Het Stumik-deelrapport „Leidinggeven"

(II, slot van blz. 18)

✱ ✱ In het vorige nummer werd uitgebreid aan-
✱ dacht besteed aan het deelrapport dat de Stuurgroep Maatschappelijke Invloeden in de Krijgsmacht, in nauwe samenwerking met de door haar ingestelde projectgroep, heeft opgesteld ter voldoening aan de opdracht welke zij daartoe van de minister van defensie had ontvangen. De beschouwing van dat rapport werd toen besloten met de aankondiging, dat de draad zou worden hervat met het weergeven van de synthese waarmee de stuurgroep het eerste deel van haar schriftuur afrondde.

Zoals reeds in de *Inleiding* van het rapport was gesteld, vormden de conclusies uit de beschouwingen over het leiding geven en over de factoren die daarbij een rol spelen de „bouwstenen voor de synthese", die op haar beurt „kan worden beschouwd als de beleidsvisie welke de stuurgroep aan de projectgroep heeft gevraagd". Het zou nu wel interessant zijn te weten welke betekenis precies moet worden gehecht aan de term synthese. Immers, in de filosofie vooronderstelt alle synthese een voorafgaande *analyse*, waarna de langs die weg verkregen verschillende elementen in de synthese tot een eenheid worden samengevat. Op grond daarvan zou men kunnen verwachten dat de conclusies — waarvan in de Inleiding sprake was — en de vorenbedoelde verschillende elementen analoog zouden zijn en dat dus de synthese zich zou beperken tot het weergeven van de conclusies, onderling verbonden door een logische verbindende tekst. Een dergelijke verwachting wordt dan evenwel niet bewaarheid, want de synthese bevat enerzijds letterlijke herhalingen van tekstgedeelten uit de voorafgaande beschouwingen die niet als zodanig in de conclusies voorkomen, en vermeldt anderzijds soms zaken die noch in de conclusies noch in de beschouwingen te traceren zijn.
Hoe het ook zij, de aandachtige lezer die wil trachten vast te stellen of de projectgroep en de stuurgroep zijn gekomen tot een analytisch dan wel tot een synthetisch oordeel, ziet zich geplaatst voor een interessante puzzel. Voor de goede orde zij echter nogmaals herhaald dat het niet de bedoeling is, in deze kolommen nu een beoordeling te geven van het onderhavige rapport, en zeker geen veroordeling: de mondige lezer oordele bij voorkeur zelf. Hoewel dus, zoals in het vorenstaande reeds werd aangeduid, de synthese niet geheel vrij is van herhalingen moet toch datgene wat de stuurgroep heeft willen aanmerken als het wezenlijke uit de beschouwingen worden gezien als een samenvatting die in extenso behoort te worden weergegeven.

Synthese van Deel 1

1.
In het moderne mensbeeld wordt sterk de nadruk gelegd op de behoeften van de mens tot zelfbepaling en zelfontplooiing. Het recht tot vervulling van deze behoeften staat niet of nauwelijks ter discussie. Daarnaast wordt erkend dat de mens verplichtingen heeft tegenover andere mensen en de gemeenschap waarvan hij deel uitmaakt. Individuele vrijheid en rechten behoren in onze cultuur tot de hoogste waarden; een en ander met de beperking dat zulks niet mag leiden tot willekeurig gedrag dat een aantasting betekent van de vrijheid van anderen. Er kan dus slechts sprake zijn van vrijheid in gebondenheid. Op deze basis berust ook het recht van individuen en gemeenschappen om hun in vrijheid voortbestaan veilig te stellen. Dit resulteert onder meer in een defensie-apparaat dat tot taak heeft de vrijheid van het Nederlandse volk te waarborgen en desnoods gewapenderhand te verdedigen.

Mag enerzijds het recht op zelfbepaling niet leiden tot ongebreidelde willekeur, anderzijds moet de gemeenschap bij het opleggen van verplichtingen aan individuen niet meer beperkingen aan de zelfbepaling en zelfontplooiing opleggen dan absoluut noodzakelijk is. Tegenover de individuele plicht om bij te dragen aan de veiligheid van de gemeenschap, heeft de gemeenschap de taak om zowel het fysieke als het geestelijke welzijn van het individu in dienst van die gemeenschap zoveel mogelijk te bevorderen. Dit impliceert dat de defensieleiding de plicht heeft de mens in het defensie-apparaat zoveel mogelijk tot

zijn recht te doen komen. De grens wordt hier slechts bepaald door de specifieke doelstelling van de krijgsmacht.

2.
Ten einde met de beschikbare middelen de toebedeelde taken te kunnen uitvoeren dient het defensie-apparaat te worden bestuurd.

Het besturen omvat twee deeltaken, te weten:
a. de ontwerptaak, waarin de doelstellingen en subdoelstellingen worden geformuleerd en de wegen worden gekozen waarlangs de doelstellingen moeten worden bereikt;
b. de beheersingstaak, waarin wordt zeker gesteld dat de doelstellingen langs de gekozen wegen worden bereikt.

Beide taken krijgen gestalte in:
— de strategie van de bedrijfsvoering;
— het organisatorisch kader, dat wil zeggen de toewijzing van de middelen, deeltaken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, en de vastlegging van structuur, procedures, voorschriften en normen;
— het leidinggeven aan het personeel.

In dit rapport is op de beleidsstrategie niet verder ingegaan; beleid en leidinggeven zijn echter wel twee aspecten van de taak van een en dezelfde met leiding belaste functionaris. Afhankelijk van niveau en situatie kan het ene dan wel het andere aspect op de voorgrond treden. In het algemeen kan worden gesteld dat beleid meer de nadruk krijgt op de hogere niveaus in de organisatie, terwijl op alle niveaus in de organisatie (aan kleine groepen) leiding wordt gegeven.

3.
Beleidsstrategie, organisatorisch kader en leidinggeven dragen bij tot het bereiken van de vereiste resultaten. De resultaten omvatten:
a. de organisatie-uitkomsten; de gestelde taken dienen zodanig te worden uitgevoerd dat de doelstellingen worden verwezenlijkt;
b. de persoonlijke uitkomsten, dat wil zeggen de satisfactie van het betrokken personeel. De satisfactie is een van de onmisbare elementen voor een goede motivatie.

De persoonlijke uitkomsten zijn niet ondergeschikt aan de organisatie-uitkomsten; goede persoonlijke uitkomsten zijn een voorwaarde voor optimale organisatie-uitkomsten en zijn tevens doel op zich zelf.

4.
Organisatorisch kader en leidinggeven staan in wisselwerking. Zo dient het organisatorisch kader effectief leidinggeven mogelijk te maken en te ondersteunen. Dit organisatorisch kader is geen star gegeven. Vanuit het leidinggeven komen impulsen die een bijdrage leveren aan het aanpassen en ontwikkelen van de organisatie.
Het organisatorisch kader wordt bepaald door de staatsrechtelijke positie van het defensie-apparaat, het specifieke doel, de uit te voeren taken, de personele en materiële middelen alsmede de omstandigheden waaronder deze taken worden uitgevoerd. Naast ontwikkelingen in de organisatie, onder andere op het gebied van de operationele doctrines en de techniek, zullen ook ontwikkelingen in de samenleving invloed doen gelden op het organisatorisch kader. Het defensie-apparaat is een open organisatie, haar leden maken deel uit van de maatschappij. Dit betekent dat maatschappelijke invloeden, onder andere de gevolgen van emancipatieprocessen, zullen doorwerken in het organisatorisch kader en het leidinggeven. De mate van doorwerking vindt slechts zijn grens in de specifieke doelstelling van de krijgsmacht.
Gegeven de omvang van het defensie-apapraat, de aard en de verscheidenheid van onderling op elkaar af te stemmen taken, alsmede de verschillende omstandigheden waaronder deze taken moeten kunnen worden uitgevoerd, zijn een hiërarchische organisatiestructuur en eenhoofdige leiding vereist. Het behoeft geen betoog dat een en ander ook in vredestijd op het organisatorisch kader grote invloed heeft. Dat neemt echter niet weg dat onderscheid moet worden gemaakt naar de situaties waarin de verschillende delen van het defensie-apparaat moeten functioneren. In crisissituaties, welke zich kenmerken door onzekerheid, grote lichamelijke en psychische belasting en tijdsdruk, is het noodzakelijk dat elementen van onzekerheid zoveel mogelijk worden uitgesloten. Vooral onder deze omstandigheden zijn 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 de taakuitvoering. Ook zal het onder deze omstandigheden noodzakelijk zijn te beschikken over specifieke middelen voor gedragsbeïnvloeding.
In niet-crisissituaties bestaat er echter 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 opstelling hiervan dient in ruime mate de gelegenheid tot participatie van de betrokkenen te worden geboden. Dit neemt uiteraard niet weg dat, bijvoorbeeld uit operationele en rechtspositionele overwegingen, een aantal regels en normen gelijkvormig zal moeten zijn voor het defensie-apparaat of voor (delen van) de krijgsmacht.

