Leiding geven: een vitaal belang

Leiding geven is in essentie een vorm van de omgang tussen mensen. Dat houdt in dat leiding geven een alledaags proces is. De ervaring leert echter dat het verloop van de alledaagse omgang tussen mensen vaak moeilijk voorspelbaar is en de uitkomst ervan niet altijd beheersbaar.
Dat maakt leiding geven nu juist een kwetsbaar proces, omdat het, volgens een definitie die in de krijgsmacht gangbaar is, gaat om *„activiteiten, die erop zijn gericht het gedrag van anderen te beïnvloeden, teneinde met de beschikbare middelen de gestelde taken op doeltreffende wijze uit te voeren".*

Leiding geven is van vitaal belang, omdat het in veel „bedrijfs"situaties die zich in de krijgsmacht voordoen het dominerende sturingsproces is om de gestelde doelen te bereiken. Het is genoegzaam bekend, dat het beïnvloeden van andermans gedrag vaak tot andere gevolgen leidt dan werd bedoeld of verwacht; anders gezegd: met leiding geven kunnen fouten worden gemaakt, en dit kan ongunstige gevolgen hebben, zowel voor de betrokkenen als voor het bereiken van doelen.
De aandacht voor leiding geven is in de krijgsmacht altijd uitdrukkelijk aanwezig geweest. De militaire organisatiekunde (hiërarchie), de militaire pedagogie (discipline) en het militaire recht (tuchtregels, sancties) zijn krachtig geformaliseerde randvoorwaarden voor het leiding geven. Binnen die randvoorwaarden moet de leidinggevende het echter zelf zien te „maken". Daarbij ontmoet hij meer dan eens forse tegenkrachten, zoals het plichtaspect van de dienstplicht, het bureaucratische karakter van een complexe organisatie, gemis aan uitdagende doelen, beperkingen in de beschikbaarheid van middelen, snelle wisseling en doorstroming van personeel. Daarbij komt dat zeker voor de Koninklijke landmacht geldt dat de, in sociaal opzicht, moeilijkste kant van het leiding geven, nl. het in het dagelijks, persoonlijk contact leiding geven is toevertrouwd aan de hiërarchiek laagste, jongste en minst ervaren „lichtingen" onderofficieren en officieren.

Dat de krijgsmacht, zowel in haar reilen en zeilen als in haar externe presentatie, gevoelig is voor de kwetsbaarheid van het leiding geven blijkt wel uit de grote aandacht voor actuele problemen als geweldplegingen, alcoholgebruik, omgang met minderheden, verveling en demotivatie. Hoewel de oorsprong van deze problemen is gelegen in de maatschappelijke ontwikkelingen en in de structuur van de krijgsmacht en haar bedrijfscultuur, wordt van de leidinggevende verwacht dat hij de zaken in goede banen leidt.

Uit het vorenstaande volgt, dat het leiding geven nooit los mag worden gezien van zijn actuele maatschappelijke en militaire omgeving. Leiding geven begint niet met het overbrengen van opdrachten aan onderhebbenden maar met het overzien van de hele situatie, met name het inschatten hoe de situatie zich voordoet aan degenen die worden geacht de opdrachten uit te voeren. Zodoende worden zowel de effectiviteit als het humane karakter van de krijgsmacht gediend.
Voor het optimaliseren van de kwaliteit van het leiding geven worden nu twee richtingen onderkend. Een daarvan bestaat uit het scheppen van zo gunstig mogelijke randvoorwaarden voor het leiding geven in de organisatievorm en het organisatieklimaat. Het nieuwe personeelsbeleid beoogt verstarring te doorbreken en persoonlijk initiatief aan te

moedigen. Ook worden mogelijkheden gezocht voor decentraliseren, dereguleren en zelfbeheer. Het klinkt veelbelovend, maar voor de krijgsmacht is van cruciaal belang welk effect de vernieuwingen hebben op de „bodem" van de organisatie: daar vinden immers — indien noodzakelijk — de gevechten plaats, daar wordt „met scherp geschoten" en juist daar is, naar wij zagen, het leiding geven zeer kwetsbaar.
De andere weg is die van de opleiding en training van leidinggevenden. Op dit gebied zijn recent in de krijgsmacht krachtige impulsen gegeven.
Het Opleidingscentrum Didactiek en Militair Leiderschap heeft in 1988 opdracht gekregen zijn activiteiten op het gebied van militair leiderschap aanzienlijk uit te breiden en te intensiveren. Mede in dit licht heeft de BLS 1990 uitgeroepen tot het *jaar van het leiding geven* en een projectofficier met de coördinatie daarvan belast.

Welke aspecten verdienen speciale aandacht?

In de eerste plaats dient — het werd reeds gesteld — het leiding geven in zijn sociale context te worden geplaatst en dienen de randvoorwaarden te worden geoptimaliseerd. Intermediair tussen organisatieklimaat en leiding geven zijn echter de samenwerkingsprocessen en de uitwisselingen van informatie binnen groepen en werkteams. Het goed functioneren van teamverbanden verdient dan ook speciale aandacht. Binnen de KL zal — vooralsnog als proef — in 1990 „teambuilding" gaan plaatsvinden voor zg. compagniesteams (uitgebreide compagniesstaven) uit 1Lk en NTC. Voor de KL is dit een kansenrijk novum. De problemen van de beschikbaarstelling van de compagniesteams blijken echter zwaar op de proefneming te drukken.
In de tweede plaats dient meer aandacht te worden besteed aan het leiding geven onder gevechtsomstandigheden. Dáárom gaat het uiteindelijk allemaal. Op uiteenlopende plaatsen in de organisatie worden op het gebied van gevechtsveldgedrag activiteiten ontwikkeld. Het is nu nodig dat die activiteiten worden gecoördineerd en dat de overdracht naar de opleidings- en operationele sectoren plaatsvindt.
De indruk bestaat dat de menselijke kant van het gevecht niet de beleids-centrale aandacht krijgt die noodzakelijk is.

De Militaire Spectator zal in 1990 extra aandacht schenken aan het leiding geven. In dit nummer wordt het thema geopend met een artikel van prof. dr. H. Kuipers, gewijd aan *het wankele evenwicht tussen management en leiderschap*.

De kern van het probleem blijkt te zijn dat eveneens een wankele relatie aantoonbaar is tussen het leiding geven in de strakke vredesorganisatie en de turbulente omstandigheden waaronder het gevecht zal moeten worden gevoerd. Aandacht voor leiding geven is dus niet de gril-van-het-jaar noch een stokpaardje voor liefhebbers. Het is een *conditio sine qua non* voor een vitale defensieorganisatie en met name voor de effectiviteit van haar gevechtskracht.