie kan die ten dele tolereren: een voorschrift kan nu eenmaal niet in alles voorzien.

Informele gedragsregels worden grotendeels bepaald door het normenstelsel dat geldt in de maatschappelijke omgeving waarin de organisatie functioneert. Dientengevolge is het zeer goed mogelijk dat formele gedragsregels niet alleen afwijken van de informele maar daarmee zelfs strijdig zijn. Soms is een dergelijk conflict van de formele regels van de organisatie met het normenstelsel van de maatschappelijke omgeving onvermijdelijk, met name als de formele regels functioneel zijn en dus het afwijken daarvan de doelstellingen van de organisatie in gevaar zou brengen.

> Voorschriften en reglementen moeten derhalve de nodige speelruimte bieden. Bovendien mogen ze niet onnodig in conflict zijn met het maatschappelijke normenstelsel. Waar dit noodzakelijkerwijze wel het geval is, dient de relatie tussen de gedragsregels en de organisatiedoelstelling inzichtelijk te worden gemaakt. De doelstellingen van de organisatie hebben derhalve niet alleen betrekking op de organisatie-uitkomsten maar ook op de persoonlijke uitkomsten.

Voor de geloofwaardigheid van de krijgsmacht — essentieel om gewapende conflicten te kunnen voorkomen — noemt het rapport als fundamentele voorwaarde „dat er discipline heerst, dat wil zeggen dat de leden van de krijgsmacht zich gedragen in overeenstemming met de vigerende gedragsregels". Die discipline moet zichtbaar zijn en

> . . . daarom mogen er ook eisen worden gesteld aan het gedrag en het uiterlijk voorkomen van zowel individuen als (organieke) groepen in de oefen- en werksituaties en bij het optreden naar buiten. Moet dus het naleven van regels en normen in eerste instantie het gevolg zijn van innerlijke bereidheid op grond

van verkregen inzicht, leidende tot onderschrijving van de noodzaak, in voorkomende gevallen moet dit gedrag kunnen worden afgedwongen op basis van de legitieme gehoorzaamheidsplicht aan het formele gezag.

Aangaande reglementen en voorschriften voegt het rapport hieraan nog toe dat hun inhoud zowel moet zijn afgestemd op de organisatiedoelstellingen als op de evoluerende opvattingen terzake in de Nederlandse samenleving. Voor een verzekerd continu functioneren van de krijgsmacht in al haar geledingen wordt ten aanzien van reglementen en voorschriften als voorwaarde gesteld:

— de inhoud dient een zekere continuïteit te vertonen en te evolueren volgens de trend van alle factoren van invloed, waarbij de taak en de omstandigheden waaronder deze moet worden uitgevoerd steeds de laatste toetsingscriteria dienen te zijn. Het spreekt vanzelf dat de taakuitvoering — zowel in oorlogs- als in vredestijd — niet altijd door alle betrokkenen als prettig of als direct nuttig kan worden ervaren. Daarom wordt van eenieder een zekere mate van aanpassings- en incasseringsvermogen vereist;
— de inhoud van de regels en normen dient aan duidelijkheid niets te wensen over te laten. Dit betekent zeker niet dat alles exact omschreven dient te zijn; er dient ruimte te zijn voor creativiteit en eigen initiatief. Het betekent wel dat de aldus gewenste ruimtekaders op zichzelf duidelijk dienen te zijn;
— ten aanzien van de geldigheid van de regels en normen mag in de praktijk geen twijfel bestaan.
Voor het, zo nodig op basis van formeel gezag, doen naleven van regels en normen is een eigentijds en doeltreffend disciplinair systeem noodzakelijk. Een modern sanctiebeleid, voorzien van eigentijdse sanctiemiddelen, is daarbij onontbeerlijk. Een duidelijke eis die men aan een dergelijk systeem moet stellen is dat het de mogelijkheid biedt het vereiste gedrag snel zeker te kunnen stellen. Het gaat hierbij niet alleen om formele strafbevoegdheid maar om het totale pakket van op gedragsbeïnvloeding gerichte middelen. Adequate handhaving van de discipline en de toepassing van sanctiemiddelen vereist een zorgvuldige scholing van het betrokken leidinggevende personeel.