Het is een essentiële voorwaarde voor het functioneren van de krijgsmacht, niet alleen in crisissituaties maar altijd, dat gerekend kan worden op effectief gedrag van de individuen. Hiervoor zijn gedragsregels en middelen tot besturing van het individuele gedrag noodzakelijk. Bij de ontwikkeling van de te

stellen gedragsregels en normen dient echter onderscheid te worden gemaakt tussen oorlogs-, oefen-, werk- en leefsituaties.
Hoewel een zekere eenvormigheid voor wat betreft de gedragsregels en normen in de krijgsmacht onontbeerlijk is, zal door de aard van het werk een zekere nuancering op dit gebied mogelijk en noodzakelijk blijken te zijn. Bij het aanbrengen van deze nuances zal participatie van alle betrokkenen motiverend kunnen werken; met name op het gebied van werk- en leefsituaties zal hiervoor de nodige ruimte moeten worden geschapen. Effectief leidinggeven betekent onder meer dat slagvaardig moet kunnen worden gereageerd in verschillende situaties. Dit vereist ruimte voor eigen initiatief, creativiteit en het dragen van verantwoordelijkheid. De organisatie zal deze ruimte moeten bieden, hetgeen betekent dat bevoegdheden zoveel mogelijk moeten worden gedelegeerd naar die niveaus waar de verantwoordelijkheid voor de uitvoering ligt.

5. Leidinggeven
Essentieel is, dat steeds bedacht wordt, dat leiding wordt gegeven aan mensen. In punt 1 is reeds gesteld dat de mens in de krijgsmacht zoveel mogelijk tot zijn recht moet kunnen komen. Dit impliceert dat de leidinggevende functionaris rekening dient te houden met de behoeften van zijn ondergeschikten.
In tegenstelling tot oude opvattingen dat de mens slechts bevrediging zoekt van zijn meest fundamentele behoeften, is de laatste tientallen jaren het inzicht ontstaan dat bij de motivatie van de mens ook behoeften van hogere orde een rol spelen, zoals de behoeften aan goede intermenselijke relaties, aan zelfrespect en het respect van anderen en aan zelfbepaling en ontplooiing.
Het recht op de vervulling van deze behoeften moet worden erkend. De organisatie kan niet volstaan met het tegemoetkomen aan primaire levensbehoeften en behoeften aan zekerheid in de vorm van billijke salariëring respectievelijk het scheppen van rechtszekerheid.
Voor zover zulks mogelijk is, dat wil zeggen voor zover vervulling van deze behoeften niet in conflict komt met de organisatie-doeleinden, zullen ook de mogelijkheden moeten worden geschapen om in de hierbovengenoemde individuele behoeften van hogere orde te voorzien.
Satisfactie wordt niet alleen geput uit materiële beloningen, maar ook uit immateriële beloningen en uit de aard van het werk zelf — de beleving van de zinvolheid daarvan — terwijl ook de zelfstandigheid, verantwoordelijkheid en creativiteit die men bij het werk aan de dag kan leggen belangrijk zijn. Essentieel is in dit verband dat een ieder een zinvolle en duidelijke dagtaak heeft te vervullen, waarin ruimte is voor initiatief en zelfontplooiing.

6.
In een concrete situatie is het de taak van de leidinggevende de onderkende, soms tegenstrijdige, factoren van invloed in het licht van de taakstelling tegen elkaar af te wegen. Hierbij moet worden bedacht dat in een dergelijke situatie het organisatorisch kader vaak een gegeven vormt.
De taak en de middelen zijn bekend; ook de aard en de kwaliteiten van het personeel vormen een gegeven. Dit betekent in het algemeen dat in een concrete situatie het organisatorisch kader en de opgedragen taak niet ter discussie kunnen worden gesteld. De leidinggevende zal derhalve de gegeven situatie op de juiste wijze moeten interpreteren en zijn leiderschapsgedrag daarop dienen af te stemmen. In bepaalde situaties zal het onvermijdelijk zijn dat zekere individuele en groepsbehoeften niet of maar ten dele kunnen worden gehonoreerd. Het is in zulke gevallen van het grootste belang dat het personeel zoveel mogelijk (en zo nodig achteraf) inzicht wordt gegeven in de oorzaken die hiertoe leiden of hebben geleid.

De wijze waarop doorgaans leiding wordt gegeven dient bij te dragen tot de bereidheid van de ondergeschikten om te accepteren dat in bepaalde omstandigheden op zich zelf overigens redelijke behoeften niet worden gehonoreerd. De leidinggevende dient er zich van bewust te zijn, dat hoewel het niet vervullen van op zichzelf redelijke behoeften van het personeel de taakuitvoering op de korte termijn kan begunstigen, het bestendigen van zulk een situatie op de langere termijn een ongunstig effect zal hebben.

7.
In het licht van het voorgaande dienen ook de betekenis en de inhoud van de in iedere doelorganisatie onmisbare spel- en gedragsregels en normen te worden gezien. Het (doen) naleven van de regels en normen in de militaire organisatie is gericht op:

— de *taakuitvoering*. Het begrip taakuitvoering heeft niet alleen betrekking op de specifieke organieke functie (zoals bijvoorbeeld het besturen van een voertuig), maar ook op het totale complex van taken die moeten worden uitgevoerd om het betreffende deel van de organisatie te doen functioneren zoals bijvoorbeeld onderhoud en corvee- en wachtdiensten;
— de *leefbaarheid* van de (werk)gemeenschap waarbinnen de mens zich bevindt. Dit aspect heeft met name betrekking op de huisregels;
— de *geloofwaardigheid* van de organisatie, zowel ten opzichte van de samenleving en de bondgenoten als ten opzichte van de potentiële tegenstander.

De inhoud van de regels en normen dient op redelijke en zinvolle wijze te zijn afgestemd op de organisatie en haar doeleinden, dat wil zeggen zij dienen functioneel te zijn. Voor zover zij dat niet zijn of lijken te zijn dienen zij achterwege te blijven, dan wel geloofwaardig of duidelijk te worden gemaakt. Overwegingen van traditionele en emotionele aard vormen met name voor de jongere generatie geen doorslaggeven-

de argumenten. Dit betekent ook, dat de inhoud zo nodig in de tijd dient te evolueren in samenhang met de evoluerende opvattingen ter zake in de Nederlandse samenleving en met de veranderingen welke voortvloeien uit de gewijzigde inzichten met betrekking tot de taakuitvoering (bijvoorbeeld als gevolg van operationele en technische ontwikkelingen).

Wil de krijgsmacht in al haar geledingen continu kunnen functioneren, dan zal ten aanzien van regels en normen aan de volgende voorwaarden moeten worden voldaan:

— de inhoud dient een zekere *continuïteit* te vertonen en te evolueren volgens de trend van alle factoren van invloed waarbij de taakuitvoering en de omstandigheden waaronder deze moet plaatsvinden steeds de laatste toetsingscriteria dienen te zijn. Daarbij dient men eraan te denken, dat de taakuitvoering — zowel in oorlogs- als in vredestijd — niet altijd door alle betrokkenen als prettig of als direct nuttig kan worden ervaren. De taakuitvoering vereist van een ieder een zekere mate van aanpassings- en incasseringsvermogen;
— 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 ruime kaders op zich zelf duidelijk dienen te zijn;
— ten aanzien van de *geldigheid* van de regels en normen mag in de praktijk geen twijfel bestaan.

