

U.S. DEPARTMENT OF THE INTERIOR  
BUREAU OF LAND MANAGEMENT



30-320

BELLEVILLE, MO.

BIJeenKOMST OP WOENSDAG 22 NOVEMBER 1967  
TE 's-GRAVENHAGE

Voordracht gehouden voor de Koninklijke Vereniging ter  
beoefening van de Krijgswetenschap

door

C. L. J. VAN LENT

Luitenant-Kolonel der militaire administratie (hmb)  
plv hoofd onderwijs van de Hogere Krijgsschool

over

FLEXIBEL LEIDERSCHAP IN RELATIE TOT DE  
INFORMELE ORGANISATIE

Voorzitter: Z.E. Luitenant-Generaal b.d. J. H. COUZY

*De Voorzitter:*

Mijne Heren,

Ik open de eerste werkbijeenkomst van dit jaar en heet u allen van harte welkom. Ik stel het bijzonder op prijs, dat u in zo grote getale zijt opgekomen. Het getuigt van belangstelling, niet alleen in de Vereniging maar ook in het onderwerp. Maar eerst zullen we enkele huishoudelijke zaken moeten afdoen en ik geef het woord aan de Secretaris voor het verslag over de toestand van de Vereniging.

*De Secretaris:*

Verslag conform art. 10 der statuten over de toestand van de vereniging gedurende het verenigingsjaar 1966-1967.

Sedert de splitsing van het secretariaat en het penningmeesterschap is dit het eerste verslag van uw op 15 december jl. nieuw opgetreden secretaris, die er prijs op stelt zijn voorganger overste Janssen hartelijk te bedanken voor de tijdelijke waarneming van het secretariaat na het overlijden van overste ten Boske en voor de wijze waarop hij mij heeft ingewerkt en nog steeds met raad en daad ter zijde staat.

Het voordrachten-programma zoals dit in het verslagjaar werd afgewikkeld, luidt als volgt:

Onderwerp:	Spreker:	Plaats:	Datum:
1. Het militaire zeeonderzoek als voorwaarde voor de beperking van de bedreiging uit zee	Schout bij Nacht Ir. W. Langeraar	's-Gravenhage	15-12-1966
2. Politiek-strategische aspecten van het Oost-West-probleem	D. J. von Balluseck Ambassadeur b.d.	's-Gravenhage	25-1-1967
3. De toekomst van de civiele verdediging	Mr. H. M. A. Kamerlingh Onnes	's-Gravenhage	14-3-1967
4. Het geneeskundige be-	Commodore-vlieger-	's-Gravenhage	28-3-1967

leid van een krijgs- macht	Edz. de Vries	Soesterberg	13-4-1967
5. Ontwikkeling van tac- tische luchtmacht- krachten en van luchtver- dedigingsmiddelen voor landstrijdkrachten	Lt. Kol. Art. A. Maat Maj. Vl. Klu. A. J. v. d. Heiden	Apeldoorn	21-6-1967

De voordrachten te 's-Gravenhage werden bevredigend bezocht; de opkomst in Soesterberg en Apeldoorn was bijzonder groot. De discussie steeds zéér levendig.

Wat betreft de publicaties der vereniging moge ik volstaan met te verwijzen naar hetgeen de redacteur in zijn voorwoord van het „Wetenschappelijk Jaarbericht 1966” vermeldt. De gebundelde uitgave van de drie laatste in het verslagjaar gehouden voordrachten kan zeer binnenkort tegemoet worden gezien.

Bij Koninklijk Besluit d.d. 13 juli 1967 werden de statuten uwer Vereniging zoals deze werden vastgesteld in de ledenvergadering van 27 oktober 1965, goedgekeurd. Een beperkt aantal overdrukken van het bijvoegsel van de Ned. Staatscourant van 15 september 1967, nr. 180, stelt mij in staat aan belangstellende leden op aanvraag een exemplaar te doen toekomen.

Het bestuur hoopt u – conform art. 14 der nieuwe statuten – in een der volgende ledenvergaderingen een huishoudelijk reglement ter vaststelling voor te leggen. Eerst daarna kan een gebundelde uitgave van statuten en huishoudelijk reglement ter beschikking van alle leden gesteld worden.

