

# De visie, het handboek en de praktijk

## Leidinggeven door en in de Koninklijke Landmacht

drs. J.P.M. Schoenmakers - majoor van de logistiek\*

### Inleiding

De Koninklijke Landmacht is met het *Handboek Leidinggeven in de KL* een richtinggevend document rijker geworden.<sup>1</sup> Het doel van dit handboek is driedelig. Allereerst is het een toelichting op en een nadere onderbouwing van de *Beleidsvisie Leidinggeven* van de BLS, zodat alle opleidingen voor leidinggevers binnen de KL worden gebaseerd op een gemeenschappelijke visie op leidinggeven.<sup>2</sup> Daarnaast is het een naslagwerk voor opleiders en vormers van (aanstaand) leidinggevers. En op de derde plaats zijn delen van dit handboek te gebruiken als uitreikstuk bij lessen in de diverse opleidingen.

Dit vormt echter geen garantie dat elke leidinggevende voortaan in de praktijk het juiste effectieve gedrag vertoont. Voor de leidinggevende in de praktijk zijn daarom in het boek diverse aanknopingspunten te vinden

om individueel of in eenheidsverband effectief leiderschap te ontwikkelen.

Over het *Handboek Leidinggeven* is al het een en ander geschreven.<sup>3</sup> Ik kies bij mijn beschouwing voor een afwijkende benadering. De diverse trefwoorden in de definitie van Leidinggeven gebruik ik om structuur in mijn beschouwing te brengen.

---

Leidinggeven is het bewust beïnvloeden van het gedrag van anderen, om met volledig eigen inzet, gezamenlijk het gestelde doel te bereiken.<sup>4</sup>

---

De zes elementen van deze definitie zal ik in dit artikel elk eerst kort toelichten en vervolgens zal enkele malen een imaginaire officier als leidinggevende het betreffende element 'in de praktijk neerzetten', of zullen praktijksituaties worden aangehaald om een idee te geven wat er zoal leeft

binnen de KL. Die denkbeeldige officier kan tevens gezien worden als de vertegenwoordiger van de KL. Zijn gedachtegang zou ook de denkwijze van de KL-organisatie kunnen zijn.<sup>5</sup> De virtuele officier houdt zichzelf als het ware een spiegel voor en reflecteert zijn eigen handelwijze op de inhoud van het *Handboek Leidinggeven in de KL*. Daar waar deze officier conclusies trekt of aanbevelingen doet, kan dat gezien worden als een aanzet voor de KL om veranderingen in gang te zetten. Indirect wordt daarmee de spiegeling ook op de organisatie toegepast. De Koninklijke Landmacht is namelijk als werkgever in het algemeen ook te beschouwen als 'een leidinggevende', zij het een anoniem en niet als zodanig eenvoudig te beïnvloeden 'personage'.

Met deze reflectie tracht ik de KL als organisatie ertoe te bewegen, na te denken over de eigen leidinggevende rol ten opzichte van haar medewerkers en met name de leidinggevers, die de gemeenschappelijke visie op leidinggeven in de praktijk zullen (moeten) brengen. Goed voorbeeld doet immers spreekwoordelijk volgen.

### Leidinggeven

Het *Handboek Leidinggeven in de KL* geeft aan dat er voor de verschillende situaties waarin leiding moet worden gegeven (vredes-, crisis- of gevechtsomstandigheden) geen kant-en-klaar-recept kan worden aangeboden. De

\* De auteur is werkzaam als begeleider Teambuilding aan de Koninklijke Militaire School. (Dit artikel is april 2003 afgesloten.)

<sup>1</sup> Tanercan, E.C., Vogelaar, A.L.W., Schoenmakers, J.P.M. (red.), *Handboek Leidinggeven in de KL*. Den Haag, 2002. (Intranet: KL-site 'veel geraadpleegde documenten/klpublicaties/boekwerken/handboeken/algemeen').

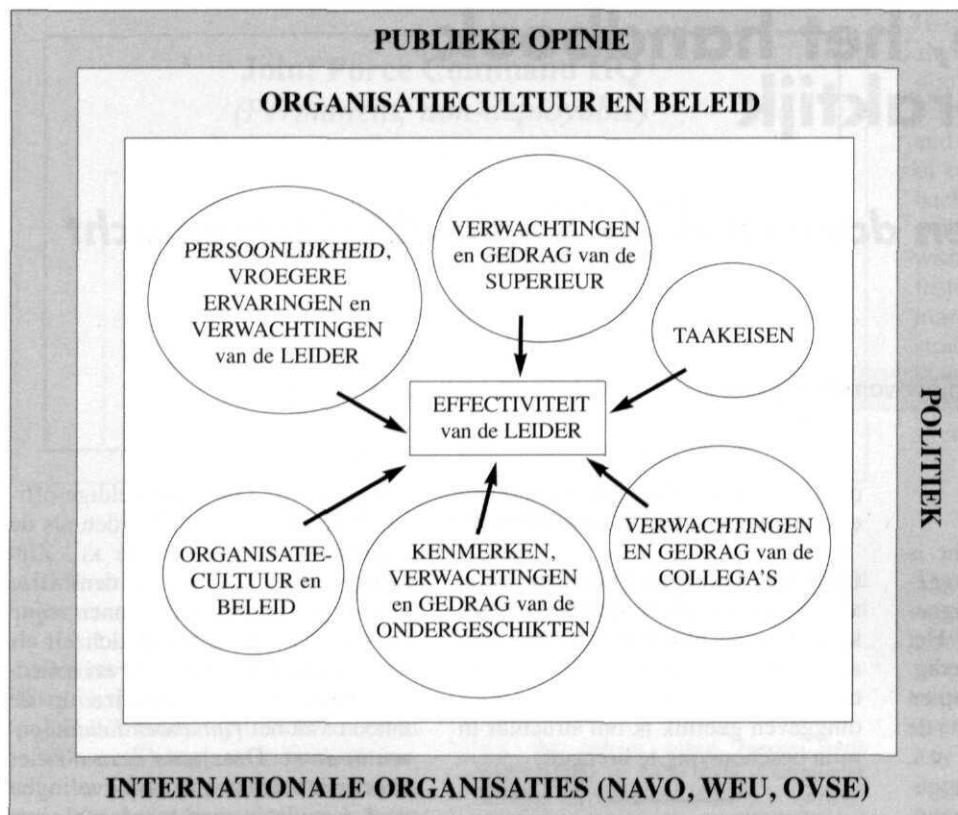
<sup>2</sup> Koninklijke Landmacht, *Beleidsvisie Leidinggeven*. Den Haag, oktober 1998 (06-10-1998, nr. COMM/1998/23821).

<sup>3</sup> Tanercan, E.C., *Leidinggeven in de KL*, een nieuw handboek voor leidinggevers en hun opleiders. *Opleiding en Training, Opleidingsvakblad voor de Koninklijke Land-*

*macht*, 19 (2002) 26-29. Schoenmakers, J.P.M., *Handboek 'Leidinggeven in de KL'* biedt houvast. *De Onderofficier*, 44, 2002 (12), 14-20. Heijster, W.H.Th., De *Beleidsvisie Leidinggeven* nader beschouwd. *Militaire Spectator*, 169 (2000)(8) 435-438.

<sup>4</sup> De definitie is in het *Handboek* gesplitst in de onderstreepte begrippen. Deze zullen achtereenvolgens het onderwerp vormen van de paragrafen in dit artikel, net als de delen in het handboek.

<sup>5</sup> Daar waar gesproken wordt over 'hij' en 'zijn', wordt uiteraard ook 'zij' of 'haar' bedoeld.



**Figuur 1**

belangrijkste factoren van invloed op de effectiviteit van de leider zijn samengebracht in een model (zie figuur 1).

Anders dan de Koninklijke Luchtmacht en de Koninklijke Marine, die een keuze maken voor het Situationeel Leiderschap® II model, kiest de Koninklijke Landmacht, gezien haar definitie eerder, voor het inspirerend of transformationeel leiderschap.

