THALES NEDERLAND

EDITORIAAL

MILITAIRE GEEST EN STAGNATIE

Bijna tien jaar geleden publiceerden professor C.W. Vroom en (toen) luitenant-kolonel KLu B.A. Zonnenberg in dit tijdschrift een bijdrage onder de titel 'Militaire geest en stagnatie'.[1] Het is een turbulente tijd. Vele tientallen jaren had het Warschaupact het militaire denken gedomineerd. De dreiging ervan was onverwacht 'verdampt'. Een nieuwe defensienota maakte duidelijk dat de krijgsmacht rekening moest houden met inzet in spanningsgebieden. Wat was het beeld toen? Zij gaan in op het bestaan van een militaire cultuur die van generatie op generatie wordt doorgegeven. Het gaat om een soort 'militaire geest', een complex van opvattingen over beroep, over structuur en wijze van werken, over risico's, over functie, enzovoorts. De basis van deze opvattingen ligt in het bezig zijn met, voorbereiden op en zo nodig toepassen van georganiseerd geweld. Die militaire geest heeft als positieve zijde de bijdrage aan het beheersbaar houden van een complexe organisatie. Er is ook een keerzijde: zij kan de ogen doen sluiten voor de waarde van ontwikkelingen en veranderingen en daarmee zorgen voor stagnatie. De auteurs illustreren het belang van cultuurverandering aan de hand van drie trefwoorden: militaire bevelvoering, leiderschap en zelfbeheer. Allereerst bevelvoering.

Opvattingen over militaire bevelvoering kunnen in twee metaforen worden samengevat: de machine- en de hersenmetafoor. Volgens de eerste opvatting is het mogelijk onvoorspelbaarheid in beheersbare grootheden om te zetten. Op deze manier kan men de ontwikkeling van het gevecht beheersen. De organisatie, gezien als een machine, te bedienen zoals de leiding dat wenst. Deze opvatting vindt haar weerslag in 'Befehlstaktik'. Hiertegenover staat 'Auftragstaktik'; het benadrukken van het belang van beslissingsruimte op de lagere niveaus in het vertrouwen dat iedereen in de geest van de opdracht zal handelen. Uitgangspunt is hier dat iedereen op elk niveau het gezond verstand gebruikt. De auteurs pleiten voor een veranderingsproces in denken, namelijk van machine- naar hersenmetafoor; van 'Befehlstaktik' richting 'Auftragstaktik'. Het volgende trefwoord is leiderschap.

De krijgsmacht kan niet zonder leiderschap, maar ook niet zonder management. Uiteindelijk moeten mensen zelfs in chaotische omstandigheden worden geleid en moeten mensen en middelen – in ieder geval in vredesomstandigheden – effectief en efficiënt bestuurd worden. Ook hier bestaan diverse opvattingen. Sommigen geloven heilig in eenhoofdige leiding; anderen wijzen op het belang van vrijere structuren om in crisisomstandigheden en bij informatie-'overload' te kunnen blijven functioneren.

Er zijn binnen het domein leidinggeven minstens twee paradoxen. De eerste is dat regels en procedures moeten worden gevolgd, en dat het personeel tegelijkertijd innoverend moet zijn en risico's moet accepteren. De tweede is dat de goede leider wordt gedefinieerd en aangewezen door het bovenliggend niveau, terwijl het criterium voor goed leiderschap ligt in het gemotiveerd functioneren van de lagere niveaus en de manier waarop zij het primaire proces realiseren. De vraag is dan hoe hogere gezagsdragers denken te weten wie op de niveaus onder hen het juiste leiderschap toont, zonder daarbij een stap van de hiërarchie over te slaan.

Als het gaat om management in de krijgsmacht is er ook een andere boodschap; dat bedrijfskunde in enge vorm als efficiency-beheersing niet de kern kan en mag zijn. Uiteindelijk gaat het om de effectiviteit, het succes, te velde. En dat succes is vooral afhankelijk van goed leiderschap.

Ten slotte zelfbeheer. Dit was toen de aanduiding voor wat nu breder als vredesbedrijfs-

[1] MS **160** (1991)(9) blz. 383-390.

PARTNERS IN INNOVATION FOR A SAFER WORLD
THALES

voering en resultaatverantwoordelijk werken wordt geduid. Dit is dan decentralisatie; het is tevens een stijl van leidinggeven, een organisatievorm, een bepaalde wijze van budgetteren en een wijze van denken. Ideeën over (militair) leiderschap en het invoeren van zelfbeheer gaan samen. Die verandering – aldus de schrijvers – gaat niet vanzelf. Zij vergt actief handelen en ingrijpen. Probleem is, dat het om zeep helpen van bureaucratie begint bij de bureaucraat.