De *kenmerken van het personeel* te schetsen is uiteraard een moeilijke opgave. In het rapport heeft de projectgroep zich dan ook behoedzaam opgesteld: de gemiddelde militair of burgerambtenaar bestaat nu eenmaal niet. Wel worden bepaalde trekken soms vaker bij een categorie aangetroffen dan bij een andere. Eén van die trekken is de wijze waarop mensen kunnen worden gemotiveerd. Daaruit vloeit de mogelijkheid voort een aantal categorieën van het personeel te typeren in termen van motivatiepatronen die op hun beurt weer zijn terug te voeren op verschillen in behoeftepatronen. Daarom wordt eerst een beschouwing geleverd over de relatie tussen de menselijke behoeften en de motivatie van zijn handelen: de steeds voor een bevredigde behoefte in de plaats tredende nieuwe behoeften geven doorlopend richting aan het menselijk gedrag. In de volgorde waarin die behoeften optreden is een duidelijke wetmatigheid te onderkennen. Na de fysiologische behoeften komen de behoefte aan veiligheid en zekerheid, en daarna de sociale behoeften; vervolgens doet zich de behoefte aan respect voor en ten slotte de behoefte aan zelfverwezenlijking. Voor het leiding geven nu is het van groot belang dat een in redelijke mate bevredigde behoefte geen sterke motiverende werking meer heeft. De beide eerstgenoemde behoeften uit de reeks hebben in onze samenleving al vrijwel geen motiverend effect meer.
Belangwekkend is nu de toepassing van deze motivatietheorie op het beroepspersoneel en op de dienstplichtigen. Het volgende is daarom weer een letterlijke weergave van de tekst van het rapport.

Het beroepspersoneel. Binnen de groep van het beroepspersoneel kan in zekere zin worden gesproken van een generatieverschil. Tegenover de categorie van de ouderen, die in dienst zijn gekomen tijdens of kort na de Tweede Wereldoorlog, kan een categorie jongeren worden geplaatst die tegenwoordig deel uit begint te maken van het defensie-apparaat. Er is uiteraard geen scherpe afscheiding te maken tussen deze beide categorieën. Daartussen bevinden zich grote groepen van personeel die in de tussenliggende jaren in dienst zijn gekomen en die in meer of mindere mate met een van deze beide extremen overeen zullen komen.

(1) *Het oudere beroepspersoneel.* Deze categorie beroepsmilitairen maakt een zeer belangrijk deel uit van de krijgsmacht; diegenen die hiertoe behoren, vervullen immers, gezien hun leeftijd, veelal de hoogste leidinggevende posities. In de tijd waarin deze categorie in dienst is gekomen, was het volgende kenmerkend voor de krijgsmacht.
— De krijgsmacht had een duidelijke functie, stond vrijwel niet ter discussie en werd, mede als gevolg van de bezetting, algemeen geaccepteerd.
— De krijgsmacht kende een strak hiërarchische structuur waarin vrijwel alles was voorgeschreven en gereglementeerd en waarin de discipline streng werd gehandhaafd. Er was nauwelijks plaats voor discussie. Gedragsregels, normen en waarden waren volkomen duidelijk.
— Uiterlijke kentekenen gaven een bijzonder ge-

wicht aan de saamhorigheid van de krijgsmacht als geheel en aan onderdelen daarvan.

— De verschillen tussen de diverse rangen en categorieën werden bewust in stand gehouden.
— De keuze voor een loopbaan binnen de krijgsmacht was een keuze „voor het leven".
— De fundamenten voor de huidige rechtspositie werden gelegd.