Het naleven van de regels en normen komt onder meer tot uiting in gedisciplineerd gedrag van individuen en van (organieke) groepen in de oefen-, werk- en leefsituatie en in het openbaar. Het doen naleven van de regels en normen — het handhaven van de discipline — is één van de taken van iedere leidinggevende. Discipline blijft één van de pijlers waarop een geloofwaardig en efficiënt defensie-apparaat dient te rusten. Deze geloofwaardigheid naar buiten is ook afhankelijk van het uiterlijk voorkomen van de leden van de krijgsmacht.

8.
Zo mogelijk dient het naleven van de regels en normen een gevolg te zijn van innerlijke bereidheid onder andere als gevolg van verkregen inzicht leidend tot het onderschrijven van de noodzaak. Effectief leiderschap omvat in dit verband met name het doen ontstaan van dit inzicht en deze innerlijke bereidheid. Dit is een overtuigingsproces op basis waarvan echt (informeel) gezag ontstaat, dat niet berust op de sanctiemacht van de leidinggevende. Deze vorm van gezag is het meest geëigende middel tot gedragsbeïnvloeding, omdat het in principe geen weerstanden oproept en omdat het slagvaardigheid in de hand werkt, hetgeen vooral belangrijk is wanneer er weinig tijd beschikbaar is. In voorkomend geval dient het vereiste gedrag te worden afgedwongen op basis van de legitieme gehoorzaamheidsplicht met behulp van het disciplinaire systeem.
Effectief leidinggeven betekent ook dat de wijze waarop leiding wordt gegeven aangepast is aan de eisen die de situatie stelt. Met name in crisissituaties kan dit betekenen dat de organisatie-uitkomsten moeten prevaleren boven de persoonlijke uitkomsten. Dit brengt met zich mee dat het leiderschap dan een duidelijk taakgericht karakter moet dragen. Wanneer er sprake is van gezag in bovenbedoelde zin zal zulk leiderschap worden geaccepteerd. De basis voor dit gezag zal echter moeten worden gelegd in niet-crisistijd. Dit zal doorgaans niet mogelijk zijn wanneer het leiderschap niet tevens relatiegericht is.

9.
De relatiegerichte component van het leiderschap dient onder meer tot uiting te komen in persoonlijke relaties en in groepsrelaties (teamvorming), zowel op leidinggevend als op uitvoerend niveau.
Ook de toenemende specialisatie en differentiatie vraagt om teamvorming; deze is tevens basis voor samenwerking, participatie en ontwikkeling van de organisatie. Hierbij dient aandacht te worden geschonken aan het bevorderen van de functionele inbreng bij de besluitvorming.

10.
Zowel interne ontwikkelingen als externe invloeden dienen, zoals uit het voorgaande is gebleken, te leiden tot veranderingen in het organisatorisch kader alsook tot aanpassing van het leidinggeven in de organisatie. Voorwaarde voor de realisatie van evenwichtige veranderingen is dat de leidinggevenden, met name zij die werken op de daarvoor verantwoordelijke beleidsniveaus, hiervoor de vereiste mentale openheid en bereidheid bezitten. Zo zullen vanuit de praktijk van het leidinggeven op alle niveaus impulsen moeten kunnen komen ten behoeve van de verdere ontwikkeling van het organisatorisch kader. Een goede communicatie in de organisatie is hiertoe een voorwaarde.

Bij het volgen van bijvoorbeeld de maatschappelijke ontwikkelingen dienen met name de trendmatige ontwikkelingen in beschouwing te worden genomen, daar een grote en complexe organisatie als het defensie-apparaat, gezien zijn functie, continuïteit niet kan ontberen. Veranderingen die betrekking hebben op het menselijke functioneren in de organisatie dienen, evenals veranderingen die invloed hebben op het geven van leiding, zorgvuldig te worden ingeleid en begeleid. Doorvoering van uit het oogpunt van de organisatie gezien op zich zelf juiste veranderingen, die bijvoorbeeld voor het leidinggevend personeel onbegrijpelijk zijn en/of strijdig worden geacht met een goede taakuitvoering, zullen een negatieve invloed hebben op de kwaliteit van het leidinggeven en dus op het functioneren van de organisatie. Veranderin-

gen in het organisatorisch kader en in de wijze van leidinggeven dienen op hun aanvaardbaarheid en bruikbaarheid te worden getoetst, met als criterium het doelmatig functioneren van het defensie-apparaat.

11.
Het openstaan voor veranderingen, het onderkennen van de noodzaak van veranderingen en de capaciteit om op adequate wijze veranderingen te realiseren, zijn eisen die aan het leidinggevend personeel moeten worden gesteld. Dit geldt vooral voor het vrijwillig dienend personeel. De opleiding en vorming van leidinggevend personeel zal derhalve, wellicht meer dan thans reeds het geval is, gericht dienen te worden op de ontwikkeling van genoemde kwaliteiten.
Tijdens de opleiding van leidinggevend personeel zal, naast het doen verkrijgen van fundamentele kennis en inzicht met betrekking tot het leidinggeven, de praktische leiderschapsvorming door middel van praktijkgerichte leersituaties gestalte dienen te krijgen. Het systeem van opleiding en vorming zal met name voor het langer in de organisatie verblijvend personeel dienen te worden gebaseerd op het beginsel van de éducation permanente, ten einde achterblijven bij de ontwikkelingen te voorkomen.

DEEL 2

Na aldus de essentie te hebben samengevat van de beschouwingen uit het eerste deel houdt het rapport zich in het tweede deel bezig met de verschillende *factoren die het leiding geven bemoeilijken*. Bij het bestuderen van die problematiek kon dankbaar worden gebruik gemaakt van de reeds geboekstaafde resultaten van een aantal onderzoeken die in ander verband al eerder waren gehouden. Het rapport verwijst naar die onderzoeken in een afzonderlijke bijlage, waarin de relevante gegevens zijn opgenomen met de juiste „vindplaats" daarbij vermeld.
Het lijkt aannemelijk dat een groot deel onzer lezers van het bestaan van deze documentatie op de hoogte is. Velen zullen om de een of andere reden van de inhoud van die rapporten, verslagen, e.d., al kennis hebben genomen. Zij zullen dan zonder twijfel kunnen onderschrijven dat het daaruit te putten materiaal in velerlei opzicht als beperkt moet worden gekwalificeerd. In het bijzonder geldt dat wel voor het uit die onderzoeken blijkende oordeel over de wijze van leiding geven in de krijgsmacht. Immers, bij de gehouden enquêtes is veelvuldig gepeild naar het oordeel van de geleiden over de leider, van de ondergeschikte over de meerdere, kortom van laag naar hoog. Het zal duidelijk zijn, dat in dergelijke gevallen de *persoonlijke uitkomsten* van de oordelende ondergeschikte aanzienlijk meer gewicht in de schaal leggen dan de *uitkomsten van de doelorganisatie*. Het ligt dan ook voor de hand dat een in hoofdzaak op de vorenbedoelde documentatie gebaseerd rapport haast onvermijdelijk aan dezelfde beperking onderhevig zal zijn. Zo moet wel sterk worden betwijfeld of er in de totaliteit van het verzamelde materiaal voldoende gegevens zouden kunnen worden gevonden voor het doen van een uitspraak over bijvoorbeeld de *effectiviteit van het leiding geven*. Wellicht zouden over dat aspect belangwekkende gegevens kunnen worden verkregen uit de beoordelingen die de doelorganisatie van hoog naar laag doet opmaken en waaruit zou kunnen worden gecompileerd hoe de door de organisatie als zodanig aangestelde formele leidinggevenden oordelen over de doeltreffendheid waarmee leiding wordt gegeven door de onder hen gestelde leiders van het lagere niveau. Wanneer in de Diensten van de beide opperofficieren resp. de vlagofficier personeel de hier bedoelde gegevens niet in een handzaam overzicht konden worden gepresenteerd — waarom eigenlijk niet? — is het wel dubbel jammer dat de projectgroep in eerste instantie werd gebonden aan een zo krap gesteld tijdschema. Zoals de zaken nu lagen mocht immers niemand redelijkerwijze van haar verlangen dat zij ook nog een veelomvattend en ongetwijfeld zeer tijdrovend onderzoek zou instellen naar een specifiek facet, dat door de organisatie weliswaar als beoordelingsgegeven werd gevraagd doch daarna niet of nauwelijks benut. Dat neemt echter niet weg dat de lezer terdege rekening dient te houden met een zekere, uit de zojuist geschetste beperking voortvloeiende, eenzijdigheid.
De projectgroep erkent volmondig dat haar onderzoekmateriaal onvolledig is geweest:

