

J. Heijnsdijk en C. W. Vroom

docenten Koninklijke Militaire Academie

De militaire manager, door andermans bril gezien

In dit tijdschrift is sinds april een serie artikelen opgenomen onder de titel „Leiderschap op de korrel”. Wij hebben die reeks met interesse gevolgd. Als docenten aan de KMA zijn wij betrokken bij de opleiding van toekomstige moderne militaire managers. Daarom zijn wij als vanzelfsprekend, maar tevens met genoegen ingegaan op de uitnodiging van lkol P. Huysman een reactie te formuleren op de onderwerpen die door hem en zijn collega's in deze serie naar voren zijn gebracht.

Militair management tussen bureaucratisering en vitaliteit

Het militaire management is het centrale thema in deze serie. Wellicht denken vele officieren bij de uitoefening van de hen opgedragen taken niet direct aan de term management. Maar aangezien de KMA heeft besloten zich na 1985 te richten op de militaire bedrijfskunde en cadetten af te leveren die zijn opgeleid tot militaire managers, is het verstandig even bij dat begrip stil te staan. Militair management wordt door de auteurs van deze serie terecht omschreven als het doelgericht integreren

van organisatievariabelen, menselijke variabelen en omgevingsvariabelen in en ten dienste van de defensieorganisatie (vgl. Stumik, 1978). Variabelen zijn per definitie veranderlijk; vandaar dat management altijd optimalisering inhoudt. Optimalisering vergt keuzes, niet alleen op het topniveau, maar evengoed op het midden- en lagere niveau. Het lijkt ons van het grootste belang dat de organisatie haar leidinggevenden in staat stelt op verantwoorde wijze zulke keuzes te maken.

Er zijn er die zich dan angstig afvragen of de centrale beheersbaarheid van de organisatie nog wel blijft gewaarborgd. Zij veronderstellen niet alleen dat het noodzakelijk is alles uit één punt te regelen; zij denken zelfs dat zoiets in een complexe organisatie als de krijgsmacht nog mogelijk is ook.

LEIDERSCHAP OP DE KORREL

In moderne opvattingen over management en de betekenis ervan voor organisaties heeft men die gedachte verlaten. Natuurlijk heeft een organisatie een centrale missie en moeten alle activiteiten daarop worden afgestemd. Het is alleen de vraag hoe men die centrale missie weet te waarborgen. Dat kan door voortdurende controle uit de centrale top. De kostprijs daarvan is wél een sterke bureaucratisering. Middelen worden belangrijker dan het doel. Dat leidt op zijn minst tot vertraging en demotivatie.

Het is ook mogelijk die centrale missie bij de leden van de organisatie ingang te doen vinden door voortdurende aandacht voor opleiding en vorming. Ook daarvoor moet een prijs worden betaald: het scheppen van een betrekkelijke vrijheid, maatschappelijke invloeden toelaten binnen de organisatie en dus minder beheersbaarheid op formele gronden. Daarvoor komt wel iets in de plaats: grotere beheersbaarheid in termen van de centrale doelen van de organisatie en tegelijk ook

De nevenstaande beschouwing vormt het sluitstuk van de serie „Leiderschap op de korrel”. Ditmaal wordt de militaire-managersproblematiek beschouwd door twee niet-militairen, en wel prof. dr. C. W. Vroom en drs. J. Heijnsdijk die, respectievelijk als organisatiesocioloog en als econoom, aan de Koninklijke Militaire Academie doceren en daar zijn belast met het verzorgen van het onderwijs op het gebied „organisatie en management”, ieder uit zijn eigen deskundigheid. Hun kijk op het reilen en zeilen van de krijgsmacht, en in het bijzonder op de managers waarover in de artikelenreeks werd gesproken, beoogt een positieve bijdrage te zijn aan zowel het denken als het doen in de organisatie. Voor hen die gewoon zijn de zaken door een militaire bril te bezien, verdient het ongetwijfeld aanbeveling te lezen hoe dat zelfde eruitziet door eens anders bril.

meer betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel.