In het handboek wordt een aantal processen beschreven waarmee leidinggevend hun medewerkers kunnen inspireren. Genoemd worden het verhogen van zowel de intrinsieke waarde van de prestatie als van de inspanning; het verhogen van de betrokkenheid van de medewerkers; het versterken van het geloof in een betere toekomst en het verstevigen van de perceptie van de eigen competenties. Voorbeelden van gedragingen die bij deze processen behoren, zijn

reeds eerder in de *Militaire Spectator* ter sprake gebracht.<sup>6</sup> Eerder onderzoek heeft al aangetoond dat de introductie van transformationeel leiderschap in initiële opleidingen noodzakelijk is.<sup>7</sup> Belangrijker echter dan het geven van voorbeelden en het wachten op het incorporeren in opleidingen, is een structurele aanpak om dergelijke gedragingen doelbewust en direct in de praktijk te brengen. Een eenvoudige manier om dit aanschouwelijk te maken is u een casus aan te bieden van een bataljonscommandant die twee mogelijkheden aangrijpt om het inspirerend leiderschap tot zijn recht te laten komen, namelijk de '360 graden feedback'-methode en teambuilding.

Bataljonscommandant Jan Virtus heeft weliswaar een positief zelfbeeld en vindt dat zijn huidige stijl van leidinggeven voldoet, maar hij ziet ook in dat het inspirerend leiderschap, zoals dat in het Hand-

boek *Leidinggeven in de KL* wordt beschreven, perspectieven biedt voor betere prestaties van zijn medewerkers. Hij komt tot de conclusie dat de zogenaamde '360 graden feedback'-methode een juiste basis vormt op weg naar het inspirerend leiderschap. De toepassing van deze methode waarborgt een regelrechte terugkoppeling op zijn handelen en geeft hem aandachtspunten voor de toekomst. In zijn directe werksfeer wil Virtus het oordeel vragen van zijn commandant, zijn collega-bataljonscommandanten in de brigade, maar vooral ook van zijn ondercommandanten en zijn staf. Ook van zijn 'klanten' wil hij die reflectie hebben. Aan de hand van de feedback wil hij samen met een collega-bataljonscommandant, die als coach optreedt, een

actieplan opstellen om het bataljon zijn taken effectiever te laten uitvoeren. Hij wil zijn toekomstbeleid vervolgens in een teambuilding met zijn staf en ondercommandanten verder uitwerken.

Virtus start zijn '360 graden feedback'-methode met de systematiek van functioneringsgesprekken.<sup>8</sup> In een dergelijk gesprek wordt immers zowel het functioneren van de medewerker (ondergeschikte) als van de leidinggevende besproken. Het houden van functioneringsgesprekken is al lang regel in de organisatie en lijkt hem daar-

<sup>6</sup> Olsthoorn, P.H.J. en Vogelaar, A.L.W., Oprachtgerichte commandovoering en transformationeel leiderschap. In: *Militaire Spectator*, 171 (2002)(12) 618-621.

<sup>7</sup> Hoogsteder, N.B. en Geers, J.W.G., *De beziezelende commandant*. (afstudeerscriptie.) Breda, 2000.

<sup>8</sup> Handleiding Functioneringsgesprekken Koninklijke Landmacht. (Intranet KL-pagina: DP&O/nieuws/flex-p).

om geschikt zijn insteek kracht bij te zetten. Tijdens de eerste gesprekken met zijn compagniescommandanten blijkt echter dat die zijn mening niet delen. Ze vinden dat je je kwetsbaar opstelt als je jouw leidinggevende kwaliteiten bij ondergeschikten ter sprake brengt. Ze zijn niet van plan om deze methode te gebruiken. Ook een informeel gesprek met de chef-staf van de brigade biedt geen uitkomst. De kolonel vertelt hem dat in het functioneringsgesprek met de brigadecommandant, diens eigen functioneren in relatie tot de werkzaamheden van de kolonel niet ter sprake kwam. Het hoofd P&O van de brigade laat hem weten dat de *procedureregels* voor het houden van functioneringsgesprekken bekend zijn gesteld en een uitgebreide toelichting heeft plaatsgevonden. Ondanks dat komt het nog steeds voor dat én de *procedureregels* niet bekend zijn én dat menigeen zich er met een Jantje-

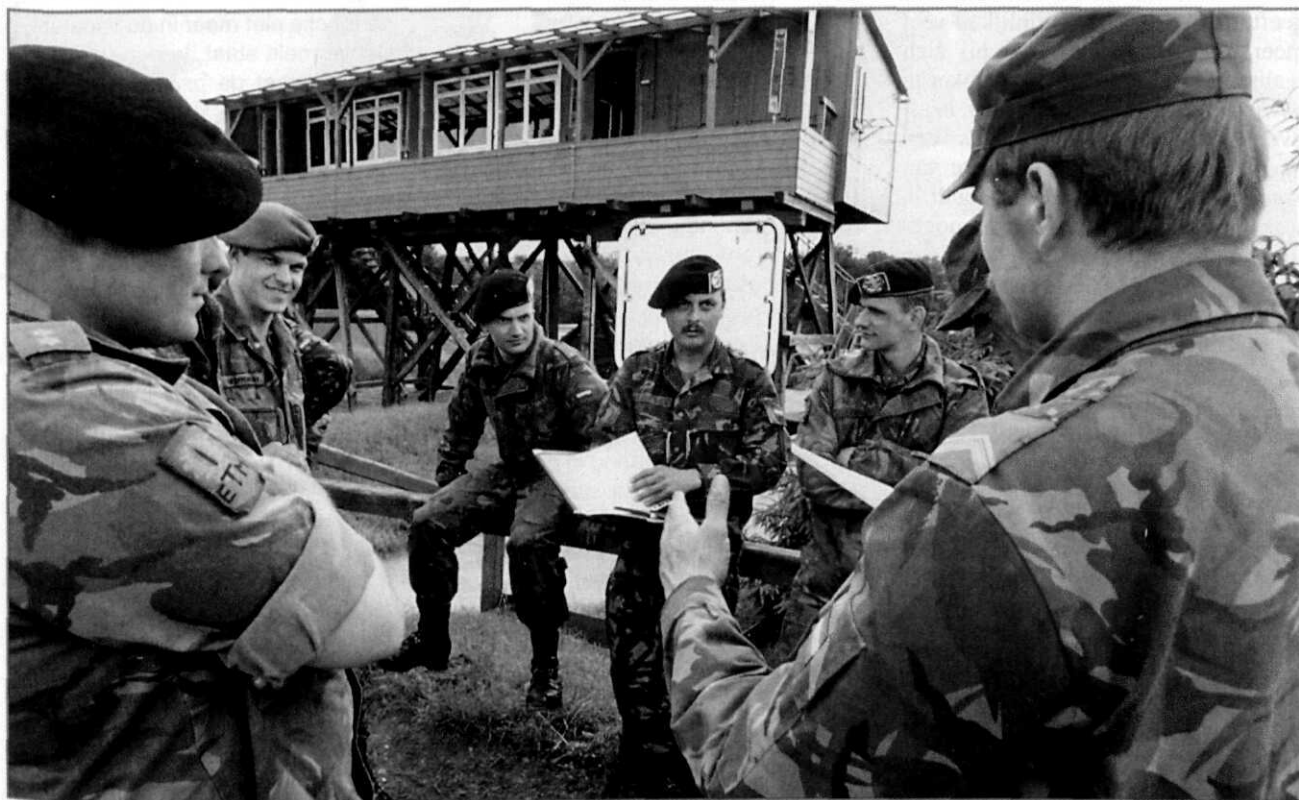
van-leiden vanaf maakt. De brigadecommandant geeft niet veel steun en zegt "Waar heb ik een hoofd P&O voor? Wat was er eigenlijk mis met het beoordelings-systeem? Al die 'nieuwerwetse' beleidsbepalingen hangen me de keel uit; we moeten kunnen vechten en meer niet!"