> Helaas kon niet van elk probleemgebied voldoende onderzoekmateriaal worden gevonden, dan wel had het gevonden onderzoekmateriaal slechts betrekking op één krijgsmachtdeel, of zelfs op slechts een of meer categorieën daaruit. Dat betekent dat niet alle vraagstellingen in alle krijgsmachtdelen zijn onderzocht. Het is dus uit den boze uit één onderzoek naar de hele krijgsmacht te generaliseren. Evenmin is het echter gerechtvaardigd om hetgeen voor één krijgsmachtdeel gevonden is als specifiek voor alleen dat krijgsmachtdeel te beschouwen zolang het tegendeel niet bewezen is.

Daarenboven signaleert de projectgroep terecht, dat de onderscheidene onderzoeken niet direct kunnen worden gezien als schoolvoorbeelden van coordinatie in opzet en vraagstelling. Met andere woorden, de projectgroep spreekt een duidelijke twijfel uit aan de bruikbaarheid en betrouwbaarheid

van een mogelijke basis die zou kunnen worden geconstrueerd uit de beschikbare gegevens der eerdere onderzoeken.
De aandachtige lezer, die thans ervan overtuigd is ten minste één van de komende aanbevelingen al te kunnen voorspellen, komt in zijn verwachtingen evenwel bedrogen uit: een aanbeveling tot het doen houden van een completerend onderzoek ontbreekt te enen male. Dat is betreurenswaard, want het doet onmiskenbaar afbreuk aan het werkstuk als de criticaster zó gemakkelijk aan de onderbouw kan rommelen.

De factoren die onder de huidige omstandigheden het leiding geven ongunstig beïnvloeden, liggen naar de mening van de projectgroep vooral in het vlak van het organisatorische kader, het personeelsbeleid en de maatschappelijke omgeving. Daarvan gaat vaak een negatieve invloed uit op de motivatie van het personeel, zowel leidinggevenden als ondergeschikten.
De leidinggevende kan aan deze bemoeilijkende factoren niet veel doen; het zijn veelal omstandigheden die hij aantreft zodra hij zijn functie aanvaardt, en het is beslist niet zo dat zij alleen in het defensieapparaat worden aangetroffen, zij komen in vrijwel elke grote organisatie voor.
Zoals reeds in het eerste deel werd betoogd is er sprake van een duidelijke interactie tussen de gebieden van oorsprong van deze factoren. Het is van belang dat de defensieleiding ernaar streeft, dat interactieproces te beheersen. Daarbij moet worden overwogen dat het organisatorische kader en het personeelbeleid wél, en de maatschappelijke omgeving níét rechtstreeks door de defensieleiding kunnen worden beïnvloed.
Om het leiding geven te verbeteren moeten in ieder geval de bemoeilijkende factoren worden weggenomen. De leidinggevende kan immers nauwelijks aansprakelijk worden gesteld voor een minder effectieve leiding in een situatie die hij aantrof en waaraan hij zelf niet bij machte is iets te wijzigen.

Het organisatorische kader

Teruggrijpende op hetgeen in de inleidende beschouwingen daaromtrent werd gezegd herinnert het rapport aan de belangrijke rol welke het organisatorische kader speelt bij de motivatie van zowel leiders als geleiden, in het bijzonder omdat daarmee staat of valt in hoeverre de mens aan zijn trekken zal kunnen komen voor wat betreft de bevrediging van de bovenste drie treden van zijn behoeftenladder. De relatie tussen de meerdere en de ondergeschikten is daarbij in het geding en als daaraan iets hapert, schort er ook het een en ander aan de effectiviteit van het leiding geven.
Het organisatorische kader moet — zoals in Conclusie 3 gesteld — effectief leiderschap ondersteunen, en derhalve moeten ook de hinderende factoren in dat kader worden veronzijdigd.
In het organisatorische kader zijn structuur, procedures en normen vastgelegd in *voorschriften en reglementen*. De leidinggevenden van ongeacht welk niveau moeten zich daaraan houden. Een niet geringe moeilijkheid is daarbij dat de geest van die documenten mogelijk wel de juiste is, maar dat de letter zo weinig meer blijkt aan te spreken. De letter is het echter die formeel rechtskracht heeft, en het is op dat punt dat de leidinggevende in moeilijkheden komt: moet een omslachtige procedure uit een onmiskenbaar verouderd voorschrift worden gehanteerd, of mag de leidinggevende tolereren dat de ondergeschikten er de hand mee lichten?
De onzekerheid van de leidinggevende, die beseft dat hem zowel het formele als het informele standpunt kan worden kwalijk genomen, paart zich gewoonlijk aan een overeenkomstig gevoel bij de geleiden, die aan zijn „beleid" kop noch staart kunnen ontdekken. Blijft soms de noodzakelijke aanpassing van verouderde regels onbegrijpelijk lang achterwege, soms ook worden welhaast heilige regels als in een handomdraai overboord gezet: de leidinggevende die met verve zo'n regel in praktijk heeft gebracht, voelt zich in de steek gelaten en in het hemd gezet; ten overstaan van degenen die hij verplichtte tot het naleven van die regel heeft hij een groot deel van zijn geloofwaardigheid ingeboet.

Met recht hekelt het rapport dan ook dergelijke ingrepen. De leidinggevende moet erop mogen rekenen dat men hem niet overvalt met wijzigingen die hij slechts kan verklaren als een, te zijnen detrimente, door de knieën gaan voor de eisen van de talrijkste groep, die van de dienstplichtigen.

Het organisatorische kader behoort de leidinggevende van voldoende eigen bevoegdheden te voorzien. *Initiatief en speelruimte* zijn in grote mate bepalend voor het arbeidsklimaat waarin de leiding wordt gegeven. Het gaat daarbij niet uitsluitend om gedelegeerde bevoegdheden — die leggen immers het accent duidelijk op de daaraan gekoppelde verplichting zich te verantwoorden voor alles wat er fout ging — maar het rapport pleit ervoor:

> . . . dat er een redelijke ruimte moet zijn om ook eens fouten te (mogen) maken. Vooral in de krijgsmacht is het maken van fouten sterk onderhevig aan nega-

tieve sancties die zelfs nog op lange termijn kunnen doorwerken in de carrière. Daardoor krijgt het nemen van initiatieven vaak het karakter van het zich blootstellen aan risico's. Niets is zo dodelijk voor het nemen van initiatieven als de vrees voor het maken van fouten.

Aansluitend daarbij pleit het rapport voor het maar al te vaak verwaarloosde pendant, i.c. de beloning, al was het alleen maar een waarderend woord.

Het voorgaande hangt uiteraard sterk samen met leiderschap en arbeidsklimaat. Daarnaast evenwel is het van groot belang dat het organisatorisch kader ook formeel speelruimte verschaft en door de formulering van taken en bevoegdheden het nemen van initiatieven bevordert en zelfs noodzakelijk maakt. Dit is te meer noodzakelijk omdat de leidinggevende die, al dan niet vermeend, voor vele zaken het fiat van hogerhand moet verkrijgen, aan gezag inboet bij zijn ondergeschikten. Het gezag en de geloofwaardigheid van leidinggevenden hangen nu eenmaal sterk samen met hun beslissingsmacht.