Beide wijzen van aanpak zijn in de krijgsmacht aanwezig. Het is alleen onze indruk dat binnen de organisatie nogal eens een uitgesproken voorkeur bestaat voor de eerste methode. In het licht van hetgeen tegenwoordig over management en organisatie wordt gedacht, is dat echter een achterhaald standpunt. Controle is nodig; zij dient echter tegelijk een opvoedend karakter te hebben. Dat vergt een helder gemeenschappelijk doel: de centrale missie van een organisatie.

De centrale missie van de krijgsmacht is het leveren van gevechtskracht binnen de kaders van het bondgenootschappelijke vredes- en veiligheidsbeleid. Het metterdaad produceren of het tegenover de vijand kunnen symboliseren van gevechtskracht vergt sturingsactiviteiten, die uitstekend met de eerder gegeven omschrijving van management kunnen worden gedekt. Gevechtskracht is niet alleen het gevolg van de inzet van beschikbare technische wapensystemen in tijd en plaats, maar ook van de manier waarop mensen binnen een organisatie zich daarvoor gemotiveerd kunnen en willen inzetten. Dat is een van de belangrijkste optimaliseringsmomenten, waarop de militaire manager kan bewijzen dat hij zijn vak verstaat.

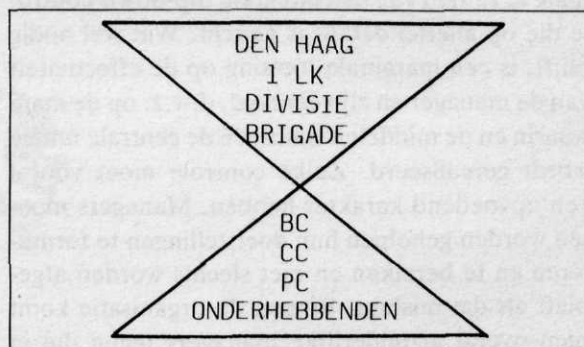
Het is dus van het grootste belang dat de organisatie de nodige voorwaarden schept op dat zowel managers als uitvoerenden zich gemotiveerd voor die centrale missie kunnen inzetten. Controlemechanismen en opleidingsmomenten moeten beide zijn afgeleid van die centrale missie. Doeltreffendheid en doelmatigheid van verrichte activiteiten kunnen alleen zinvol worden beoordeeld wanneer zij in het licht van die centrale missie worden gezien. Zoals gezegd, is produktie van gevechtskracht de centrale missie van de krijgsmacht. Om dat te bereiken moet het vrijwillig en onvrijwillig dienende personeel voortdurend de kans krijgen zich daarin te bekwamen. Controle op hun doen en laten moet wel in verband staan met die centrale missie. Het zou goed zijn in dat verband wat minder functioneel versnipperd te denken. Aandacht voor details is goed; als een inspecteur niet duidelijk kan maken hoe zorg voor dit of dat detail in zinvolle relatie staat tot de uiteindelijke missie, verliest die controle elk verstandig nut. Men gaat proberen zulke controles te ontlopen of men probeert zich op allerlei manieren daartegen in te

dekken. De effectiviteit van de organisatie als geheel loopt achteruit en dat kan toch niet de bedoeling zijn geweest.

Zandlopermodel

Uit de serie van Huysman en zijn collega's blijkt dat het daaraan nogal eens schort, hetgeen wij overigens op grond van eigen waarnemingen in de organisatie kunnen bevestigen. De controle op effectiviteit en efficiëntie is opgedeeld in vele losse draden en dito tests, beoordelingen, inspecties, enz. De verantwoordelijkheid daarvoor ligt gewoonlijk bij verschillende functionele gebieden en is her en der in de krijgsmacht verspreid (1 Lk, divisie, Den Haag). Operationele commandanten, militaire managers dus, worden overladen met een veelheid van controlemomenten en controleurs. Ieder staat voor zijn eigen winkel en heeft de neiging het belang daarvan voor het totaal te overschatten.

