

## ‘Zekerheidsneurose mag niet leiden tot pietepenterige controle op alle details’

**D**e *Militaire Spectator* publiceerde in 1984 de serie artikelen ‘Leiderschap op de korrel’. Twee docenten aan de Koninklijke Militaire Academie reflecteerden ter afsluiting op de rol van de ‘militaire manager’. ‘Voor hen die gewoon zijn de zaken door een militaire bril te zien, verdient het ongetwijfeld aanbeveling te lezen hoe dat zelfde eruitziet door eens anders bril’, schreef de redactie van het tijdschrift ter begeleiding.<sup>1</sup>

In de serie kwamen eerder diverse functies aan bod om een beeld te schetsen van de verschil-

lende leiders in de militaire organisatie. De bataljonscommandant gold bijvoorbeeld als schakel tussen planning en uitvoering, en was om die reden een gewilde positie. In het geval van de compagniescommandant, vergeleken met het bedrijfsleven, ‘kunnen wij stellen dat het zoeken naar vergelijkbare aspecten op een overeenkomstig managementniveau op zo goed als alle punten mank gaat.’ Een jonge officier gaat namelijk eerst aan het werk als ‘chef’ en pas daarna als stafmedewerker, terwijl het carrièrepad voor een pas afgestudeerde in de civiele sector precies andersom verloopt.



FOTO: BEELDBANK NIMH

De KMA-docenten keken, als burger, door een andere bril naar de militaire manager. Alles moest in dienst staan van de primaire taak van de strijdkrachten: ‘productie van gevechtskracht [is] 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.’ Dat leverde veertig jaar geleden analyses op die we nu nog steeds tegenkomen: ‘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.’ Het antwoord hierop was volgens de docenten het creëren van een ‘zelflerende organisatie’.

De auteurs gaven aanbevelingen die tegenwoordig ook bekend in de oren klinken: ‘De zekerheidsneurose binnen de organisatie mag niet leiden tot pietepenterige controle op alle details.’ En: ‘Beloon durf en het nemen van berekenbare risico’s. Uitgesleten paden zijn er al genoeg.’ ■

*Schietoefening met tanks. Productie van gevechtskracht is de centrale missie van de krijgsmacht. Militaire managers moeten een zelflerende organisatie creëren voor zoveel mogelijk effectiviteit*

<sup>1</sup> J. Heijnsdijk en C.W. Vroom, ‘De militaire manager, door andermans bril gezien’, *Militaire Spectator* 153 (1984) (9) 392-395.