Een derde factor, liggende in het vlak van het organisatorische kader, is de *werkbelasting*. Uiteraard gaat het daarbij niet zozeer om de normale als wel om de abnormale belasting. Het rapport signaleert het fenomeen van de *onderbelasting* — wanneer de ingebrachte kwaliteiten van de functionaris (soms zeer ver) uitsteken boven het niveau van de functie en de eisen die het werk stelt — dat met name voorkomt bij dienstplichtigen in de KL.
Erkend wordt dat dit probleem moeilijk oplosbaar is. Het rapport doet dan ook geen werkelijke remedie aan de hand, doch lijkt meer geneigd de symptomen te helpen maskeren: „Een grotere mate van creativiteit van het leidinggevend personeel bij de voorbereiding van het werk en de oefeningen kan deze problematiek *enigszins verzachten*." (Cursivering red. Mil. Spect.)
Dat daarnaast ook de materiële middelen en mogelijkheden ter realisatie van de gewenste creatieve ideeën onontbeerlijk worden geacht, is een nogmaals onderstrepen van een bijzonder oud zeer maar lost natuurlijk het eigenlijke probleem al evenmin op. Datzelfde geldt voor de onvermijdelijke constatering dat „de vaak gehanteerde oplossingen voor kwantitatieve onderbelasting soms het karakter krijgen van bezig houden". Het zal stellig op vele leidinggevenden die met dit probleem dag in dag uit worstelen weinig indruk maken dat de projectgroep daaraan nog toevoegt:

Wil geen demotivatie optreden, dan dienen zulke „bezigheden" op zijn minst als zinvol dan wel als op zich zelf aantrekkelijk ervaren te worden. Bij het ontbreken van die mogelijkheden is het eerder nog te prefereren om na gedane arbeid de resterende tijd naar eigen goeddunken te laten besteden.

In het voorgaande deel van deze beschouwing werd reeds gesteld dat het niet de bedoeling was, in deze kolommen kritiek te leveren op het onderhavige rapport; de lezer moge zich een eigen oordeel vormen. Het is echter niet altijd mogelijk een tekst samen te vatten en daarbij te doen alsof 's recensenten neus bloedt. In het bijzonder geldt dat uiteraard voor passages als die hierboven, waar het rapport lijkt een diagnose te stellen zonder ook maar in de verste verte met een therapie te kunnen komen. Juist omdat zovelen de zwaarte van dit probleem maar al te goed beseffen lijkt de ministeriële uitnodiging tot het maken van op- of aanmerkingen hier niet voor dovemans oor te zijn gepreekt.
De *overbelasting* wordt voornamelijk gezien bij bepaalde categorieën van het vrijwillig dienende personeel, te wijten aan personeelstekorten waardoor enerzijds overwerk regel wordt en anderzijds functies moeten worden vervuld waarvoor tevoren de vereiste ervaring niet kon worden opgedaan. Ook hier gaat de projectgroep niet dieper in op eventuele mogelijkheden ter genezing, maar volstaat met het verdere ziektebeeld te voorspellen:

Lang voortduren van dergelijke situaties zonder uitzicht op verbetering in de nabije toekomst kan leiden tot psychische problemen en voortdurend verminderende motivatie.

Het zal geen verwondering baren dat de op dit probleem betrekking hebbende aanbeveling — die de lezer hierna letterlijk overgenomen zal vinden — weinig houvast biedt aan de leidinggevende die naar zekerheid zoekt!

Als vierde en laatste factor die in het organisatorische kader het leiding geven kan bemoeilijken noemt het rapport de *sancties*. Hetgeen in het voorgaande werd opgemerkt over de beperktheid van de eerdere onderzoeken manifesteert zich in deze paragraaf met name daar, waar het gaat om de discussies over de krijgstucht en de discipline: uit de beschikbare documentatie kon bepaald geen volledig beeld worden verkregen over de opvattingen inzake de discipline binnen de onderscheidene krijgsmachtdelen en in de verschillende personeelscategorieën. Toch worden de uitvoeringsproblemen in het juiste licht geplaatst; niet verwonderlijk overigens, gelet op de samenstelling van de project-

groep waarin de praktijkmensen goed waren vertegenwoordigd.
Opnieuw wordt aandacht gevraagd voor de mogelijkheid van beloning en waardering naast de negatieve sanctiemiddelen. Daarnaast wordt onderkend dat op alle niveaus in de organisatie een zekere huiver bestaat als bestraffing moet worden overwogen, omdat het straffenstelsel niet adequaat wordt geacht en omdat een hoge straffrequentie in de eenheid de commandant daarvan in het hoekje der slechte leidinggevenden kan doen belanden.
Zonder die term te gebruiken duidt het rapport voorts op het „verschil in ondergeschiktheid" waarvan het Reglement Krijgstucht nadrukkelijk stelde dat het er níét was: leidinggevenden die niet zelf beschikken over functionele sanctiemiddelen kunnen (te) vaak niet rekenen op snelle en vastberaden afdoening van wat zij als onaanvaardbaar gedrag hebben gerapporteerd. Worden zij dan bovendien niet ingelicht over het hoe en waarom van de afdoening, dan kan hun bereidheid tot het corrigeren of rapporteren van ontoelaatbare gedragingen afnemen, met als gevolg weer verlies van gezag bij de ondergeschikten.
Samenvattend oordeelt het rapport

> . . . doelmatige negatieve sanctiemiddelen voor het goed functioneren van het defensie-apparaat onontbeerlijk (. . .) Het getuigt van goed leidinggeven daarvan gebruik te maken, als andere middelen tekort schieten.

Het personeel

Motivatieverlies komt vaak voort uit frustraties die op hun beurt vaak samenhangen met het gevoerde *personeelsbeleid*. Eén van de informatiebronnen voor dat beleid is het *beoordelingsstelsel*, waarover nogal wat onvrede blijkt te bestaan. In het bijzonder betreft het dan het hanteren van de beoordelingen als selectie-instrument voor bevorderingen bij keuze, en aan de kritiek wordt dan de wens toegevoegd een open beoordelingssysteem te doen invoeren. De projectgroep betwijfelt of zulks de selectieprocedure doeltreffender zou maken en vreest zelfs voor een versterking van de inflatie der waarderingen omdat de beoordelaars, behoudens in geval van aperte ongeschiktheid van de beoordeelde, zich sterk bewust zijn van de verantwoordelijkheid die hun op de schouders wordt gelegd door een beoordelingssysteem dat zowel voor de begeleiding van de beoordeelde moet dienen als voor diens selectie en bevordering.
Het gebrek aan *bevorderingsmogelijkheden* voor met name het burgerpersoneel wordt aangestipt als medeveroorzaker van een geringe motivatie, ook al door de daaraan verbonden onmogelijkheid voor een scherpe loopbaanplanning. Dat functies van verschillende zwaarte worden vervuld door personeel met gelijke rang kan evenzeer demotiverend werken, vooral als het bevorderingsbeleid daarmee onvoldoende rekening houdt: de *gelijke beloning* voor ongelijke inspanning vertroebelt de intermenselijke relaties en belemmert het effectieve leiding geven.
Dat zelfde geldt uiteraard ook voor verschillen in *arbeidsvoorwaarden* tussen burger- en militair personeel, en voor de frustraties die voor vele dienstplichtigen hieruit voortvloeien dat zij wél en vele anderen níét onder de wapenen werden geroepen.
Ook de mening van het personeel over het *plaatsings- en overplaatsingsbeleid* legt groot gewicht in de schaal. Enerzijds gaan frequente overplaatsingen ten koste van de gezagsrelatie die de leidinggevende zou willen opbouwen, anderzijds lijden de ondergeschikten onder de discontinuïteit in de leiderschapsstijl. En het is al niet anders, wanneer bij plaatsingen onvoldoende rekening wordt gehouden met de *persoonlijke eigenschappen* van de leidinggevende, of met reeds gevormde groepsrelaties onder de geleiden met wier rolverwachtingen een bepaald type leider in conflict zou kunnen komen.