In het artikel „De bataljonscommandant” (*Mil. Spect.* 153(1984)(5)208) staat op blz. 213 een tekening van de BC als beschermer van zijn bataljon tegen externe invloeden. De gedachtengang achter die tekening kan nog verder worden doorgezet. De organisatie lijkt de vorm te hebben van een zandloper (zie de afb.). De niveaus boven het



draaipunt van het bataljon hebben ieder hun eigen opvattingen en doelstellingen. Zij zijn bovendien in toenemende mate functioneel gescheiden geraakt. Richtlijnen, opdrachten, enz., komen tot stand zonder dat men het van elkaar weet. Er vindt wellicht coördinatie aan de top plaats, maar enkele echelons verder is daarvan nog maar weinig te merken. De (administratieve) belasting van de BC en zijn onderhebbenden neemt onbeheersbare vormen aan. Huysman en de zijnen merken terecht op dat op dat niveau niets meer kan wor-

den doorgeschoven. De organisatorische conclusie is dan ook simpel: die druk moet worden verminderd. Bijzaken moeten opnieuw worden onderscheiden van hoofdzaken. Op hoger niveau moet opnieuw een betere integratie worden bewerkstelligd, moet een aantal problemen al in samspraak worden opgelost. Misschien kan er zelfs wel een niveau uit, of moet zo'n niveau juist worden belast met die integratieslag.

In elk geval dient er iets te worden gedaan aan de standaardcultuur van „de zwarte piet moet bij voorkeur worden doorgeschoven naar een ander”. Dat wordt ook in de hand gewerkt door de versnippering van de controle. Verantwoordelijkheid aanvaarden voor het geheel wordt bevorderd als men op het totaal wordt beoordeeld.

Dat is helemaal niets vreemds. In alle organisaties komt zoiets van tijd tot tijd voor. Vonhoff bij de Rijksdienst en Dekker bij Philips proberen hetzelfde te verwezenlijken.

Optimaliseren is meer vrijheid voor eigen prioriteitsstelling

Als management het optimaliseren van een aantal variabelen is, en als de kwaliteit van management stijgt bij het maken van meer persoonlijke keuzes door betrokkenen, dient men in toenemende mate af te zien van een integrale top-down-controle die op allerlei details is gericht. Wat wel nodig blijft, is een marginale toetsing op de effectiviteit van de manager en zijn eenheid, d.w.z. op de mate waarin en de middelen waarmee de centrale missie wordt gerealiseerd. Zulke controle moet vooral een opvoedend karakter hebben. Managers moeten worden geholpen hun doelstellingen te formuleren en te bereiken en niet slechts worden afgeblaft als dat mislukt. Binnen de organisatie komt men overal afzonderlijke managers tegen die in deze richting denken. Als zij echter in formeel verband bij elkaar komen, verdampt deze positieve houding en denkt iedereen weer in termen van totale controle (en achter zijn hand het zijne ervan . . .). De dominante cultuur is blijkbaar nogal sterk.

Technologie en organisatie

De moderne technologie heeft onmiskenbaar gevolgen voor de manier waarop het gevecht moet

worden gevoerd en de organisatie die daarachter steekt. Grenzen tussen wapens en dienstvakken vervagen. Dat betekent op zijn minst ook dat het oorlogsbeeld moet veranderen, maar óók dat de voorbereiding daarop in vreedstijd moet worden aangepast. Vormen van leiding geven en organisatie, die wellicht geschikt waren voor de oorlog van 1870, voldoen nu waarschijnlijk niet meer. De voorbereiding op de moderne oorlog (en daarmee het voorkomen ervan) vraagt om verschillende scenario's en oorlogsbeelden: guerrilla, „star wars”, nucleair/niet nucleair, tankslag, aanval van zee uit, uit de lucht, enz. Elk van die scenario's leidt tot andere antwoorden. In crisistijd is niet te voorspellen welke kant het zal uitgaan. In elk van die gevallen doen zich andere optimaliseringsproblemen voor. Die op te lossen, is typisch een taak voor het moderne militaire management.