Virtus zou geen goede BC zijn als hij zich door onwil liet beïnvloeden. Hij staat voor zijn ideeën en is ook bereid daarvoor zijn nek uit te steken. Hij blijft bij zijn standpunt dat in een organisatie waarin aan de waarde *professionaliteit*, de norm *officieren zijn er altijd op uit om hun eigen functioneren en dat van anderen te verbeteren* gekoppeld wordt, een ondergeschikte het functioneren van de leidinggevende bespreekbaar kan maken.<sup>9</sup> Hij

<sup>9</sup> Concept Waarden en Normen voor de officier behorend bij *gewenste corporate image*. Intern document Werkgroep Officierscultuur.

neemt contact op met de groep teambuilding van de KMS en hoort dat een teamscan hem de mogelijkheid biedt inzicht te krijgen in de te verbeteren aspecten in werkzaamheden van zijn team. Die kan hij vervolgens samen met zijn staf en ondercommandanten aanpakken in een teambuildingsessie met assistentie van gespecialiseerde begeleiders. In een dergelijke sessie kan hij zijn visie voorleggen aan zijn team. Het team kan er vervolgens de goede punten uit lichten, maar ook knelpunten onderkennen waarover nog *gediscussieerd* moet worden. Daar heeft hij wel oren naar. Hij maakt een vervolgspraak.

Het is inmiddels drie maanden later. De teambuildingsessie heeft plaatsgevonden. De toegevoegd S4 heeft Virtus net verteld dat de majoor met hem een prettig functioneringsgesprek heeft gevoerd. Het was de eerste keer dat een offi-



**Samenwerking** (Bron: IMG/KI)



cier hem een mening vroeg over diens leidinggeven. 'Ik kon echt m'n ei kwijt overste. Het was wel moeilijk om openlijk kritische opmerkingen te maken over zijn stijl van leidinggeven, maar gelukkig kon de majoor er goed mee omgaan. Van een aantal zaken was hij zich helemaal niet bewust. En we hebben ook afgesproken dat de majoor eens gaat praten met de eenheden waar we regelmatig steun aan verlenen, omdat ik ook wel eens wil weten of we het goed doen.' De sergeant-majoor gaat nog vijf minuten door. Virtus glimlacht. Het begin is gemaakt.

### Bewust beïnvloeden

Als een leidinggevende probeert te zijn zoals beschreven in de *Beleidsvisie Leidinggeven*, namelijk iemand die wederzijds respect en wederzijds vertrouwen weet te creëren en zijn mensen zelfstandigheid van handelen geeft, dan is hij waarschijnlijk al veel meer een goed leider, dan hij zich realiseert. Hij is zich er dan ook van bewust dat hij de beschikking heeft over gezag en daarmee dus een machtspositie bezit ten opzichte van zijn ondergeschikten. Macht houdt in wezen in dat de ene persoon de mogelijkheid heeft het gedrag van een andere te beïnvloeden. Dit gebeurt in principe door in te spelen op de in- en extrinsieke motivatie van een medewerker. Dat daarbij wederzijds respect en vertrouwen een belangrijke rol spelen hoeft geen betoog.

<sup>10</sup> PRISMA staat voor Periodieke Rapportage Imago, Satisfactie en Maatschappelijke Acceptatie en bestaat sinds 1997. De periodieke rapportage (drie keer per jaar) wordt gebaseerd op doorlopend onderzoek bij KL-personeel en de Nederlandse bevolking. De afdeling Gedragswetenschappen van DP&O heeft PRISMA ontwikkeld en verzorgt de uitvoering ervan. PRISMA bestaat uit drie onderdelen: telefonische enquêtes bij het BOT en burgerpersoneel, schriftelijke vragenlijsten bij het BBT-personeel en telefonische enquêtes bij de Nederlandse bevolking.

Het is interessant om eens te bezien hoe 'bewust' het gedrag van anderen door (het beleid van) de organisatie wordt beïnvloed. Het wederzijds vertrouwen, één van de drie pijlers waarop het leiderschap in de KL berust, gaat verder dan onderling vertrouwen tussen personen. Die personen moeten ook vertrouwen hebben in de organisatie en als dat onder meer bereikt kan worden door consequent voorbeeldgedrag te vertonen, dan mag dat zeker niet worden nagelaten. Het PRISMA-onderzoek wijst uit dat het aspect 'de manier waarop de KL met het personeel omgaat' in de loop der jaren zowel bij de BBT- als de BOT-militairen telkens weer negatief scoort.<sup>10</sup> Anderzijds is het personeel wel tevreden over het salaris, de sfeer op de werkplek, de arbeidstijden, de opleidingen die men krijgt en het materiaal waarmee men werkt. Waarin uit zich dan die negatieve indruk die men heeft over de wijze waarop de KL met het personeel omgaat? Onderstaande casus geeft een idee van de situatie waarin veel militairen met regelmaat verkeren.

Majoor Goudappel vervult nu zijn vierde majoorsfunctie en hij wil net als drie jaar geleden op een 'overstestoel' solliciteren. In de vorige sollicitatieronde is hij afgewezen op grond van het feit dat hij onvoldoende ervaring had in de rang van majoor op bataljonsniveau of hoger binnen het 1GNC-ressort. In overleg met de dienstvakmonitor is indertijd gekeken welke functie in het gekozen loopbaanspoor de meeste kansen biedt voor een geschikte vervolgfunctie. De ervaring in de huidige functie binnen de staf van het Bevo&Tbat strekt tot aanbeveling, denkt hij. Hij heeft in de interne vacaturepublicatie (IVP) gezocht naar een geschikte luitenant-kolonelsfunctie en vond die ook. Hij voldoet aan alle opleidings-, ervarings- en aanvullende eisen, die aan deze functie zijn verbonden. Hij heeft zijn reactieformulier, waarop hij ook zijn loopbaanbelang voor deze functie heeft gemotiveerd, al ingezonden en hoopt nu een kans

te krijgen, aangezien hij een van de laatsten van zijn jaar is die nog niet de rang van overste heeft. Enkele dienstvakgenoten hebben tussentijds functies toegewezen gekregen in die rang, maar hij is in een zoekslag nooit benaderd als mogelijke kandidaat.

Hij twijfelt nog of hij ook zal reageren op een majoorsfunctie, die hem op het lijf is geschreven, maar hij is bang dat een reactie daarop van invloed is op het 'in de race zijn' voor de overstefunctie. De overige majoorsfuncties in het IVP zijn of te specialistisch of voldoen niet aan zijn ambitieniveau, en daarvoor heeft hij dus geen belangstelling.

Na twee weken blijkt bij navraag dat een aantal luitenant-kolonels ook belangstelling heeft voor de betreffende functie. Het lijkt Goudappel verstandig om dan toch maar te solliciteren op die ene majoorsfunctie. De *reactietermijn* is gelukkig nog niet verstreken. Bij het inzien van het IVP blijkt echter dat de functie niet meer in de vacaturelijst vermeld staat. In een telefoongesprek met de DP&O-functionaris hoort hij dat de vacature is ingetrokken. Een kennis bij het betreffende onderdeel weet hem echter te vertellen dat de functie reeds is toegekend aan een ander.

Zoals Goudappel in tweede instantie al verwachtte, maakte hij geen kans op de overstefunctie, want uit het aanbod van sollicitanten met die rang, werd door vullingsoptimalisatie een 'geschikte' kandidaat gevonden. Vier maanden na sollicitatie heeft hij eindelijk zijn officiële afwijzing.

Inmiddels is Goudappel, na het *matching*proces voor de overgebleven majoorsfuncties, geplaatst op een functie die nagenoeg identiek is aan de functie die hij negen jaar eerder heeft vervuld, zij het toen zonder weekendhuwelijk. Het gevoel van eigenwaarde heeft bij Goudappel een behoorlijke deuk opgelopen. Na zoveel jaren in-

spanning is hij weer 'terug bij af'. Van innerlijke motivatie voor de komende werkzaamheden is geen sprake. Hij gaat na waar het fout ging, maar komt tot de conclusie dat hij zichzelf niets hoeft te verwijten. De overtolligheid aan luitenant-kolonels en het tekort aan majoors is een gevolg van het organisatiebeleid. Dat er gesjoemeld wordt met het toewijzen van functies betekent pech voor hem en een voordeel voor de gelukkige. Hij troost zich met de gedachte dat hij in ieder geval werk heeft, ook al blijft het onrechtvaardigheidsgevoel knagen. Hij heeft er weinig vertrouwen in dat de organisatie hem over drie jaar wel een passende werkkring biedt.