Deze kenmerken zijn thans veel minder sprekend of geheel verdwenen; normen en waarden zijn veranderd, formeel gezag wordt niet meer zo gemakkelijk geaccepteerd, uiterlijke discipline is afgenomen, verhoudingen zijn functioneler geworden en er is meer discussie. Niet allen hebben deze ontwikkelingen even gemakkelijk kunnen verwerken. Naar hun oordeel kan de krijgsmacht hierdoor haar taak niet meer vervullen. Dit kan leiden tot een gevoel van onzekerheid, tot verlies van motivatie en tot een houding van „het zal mijn tijd wel duren", hetgeen uiteraard zijn weerslag vindt in hun optreden als leidinggevende. De behoeften van deze oudere beroepsmilitairen zijn voornamelijk gericht op veiligheid, zekerheid en saamhorigheid. Bij het begeleiden en introduceren van veranderingen verdient met name deze categorie de aandacht. Veranderingen dienen slechts geleidelijk te worden doorgevoerd om een groeiend gevoel van onzekerheid en frustraties, met alle gevolgen van dien voor het functioneren als leidinggevende, te voorkomen. Het hierboven gestelde blijft uiteraard niet beperkt tot beroepsmilitairen. Ook oudere burgerambtenaren hebben met dezelfde problematiek te kampen.

(2) *De jongere beroepsmilitair.* Deze categorie beroepsmilitairen is in een geheel andere situatie in de krijgsmacht gekomen. De jongere aanstaande beroepsmilitair heeft in de meeste gevallen een keuze uit een groter aantal mogelijkheden dan vroeger het geval was, zeker als hij een uitgebreidere vooropleiding heeft genoten.
Hij staat als het ware met één been in de krijgsmacht en met het andere in de burgermaatschappij. De jongere beroepsmilitair stapt dan ook nog gemakkelijk over, indien de krijgsmacht niet te bieden heeft wat hij ervan verwacht. De gewijzigde opvattingen in de maatschappij hebben al een rol gespeeld bij de opleiding van de jongere beroepsmilitair. Desondanks is hij niet altijd voldoende voorbereid op de situatie, die hij in de praktijk aantreft, vooral bij de parate troep. De confrontatie met de meer traditioneel ingestelde oudere collega's aan de ene kant en de dienstplichtigen aan de andere kant levert spanningen op. Enerzijds voelt hij zich door zijn leeftijd en opvattingen verbonden met die dienstplichtigen, anderzijds voelt hij zich verbonden met de krijgsmacht en alles wat daaraan inherent is. Dat kan hem gemakkelijk in een rolconflict brengen. Indien hij wordt geplaatst onder een oudere collega, waarvan hij qua theoretische vakkennis de meerdere is, kunnen gezagsconflicten ontstaan.
In het leidinggeven moet dan ook, gezien het bovenstaande, vooral het functionele in plaats van het hiërarchische worden benadrukt. Naast honorering van de sociale behoeften speelt, gezien het opleidingsniveau van deze jongeren in het algemeen, de behoefte aan ontplooiing een steeds grotere rol. In het algemeen kan hetzelfde worden gesteld voor de jongere burgerambtenaar.

Het dienstplichtig personeel. In de jongere generatie manifesteren zich het duidelijkst de veranderingen die plaatsvinden in het waardenpatroon dat eigen is aan onze cultuur. In feite zou men kunnen stellen dat er twee waardensystemen naast elkaar zijn ontstaan, vertegenwoordigd in de overtuigingen en stromingen van de oudere generatie en van de jongere generatie. Met name onder de dienstplichtigen zullen de vertegenwoordigers van de nieuwe opvattingen het meest worden aangetroffen.
Voor de jongere is de hoofdvraag het zoeken naar de eigen identiteit. Vroeger kon hij zich daarvoor richten op de wereld van de ouderen, tegenwoordig is dat veel minder mogelijk. Ook in de cultuur van de ouderen zijn vele zekerheden weggevallen; in deze cultuur zitten thans veel elementen, die vraagtekens oproepen. Door de verlenging van de leerplicht en de stijging van het onderwijspeil is er bovendien meer gelegenheid om te zoeken naar de eigen identiteit. De jongere richt zich voor het vinden van de eigen identiteit tegenwoordig vooral op de leeftijdgenoten. Deze algemene achtergrond betekent echter niet, dat men bij de dienstplichtigen zonder meer kan spreken van een homogene groep; immers, ook hun achtergrond is verschillend. De ene dienstplichtige heeft een korte vakopleiding gehad en heeft al gedurende een bepaalde periode gewerkt, de andere heeft net zijn opleiding beëindigd en beschikt nog niet over enige praktijkervaring. De dienstplichtigen hebben gemeen dat zij onvrijwillig in dienst zijn gekomen, hetgeen een grote of minder grote rol kan spelen, en dat zij vanuit hun leeftijdsbeeld in de krijgsmacht een stukje avontuur willen vinden. Sommigen verwachten bovendien, dat zij van hun dienstplichttijd in vaktechnisch opzicht wat mee kunnen nemen.