Er komen meer specialisten in de organisatie. De noodzaak tot onderlinge afstemming groeit. Het is nu al *te* vaak zo dat mensen op verschillende plaatsen niet van elkaars bestaan weten. Hoe kan men dan tot onderlinge afstemming komen? Specialisten moeten de ruimte krijgen voor hun creativiteit; zij willen ook best meewerken aan het realiseren van de centrale missie. Dat vergt wel een andere aanpak van leiding geven, motiveren, coördineren.

Ook dat is geen vreemd probleem. In het bedrijfsleven en vooral in de geavanceerde industrie moeten allerlei specialisten ook met elkaar samenwerking in het licht van de totale doelstelling van de onderneming. Het is juist de taak van de manager te zorgen dat die samenwerking en afstemming tot stand komen. Organisatorische „verkokering” moet ook in het bedrijfsleven worden doorbroken.

Zelflerende organisatie

Toenemende technologische veranderingen, ingewikkelder wordende organisaties, onvoorspelbaarder optreden van de vijand, dat alles stelt hoge eisen aan het aanpassingsvermogen van de organisatie en haar medewerkers. Uit de moderne literatuur over organisatie en management wordt langzamerhand een beeld duidelijk dat enige hoop biedt: de zelflerende organisatie. Het belang van communicatie en informatie neemt toe. Iedereen tot op de vloer van de organisatie moet weten waarom — in het licht van de centrale missie — hij

zijn taken verricht. Overbodige taken dienen te worden afgestoten. Steeds nieuwe situaties vergen dat iedereen bereid is en blijft zelf voortdurend te leren en anderen op dat punt te coachen. Taken moeten zo worden geconstrueerd dat iedereen zijn kennis en creativiteit — weer in het kader van het realiseren van de centrale missie — kan inzetten, daarop wordt beoordeeld en daarvoor wordt beloond. Verhoudingen tussen mensen zijn niet langer gebaseerd op traditionele onderscheidingen maar op de bijdrage die iedereen levert aan die centrale missie (vgl. hetgeen in Huysmans serie wordt gezegd over de verhouding tussen CC en CSM). Als men een organisatie de kant van het zelfleren laat uitgaan, ontstaat daardoor een nieuwe gemeenschappelijkheid en is *dus* de bestuurbaarheid van het geheel ook gewaarborgd.

Uitdagingen voor de toekomst

1. Laat een BC en de zijnen als managers functioneren, d.w.z. de centrale missie vertalen naar het eigen niveau en in samenspraak met hun onderhebbenden de optimalisering ervan verder ontwikkelen. De zekerheidsneurose binnen de organisatie mag niet leiden tot pieteputerige controle op alle details. Dat kost meer dan het opbrengt.

2. Reguleer en beperk daartoe de problemen die uit de hogere eenheden op het bataljonsniveau afkomen.

3. Schep ruimte voor prioriteitenstelling op bataljonsniveau en lager binnen het kader van de centrale missie van de organisatie. Schep ook wat ruimte voor onorthodoxe aanpak van managers. Wie garandeert dat de huidige aanpak de beste is? De vorige manier van werken was op een gegeven moment toch ook achterhaald?

4. Schep voorwaarden binnen de organisatie opdat afschuiven van problemen niet langer wordt beloond.

5. Laat mensen leren van hun fouten; straf zulke zaken niet onmiddellijk af op het niveau van carrière en PB.

6. Verleng de ervaringstijd van de jonge officier op de verschillende functies. De kwaliteit van managers is mede afhankelijk van de door de organisatie opgezette loopbaanplanningen.

7. Het belang van de menselijke variabele kan niet genoeg worden beklemtoond. Versterk/professionaliseer ook het personeelsbeleid op bataljonsniveau.

8. Beloon durf en het nemen van berekenbare risico's. Uitgesleten paden zijn er al genoeg.



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

Teneinde 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 ledenadministratie van de Koninklijke Vereniging (Karel Doormanlaan 274, 2283 BB Rijswijk) in voorkomend geval ter zake in te lichten.