In de bovenstaande beschrijving stelt de majoor zich terecht de vraag waar hij in gebreke is gebleven. Dat moet eigenlijk ook gelden voor de organisatie. Uit het functietoewijzingsproces kunnen meer voorbeelden gedestilleerd worden, waaruit blijkt dat de KL gedrag vertoont dat een negatieve invloed heeft op het gedrag van de werknemers. Functiewisselingen brengen veel teweeg in de persoonlijke sfeer van militairen. Er hangt immers veel van af om een geambieerde functie te bemachtigen. Hoe vaak wordt niet aangedragen dat een functieomschrijving dusdanig is omschreven, dat slechts het registratienummer van de beoogde kandidaat ontbreekt? Geen enkele militair vindt het vervelend om met gelijken een

competitie aan te gaan en als eerste uit de bus te komen. Het organisatiebelang wordt vaak aangedragen om functies aan bepaalde personen toe te wijzen. Ondanks het feit dat dit in negen van de tien gevallen geaccepteerd wordt, legt de 'werkvloer' dit organisatiebelang echter veelal uit als vriendjespolitiek, of een gevolg van 'pa-zeun'-relatie, en wapen versus dienstvak. Bewijs dat dit aspecten zijn bij de functietoewijzing is niet te leveren. Dat het 'belang van de organisatie' op dat moment ten koste gaat van het loopbaanbelang van de afgewezen individuen, zal duidelijk zijn. Bewust of onbewust wordt door de organisatie blijkbaar rekening gehouden met het feit dat de 'willekeur' in toepassing van regels, de



**Voorbeeld** (Bron: IMG/KL)

motivatie van veel collega's niet ten goede komt.

Elk individu maakt voor zichzelf doorgaans op jonge leeftijd een 'persoonlijk ontwikkelingsplan' op, dat weliswaar herhaaldelijk door hem zal worden aangepast, maar dat een leidraad vormt voor verder handelen. Als de organisatie er telkens weer debet aan is dat dit ontwikkelingsplan wordt verstoord en daarmee de verwachtingen van het individu niet uitkomen, dan is het evident dat de motivatie op den duur afneemt en het vertrouwen in de organisatie tot een minimum daalt. Dat kan voor meerdere mensen reden zijn om de organisatie waar men oorspronkelijk zijn hart aan verpand had, voortijdig de rug toe te keren. Anderen zijn op een *point of no return* beland en blijven, min of meer gedemotiveerd, binnen de organisatie beneden hun capaciteiten werkzaam. Het gevoel trots te zijn op datgene dat men bereikt heeft, heeft een flinke deuk opgelopen en het is des te moeilijker om de gekrenkte eigenwaarde om te zetten in een positieve taakopvatting. Uit recent onderzoek is gebleken dat onder (voortijdige) dienstverlaters werkgerelateerde aspecten daarop van invloed zijn geweest. De officieren gaven te kennen dat 'het loopbaanbeleid' (54 procent), 'de carrièremogelijkheden bij de KL' (44 procent) en 'het functietoewijzingsproces' (44 procent) er mede toe hebben bijgedragen de KL de rug toe te keren.<sup>11</sup> Welke mening actief dienende officieren over deze aspecten zijn toegedaan, laat zich raden, maar veel positiever zal het (vooral bij de *point of no returners*) niet zijn, neem ik aan. Ook de gretigheid waarmee 53/54-jarigen gebruik wensen te maken van de regeling vervroegde UKW, stemt tot nadenken.

Het bovenstaande geeft aan dat met de uitvoering van bepaald beleid, de organisatie een betere voorbeeldfunctie dient uit te dragen. Met andere woorden, een organisatie die van haar medewerkers de discipline eist dat bepaalde regels (normen) in acht wor-

den genomen, zal daarin zelf het voorbeeld moeten geven en de bestaande regelgeving ook moeten hanteren, nog meer in het belang van de medewerkers dan in het organisatiebelang. Daarnaast mag het niet voorkomen dat grote groepen 'een worst wordt voorgehouden waar nooit in gebeten kan worden'. Dat is niet het stimuleren van motivatie zoals in het *Handboek Leidinggeven in de KL* wordt voorgestaan. Het effect dat hierbij optreedt in het organisatieondersteunend gedrag beschrijf ik hierna.

### Het gedrag van anderen

In de loop der tijd zijn vele motivatietheorieën ontwikkeld die bepaalde aspecten van het menselijk gedrag verklaren. De klassieke en moderne theorieën komen in het handboek uitgebreid aan bod. Bovendien wordt aandacht besteed aan de gewenste uitkomsten van motivatie, namelijk het vertonen van organisatieondersteunend gedrag. Aan het eind van dit artikel ga ik hierop verder in.

---

Als ze goed zijn voor mij  
dan ben ik goed voor hen.

Het moet van  
twee kanten komen.

Als een luitenant dingen  
voor jou doet, doe je ook  
dingen voor hem.

Als hij helemaal niets  
voor jou doet, dan doe je  
gewoon wat hij zegt  
en niets extra's.<sup>12</sup>

---

Hierin ligt de kern van het organisatieondersteunend gedrag, dat wordt gevormd door spontane gedragingen

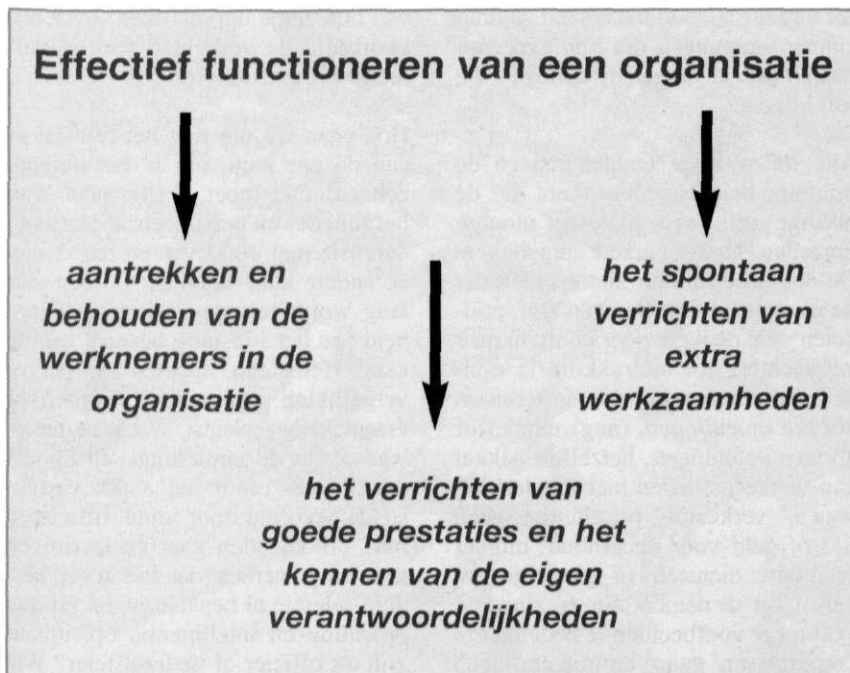
die niet zijn voorgeschreven in formele functie-eisen en die vaak als vanzelfsprekend worden aangenomen. Dit gedrag vertonen mensen veelal op basis van vrijwilligheid, maar is toch noodzakelijk voor het effectief functioneren van de organisatie. Alhoewel ik mij niet kan baseren op enig onderzoek naar het organisatieondersteunend gedrag binnen de KL, meen ik uit de meningen van collega's in het hele land te kunnen concluderen dat dit gedrag de laatste jaren afneemt. In het handboek wordt een aantal factoren genoemd dat hierop van invloed is. Spontaan gedrag vormt aan de ene kant immers de olie die de organisatie uit sociaal oogpunt draaiende houdt, maar daarnaast verhogen die extra werkzaamheden ook de flexibiliteit van onze organisatie, vooral als het gaat om het anticiperen op veranderingen die nodig zijn om de gestelde doelen te behalen. Ik zal enkele van die factoren kort de revue laten passeren. Daarmee wil ik leidinggevend, maar ook de organisatie als geheel, enige aandachtspunten meegeven.