Uit onderzoek blijkt, dat de dienstplichtige over het algemeen redelijk positief de krijgsmacht binnen komt. Het is vooral afhankelijk van de wijze waarop de dienstplichtige wordt opgevangen of deze houding zo blijft. De dienstplichtige geplaatst in zijn eigen vak in een team, of de diensptlichtige geplaatst in een peloton met enthousiast kader en voldoende oefenmogelijkheden, zal zijn dienstplicht over het algemeen redelijk positief ervaren. Deze situatie speelt immers in op het verwachtingspatroon van avontuur en honoreert bovendien de sociale behoeften. In die groep zal hij ook voorkomende onzekere

situaties beter aankunnen. Wanneer echter de dienst*tijd wordt ervaren als een aaneenschakeling van zin*loze activiteiten, of wanneer voeding, huisvesting en/of onderlinge verhoudingen slecht zijn, ontstaat ontevredenheid.
Vooral de opvang van dienstplichtigen met een hogere opleiding vergt bijzondere aandacht. In tegen*stelling met zijn collega, die al enige tijd heeft ge*werkt, is hij nog niet eerder geconfronteerd met een vrij strak gereglementeerd systeem. Het in een keurs*lijf geperst worden kan dan ook snel problemen geven. Verder is hij gewend niet zonder meer alles te aanvaarden, maar te discussiëren. Ten slotte zal hij veel minder aansluiting kunnen vinden tussen datgene wat hij in de krijgsmacht te doen krijgt en datgene wat hij op grond van zijn vooropleiding zou zijn gaan doen in de burgermaatschappij.
De opleidingstijd kan de overgang van de burger*maatschappij naar de krijgsmacht vergemakkelijken, doch indien met bovengenoemde gevoelens en ver*wachtingen geen rekening wordt gehouden, ook be*moeilijken. Steeds meer krijgt ook de dienstplich*tige te maken met kritiek op de krijgsmacht. Hij zal door zijn omgeving steeds meer worden gedwongen een standpunt in te nemen ten aanzien van de krijgs*macht.
Bij de dienstplichtigen speelt de honorering van de sociale behoeften een grote rol, daarnaast is echter ontplooiing in de zin van avontuur, het gezamenlijk onder moeilijke omstandigheden iets tot stand bren*gen, belangrijk. Het leiderschap moet inspelen op deze behoeften.

De *relaties in de groep* kunnen zowel formeel als informeel zijn. De leidinggevende zal alle leden van de groep, met inbegrip van zich zelf, moeten activeren om het gestelde doel te doen bereiken. Dat zal hem het beste lukken als hij niet alleen de formele leidinggevende is omdat de organisatie hem als zodanig over de formele groep heeft aan*gesteld, maar bovendien tevens de informele lei*dinggevende omdat hij in de praktijk de meeste in*vloed in de groep heeft.
Voor een goede integratie van de veelheid aan groepen waaruit de organisatie is opgebouwd, moeten twee voorwaarden worden vervuld:
— de normen van de groep moeten overeenstem*men met die van de organisatie;
— de leidinggevende van de groep moet ook be*schikken over informeel gezag.
Van degene die effectief leiding moet kunnen ge*ven, wordt „enig inzicht in de groepsdynamiek" verlangd. Daarbij wordt onder groepsdynamiek verstaan: „de aard van de groep en het geheel van processen, krachten en wetmatigheden zich mani*festerend en voortkomend uit de groep".