Zij die betrokken zijn bij de eerste opvang van nieuw instromend personeel moeten aan de hoogste eisen voldoen voor wat betreft leidinggevende kwaliteiten en motivatie, omdat de *introductie* in die eerste fase bepalend kan zijn voor aanpassing en motivatie van de nieuwelingen. Het rapport breekt derhalve een lans voor een kwalitatieve verbetering van de bemanning van de opleidingssector. In hoeverre dat zou neerkomen op een wijziging van het vigerende opleidingssysteem in de schooleenheden van het legerkorps wordt niet aangegeven.

Het rapport wijst vervolgens op de hinder die bij het leiding geven kan worden ondervonden van eventuele *verschillen in opleidingsniveau*: het algemene vooropleidingsniveau van de jongere generatie ligt vaak hoger dan dat van hen die met de leiding worden belast, onder meer als gevolg van de gestegen welvaart en van de verlengde leerplicht. Bepaalde categorieën van leidinggevenden kunnen dientengevolge hun gezag moeilijk baseren op deskundigheid vooral bij een regelmatig nauw contact met die beter geschoolde jongeren.
Ook dit probleem is velen reeds lang bekend. Het is nu eenmaal geen sinecure, als aankomend kaderlid — om het even beroeps of dienstplichtig —

wiens officiers- of onderofficierspotentie werd bepaald in een selectieprocedure waarin het niveau van het genoten onderwijs ten hoogste een nevengeschikte rol speelt, te worden aangewezen voor het leiding geven aan een groep dienstplichtigen die voor het merendeel hoger onderwijs hebben genoten. De kardinale vraag is dan altijd of de organisatie in haar interne opleidingen nu wel of niet zal moeten streven naar een zekere compensatie voor haar „onderontwikkelde" adspirantkaderleden om hen in staat te stellen enigszins „mee te doen" in discussies waar de ondergeschikte deskundig blijkt. In brede kring bestaat op dit punt de overtuiging dat een dergelijk streven moet worden ontraden, in het bijzonder omdat de baten van de vereiste inspanningen op oneigenlijk terrein voor de betrokkenen nooit zodanig zullen kunnen zijn dat het voor de organisatie de moeite en de kosten loont; bovendien past het de leidinggevende bepaald niet, zich te willen tooien met een schijndeskundigheid buiten het vakgebied waar men van hem wél competentie mag verlangen.
Het is daarom interessant te vernemen op welke wijze de projectgroep zich de oplossing van dit netelige probleem heeft voorgesteld. Welnu, het antwoord vermag niet te bevredigen. Zonder verder op de merites in te gaan, wordt volstaan met een enkele alinea:

> Een adequate leiderschapsvorming tijdens de opleidingen en *zo nodig bijscholing* zullen ertoe moeten *bijdragen* deze problematiek in de praktijk *op evenwichtige wijze het hoofd te bieden.* (Cursivering red. Mil. Spect.)

Dit lezende, en vervolgens vergeefs zoekende naar een nadere precisering van wat onder „adequate leiderschapsvorming" zou moeten worden verstaan, resp. wat daarvan de inhoud behoort te zijn, lijkt het zeker niet ondenkbaar dat vele bekommerde leidinggevenden zich met een dooddoener afgescheept zullen voelen, te meer omdat het er de schijn van heeft alsof met de boven geciteerde uitspraak het probleem is opgelost: in de „Aanbevelingen" komt het namelijk niet meer aan bod.

Als laatste factor noemt het rapport dan de *leiderschapsvorming* zelf, en constateert te dien aanzien dat er in de grote groep van leidinggevenden in het algemeen nog te weinig inzicht in de grondslagen van het leiding geven bestaat. Onder verwijzing naar de studie „De jonge beroepsonderofficier", waarin een onderzoek werd ingesteld naar de functievervulling van de jonge KMS-abituriënten bij 1 LK, wordt betwijfeld of er bij de opleiding en vorming van leidinggevenden wel de nodige aandacht aan de leiderschapsvorming wordt besteed. Het is wel jammer dat daartegenover niet onmiddellijk wordt gewezen op hetgeen elders in de opleidingssector wél aan die vorming wordt gedaan, en evenzeer kan worden betreurd dat hier kennelijk geen gelegenheid is gevonden voor het vermelden van de mening van abituriënten van andere militaire onderwijsinstellingen die van mening zijn dat zij in hun opleiding een alleszins bruikbare voorbereiding op het geven van leiding hebben meegekregen. Terecht onderstreept de projectgroep de noodzaak voor de leidinggevende, zijn gezag ook te doen berusten op deskundigheid als leidinggevende; het blijft evenwel zeer de vraag of zij die zich bezinnen op hetgeen hun dan te doen staat, veel baat zullen vinden in de stellingname van het rapport dat op de deskundigheidszinsnede laat volgen:

> Met name het ontbreken van inzicht in het verloop van groepsprocessen en van begrip voor de noodzaak van een juiste afstemming van het taakgerichte en het relatiegerichte aspect op de concrete situatie, *leidt vaak tot minder effectief leiderschap.* (Cursivering red. Mil. Spect.)

Het lijkt zeker niet onmogelijk dat een bekommerde leidinggevende — zich zelf zeer kritisch beoordelende — tot de slotsom zal komen dat de hiervoor geciteerde diagnose precies datgene is wat er aan zijn leiding geven schort. Helaas laat het rapport het daarbij: het curatieve aspect heeft geen nadere aandacht gekregen.

De maatschappelijke omgeving

De leidinggevende kan zowel worden geruggesteund door de invloeden uit de maatschappij — in zoverre die leiden tot een nauwere band tussen maatschappij en krijgsmacht — als daarvan een bedreiging ondervinden, wanneer er druk wordt uitgeoefend tot het nemen van bepaalde maatregelen die de taakstelling van de krijgsmacht in gevaar kunnen brengen. De mogelijk daaruit resulterende conflictsituaties kunnen het leiding geven uiteraard sterk bemoeilijken.
De vrijwillig dienenden hebben in de laatste jaren steeds meer moeten ervaren dat er over hen een stortvloed van kritiek werd en wordt uitgestort die maar al te vaak onredelijk of zelfs uitgesproken afbrekend is. Het verlangen naar tegenspel is zo goed als algemeen, en het gros der vrijwillig dienenden hunkert ernaar dat er eindelijk eens een tegenaanval zal worden opgetuigd. Het rapport signaleert die onvrede met het gemis aan steun uit de maat-

schappij, en wijst op het demotiverende effect daarvan.
Vanzelfsprekend kan de leidinggevende zelf weinig tegen dergelijke externe invloeden ondernemen, en terecht verdiept het rapport zich hier niet verder in eventuele mogelijkheden ter correctie; nochtans is het toe te juichen dat een stuk dat de officiële visie op het leiding geven behelst, ook de vinger legt op deze wonde plek waartegen iets zou mogen worden gedaan door de bewindslieden onder wier verantwoordelijkheid de krijgsmacht is gesteld!

Conclusie

Tot slot van de — ontegenzeglijk zeer summiere — beschouwing over de factoren die het leiding geven bemoeilijken, sluit de projectgroep de cirkel met het trekken van een conclusie. Volledigheidshalve wordt die hierna weergegeven. De lezer zal kunnen vaststellen dat de gevolgtrekking in kwestie niet direct opvalt door een kernachtige stellingname; dat was ook nauwelijks te verwachten na de nogal tegenvallende inhoud van het voorafgaande hoofdstuk.

