Leiderschap en motivatie

MS Op 2 september 1985 hield de vorige bevelhebber der landstrijdkrachten, luitenant-generaal Roos, een afscheidsrede op de Koninklijke Militaire Academie.
In zijn betoog stuitte hij op de problematiek van het leiderschap. Daarvan beklemtoonde hij twee aspecten. Ten eerste noemde hij de *variabele* waarde van factoren die (gevechts)situaties waarin leiding moet worden gegeven, beïnvloeden. Situaties zijn nooit gelijk en verlangen steeds weer een creatieve aanpak: routine bestaat niet! Als tweede aspect noemde de voormalige bevelhebber het feit dat altijd leiding wordt gegeven aan *mensen*. Aan die leiding zijn altijd factoren als moreel, vertrouwen en kameraadschap verbonden.
Leiding geven is een belangrijk kenmerk van het militaire beroep, hetgeen niet alleen geldt voor beroepsmilitairen maar zeker ook voor gegradueerde dienstplichtigen en reserveofficieren. De essentie van het (beroeps)militair zijn ligt onverminderd in de bijzondere situatie dat hij/zij is ,,ingehuurd'' voor extra inspanningen onder buitengewone omstandigheden. Deze specifieke positie van de militair is derhalve een gegeven en dient als zodanig te zijn geaccepteerd.
De wijze waarop *nu* leiding moet worden gegeven verschilt in sterke mate van die van voor of vlak na de Tweede Wereldoorlog. Het vraagstuk van vrede en veiligheid is niet meer voorbehouden aan politici en/of militairen maar maakt deel uit van de discussie binnen o.m. de gehele Nederlandse samenleving, met als gevolg een kritische opstelling van deze samenleving ten aanzien van de krijgsmacht; de angst voor inzet van vernietigingswapens blijft een wezenlijk bestanddeel uitmaken van deze discussie. Een ander belangrijk feit is de democratisering van de samenleving die vooral in de jaren '60 en '70 is ingetreden en haar invloed zeer duidelijk heeft kenbaar gemaakt. Een militaire meerdere kan geen leiding meer geven op grond van zijn/haar rang of status maar bijna uitsluitend op grond van overwicht, gebaseerd op kennis en vaardigheden van het militaire metier, alsmede op grond van zijn/haar instelling tegenover de medemens en zijn bekwaamheid als leider uiteenlopende belangen en aspecten van personeel en organisatie met elkaar te laten accorderen. Met andere woorden: op grond van kenmerken en gedrag. Het onevenwichtig samengaan van kenmerken en gedrag kan echter een aantal (ongewenste en *te laken*) kortsluitingen teweegbrengen. De kenmerken waarover het gaat betreffen zowel de dienstplichtigen, het beroepspersoneel als de militaire organisatie. Het behoeft geen nader betoog dat tussen beroepspersoneel en dienstplichtigen een aantal verschillen bestaat. Behalve macht en invloed spelen belangstellingsgebieden, kennis van en inzicht in de (militaire) organisatie, verwachtingen die over de organisatie worden gekoesterd en mentale gerichtheid op een materiële afhankelijkheid van de organisatie een belangrijke rol. Ook de tijdsduur van betrokkenheid bij die organisatie, kennis en belangstelling voor civiele beroepen en opleidingen, alsmede houding tegenover de krijgsmacht en politieke keuze(n) zijn van grote betekenis.
Deze verschillen spreken méér naarmate de militaire situatie minder overeenkomst vertoont met de civiele situatie. Een technische-dienstwerkplaats lijkt veel op een civiele garage, maar een pantserinfanteriecompagnie kent geen burgerevenknie. Ook in de diverse groepen militairen (categoraal en hiërarchiek) bestaan veel verschillen op het gebied van sociale herkomst, opleidingen, ideeën en aspiraties.
De specifieke kenmerken van de militaire organi-

satie zijn voor beroepspersoneel, en voor velen die zich daarin hebben verdiept, vanzelfsprekend. Dat neemt niet weg dat bijvoorbeeld het ,,totale'' karakter van de krijgsmachtorganisatie (van kok tot arts en van monteur tot commandant: allen militair!), alsmede de neiging tot zowel uniforme regelgeving als eenheid van opvatting en conformisme, toch als vreemd worden ervaren door buitenstaanders of nieuwelingen. Dat alles strookt bijvoorbeeld niet met de veelvormige regelgeving in de civiele maatschappij, de uiteenlopende opvattingen en normen en de wens tot individuele behandeling in een woud van particuliere belangen. Dit individualisme veroorzaakt bij velen van hen een reactie die als recalcitrant wordt betiteld. Daarmee is er ook verhoogde kans op wrijvingen binnen een zelfde groep, dus niet alleen tussen meerdere en ondergeschikte.