Begrijpelijkerwijze ziet het rapport ervan af een uitputtende beschrijving te geven. Wel wordt inge*gaan op de onderwerpen *groepscohesie* en *groeps*moreel. Ter wille van de ruimte zal daarover thans niet verder worden uitgeweid; belangstellenden zullen zonder veel moeite deze theorieën in de vakliteratuur kunnen terugvinden.

Op het punt van de *persoonlijke kwaliteiten van de leidinggevende* daarentegen is er alle reden de tekst opnieuw woordelijk te volgen. Immers, juist omdat het leiding geven het centrale thema van dit rapport vormt, is het voor een ieder die in enigerlei vorm is belast met leiding geven van groot belang te weten wat ten aanzien van de aan zijn persoon te stellen eisen in het rapport wordt ge*steld.

In het verleden is vaak geprobeerd de kenmerken te achterhalen die de leidinggevende onderscheiden van de ondergeschikten. In dit soort studies werden de fysieke, intellectuele of persoonlijke kenmerken van de leidinggevende en de ondergeschikten ver*geleken. Vaak leidden deze studies tot een lijst van kenmerken die nodig zijn voor effectief leiderschap zoals eerlijkheid, mensenkennis, enz. In het alge*meen is deze benadering van het leiderschap teleur*stellend geweest. Slechts 5% van de eigenschappen of kenmerken in meer dan 100 van deze studies kwam in 4 of meer studies voor. Deze resultaten tonen aan dat een variëteit van mensen met ver*schillende persoonlijkheidsstructuur succesvol kan leidinggeven. Gebleken is dat leidinggeven tot op zekere hoogte kan worden aangeleerd, maar vooral dat het afhankelijk is van de situatie of iemand doel*treffend zal leidinggeven. Leidinggeven in de ene situatie stelt vaak totaal andere eisen dan leiding*geven in een andere situatie. Specifieke kennis en vaardigheden alsmede de gehanteerde leiderschaps*stijl spelen daarbij een doorslaggevende rol.
Het is dus onmogelijk een lijst van kenmerken op te stellen die effectief leidinggevenden onderscheidt van minder effectief leidinggevenden. Wel is het mogelijk aan te geven wat een leidinggevende moet *doen* om het gestelde doel te bereiken. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat er een taak is die door mensen in groepsverband wordt uitgevoerd. De activiteiten van de leidinggevende kunnen mede in het licht van het voorafgaande als volgt worden gerubriceerd.

— Activiteiten en gedragingen, gericht op het uit*voeren van de opgedragen taak en het bereiken van het gestelde doel. Deze bestaan uit: taak definiëren, plan maken, werk en middelen toewijzen, kwaliteit en tempo controleren, prestatie vergelijken met het plan, eventueel het plan aanpassen.
— Activiteiten en gedragingen, gericht op het acti*veren en motiveren van de geleiden als individuen. Deze bestaan uit: aandacht schenken aan persoon*lijke problemen, prijzen van de individuen, status

verlenen, erkennen en gebruiken van individuele capaciteiten, trainen van het individu.
— Activiteiten en gedragingen, gericht op het activeren en motiveren van de geleiden als groep en het als zodanig efficiënt samenwerken. Deze bestaan uit: vaststellen van normen, handhaven van discipline, bevorderen van saamhorigheid, prijzen, motiveren, (sub)doelen stellen, aanwijzen van leidinggevenden, verzekeren van de onderlinge communicatie, trainen van de groep.
De mate waarin het accent op één of meer van deze activiteiten zal moeten vallen is afhankelijk van de taken en van de omstandigheden waaronder deze moeten worden uitgevoerd.
De leidinggevende dient zich bewust te zijn van de eisen die de taak stelt, van de behoeften van de individuele leden en van de behoeften van de leden als groep. Ook heeft hij de kennis, vaardigheid en houding nodig om aan deze behoeften tegemoet te komen, rekening houdend met de prioriteiten van de situatie.