### Procedurele rechtvaardigheid

Het betreft hier de rechtvaardigheid van processen als straffen, belonen en besluitvorming. Bij straffen wordt automatisch een link gelegd met de uitvoering van de Wet Militair Tucht-recht en het Wetboek van Strafrecht. Maar hoe gaan we om met collega's en leidinggevenden die zich het gestelde in de *Beleidsvisie Leidinggeven* niet eigen maken en die de gemeenschappelijke opvattingen met voeten treden en dit gedrag in opeenvolgende functies, zelfs na verhoging in rang, ten toon spreiden? In de praktijk blijkt dat dergelijke normovertreders 'ongestraft' hun gedrag kunnen voortzetten. Niemand 'durft' er iets aan te doen, terwijl velen zich er dagelijks aan (blijven) storen.

Kapitein Jan de Beste is stafofficier operatiën in de sectie S3 van een infanteriebataljon. De afgelopen twee jaar is een drukke, interessante en leerzame tijd geweest. In de voorbereiding op en tijdens de uitzending van een aantal maan-





**Figuur 2**

den geleden was de sfeer binnen de staf uitermate prettig. Men heeft oog voor elkaars werkzaamheden en de coördinatie tussen de verschillende secties is effectief. Iedereen wordt in zijn waarde gelaten en ideeën worden altijd met elkaar besproken. Er is sprake van een (h)echt team. Sinds kort is er een nieuwe bataljonscommandant. Jan kent overste Vreimoed nog uit een vorige functie. Het zijn geen prettige herinneringen die hij aan deze man heeft. De directieve stijl van leidinggeven liet hem als pelotoncommandant onder diens compagniescommando weinig ruimte. Er zijn inmiddels menige jaren verstreken en de tijden zijn veranderd, dus Jan denkt dat Vreimoed zich als BC wel een aan de tijd aangepaste stijl van leidinggeven zal hebben eigen gemaakt. Niets is minder waar. De plaatsvervangend commandant die tot nog toe als een chef-staf optrad, ziet zijn werkzaamheden voor een groot deel overgenomen worden door de BC en stafvergaderingen worden tot het minimum beperkt, want de BC 'doet zaken' met de afzonderlijke

sectiehoofden. Jan heeft al enkele malen een aanvaring met hem gehad. Tijdens coördinatiebesprekingen met collega's van andere secties, kwam Vreimoed het bureau binnen en stuurde iedereen naar de eigen werkplek terug onder het mom van 'gezellig keuvelen doe je maar in je eigen tijd, hier moet gewerkt worden.' In een gesprek met hoofd S3 heeft Jan dit besproken. De majoor begreep hem wel, maar wilde vooralsnog geen actie ondernemen. 'Laat het even op z'n beloop, het zal wel even duren voordat we aan hem gewend zijn. Veranderen kunnen we hem toch niet. Bovendien ben je over een half jaartje naar de cursus Stafdienst. Waar maak je je druk om?'

Het omgaan met beloningen kan eveneens een bron van ergernis of verongelijk vormen. Het systeem van differentiatie in beloningen (Dibel) wordt inmiddels tot op laag niveau doorgevoerd en eenheden hebben daarin trekkingsrechten die vertaald worden naar 'recht hebben op' met daaraan gekoppeld een mogelijke

gevolgtrekking: 'het potje moet op anders zijn we het geld kwijt'. Menigeen heeft in de loop der jaren (in verschillende functies) wel eens een tevredenheidsbetuiging, een cadeau-bon of functioneringsgratificatie ontvangen. Over het tijdstip waarop, de reden waarom of de hoogte van het toegekende bedrag bestaat de nodige discussie; dat zal ook wel zo blijven. Toch zijn er de nodige medewerkers die nog nooit iets hebben gekregen, zelfs geen 'schouderklopje'. Met een 'voldoende' beoordeling werken ze verder terwijl in de directe omgeving beloningen worden uitgereikt (€ 1000 of meer is al een normaal verschijnsel). Het financiële aspect in de beloningen verliest zijn proporties. Waar zijn de tevredenheidsbetuigingen gebeven met daaraan gekoppeld een extra dag verlof?

Net als bij de casus van de functietoewijzing wekt ook hier de besluitvorming wrevol.

**Verdelende rechtvaardigheid**

De vraag 'heb ik net zoveel ontvangen voor mijn inspanningen als mijn collega's voor hún inzet kregen?', vormt hier de kern. In vergelijk met collega-militairen met dezelfde rang of jaargenoten van de KMA (of KMS), worden niet alleen beloningen bekeken, maar ook erkenning, aan een functie verbonden status of bevorderingen. Het is wrang om telkens te constateren dat bepaalde functies met een hogere rang weer niet te bemachtigen zijn door eigen niet-beschikbaarheid, door bijtekening door de zittende functionaris of overschot in een categorie, terwijl anderen het geluk hebben wel op het juiste tijdstip 'voor het gat' te komen.

Kan daarvoor in de plaats niet een systeem ontwikkeld worden waarin ervaringseisen, competenties die er binnen de KL zijn te onderkennen, bevorderpotentie, vullingprioriteit, beschikbaarheid, et cetera, zijn opgenomen? En kan dat systeem dan niet gekoppeld worden aan het HRS, om zo een 'gemakkelijke' zoekslag te kunnen maken naar kandidaten die voldoen aan de eisen die bij een bepaald

de functie horen? Ondanks het feit dat de hantering van een dergelijk systeem mensenwerk blijft, kan hiermee waarschijnlijk veel onvrede weggevoerd worden. De balans inzet-opbrengst is dan meer in evenwicht.

### Betrokkenheid bij de organisatie

Sinds het einde van de Koude Oorlog heeft de KL al menige reorganisatie gekend. Telkens weer verleenden medewerkers daaraan hun bijdrage. Het vooruitzicht op behoud van werk was steeds een drijfveer om bestaande eenheden om te vormen, te verkleinen of op te heffen. De dans van ontslag ontspringen door functies te aanvaarden die men eigenlijk niet ambieerde of die verhuizing of uitwonen tot gevolg hadden, werd op de koop toe genomen. De organisatie maakte daarvan dankbaar gebruik. Ook nu, met de aangekondigde bezuinigingen en vermindering van het functiebestand, is het onzeker wat de toekomst biedt. Vooral bij de 'oudere' militairen heerst een stemming van 'als er een goede regeling komt, dan mogen ze me naar huis sturen'. De vervroegde UKW-regeling is in dit artikel reeds aangehaald. Laten we het maar als reorganisatiemoehheid bestempelen, maar de daaruit voortvloeiende sfeer loopt niet over van betrokkenheid. Niettemin zal een deel van deze militairen inderdaad de organisatie verlaten. De vraag is echter of ze dan nog

het organisatieondersteunend gedrag kunnen opbrengen om hun expertise (deels) over te dragen op collega's die wel blijven.

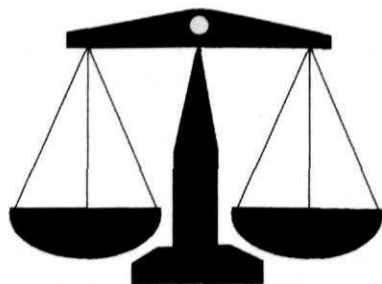
Alle lof voor de ambtenaren en de militaire beleidsmedewerkers die de huidige politieke plannen moeten omzetten naar concrete regelingen. De doorsnee militair ziet echter weer de zoveelste aantasting van zijn 'middelen'. Op de werkvloer komt dit naar verwachting tot uitdrukking in minder podiumuren voor de instructeur, kortere opleidingen, (nog) minder of kortere oefeningen, hetzelfde pakket van werkzaamheden met minder collega's, 'verkeerde' prioriteiten, geen tijd of geld voor onderhoud, minder facilitaire diensten, of geen tijd om verlof op te nemen. En er zijn nog veel meer voorbeelden te bedenken. Ondertussen gaan de uitzendingen onverminderd door. Waar vinden we de mening van de verantwoordelijke hoge militairen over die politieke plannen? Waarom komt daartegen geen (zichtbaar) verweer, vragen veel collega's zich af? Wie durft nog een beslissing te nemen zoals indertijd generaal Van der Vlis?<sup>13</sup> Moeten we in de columns van grote landelijke dagbladen lezen welke operationele consequenties er aan de bezuinigingen kleven? Daar zijn het de meningen en commentaren van de verbaasd goed geïnformeerde officieren b.d (die nu

wel hun zegje durven doen) over bijvoorbeeld de veiligheid van militairen in uitzendsituaties.