Het noemen van exacte cijfers aan de penningmeester overlatende releveer ik tot slot dat aan de daling van het ledental nog steeds geen einde is gekomen. Wel mag ik constateren dat de daling minder is dan in vorige jaren. Hopenlijk is het punt niet ver af waarop de daling zich in een stijging omzet. Aan u, mijne medeleden, uw vereniging te versterken door het aanbrengen van nieuwe leden.

#### *Mijnheer de Voorzitter,*

De financiële administratie van de vereniging wijst uit, dat er op 30 september 1967 1293 gewone leden waren. Het aantal bedankjes op 1 oktober 1967, dat is dus het begin van het nieuwe jaar, bedraagt 46. 39 van de gewone leden moeten, gezien hun contributie-achterstand worden aangemerkt als dubieuze leden. Ingevolge het bepaalde in artikel 10 van de door de secretaris genoemde statuten is het Bestuur verplicht jaarlijks aan de ledenvergadering schriftelijk een ontwerp begroting van inkomsten en uitgaven van het komende boekjaar ter goedkeuring voor te leggen; evenzeer geldt dat voor het financiële verslag van het afgelopen jaar. Deze exemplaren zijn gedistribueerd: u vindt op iedere tafel één exemplaar van deze cijferopstellingen. Ter toelichting moge het volgende dienen:

De contributie-ontvangsten bleven het afgelopen jaar ongeveer 7000 gulden beneden de raming. De balans vermeldt aan de goede zijde een contributievordering van een redelijk bedrag. Ik schat dat hiervan ongeveer 1800 gulden als dubieus moet worden aangemerkt, zodat de toestand over het algemeen niet onbevredigend is. Er is zelfs enige vooruitgang t.o.v. het vorige jaar. De verkoop drukwerk is het afgelopen jaar een succes geweest, doordat één lezing tegen een redelijk bedrag aan een publiciteitsorgaan ter beschikking kon worden gesteld. Helaas ziet het er naar uit, dat de post advertenties, v. aarover we nog enige inkomsten hadden dit jaar, het volgend jaar niet meer zal verschijnen: de con-

tracten zijn afgewerkt en er zijn geen nieuwe opdrachten te bemachtigen. Er is een zekere angst om contracten af te sluiten. Zoals u ziet zijn aan de uitgavenkant alle posten beneden de raming gebleven. Dit is het gevolg van het door het bestuur gevolgde beleid op aanbeveling van de kascommissie. Als gevolg hiervan is het nadelig saldo per 30 september 1967 550 gulden. Ik moge in herinnering brengen, dat dit geraamd was op 3500 gulden. Dat was dus de raming voordat de aanbevelingen van de kascommissie in beschouwing werden genomen.

Wat betreft de begroting 67/68 moet men er wel rekening mee houden, dat de prijzen gebaseerd zijn op de huidige bedragen die de drukker in rekening brengt en op de huidige tarieven van de P.T.T. We mogen aannemen, dat hierin per 1 januari wel enige verandering zal komen.

Zoals een aantal van u wel bemerkt zal hebben, hebben we ongeveer een maand gelden accept-girokaarten verstuurd. Aan de leden die bij waren met betalen een vriendelijke kennisgeving, dat het nieuwe verenigingsjaar begonnen was, met één accept-girokaart; voor hen die om welke redenen dan ook een beetje achter waren 1, 2, 3, soms 5 accept-girokaarten. Het succes is overweldigend: Binnen een maand tijd hebben we ongeveer 12.000 gulden contributie geïnd. Dit is voor mij een bewijs, dat het niet betalen niet zozeer een onwil is, maar meer een administratieve moeilijkheid, en dat de accept-girokaarten juist een prettige hulp zijn om over de brug heen te komen. Met uw goedvinden, mijnheer de voorzitter, willen we het volgend jaar daarmee doorgaan.

Moge ik hiermee dit verslag besluiten.

#### *De Voorzitter:*

We zijn dus gekomen aan punt drie: de verkiezing van bestuursleden. Nu is in de eerste plaats aan de beurt van aftreden Schout bij Nacht Van Dapperen, die zich herkiesbaar heeft gesteld en aangezien er geen tegenkandidaten zijn binnengekomen, neem ik aan, dat u met zijn herverkiezing akkoord gaat en ik wil hem dus gaarne hiermede gelukwensen.