Conclusie
Verbetering van het leiderschapspotentieel door selectie en leiderschapsvorming vormt slechts één mogelijkheid tot verhoging van de effectiviteit van het leidinggeven en verbetering van het leefklimaat. Bedacht dient te worden dat in het defensie-apparaat, evenzeer als elders, leiding moet worden gegeven door doorsnee-mensen en dat „geboren leiders" uitzonderingen zijn. Het inzicht dient te groeien dat het niet vanzelfsprekend is te verwachten, dat de mens zich zal aanpassen aan de omstandigheden. Zijn mogelijkheden daartoe kennnen ook hun beperkingen. Daarom dienen de omstandigheden waar mogelijk te worden aangepast aan de mens. In dit verband betekent dit, dat de omstandigheden voor de leidinggevenden zo gunstig mogelijk moeten worden gemaakt door het uit de weg ruimen van belemmeringen waarop zij in principe zelf geen invloed hebben. Gegeven de bestaande belemmeringen mag het leidinggevend personeel in het defensie-apparaat niet gediskwalificeerd worden. Maar maatregelen in de sfeer van het organisatorisch kader verdienen zeer zeker een bijzonder hoge prioriteit.

Aanbevelingen

De projectgroep adviseert de synthese, waarmee zij haar eerste deel afsloot, te gebruiken als „uitgangspunt voor" een ministerieel beleidsconcept „Leidinggeven".
Het merkwaardige daarbij is dat de opdracht aan de projectgroep duidelijk sprak van „het opstellen van een ministerieel beleidsconcept". . . enz., zodat de geïnteresseerde lezers de neiging in zich zullen voelen opkomen snel verder te bladeren om te zien of een dergelijk concept nu ook in het verdere is verwoord. De gelegenheid daartoe wordt hun ook in deze kolommen ruimschoots geboden, want het spreekt wel vanzelf dat een zó uitgebreide weergave van de meest essentiële gedeelten van dit rapport schromelijk tekort zou schieten indien niet de aanbevelingen in extenso zouden worden afgedrukt. De lezer wordt aldus in staat gesteld zich een eigen oordeel te vormen, waarna het hem vrij staat desgewenst te reageren op de wijze en langs de wegen die de minister daartoe heeft willen aanwijzen.
Hetgeen dezerzijds in het vorige en in het voorliggende editoriaal werd gesignaleerd als onbevredigend in het rapport, beoogt geenszins de objectieve meningsvorming der lezers te beïnvloeden doch mag gevoeglijk worden opgevat als een soort schrikreactie van iemand die rapporten als dit nu eenmaal grondig en met grote professionele interesse pleegt te lezen. En ongetwijfeld zullen er zo velen zijn!

Randvoorwaarden voor leidinggeven
Wil het mogelijk zijn een ministerieel beleidsconcept „Leidinggeven" in de praktijk te realiseren, dan zal aan een aantal voorwaarden moeten worden voldaan. Deze voorwaarden behoren niet tot het terrein van de projectgroep, concrete aanbevelingen in deze zijn derhalve niet geformuleerd, aangezien de projectgroep is uitgegaan van de aanname dat deze onderwerpen door of namens de stuurgroep nader zullen worden uitgewerkt. Zij beveelt aan bij deze uitwerking rekening te houden met de volgende overwegingen.

a. Vermaatschappelijking. Er moet tegen gewaakt worden, dat de krijgsmacht ten opzichte van de haar omringende maatschappij in een toenemend isolement geraakt. In principe zullen veranderingen in de maatschappelijke omgeving moeten doorwerken in de krijgsmacht. De hieraan te stellen grenzen liggen daar waar duidelijk kan worden waargemaakt, zowel naar binnen als naar buiten, dat de taakuitvoering en de geloofwaardigheid van de krijgsmacht en/of het welzijn van het personeel in gevaar komen.

b. Veranderingen. Veranderingen vereisen een zorgvuldige voorbereiding en begeleiding. Vroegtijdige informatie en participatie van de betrokkenen zijn essentiële voorwaarden voor het overwinnen van weerstanden tegen verandering.
Veranderingen in het organisatorisch kader zullen mede bevorderlijk moeten zijn voor het leidinggeven. Waar nodig zullen veranderingen in het organisato-

risch kader moeten worden geïnitieerd met als primair doel beter leidinggeven mogelijk te maken.

c. Onderlinge samenhang. Aandacht voor en inzicht in de samenhang van leidinggeven met andere sectoren van het personeelsbeleid dient te bestaan, met name voor de invloed die uitgaat op de motivatie van zowel leidinggevenden als leiding ontvangenden. Hierbij wordt vooral gedacht aan het beleid met betrekking tot plaatsing, carrière en beoordeling. Met betrekking tot dit laatste aspect dient te worden beseft, dat het hanteren van één en hetzelfde beoordelingssysteem voor zowel begeleiding als selectie het leidinggeven verzwaart.
Het organisatorisch kader dient zodanig te zijn ingericht, dat aan de voorwaarden voor leidinggeven wordt voldaan. Leidinggeven overeenkomstig de gestelde normen moet voor de gemiddelde leider op zijn niveau mogelijk zijn dank zij, niet ondanks, het organisatorisch kader. Dit betekent dat organisatorisch de nodige voorzieningen aanwezig moeten zijn met betrekking tot:
— introductie van nieuw personeel;
— participatie in de besluitvorming;
— personeelszorg;
— voorlichting;
— sancties;
— werkbelasting;
— delegatieruimte.

d. Delegatie. Erkend dient te worden dat leidinggevenden op alle niveaus in de organisatie over voldoende beslissingsruimte en bevoegdheden dienen te beschikken. Deze delegatie moet gepaard gaan met een eigen verantwoordelijkheidsgebied voor elke functionaris, waarover hij rekenschap zal moeten afleggen, en een „recht op vergissingen" binnen redelijke grenzen.

e. Werkbelasting. Er dient gestreefd te worden naar een werkbelasting die zowel in kwantitatief als in kwalitatief opzicht zoveel mogelijk is afgestemd op de capaciteiten en ervaring van de leden van de organisatie. Daarom mag bij het indelings- en plaatsingsbeleid niet zonder meer worden uitgegaan van de bestaande taakverdeling. Het verdient aanbeveling om door middel van taak- c.q. functie-analyses na te gaan in hoeverre een wijziging van het takenpakket kan bijdragen tot de oplossing van de problematiek die ten aanzien van kwalitatieve en kwantitatieve onder- en overbelasting wordt aangetroffen.

f. Voorschriften, regels en normen. Voorschriften en regels dienen in principe tot stand te komen met inbreng van het betrokken personeel. Afstemming op plaatselijke en tijdelijke omstandigheden en op de aard van de werkzaamheden moet mogelijk zijn. Voorschriften dienen voortdurend onderwerp van bezinning te zijn. De in de voorschriften vastgelegde regels en andere normen dienen, evenals de redenen van hun (blijven) bestaan, voor een ieder duidelijk te zijn. De voorschriften moeten — voor de toepasbaarheid in diverse situaties — meer het karakter hebben van directieven, dat wil zeggen zij moeten zich naar toon en inhoud richten op het aangeven van het te bereiken doel en zijn plaats in het gebied, met openlaten van voldoende beslissingsruimte. Zij moeten bovendien een zekere continuïteit vertonen en ten aanzien van hun geldigheid mag geen twijfel bestaan.

g. Deskundigheid en continuïteit. Leidinggevenden moeten niet in een bepaalde functie worden geplaatst aleer zij de voor die functie minimaal noodzakelijke deskundigheid bezitten, zowel met betrekking tot de specifieke vakkennis als met betrekking tot het leidinggeven zelf. Verder dient de reële verwachting te bestaan dat de leidinggevende de functie goed zal kunnen (gaan) vervullen omdat hij hiertoe naar aanleg en ambitie geschikt geacht mag worden en de functie lang genoeg zal bekleden om zijn ervaringen nuttig te kunnen maken.

h. Sanctiesysteem. Als onmisbaar hulpmiddel bij het leidinggeven dient een adequaat systeem van positieve en negatieve sancties beschikbaar te zijn, om zo nodig het gewenste gedrag snel en zeker te stellen. De houding ten opzichte van dit systeem dient zodanig te zijn, dat de leidinggevende zich volkomen vrij voelt om hiervan het noodzakelijk en gewenst gebruik te maken. Anderzijds dienen waarborgen te bestaan tegen overmatig gebruik, te weinig gebruik en verkeerd gebruik van het sanctiesysteem.

i. Externe voorlichting. Door middel van voorlichting dient een duidelijk inzicht te worden gegeven in de politieke fundering van de militaire verdediging, in de doel- en taakstelling van het defensie-apparaat en in de wijze waarop de specifieke militaire taken daarmee in verband staan. Dit is een belangrijke basis voor de motivatie van allen die binnen het defensie-apparaat werkzaam (zullen) zijn.
Deze voorlichting dient een tweeledig doel te hebben. Zij dient duidelijk te maken:

(1) dat het defensie-apparaat bestaat op grond van een volgens democratische regels tot stand gekomen beslissing;
(2) dat aan deze beslissing op adequate en verantwoorde wijze uitvoering wordt gegeven.