Hoe gaan we om met het feit dat er aan de ene kant, om te bezuinigen, een reductie moet plaatsvinden van het functie- en personeelsbestand van defensie met 4800 VTE en dat er aan de andere kant tegelijkertijd een jaar lang wordt feestgevierd ter gelegenheid van het 175-jarig bestaan van de KMA? Het is een 'appelen-met-peren-vergelijking', maar toch worden er vraagtekens geplaatst. Wat is de meerwaarde van de aanstellings- en adviescommissies (door het AMAR vastgesteld) gevormd door 'dure' officieren b.d., om cadetten KMA en leerlingen KMS aan te nemen van wie in een eerdere selectie al bepaald is dat zij qua opleiding en intelligentie opleidbaar zijn tot officier of onderofficier? Wat zegt men ook al weer in de reclamewereld, 'Ja..., maar nu even niet!'

De hierboven aangehaalde factoren die van invloed zijn op het gedrag van KL-medewerkers, zijn dus medebepalend voor de betrokkenheid bij de organisatie en het vertonen van organisatieondersteunend gedrag. Kan de KL er nog wel vanuit gaan dat het personeel extra inspanningen blijft verrichten onder de omstandigheden die hiervoor zijn aangegeven? Of is het begrijpelijk dat men bij de zoveelste reorganisatie niet langer de positieve kant belicht, maar juist de negatieve aspecten gaat benadrukken? Boet de plichtsgetrouwheid in door het nemen van langere pauzes, te laat te komen, of om niet een kwartier langer door te werken om een activiteit af te ronden? Dat afspraken steeds vaker niet worden nagekomen is inmiddels een bekend verschijnsel. Sterker nog, het wordt geaccepteerd! Verliezen we de

## Rechtvaardigheidstheorie



Inzet

Opbrengst

Figuur 3

<sup>13</sup> Chef defensiestaf, luitenant-generaal A.K. van der Vlis, stapte in 1994 op, omdat hij vond dat een verantwoorde uitvoering van de Prioriteitennota niet in overeenstemming was met de bezuinigingen die werden aangekondigd. Het was in zijn ogen niet geloofwaardig om als hoogste militaire adviseur in zijn functie te blijven. Couzy, H.A., *Mijn jaren als bevelhebber*. Amsterdam 1996, 44.





KMA-cadettenkorps (Bron: IMG/KI)

deugdzaamheid door niet langer een bijdrage te willen leveren aan verbeteringen en vernieuwingen binnen onze organisatie, of door geen informatiebijeenkomsten meer bij te wonen? Wellicht generaliseer ik te zeer, maar veel collega's zullen de geschetste trend onderschrijven.

Generaal De Vries hekelde onlangs, in zijn rubriek *Tegenwicht* in dit blad, het gekanker van officieren en onderofficieren. Hij riep op trots te zijn op onze krijgsmacht, ons uniform en het feit dat we tot die krijgsmacht behoren.<sup>14</sup> Dit alles is niet alleen terug te voeren op de gemeenplaatsen, individualisering en vervaging van het waarden-en-normenpakket, maar kan ook een gevolg zijn van een jarenlang

proces van 'onrechtvaardigheid' in de benadering van het personeel. Die trots kan snel terugkeren, want hij is onder het oppervlak nog steeds aanwezig, maar dan dient de organisatie wel de voedingsbodem van het 'gekanker' weg te nemen.

### **Met volledig eigen inzet**

Een volledige eigen inzet vereist een juist voorbeeldgedrag en dat vergt weer kennis van en inzicht in het eigen gedrag en 'imagomanagement', met andere woorden: 'hoe wil ik overkomen bij anderen en wat kan ik daaraan doen?' In een van de communicatiedoelinden die de KL de komende jaren nastreeft wordt voorbeeldgedrag als volgt beschreven:

*Elke medewerker dient te beseffen dat hij bij wangedrag zowel zich-*

*zelf als de KL ernstig schaadt. Hierin ligt in eerste instantie een rol voor de commandant (voorbeeldgedrag, actieve controle, corrigerend optreden, stimuleren enz.).*

*Hoewel zowel in de opleiding als in de verdere vorming veel aandacht wordt besteed aan de militaire basiskwaliteiten (vakmanschap, discipline, weerbaarheid, teamgeest, verantwoordelijkheidsbesef, ethisch besef), komen we soms negatief in het nieuws door misdragingen van medewerkers.*

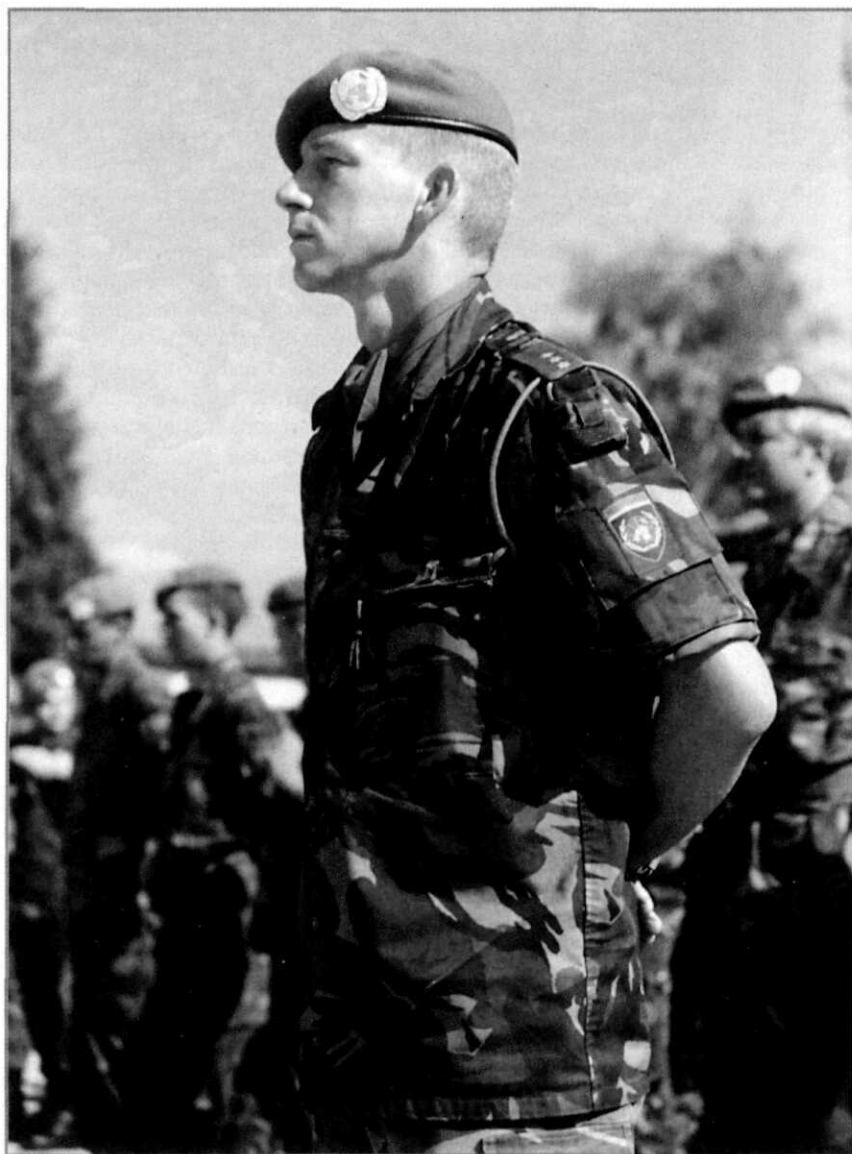
*Alle militairen weten welke kwaliteiten van hen worden verwacht. Zij moeten beseffen dat zij zich daar ook daadwerkelijk naar moeten gedragen, omdat de organisatie én de samenleving dat van hen verwacht. Van militairen wordt door de samenleving voorbeeldge-*

<sup>14</sup> De Vries, P.H., *Tegenwicht*. Mythen, sprookjes en andere onzin. *Militaire Spectator*, 172, (2003)(2) 95-96.