Dan is het mijn beurt van aftreden; zoals u heeft gezien heb ik mij niet herkiesbaar gesteld, maar ben ik erg gelukkig dat Generaal d'Engelbronner zich heeft bereidverklaard om deze taak van mij te gaan overnemen. Ik neem ook aan, aangezien wij geen verdere reacties hebben gekregen, dat u met deze wisseling instemt en ik wou Generaal d'Engelbronner dan wel zeer gelukwensen met het aanvaarden van deze functie. Alvorens ik deze functie overgeef wou ik u zeggen, dat ik natuurlijk met weemoed afscheid neem als voorzitter van de vereniging. Ik heb dit jarenlang mogen doen. Ik heb dit met groot genoegen en plezier gedaan, maar ik geloof dat voor ieder mens een tijd is van komen en van gaan. Ik ben nu langzamerhand de leeftijd gepasseerd waarop men, wat men noemt A.O.W. krijgt en ik geloof dat dit het moment is om deze zaken te beeindigen, ook al omdat men langzamerhand, vooral wanneer men zich helemaal terugtrekt, wat ik heb gedaan, het contact gaat verliezen en nog wel zijn gezond verstand kan bewaren maar toch op bepaalde details niet meer kan ingaan en hoe langer hoe verder van wat zich in de Krijgsmacht afspeelt komt af te staan. En ik kan u alleen maar gelukwensen met de nieuwe voorzitter. Hij heeft al twee keer eenzelfde taak als ik vervuld, hij is ook directeur van de Hogere Krijgsschool geweest, hij is ook voorzitter geweest van de V.O.K.L. en ik heb dus alle vertrouwen dat hij ook de functie die hij nu van mij overneemt op zeer goede wijze zal vervullen. Bovendien is hij een betere filosoof dan ik en zal

dus in zijn slotwoorden vermoedelijk een nog meer beschouwender strekking kunnen geven dan het mij ooit is gelukt.

*(Nieuwe) Voorzitter:*

Mijne Heren,

In de eerste plaats wil ik van mijn erkentelijkheid gewagen, dat u in mij vertrouwen hebt gesteld door mij bij acclamatie te verkiezen als voorzitter van de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap. Ik kan nu alleen beloven, dat ik naar beste kunnen en naar vermogen zal werken om deze zeer eerbiedwaardige oude dame te schragen en te leiden en te dienen vooral ook om de naam, die deze Koninklijke Vereniging heeft, hoog te houden en te doen wat ons te doen staat. Ik zou van deze gelegenheid dan speciaal willen gebruik maken om mijn voorganger, de Lt. Generaal Couzy te bedanken voor de vriendelijke introducerende woorden die hij zojuist heeft gebruikt. Ik weet niet of alles wat hij gezegd heeft t.a.v. mij helemaal waar zal blijken te zijn. Ik kan al zo zeggen dat de besluitende woorden, die de Generaal Couzy zo bij herhaling heeft gebruikt en toegepast aan het eind van de vele voordrachten, die hij heeft geleid, of die onder zijn voorzitterschap zijn gehouden, dat ik die zeker niet op diezelfde wijze zal kunnen navolgen: daar is de Generaal Couzy onnavolgbaar in! Ik moge voorlopig mij, wat de Generaal Couzy betreft, beperken tot deze enkele woorden. Ik hoop zeer dat in een niet te verre toekomst er nog eens gelegenheid zal zijn om nog in ruimere mate terug te komen op de verdiensten die de Generaal Couzy voor de Koninklijke Vereniging ter beoefening van de Krijgswetenschap heeft gehad.

Dan zou ik nu willen zeggen, dat ik de voorzittershamer overneem. Ik moet u bekennen dat ik gepoogd heb om de Generaal Couzy te suggereren dat ik nu de hamer weer aan hem zou teruggeven, opdat hij althans deze avond nog zou leiden, maar hij heeft mij duidelijk te kennen gegeven dat hij dat toch liever niet zou willen. En omdat ik inderdaad al enige malen functies van de Generaal heb mogen overnemen, zij het niet rechtstreeks, maar met een tussenpoos, bovendien één van zijn leerlingen ben geweest op de toen nog door hém geleide Hogere Krijgsschool, dūf ik eenvoudig niet tegen de wens van de vorige voorzitter in te gaan! Ik hoop dus zeer, dat een volgende gelegenheid mij nog de kans geeft om nog iets meer te zeggen over Generaal Couzy.