Deze voorlichting is slechts gedeeltelijk een defensieaangelegenheid. Zij is in hoofdzaak een algemeen politieke verantwoordelijkheid.

j. Interne voorlichting. Elke leidinggevende dient te beschikken over alle, uit het oogpunt van zijn plaats in de organisatie, terzake doende informatie omtrent het defensie-apparaat. Deze informatie dient zowel betrekking te hebben op interne aangelegenheden als

op aangelegenheden buiten het defensie-apparaat die daarop van invloed (kunnen) zijn.

Leidinggeven in de praktijk

De projectgroep beveelt aan in de ministeriële beleidsvisie „Leidinggeven" met betrekking tot het uitoefenen van leiding in de praktijk de volgende uitgangspunten vast te leggen.

a. Gedragsbeïnvloeding. Leidinggevenden dienen bij de gedragsbeïnvloeding de nadruk te leggen op *overtuigen, gezag op basis van persoonlijke kwaliteiten en deskundigheid* en *het gebruik van positieve sanctiemiddelen.*

b. Initiatief. Leidinggevenden dienen zowel zélf initiatief, creativiteit en vindingrijkheid te betonen als deze eigenschappen bij hun ondergeschikten te ontwikkelen en te waarderen.

c. Delegatie. Leidinggeven betekent zowel het aanvaarden van gedelegeerde bevoegdheden en de daaraan gerelateerde verantwoordelijkheid alsook het zelf durven, kunnen en willen delegeren. Zoals eerder gesteld moet delegatie gepaard gaan met een eigen verantwoordelijkheidsgebied voor elke functionaris waarover hij rekenschap zal moeten afleggen, en een „recht op vergissingen" binnen redelijke grenzen. In dit verband is het van bijzonder belang dat de leidinggevende de verantwoordelijkheid voor die delegatie aanvaardt en de bereidheid toont zich achter zijn ondergeschikten te stellen.

d. Participatie. Participatie in de besluitvorming verdient onder vrijwel alle omstandigheden de voorkeur. De leidinggevende dient ervoor te zorgen dat deze participatie, zowel op formele als vooral ook op niet-formele wijze, maximaal kan plaatsvinden. Wanneer geen participatie kan plaatsvinden, dienen de redenen hiervoor duidelijk te zijn of (zo spoedig mogelijk) duidelijk te worden gemaakt. Door zo op te treden, bereikt de leidinggevende dat:
(1) zijn ondergeschikten ervan overtuigd zijn dat, wanneer dit mogelijk is, participatie zal plaatsvinden;
(2) zijn ondergeschikten er begrip voor hebben dat participatie in de besluitvorming niet onder alle omstandigheden mogelijk is.

e. Personeelszorg. De leidinggevende dient het welbevinden van het personeel als van even groot belang te zien als de organisatie-uitkomsten. Dit betekent dat, zeker onder vredesomstandigheden, ernaar gestreefd dient te worden om ook aan de behoeften van het personeel tegemoet te komen.
De leidinggevende dient grote aandacht te schenken aan de opvang en introductie van nieuw personeel.

f. Informatie. De leidinggevende dient te zorgen voor voortdurende en begrijpelijke voorlichting omtrent: de taak van de eenheid; de functie van het individu daarin; de functie van individu en eenheid in groter verband; in de toekomst te verwachten activiteiten en ontwikkelingen; de van kracht zijnde voorschriften, regels en normen en de redenen van hun bestaan.

g. Gebruik sancties. Negatieve zowel als positieve sancties dienen door de leidinggevende met zorgvuldigheid te worden gehanteerd. De toepassing dient in evenwicht te zijn met de geleverde (wan)prestatie. Deze zorgvuldigheid dient gepaard te gaan met duidelijkheid, beslistheid en doelgerichtheid en mag niet leiden tot aarzeling in het gebruik van het beschikbare sanctiesysteem.

h. Werkbelasting. Leidinggevenden op alle niveaus dienen alert te zijn met betrekking tot een adequate werkbelasting van de ondergeschikten, in zowel kwalitatief als kwantitatief opzicht.

i. Controle. Het uitoefenen van functionele en constructieve controle maakt onlosmakelijk deel uit van leidinggeven.

Opleiding en vorming

De projectgroep beveelt aan haar rapport als grondslag te nemen bij de opleiding en vorming tot zowel leidinggeven als leiding ontvangen.
Met betrekking tot leidinggeven moet hierbij in het bijzonder tot uitdrukking komen:

a. De in de eerste opleiding te verzorgen leiderschapsvorming van leidinggevend personeel, zowel militair als burger, zal de theoretische ondergrond moeten bieden die nodig is voor de functievervulling in de praktijk. Het dienstplichtig personeel zal daarna voor verdere vervolmaking in hoofdzaak zijn aangewezen op de praktijk. Voor het vrijwillig dienend militair en burgerpersoneel zal, behalve aan het opdoen van ervaring in de praktijk, bij verdere opleidingen met betrekking tot de leiderschapsvorming voldoende aandacht moeten worden geschonken aan nieuwe ontwikkelingen. Tevens zal deze voortgezette leiderschapsvorming gericht moeten zijn op het niveau waarop leiding gegeven moet worden.

b. De praktische leiderschapsvorming dient verzorgd te worden door middel van praktijkgerichte leersituaties. Dit betekent dat voor wat betreft leiderschap en vakbekwaamheid de opleiding en vorming gelijktijdig en geïntegreerd dienen te geschieden.

c. Om op redelijk korte termijn tot een kwalitatieve verbetering van het leidinggeven te komen verdient het aanbeveling te onderzoeken in hoeverre naast de bestaande — in de loop van de carrière te volgen — opleidingen voor vrijwillig dienend en burgerpersoneel, bijscholingsprogramma's in de vorm van cur-

sussen, conferenties en symposia in deze behoefte zouden kunnen voorzien.

d. De projectgroep beveelt aan om, zo nodig per krijgsmachtdeel en voor het burgerpersoneel, te komen tot een praktijkgerichte „handleiding leidinggeven" ten behoeve van de leiderschapsvorming. In deze handleiding dient op illustratieve wijze de theorie te worden vertaald in alledaagse situaties. Zo wordt het de (aanstaande) leidinggevende mogelijk gemaakt, zijn eigen optreden, het optreden van zijn ondergeschikten en de onderlinge wisselwerking te analyseren, te interpreteren en te evalueren. Door op deze manier lering te trekken uit de praktijk, kan de leidinggevende zelf de kwaliteit van zijn leidinggeven verbeteren.



MEDEDELING

Maandelijks wordt de Militaire Spectator toegezonden aan alle leden van de Koninklijke Vereniging ter beoefening van de Krijgswetenschap.

Ten einde de toezending aan thans nog actief dienende officieren van Land- en Luchtmacht, tevens lid van de Koninklijke Vereniging ter beoefening van de Krijgswetenschap, ook na hun dienstverlating zeker te stellen, wordt belanghebbenden verzocht de secretaris-penningmeester van de Koninklijke Vereniging (Nassaulaan 6, Zoetermeer) in voorkomend geval ter zake in te lichten.