*drag verwacht. Zij worden extra kritisch bekeken. De commandant wijst hen hier regelmatig op.<sup>15</sup>*

Op een van die militaire basiskwaliteiten, namelijk het ethisch besef, ga ik verder in. Elke militair krijgt in zijn initiële opleiding te maken met lessen bedrijfsethiek. Afhankelijk van het niveau wordt in de verdere vorming aandacht besteed aan dilemmatraining. Morele of ethische dilemma's worden gekenmerkt door een conflict van waarden (of daaraan gekoppelde normen). Het is aan de militair om in een dergelijke situatie, wil hij tot een besluit komen, een keuze te maken uit twee conflicterende waarden die elk op goede gronden verdedigbaar zijn. In de training wordt met behulp van het ethisch bewustwordingsmodel toegewerkt naar een besluit dat terdege onderbouwd is. Deze schoolse techniek garandeert in eerste instantie een goede voorbereiding op de besluitvorming wanneer een dilemma later in de praktijk voorkomt. In die praktijk is het echter nog moeilijker een keuze te maken: loyaal zijn aan de militaire of politieke leiding waarvan je de vertegenwoordiger bent, of loyaliteit ten opzichte van het slachtoffer van geweld dat toevallig tegenover je staat, maar ook de loyaliteit aan jezelf, je eigen waarden en normen. Het dilemma wordt in de praktijk dan ook als heel persoonlijk beleefd. Je voelt als het ware een innerlijke gespletenheid, omdat de loyaliteit voortkomt uit het beroep als militair. Je moet je immers voor je beslissing kunnen verantwoorden tegenover de organisatie waarvan je deel uitmaakt. Hier vormt zich echter een ander probleem. De militair kan zich niet beroepen op het feit dat hij in een moreel dilemma op ethische gronden heeft gehandeld. De verantwoording zal altijd in de juridische sfeer worden getrokken en dan moet de militair zich rechtvaardigen voor

<sup>15</sup> Corporate Communicatie KL 2002-2006: Richtlijnen, Gemeenschappelijke vertrekpunten, Verantwoordelijkheden. (Commandantenversie.) Den Haag 2001.



Trots (Bron: IMG/KL)

de overtreding van rechtsregels, met daaraan gekoppeld een strafoplegging.

De KL-organisatie vormt aan de ene kant dus haar medewerkers tot *professionals* met een ethisch besef, die onder moeilijke omstandigheden morele dilemma's op een verantwoorde wijze benaderen. Aan de andere kant worden beslissingen van militairen namens de organisatie, achteraf, getoetst aan juridische maatstaven en hebben de militairen vaak het ongelijk aan hun kant. Het is aan geen twijfel onderhevig dat militairen een

grondige kennis moeten hebben van het internationaal recht en het strafrecht. Ethiek kan de werking van het recht niet buitenwerking stellen, maar morele dilemma's mogen daarmee nog niet gejuridiseerd worden. In de omstandigheden, waarin het afwegen van allerlei belangen en de persoonlijke waarden en normen van degene die voor het dilemma staat, kan het niet zo zijn dat een wirwar van juridische aspecten van doorslaggevende betekenis zal zijn in de ethische bewustwording. Daarmee worden ervaring en (onderlinge) vorming, bijvoor-

beeld opgedaan door (uiteindelijk paradoxale) dilemmatrainingen, tenietgedaan. De militair wordt dan ter verantwoording geroepen voor zijn volledige eigen inzet (zowel in juridische als morele zin), die per slot van rekening van hem verwacht werd.

Al in een eerder stadium is een aanzet gegeven tot de vorming van een Militaire Ethische Toetsingscommissie, die als onafhankelijke instantie een oordeel kan vormen over een besluit dat op grond van ethisch besef tot stand is gekomen en dat, geheel in overeenstemming met de geldende ethische waarden en normen van het militaire beroep, gerechtvaardigd kan worden.<sup>16</sup> Met een dergelijke toetsingscommissie geeft de organisatie te kennen vertrouwen te hebben in haar medewerkers die, in voorkomend geval, door een onafhankelijk instituut beoordeeld worden op hun handelen, dat is ingegeven door hun vakmanschap, discipline en leiderschap. Dit schept het noodzakelijke wederzijdse vertrouwen tussen organisatie en medewerkers die daarmee meer betrokken zijn bij de gemeenschappelijke doelstellingen. Dat de ethiek van het militaire beroep een verdere concretisering behoeft, is daarbij een noodzakelijke voorwaarde. Die concretisering is de verantwoordelijkheid van de beroepsgroep zelf, maar kan door experts (ethici, geestelijke verzorgers en bijvoorbeeld *Amnesty International*) ondersteund worden.

### Gezamenlijk

Het handboek maakt duidelijk dat een belangrijk aspect van de militaire inzet gevormd wordt door het feit dat er bijna altijd sprake is van een gezamenlijk optreden van individuele militairen. Mensen van soms sterk verschillende achtergrond, met andere invalshoeken en een diversiteit aan vaardigheden, moeten nauw met elkaar samenwerken. Om die reden wordt in de militaire organisatie veel waarde gehecht aan groeps- en teamvorming.

Er mag echter niet voorbij worden gegaan aan het feit dat elk individu ook mentaal gevormd wordt. Het vormingsproces is echter nog steeds niet verweven in het opleidings- en trainingstraject. Op een andere plaats is reeds aangeduid dat er een KL-brede visie op opleiding en training moet komen, waarin vorming als integraal bestanddeel is opgenomen.<sup>17</sup> Vorming wordt omschreven als het (verder) ontwikkelen van attitudes en persoonseigenschappen, die nodig zijn om tot gewenst handelen te komen (of ongewenst handelen te voorkomen). De militair moet kunnen vechten, maar in andere situaties juist de strijd voorkomen. Dat vraagt om inzicht in de operatie maar ook in andere culturen, en om gedisciplineerdheid en een volwassen persoonlijkheid. De militair dient ethische afwegingen te maken en moet zelfbeheersing ten toon spreiden. Dat alles vraagt om een innerlijke basis.

In de huidige opleidingen moet de instructeur als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen echter eveneens een stuk 'uitgestelde opvoeding' voor zijn rekening nemen. De persoonsvorming in de initiële opleiding behelst nu dus meer dan dat in het verleden het geval was. Momenteel is een werkgroep vorming (onder regie-verantwoordelijkheid van C-COKL) aan het werk om de aanwijzingen voor de (mentale) vorming uit te werken. Hierna wordt kort aangegeven hoe in de verschillende initiële opleidingen met vorming wordt omgegaan.

Voor de officier zijn (in concept) competentieprofielen vastgesteld. Hij kan in de volgende rollen functioneren: aanvoerder, gezagsdrager, planner of adviseur. De competenties die bij deze rollen horen zullen voor de opleiding vertaald worden naar kennis-, vaardigheids- en vormingsdoelen. De vorming van de officieren van KL, KLU en KMar geschiedt in eerste instantie aan de KMA, zowel in als buiten het klaslokaal. De activiteiten buiten het leslokaal (dit zijn de activiteiten van het cadettencorps) worden

ook als essentieel gezien voor de persoonsvorming van de officier en maken als zodanig integraal deel uit van de opleiding. Er wordt naar gezegd nauwlettend op toegezien dat die activiteiten op een verantwoorde wijze verlopen. Ik vraag mij echter af of in dit stadium een groot gedeelte van de bewustwording en toepassing van waarden en normen, mede gezien het feit dat er ook nog aan de 'uitgestelde opvoeding' wordt gewerkt, neergelegd kan worden bij de cadettenpopulatie zelf. Alhoewel bij de ontwikkeling van moraal, leeftijdgenoten een grotere invloed uitoefenen dan volwassenen, dient de militaire moraal door de instructeurs met tekst en uitleg duidelijk gemaakt te worden.<sup>18</sup> Er ligt echter aan die 'eigen vorming' (door het cadettencorps) geen concreet pakket van waarden en normen ten grondslag dat deel uitmaakt van het opleidings- en trainingstraject van de initiële opleiding. Er zijn inmiddels weliswaar ideeën om vorming aan de KMA te concretiseren en er is ook reeds aansluiting bij ontwikkelingen die de werkgroep vorming van COKL beoogt, maar de 'eigen vorming' mag daarin zeker niet ontbreken.