En dan zou ik nu willen overgaan tot de orde van de dag en dat is het woord geven aan de Overste Van Lent voor zijn lezing over „Flexibel Leiderschap in relatie tot de Informele Organisatie.”

*Mijnheer de Voorzitter, Excellenties, mijne heren,*

**Voorwoord**

Indien een vermaard spreker voor u zou staan, zou hij onmiddellijk met het onderwerp van zijn voordracht kunnen beginnen.

Ik meen dat u er deze avond recht op hebt te weten vanuit welke achtergrond een dergelijk thema door mij wordt behandeld.

Ik kan mij namelijk voorstellen dat u naar een verband hebt gezocht tussen de titel van de voordracht en degene die haar houdt.

Waarom een officier van administratie met een opleiding primair liggende in de economische, juridische of accountantssfeer en een functie vervulling met accenten op de formele en exacte benadering der vraagstukken?

Daarop kan ik zeggen dat gedurende mijn studiën aan de Hogere Krijgsschool en daarna gedurende een civiele bedrijfskundige opleiding zoveel aandacht is besteed aan het vraagstuk van leiding en organisatie in samenhang met de gedragswetenschappen, dat ik mij o.m. niet alleen meer bewust ben geworden van het bestaan van de informele organisatie met haar positieve en negatieve facetten, doch vooral dat de vraag zich bij mij opdrong hoe binnen de militaire organisatie met haar specifieke karakter en binnen de aan militair leiderschap te stellen eisen voor een positief werkende informele organisatie ruimte kan zijn.

Daarvoor heb ik een aantal bronnen geraadpleegd, in het bijzonder die, welke betrekking hebben op maatschappelijke onderzoeken in buitenlandse strijdkrachten.

Vanuit deze achtergrond heb ik een aantal gedachten geformuleerd liggende in een breed vlak. Om de discussie daarover in gang te brengen heeft het bestuur van de Koninklijke Vereniging ter beoefening van de Krijgswetenschap deze voordracht op de agenda van hedenavond geplaatst.

## FLEXIBEL LEIDERSCHAP IN RELATIE TOT DE INFORMELE ORGANISATIE

### Inleiding

In de samenleving wordt de krijgsmacht veelal en van oudsher beschouwd als een sterk hiërarchisch opgebouwde organisatie waarin het lagere niveau de opdrachten van het hogere niveau op strikte wijze uitvoert.

Ruimte voor overleg is er nauwelijks onder meer in verband met de noodzaak tot het nemen van snelle beslissingen, in het bijzonder in tijd van oorlog en onder omstandigheden die oorlogstijd simuleren. Er mag geen enkele verwarring bestaan omtrent degene die bevoegd is de beslissing te nemen en de opdracht te geven. Alleen een perfecte formele organisatie kan garant staan voor een effectief optreden, en de mate van perfectie is afhankelijk van de mate waarin alles is geregeld.

In dit verband staat de krijgsmacht model als het betreft duidelijke hiërarchische en functionele lijnen, nauwkeurige opdrachten, een grote mate van standaardisatie van procedures en uniformiteit van handelen, steunende op allerlei voorschriften en orders.

Dan wordt veelal verondersteld dat in een dergelijk systeem alleen ruimte is voor een kritiekloos aanvaard autocratisch gezag, dat op zich een obstakel vormt voor de communicatie van beneden naar boven en tegelijkertijd slechts ruimte schept voor horizontale communicatie. Wanneer daarbij in aanmerking wordt genomen, dat ieder mens de behoefte heeft zich te kunnen uiten, dan begrijpt u, dat wanneer de uitlaat naar boven is afgesloten, alleen „stoom kan worden afgeblazen" op het eigen niveau en daaraan ontbreekt het niet.