Wie uitgaat van gedetailleerde sturing van bovenaf – en daarmee het ene fundament van de anno 1991 stagnerende geest onderschrijft – mag niet verbaasd zijn als mensen op de lagere niveaus zich passief, weinig flexibel en nauwelijks creatief gedragen: dat is immers het gevolg. In het kader daarvan pleiten ze voor meer aandacht voor het leren van leiderschap en het leren volgen. Het lijkt alsof alleen leiderschap moet worden geleerd en dat iedereen weet hoe hij of zij moet volgen. Deze gedachte is gebaseerd op de volgende drie, foute, premissen: dat leiders belangrijker zijn dan volgers; dat volgen simpelweg bestaat uit doen wat je gezegd wordt, en dat volgers hun energie, datgene wat ze nastreven en zelfs talent ontlenen aan de leider. Dit is in hun ogen een misvatting. Iedereen moet worden geschoold in zaken als onafhankelijk, kritisch denken; zelfmanagement, de omgang met meningsverschillen; verantwoordelijk handelen naar de organisatie, naar de leider, de collegae en zichzelf en leren bewegen op het snijvlak van de rol van leider en volger.

Nu, tien jaar later, staat er een andere krijgsmacht. Die krijgsmacht is het resultaat van diverse ontwikkelingen. In korte tijd moest er een vrijwilligerskrijgsmacht worden opgebouwd. Tegelijkertijd kromp de organisatie in. Inkrimping, doelmatigheid en krijgsmachtbrede samenwerking dwongen tot talrijke reorganisaties. Tienduizenden medewerkers namen en nemen deel aan diverse vredesondersteunende operaties. Het betekende voor velen een nieuwe confrontatie met bevelvoering te velde. In de soms bittere werkelijkheid bleek dat de waarheid zoals zo vaak rond het midden pendelt. Vaak was 'Auftragstaktik' de enige oplossing; soms was 'Befehlstaktik' hard nodig. Honderden leidinggevenden keken in een spiegel. Duizenden volgers keken naar hun leiders. Er werden vele lessen geleerd. Deels werden oude wijsheden bevestigd: uiteindelijk gaat het om leiderschap, maar zonder management gaat het ook niet.

Tegelijkertijd ontwikkelde zich in de vredesorganisatie het denken over zelfbeheer. Ook hier werden vele lessen geleerd, al was het maar dat er geen eenvoudig verdelgingsmiddel voor bureaucraten is. Een grote organisatie heeft tot op zekere hoogte ook iets als ordening nodig. Betekent dit dat de boodschap van tien jaar geleden achterhaald is? Ja en nee. Ja, omdat de militaire geest van toen niet meer richtinggevend is voor de organisatie van nu. Daarvoor is er teveel gebeurd; ook in het denken. Neen, omdat er nog steeds zaken voor verbetering vatbaar zijn.

Zoals uit de artikelen over de onderofficier in dit nummer naar voren komt zitten we nog steeds in een leerproces. Het gaat in onze organisatie eerst en vooral om goed leiderschap; dit geldt voor alle niveaus. Het leiderschap in de vredesorganisatie zal in één vloeiende beweging moeten overgaan in leiderschap 'te velde'. Er ligt nog een uitdaging om vrijheid van handelen en wederzijds vertrouwen als rode draad te verankeren. Ook als het gaat om zelfbeheer bestaan er nog worstelingen. Decentralisatie is soms niet meer dan lippendienst. Aan de andere kant zijn er mensen die zelfbeheer gebruiken als argument om te mogen suboptimaliseren. De eigen organisatie gaat vóór alles; desnoods ten koste van het grotere geheel. Maar ook bij zelfbeheer is er zeker niet sprake van stagnatie. Wel van voortdurend herbezinnen.

De eerder genoemde schrijvers eindigden hun artikel met de boodschap dat een nieuwe militaire geest en daarmee een eigentijdse, een moderne krijgsmacht alleen tot stand kunnen komen als tegelijkertijd aan de wijze van sturen en de wijze van volgen wordt gewerkt. De wijze van sturen is al ingrijpend veranderd. Mogelijk hebben we nagelaten nog eens te kijken naar de rol van leider en die van volger. Er zat veel wijsheid in de woorden van toen dat goed volgen ook geleerd moet worden. Het voortschrijdend inzicht zou ertoe moeten leiden dat stagnatie definitief uit het militaire woordenboek wordt geschrapt. Een uitdaging!