De Koninklijke Militaire School, verantwoordelijk voor de opleiding, training en vorming van onderofficieren van de KL, heeft vooruitlopend op een formele aanwijzing, een handleiding Vorming samengesteld.<sup>19</sup> Deze handleiding geeft de opleidingsontwikkelaar, -begeleider en instructeur tastbare informatie en handvatten om om te gaan met de vormingsaspecten op de KMS. Twaalf vormingsaspecten wor-

<sup>16</sup> Ladders, J.N., Selectief gewetensbezwaar. *Carré*, 6 (1997), 20-24.

<sup>17</sup> Ree, A.J. van, Vorming in de Koninklijke Landmacht. Hoeksteen in militaire opleiding en training. *Opleiding en Training, Opleidingsvakblad voor de Koninklijke Landmacht*, 19 (2002), 30-35.

<sup>18</sup> Jager, M., De jeugd van tegenwoordig... De ontwikkeling van adolescenten. *Opleiding en Training, Opleidingsvakblad voor de Koninklijke Landmacht*, 20 (2002), 8-13.

<sup>19</sup> Intranet KL-pagina: cokl/kms/dienst-product/handleiding vorming





**Bevordering** (Bron: IMG/KL)

den elk gekoppeld aan meerdere indicatoren. Aangezien vorming een continu proces is en er meerdere actoren bij betrokken zijn, vindt er onderlinge afstemming plaats tussen de 'vormende' elementen op het instituut, namelijk de opleidingscompagnie, de LO/S-groep en de Geestelijke Verzorging.

Ook aan de schoolbataljons van het Opleidingscentrum Initiële Opleidingen, waar de soldaten hun algemene militaire opleiding krijgen, ligt een zwaar accent op vorming.

De soldaten, onderofficieren en officieren worden na hun opleiding met elkaar geconfronteerd. Allemaal hebben ze een vorming achter de rug waarvan niemand durft te zeggen dat die 'slecht' is. Toch zijn er veel klach-

ten. Onregelmatigheden, die meestal zijn terug te voeren op onervarenheid, worden gewoonlijk niet aan de grote klok gehangen, maar ze komen veelvuldig voor. Clichés als 'de jonge officier (of onderofficier) is toch niet dezelfde als uit 'onze tijd', vind je niet?'; 'ze kennen geen waarden en normen meer'; 'dat hebben ze van huis uit niet meegekregen en op de KMA (of KMS) wordt er niets aan toegevoegd, dat kun je ze niet kwalijk nemen', zijn aan de orde van de dag. Ga bij uzelf maar eens te raden of u dergelijke opmerkingen ook maakt of in directe omgeving hoort uiten. Met dergelijke meningen schieten we uiteindelijk het doel voorbij. Aan de ene kant is het wenselijk dat de KL uiteindelijk eens op de proppen komt met de visie over vorming in het opleidings-

en trainingstraject, maar daarnaast hebben we gezamenlijk een verantwoordelijkheid ten opzichte van onze jongere collega's (daar waar hun ervaring tekortschiet) om hen te begeleiden in de persoonlijke vorming. *Vorming houdt niet op bij de poort van het opleidingsinstituut. Onze kennis, ervaring, maar ook het waarden- en normenpakket mogen niet alleen aan onszelf voorbehouden blijven. We moeten die overdragen op anderen, opdat de personen in kwestie, maar ook de organisatie er in totaliteit baat bij heeft.*

### **Het gestelde doel bereiken**

In het *Handboek Leidinggeven in de KL* wordt in deel 6, dat dit aspect van

leidinggeven behandelt, een hoofdstuk gewijd aan de basisvaardigheden voorbereiden, uitvoeren en evalueren. Bij de vaardigheid 'evalueren' wil ik enige opmerkingen plaatsen. Luitenant-generaal b.d. Couzy bracht in een lezing onlangs naar voren dat er in onze organisatie te weinig geëvalueerd wordt.<sup>20</sup> Ik denk dat er voldoende evaluatiemomenten plaatsvinden in allerlei processen, opleidingen, projecten of van producten. Belangrijker is dat er iets met de uitkomsten gedaan wordt. Of we nu een proces of productevaluatie toepassen dat is om het even, maar in de planning moeten we voldoende tijd en ruimte vrijmaken voor die evaluatie en belangrijker, voor de verwerking van de conclusies die eruit getrokken worden. Evaluatie moet daarom actiegericht zijn.

Luitenant Verder heeft een tijd geleden een loopbaancursus gevolgd. In de tussentijdse en de eind-evaluatie had hij, net als medecursisten, aangegeven dat de behandelde onderwerpen veelal de aansluiting met de praktijk misten. Bovendien was gebleken dat de huidige middelen op tactisch niveau nog niet in de cursus waren verwerkt en dat de situatie van zo'n drie jaar daarvoor als uitgangspunt werd genomen. Daarnaast waren er telkens weer *eye openers* voor de cursusleiders als de ervaringen van diverse collega's uit de diverse inzetgebieden naar voren werden gebracht. In de evaluaties waren al deze aspecten uitvoerig aangedra-

gen met als doel de cursus inhoudelijk te verbeteren.

Onlangs heeft Verder contact gehad met een collega-luitenant die nu de cursus volgt. Tot zijn verbazing hoort hij hem dezelfde kritiek uiten. De evaluatie van destijds heeft blijkbaar weinig indruk gemaakt op de cursusleiding.

In bovenstaand geval is klaarblijkelijk geen actiegerichte evaluatietechniek toegepast. Het gevolg kan zijn dat de cursus, bij voortdurend van deze opvatting over evalueren, een negatieve naam krijgt, hetgeen niet bijdraagt aan de noodzakelijke positieve instelling waarmee cursisten aan een opleiding beginnen.

Een voorbeeld van planning van actiegerichte evaluatie wordt gegeven aan de hand van de verdere ontwikkelingen van het *Handboek Leidinggeven in de KL*. Na de introductie worden er vooral in de opleidings sfeer bijeenkomsten gehouden waarin de opzet en mogelijkheden van het handboek uiteen worden gezet. Na de implementatie van de verschillende aspecten uit het boek in de diverse opleidingen en cursussen, zal met de gebruikers geëvalueerd worden of de bewandelde weg de juiste is geweest. Ook aan de leidinggevendenden bij de eenheden zal advies en assistentie in de toepassing van het handboek worden aangeboden. Ook daar zal na verloop van tijd een evaluatie gevraagd worden. Vervolgens kan na de samenvoeging van de diverse evaluaties een totaalrapportage van het gehele proces worden gemaakt. De conclusies hieruit kunnen bij de voorbereiding van bijvoorbeeld een 'Handboek Militaire Ethiek voor de KL' gebruikt worden.

## Afronding

In een organisatie waar gekozen is voor een stijl van leidinggeven die vooral tijdens operationele omstandigheden, maar ook tijdens (specifieke) vredesomstandigheden kan leiden tot uitstekende prestaties, moet ook de organisatie zelf het toonbeeld zijn van dat inspirerende leiderschap. Als de organisatie het gedrag van anderen door leidinggevendenden wil laten beïnvloeden, dan moet zij er rekening mee houden dat het eigen handelen invloed heeft op dat gedrag. Het eigen handelen wordt gepersonifieerd in het beleid van de KL-leiding. Zij moet dan ook weloverwogen het gedrag beïnvloeden door in de procedures bewust rekening te houden met de implicaties van het afwijken van regels en dat die schijnbaar willekeurige regelvervanging van invloed is op het noodzakelijke vertrouwen van de medewerkers. Als een organisatie op bewuste wijze haar eigen leidinggevende rol inkleedt, kan zij bewerkstelligen dat de gestelde doelen op welk niveau dan ook, bereikt worden, met volledige inzet van de werknemers.

De opleiding van (aanstaand) leidinggevendenden zal eveneens volledig geënt moeten worden op de aspecten die uit de beleidsvisie en het handboek naar voren komen. Vooral de Koninklijke Militaire School is hierin al in een vergevorderd stadium; KMA en IDL volgen gestaag. Daarnaast zal leidinggeven ook in de *training on the job* een aspect moeten zijn dat net als besluitvorming en bevelvoering, 'beoefend' én geëvalueerd wordt.

<sup>20</sup> Lezing tijdens het symposium 'Leiderschap' georganiseerd door Trainee Interservice Projecten Pool. Den Haag, 10 december 2002.