De opvatting overigens, dat met het geven van een structuur en het doen functioneren van deze structuur op de zo even vermelde wijze, de krijgsmacht het vraagstuk van leiding en organisatie als opgelost beschouwd, kan in deze tijd terzijde worden geschoven.

De strijdkrachten willen duidelijk meegroeien met de maatschappelijke ontwikkelingen en daarbij veel waarde hechten aan het aspect der menselijke relaties.

De krijgsmacht immers is verre van een gesloten gemeenschap. Het rekruteert jaarlijks tienduizenden leden van een haar omringende maatschappij. Een maat-

schappij waarin de tendentie bestaat tot meer inspraak van allerlei groeperingen, waarin sprake is van taakverruiming, en waarin het steeds moeilijker is mensen tegen hun wil te overtuigen.

Dienstplichtigen uit allerlei bedrijven en samenlevingsvormen met hun ervaringen uit die wereld komen in een militaire omgeving en zullen de relatie analyseren tussen hun rol in het civiele bedrijf en hun positie als militair. Zij ervaren in beide organisaties een hiërarchie en het informele contact met collega's; bij schrille tegenstellingen wordt hun adaptief vermogen zeer op de proef gesteld.

In dit licht gezien hebben de huidige maatregelen in het kader van de zo geheten „vermaatschappelijking van de strijdkrachten” n.m.m. een uitstekende achtergrond.

Echter omdat de militaire en civiele samenleving essentiële punten van verschil tonen, moeten wij in deze omzichtig en doelgericht handelen. Bij een bezinning op de hiermede verband houdende problematiek moeten wij ons de maatschappelijke ontwikkelingen niettemin bewust zijn, omdat die ontwikkelingen ook in de militaire samenleving een effect teweegbrengen.

### De ontwikkeling in de civiele samenleving

Alvorens nader in te gaan op de militaire situatie is het dienstig de ontwikkeling van het denken over leiderschap en menselijke relaties buiten de krijgsmacht zeer beknopt weer te geven.

In de maatschappij wint de gedachte veld dat de principes van de wetenschappelijke bedrijfsvoering, zoals die in het begin van deze eeuw voornamelijk door Taylor en Fayol werden geïntroduceerd, niet het enige antwoord geven op vragen over leiderschap en organisatie.

De grondgedachte, waarop dit z.g. „scientific management” in wezen steunt, is dat *verhoging van de productiviteit valt te bereiken door efficiency-verbetering. In dit proces, gekenmerkt door rationeel en onpersoonlijk handelen, staat het werk centraal en de mens als verlengstuk daarvan.* Het enige wat van de mens wordt gevraagd, is het werk te doen wat hem wordt opgedragen.

Vanuit een strikt formele organisatie wordt in feite autocratisch gedacht en gehandeld.

Wanneer de omstandigheden waaronder wordt gewerkt en de invloed daarvan op de arbeidsproductiviteit worden onderzocht, ontdekt men dat binnen de formele eveneens een *informele organisatie bestaat, gevormd door kleine sociale groepen met dagelijks persoonlijk contact. Men ontdekt daarbij dat bij een hoog moreel ook de productiviteit hoog is.* Zo ontwikkelt zich in de veertiger jaren de z.g. „human-relations”-richting, met als belangrijke aanname dat de prestaties van de mens, als sociaal wezen, in aanmerkelijke mate worden bepaald door de relaties die met de andere werkers bestaan.

Wellicht omdat het „scientific management” voornamelijk het terrein is van technici en economen, terwijl de „human relations” dat zijn van psychologen en sociologen, hebben beide scholen zich langdurig naast elkaar ontwikkeld. Gedurende de laatste jaren wordt getracht het „scientific management” en de „human relations” in een samenhangend verband te brengen.

In zijn boek „The human side of enterprise” worden deze ontwikkelingen door Mc. Gregor getypeerd met te stellen dat bij het leiding geven wordt uitgegaan van een verschillend mensbeeld.