Bovendien is het ,,klimaat'' in de krijgsmacht doorgaans rationeel en prestatiegericht. Dat komt o.m. tot uiting in de strikt vaktechnische opleiding, in de ,,can-do''mentaliteit en in het (individuele) loopbaandenken in plaats van beroepsgebonden oriëntaties en interesses. Dergelijke verschillen en specifieke kenmerken van de organisatie kunnen tussen verschillende personeelscategorieën fikse incongruentie veroorzaken.

Het zijn wezenlijke omstandigheden waaronder onze krijgsmacht moet functioneren. Ze zijn inherent aan ons kadermilitieleger en ons gesloten (interne) opleidings- en personeelssysteem. Die kenmerken en verschillen zijn dus structureel. Ze veranderen alleen in *graduele* zin, bijvoorbeeld onder invloed van de concrete militaire situatie (pantserinfanteriecompagnie of TD-werkplaats), van de ,,tijdgeest'' en het maatschappelijke klimaat.

Anno 1986 is de genoemde incongruentie niet gering, de kans op problemen dus groot. Vooral, bijvoorbeeld, in geval van toenemende onrust en onvrede, en daardoor afnemende motivatie bij het beroepspersoneel, is een terugval op de — voor dat personeel — marginale, d.w.z. ,,gemakkelijkste'', wijze van functioneren een te verwachten reactie. Een ander voorbeeld (een consequentie van het gesloten opleidings- en personeelssysteem) is de verabsolutering van het typische militaire patroon, dat tot enige leidraad (norm) voor het handelen kan worden. Opvallend is dat dit vooral een risico is bij (te) jong kader en onervaren commandanten.

In de beide hiervoor beschreven gevallen worden minder pogingen in het werk gesteld om creatief en verstandig in te haken op de specifieke kenmerken van de situatie en vaak zonder voldoende oog voor de (inter)menselijke processen. De sociale vaardigheden en de ervaring schieten soms nog wel eens tekort.

Dienstplichtigen zullen op hun beurt in die gevallen eveneens kunnen terugvallen tot marginale kwaliteit: een negatief proces is gestart. Overbrugging en integratie van de verschillen en kenmerken zijn dan niet langer opportuun.

Terug naar de rede van de voormalige bevelhebber. Zijn visie op creatief leiderschap wordt door de redactie onderschreven. Hij gaat evenwel impliciet ervan uit dat de structurele verschillen en kenmerken zijn overbrugd resp. geïntegreerd. In de huidige tijd wordt dat echter steeds minder vanzelfsprekend. Integendeel, het lijkt erop dat daaraan steeds harder moet worden gewerkt. Daarbij staan overigens de militaire commandant steeds minder (wèl omslachtiger) disciplinaire (afdwingende) mogelijkheden ter beschikking. Dat zou echter betekenen dat sociale vaardigheden en voldoende ervaring dat gemis zouden moeten compenseren. Dat is echter (nog) niet het geval. De (politieke) leiding van de krijgsmacht moet voorkomen dat met name het beroepspersoneel terugvalt tot bedenkelijke, marginale niveaus van functioneren.

Dat betekent in de zin van (arbeids)voorwaarden: voldoende armslag voor commandanten, arbeidsrust, voldoende honorering van de resultaten van de pakketvergelijking, langduriger plaatsingen op bepaalde functies, uitoefenen van bepaalde commandofuncties op latere leeftijd en dergelijke. In de zin van opleidingen zal een bredere visie moeten worden ontwikkeld waarin (inter)menselijke processen en de daarbij horende leiderschapstraining een plaats krijgen. In beide gevallen zal dat ook positief uitwerken op dienstplichtig personeel.

Door het scheppen van goede opleidingen, leiderschapstraining, door kwalitatief voldoende (materiële) arbeidsvoorwaarden alsmede door nòg zorgvuldiger loopbaanbeleid, zullen onze militaire leiders zijn opgewassen tegen de problemen die de democratisering meebrengt: Vakmanschap is meesterschap!