Een bijzonder moeilijke vraag is welke **extra** eisen het militaire apparaat aan zijn leidinggevenden stelt, eisen die niet door andere organisaties worden gevraagd. Over het algemeen kan worden gesteld, dat de militaire leidinggevende in sterke mate wordt geconfronteerd met de ethiek van de oorlogvoering. Verder heeft hij, zoals in het voorgaande werd aangegeven, een bijzondere verantwoordelijkheid voor zijn personeel omdat in een aantal gevallen de beslissing over leven of dood in zijn hand ligt. Bovendien zal hij soms leiding moeten geven aan een groep die hij niet kent, die kan bestaan uit mensen die niet vrijwillig in de krijgsmacht verblijven of waarvan de leden snel wisselen. Tenslotte moet hij zich kunnen instellen op snel wisselende situaties. Dit alles vraagt een hoge mate van flexibiliteit en slagvaardigheid doch daarnaast een scherp gevoel voor de behoeften van de groep, ook onder hoge psychische druk.

Gevechtsveldonderzoek in Korea en Vietnam heeft aangetoond dat elke mens, ook de leidinggevende, wel eens faalt en dat de ene mens op het ene moment faalt en de andere mens op een ander ogenblik. De hiërarchie kan in zulke situaties een stuk duidelijkheid bieden omdat het opvolgingsproces geregeld is. In een hecht team blijkt het falen van de leidinggevende geen ernstige negatieve uitwerking te hebben, omdat het team de leidinggevende functie overneemt en initiatieven ontwikkelt om toch het groepsdoel te bereiken. Vandaar dat het de taak van de leidinggevende is om de capaciteiten van de groepsleden te ontplooien op een zodanige wijze, dat er onder hoge druk meerdere mensen aanwezig zijn die initiatieven kunnen ontplooien, zodat de kans op desintegratie van de organisatie kleiner wordt.

Uit de vorenstaande beschouwing over de factoren van invloed trekt het rapport niet minder dan twaalf conclusies, die volledigheidshalve letterlijk worden overgenomen.

Conclusie 15
In de huidige tijd spelen de eerste levensbehoeften en de behoefte aan zekerheid een minder grote rol bij het motiveren van mensen. Het zijn in toenemende mate de behoeften aan zelfrespect, aan goede intermenselijke relaties en aan zelfverwezenlijking die het gedrag van vele mensen en de bevrediging die zij in hun werk vinden bepalen.

Conclusie 16
De behoefte aan zelfbepaling werkt, te zamen met het gestegen opleidingspeil, het proces van mondig worden in de hand. Velen willen meepraten en meebeslissen over de eigen bestemming. Dit heeft belangrijke gevolgen voor de wijze waarop ook in de krijgsmacht leiding moet worden gegeven.

Conclusie 17
In oorlogs- en oefensituaties, die zich kenmerken door onzekerheid, grote lichamelijke en psychische belasting en tijdsdruk is het noodzakelijk dat elementen van onzekerheid zoveel mogelijk worden uitgesloten. Onder deze omstandigheden is eenhoofdige leiding en een hiërarchische opbouw van de organisatie het meest geëigend en zal bij het geven van leiding sterk de nadruk moeten vallen op het taakgerichte aspect. Ook zal het onder deze omstandigheden noodzakelijk zijn te beschikken over specifieke middelen voor gedragsbeïnvloeding.