De een stelt, dat „*de mens van nature lui is en een afkeer van werken heeft,*

*dat hij niet wil en zelfs niet kan meedenken, dat alles veel te ingewikkeld is om aan het lagere niveau over te laten en dat de mensen toch alleen maar geïnteresseerd zijn in geld".*

*De ander stelt, dat „de mens wel degelijk graag werkt, dat beloning belangrijk is maar dat sterker dan geld is de bevrediging van zijn zelfrespect; dat de mens verantwoordelijkheid zoekt en dat velen vindingrijkheid, verbeeldingskracht en creativiteit hebben".*

De leidende gedachte bij de integratie van de „scientific management" en de „human-relations"-scholen, is de harmonisatie van de zakelijke belangen van de onderneming en de persoonlijke belangen van de werknemer.

Wanneer de sluimerende krachten onder de lagere werknemers worden geactiveerd zal dit invloed hebben op het besluitvormingsproces hetgeen impliceert dat autocratisch leiderschap zal moeten wijken voor vormen van democratisch leiding geven.

Na het vorengaande rijst de vraag of in de krijgsmacht binnen de traditionele hiërarchische verhoudingen voor democratische vormen ruimte is, of de krijgsmacht zich een informele organisatie kan veroorloven zonder dat van gezagsondergraving sprake is.

### **De formele en informele organisatie en de betekenis van de informele groep**

Tot het terrein van de formele organisatie behoren – behalve de gegeven systematische structuur – ook het doen functioneren van deze structuur met alle factoren die daarmee samenhangen zoals staf-lijn, de commando-hiërarchie, de verbijzondering van taken, alsmede de planning en beheersing van de activiteiten.

Omdat binnen de formele organisatie niet alle handelingen minutieus worden voorgeschreven steunen een deel van de activiteiten op informele beslissingen. Zelfs wanneer in een formele organisatie ogenschijnlijk alles is geregeld, verloopt de gemeenschappelijke activiteit van samenwerkende mensen niet automatisch en op tevoren voorspelbare wijze; bovendien zijn in elke organisatie groeperingen aanwezig met de geneigdheid hun functie in de organisatie op eigen wijze te interpreteren. De tolerantie dienaangaande verschilt per organisatie.

Ik ben van mening dat wij in de krijgsmacht bijzonder tolerant zijn of moeten zijn. Vanuit mijn stelling dat „het tolerantievlak binnen een organisatie kan worden vergroot wanneer de discipline en motivatie toenemen" moet niet worden afgeleid, dat in de krijgsmacht de discipline en motivatie goed zijn. Ik betwijfel dit ten zeerste. Daar zijn allerlei oorzaken voor aan te wijzen en deze liggen o.m. in het vlak van de delegatie en communicatie.

U weet dat iedere beslissing het probleem van de uitvoeringsregeling oproept. Wanneer de vanuit de centrale leiding gegeven voorschriften niet de variatie bieden die toepassing in de typische situatie mogelijk maken, gaat men improviseren met de geneigdheid de weg van de minste weerstand te kiezen. Dit kan zijn in de geest van de leiding, doch ook daarmee strijdig. Dit is o.m. mogelijk omdat de militaire functies als regel niet in gedetailleerde taakbeschrijvingen zijn geconcretiseerd. Daarnaast kunnen lacunes in de informatie-overdracht aanleiding geven tot allerlei misverstanden. In het algemeen is de leider, ook de militair leider zich te weinig bewust dat zij veel meer weten dan hun ondergeschikten en wanneer zij nalaten het „hoe en waarom" ter kennis te brengen, kunnen de maatregelen niet begrepen worden.



Ik ben er mij overigens wel van bewust, dat de gecompliceerdheid van de militaire organisatie het onvermijdelijk maakt dat de gezichtkring op de verschillende niveaus beperkt blijft en dat ook daardoor de informele handelingen worden gestimuleerd wanneer de formele regelingen remmend werken.

Vandaar dat de motivatie, d.w.z. „de subjectieve bereidheid zich in te zetten voor objectieve doeleinden” zo uitermate belangrijk is.

Daarnaast stel ik als ideaal de informele organisatie zoveel mogelijk weg te dringen en dit trachten te bereiken door in de formele organisatie ruimte te scheppen voor organisatie op elk niveau.

Als het ware de informele organisatie te institutionaliseren, waardoor „informeel” „formeel” wordt.

Lukt dat? Vanuit onze situatie relatief gezien „ja”, absoluut gezien „neen”. *De mens is een sociaal wezen, hij zoekt aansluiting bij anderen en wel in die groepen waarin zijn persoonlijke opvattingen niet of zo weinig mogelijk botsen met de opvattingen van de anderen. Zo vormen zich de informele groepen, waarin de leden zich onderwerpen aan een onzichtbare gedragscode en de normen respecteren die de groep zichzelf heeft opgelegd.* De informele leider heeft uiteraard geen legitieme macht; hij is leider vanwege zijn overtuigingsrelatie tot de groep. Men volgt die man omdat men denkt dat het zo hoort.

In elke samenlevingsvorm zijn informele groepen te vinden.

Als instrumenten in het sociale verkeer bepalen zij niet alleen de houding, mening, doeleinden en idealen van de individuele leden, doch zij vormen tevens een van de fundamentele bronnen voor de discipline en het sociale gedrag.

Hiermede wordt de betekenis van de informele groepen duidelijk aangetoond en des te meer wanneer men zich realiseert dat geen formele organisatie bestaat zonder informele groeperingen. Men kan zelfs stellen dat een formele organisatie niet kan functioneren zonder informele groepen; de informele organisatie is als het ware een noodzakelijk complement op de formele organisatie.

In dit verband is het onderkennen en zo veel mogelijk benutten van de informele organisatie van groot belang. Een aspect daarbij is dat de informele groep zowel een tegenwerkende, een meewerkende als een neutrale factor kan zijn.

De motivatie van de groep is in deze bepalend voor de morele kracht, voor de bereidheid tot samenwerking. Het moreel is het hoogst als alle leden van de groep uit eigen wil samenwerken en hun gestandaardiseerd gedrag afstemmen op de eisen van de formele leiding.

Een geïntegreerde groep betekent niet zonder meer een positieve groep, zij kan evenzeer krachtig negatief werken.

Bekend zijn de gevallen waarin directe weigering van gehoorzaamheid weliswaar wordt omzeild, doch waarin de groep zich passief gedraagt, de tijd heeft en noch interesse noch initiatief toont.

De formele structuur kan derhalve versterkt of verzwakt worden door de informele structuur.

De situatie in de militaire dienst, de omstandigheden waaronder dienst wordt gedaan en de instelling ten opzichte van de krijgsmacht bepalen in belangrijke mate de houding van de vrijwillig dienende en dienstplichtige militairen. Men kent nog het type militair dat vanuit een zekere levenshouding het leger aanvaardt zoals het is, onderdanig jegens zijn superieuren, zich wat afhankelijk voelt, wat behoedzaam is en gereserveerd, vooral in het begin.

Daarnaast het type dat zijn dienstdtijd bepaald niet passief wil ervaren, een relatieve onafhankelijkheid demonstreert en zijn gedrag wil baseren op de

perceptie die hij van het krijgsmachtdeel heeft of van de situatie waarin hij verkeert; die zich dan wil inspannen wanneer hij het belang van de taak inziet.

De houding van beide typen komt voort uit een complex van eerder aangeleerde gedrags- en reactiepatronen (de openbare mening, de leertijd in gezin en op school, publiciteitsmedia, e.d.).

Het is in dit verband nuttig er op te wijzen dat zich onder die invloeden een typisch Nederlands gedrags- en reactiepatroon ontwikkelt. Uniek is onze scholing, uniek ons partijstelsel, uniek onze vakbewegingen en daardoor worden ons gedrag en onze reacties onvergelyklijk. Ik stel dit omdat wij gauw geneigd zijn buitenlandse schrijvers en methoden te volgen. Ook ten aanzien van de schrijvers die in de literatuurlijst van deze lezing zijn aangehaald moeten wij ons afvragen „geldt dit ook voor ons?“, is deze benadering ook op ons van toepassing?”

En dan zal het nodig blijken er een paraplu van eigen maaksel op te zetten; een eigen karakter vraagt een eigen wetenschappelijke benadering. Dit terzijde.

Menig dienstplichtige beschouwt de militaire dienst als een onaangename onderbreking van zijn beroepsbezigheden. De positieve waarde van de militaire dienst ervaart hij veelal eerst na zijn dienstreid. Bij de aanvang van de dienstplicht moet echter een zekere tegenzin worden overwonnen.