Conclusie 18
Bij de structurering van werk- en leefsituaties bestaat er behoefte aan zodanig ruime kaders dat regels en normen kunnen worden gehanteerd, die zijn afgestemd op plaatselijke situaties en op de aard van het te verrichten werk. Bij de opsteling hiervan dient in ruime mate gelegenheid tot participatie van de betrokkenen te worden geboden. Dit neemt uiteraard niet weg dat een aantal regels en normen gelijkvormig zal moeten zijn voor het defensie-apparaat, of voor (delen van) de krijgsmacht.

Conclusie 19
De inhoud van regels en normen dient functioneel te zijn, dat wil zeggen dient op redelijke en zinvolle wijze te zijn afgestemd op de organisatie en haar doeleinden.

Conclusie 20
Een fundamentele voorwaarde voor de geloofwaardigheid van de krijgsmacht is, dat er discipline heerst, dat wil zeggen dat de leden van de krijgsmacht zich gedragen in overeenstemming met de vigerende gedragsregels. Daardoor kan zeker gesteld

worden, dat de krijgsmacht in voorkomende gevallen effectief zal kunnen optreden. Het naleven van de vigerende gedragsregels dient zo mogelijk een gevolg te zijn van innerlijke bereidheid, onder andere als gevolg van verkregen inzicht, leidend tot een onderschrijven van de noodzaak. Effectief leiderschap omvat in dit verband met name het doen ontstaan van dit inzicht en deze innerlijke bereidheid op basis van het onmisbare informele gezag. In voorkomend geval dient het vereiste gedrag te worden afgedwongen met behulp van het disciplinair systeem op basis van gehoorzaamheidsplicht aan het legitieme formele gezag.

Conclusie 21
Een adequaat disciplinair systeem is zeker in de krijgsmacht noodzakelijk. In dat kader zullen zowel sanctiebeleid als sanctiemiddelen erop gericht moeten zijn het vereiste gedrag snel zeker te stellen.

Conclusie 22
Het personeelsbestand van het defensie-apparaat is bijzonder heterogeen van samenstelling, zowel naar niveau van vooropleiding, als naar categorie en houdingen. Dit vraagt om een gedifferentieerde aanpak in het leidinggeven.

Conclusie 23
Voor het verwezenlijken van de doeleinden van de organisatie is het wenselijk dat de doeleinden van de groep samenvallen met de doeleinden van de organisatie en dat de formele en informele leidinggevende van de groep in dezelfde persoon zijn verenigd.

Conclusie 24
Groepen kunnen een verschillende graad van saamhorigheid vertonen. Saamhorigheid in de groep zal in de meeste gevallen bevorderlijk werken op zowel de organisatie-uitkomsten als de persoonlijke uitkomsten. In een hecht team zal het falen van de leidinggevende geen ernstige gevolgen hebben, omdat de groep de leidinggevende functie overneemt en initiatieven ontwikkelt om het groepsdoel te bereiken. Er kunnen zich echter gevallen voordoen waarbij de groepssaamhorigheid verstorend werkt op de organisatie-uitkomsten doordat het informele doel niet gelijk is aan het organisatiedoel. Ook kunnen de individuele uitkomsten van sommige leden negatief zijn doordat de groep zich tegen hen keert.

Conclusie 25
Van uitermate groot belang zijn de relaties tussen leidinggevende en groep. Een leider die door zijn groep wordt geaccepteerd beschikt over gezag en hoeft zelden zijn toevlucht te nemen tot negatieve sanctiemiddelen.

Conclusie 26
De leidinggevende moet zijn activiteiten en gedragingen richten op het uitvoeren van de opgedragen taak en het activeren en motiveren van geleiden als individuen en als groep, daarbij rekening houdend met de prioriteiten van de situatie. Om dit te bereiken zal grote aandacht moeten worden besteed aan selectie, opleiding en vorming van leidinggevenden.

☆

Met de weergave van de belangrijkste passages uit het Stumik-rapport moge, voor wat deel I daarvan betreft, thans worden volstaan. In het volgende nummer zal als samenvatting van het hiervoor gepubliceerde de synthese van het eerste deel worden opgenomen, gevolgd door de essentie van deel II.