Niettemin doet hij wat van hem gevraagd wordt. Men kan als reden noemen dat hij zich bewust is van het formele gezag.

Het niet voldoen aan hetgeen van hem gevraagd wordt, kan weinig plezierige gevolgen hebben, hetzij door krijgstuhtelijke maatregelen, hetzij door het achterwege blijven van gunsten, zoals extra verlof of bewegingsvrijheid, beloning e.d.

Er zijn echter ook andere redenen.

Het nalaten van hetgeen van hem verwacht wordt kan namelijk strijdig zijn met de normen van de informele groep waartoe hij behoort en het kan schade berokkenen aan zijn prestige in de groep. Het is dit fenomeen dat bijzondere aandacht verdient. Veelzijdige en langdurige onderzoekingen van Amerikaanse zijde hebben aangetoond dat de *groepssamenhang een wezenlijke invloed heeft op het effectief functioneren van de militaire organisatie wanneer de formele leiding een sfeer schept die daarvoor ontvankelijk is.*

Dat daarbij de loyaliteit ten opzichte van de groep hoger gesteld wordt dan de verplichtingen ten opzichte van de organisatie is van secundaire betekenis. De omstandigheid overigens dat enthousiast en bekwaam handelen als functie van de informele groep behalve genegenheid en achting van de mede-soldaten ook die van officieren en kader ondervindt, wordt ervaren als een gevoel van volwaanheid dat de verhoudingen tot de superieuren in gunstige zin bevordert.

Het is voor een leger, vloot en luchtmacht van belang dat zich een hoge mate van solidariteit kan ontwikkelen, continuïteit in de groep is deswege zeer belangrijk. Dit is mede een motief waardoor het „onderdeels-aanvullingssysteem“ van de Koninklijke Landmacht de voorkeur verdient boven het „individuele aanvullingssysteem“.

### De stijl van leiding geven

Onder invloed van de maatschappelijke ontwikkelingen zijn de manschappen zelfbewuster en van hoger niveau dan b.v. 40 jaar geleden. De persoonlijkheidsontwikkeling, de grotere zelfbewustheid en het zich psychisch meer volwassen gevoelen, hebben een effect naar twee zijden.

Enerzijds de mogelijkheid tot een beter gebruik van de persoonlijke kwaliteiten en bekwaamheden, doch daarnaast een toenemende kans op frustratie en ontevredenheid bij de ondergeschikten. Een voortdurend besef van ondergeschiktheid b.v. wordt ervaren als een aanslag op de menselijke waardigheid.

Hier ligt de „uitdaging” waarvoor de militaire meerdere is gesteld.

Nu kan de verhouding meerdere en ondergeschikte vanuit verschillende gezichtshoeken worden benaderd en dat leidt tot extreme standpunten.

*Enerzijds* het onverkort handhaven van de aloude gezagsverhoudingen in de krijgsmacht.

Dit houdt in, dat van de ondergeschikte een gehoorzaamheid zonder beperkingen wordt geeïst. *Een gehoorzaamheid in de zin van actieve en volledige medewerking.* Het is de commandant die in snel wisselende situaties zijn beslissingen neemt en zich daarbij niet door de wensen en verwachtingen van zijn ondergeschikten mag laten beïnvloeden, laat staan leiden. Van belang is slechts de vervulling van zijn opdracht, anders niet.

Invloeden van hem die geen hiërarchische bevoegdheden heeft kan de precisie, betrouwbaarheid, snelheid en duidelijkheid alleen maar verstoren.

*Anderzijds* de noodzaak om de onvermijdelijk sterk hiërarchische structuur van de krijgsmacht aan te passen aan de veranderde militair-technische en maatschappelijke omstandigheden.

De toenemende complexiteit van de middelen maakt het voor een commandant onmogelijk alle aspecten van de commandovoering volkomen te beheersen. *Het zich op elk terrein deskundig achten en uit dien hoofde – vanuit zichzelf derhalve – de beslissingen nemen, is uit den boze.*

De commandant moet zich in toenemende mate verlaten op zijn ondergeschikten. Dit maakt het voor de ondergeschikte nodig dat hij weet te oordelen, initiatief ontplooit en zelfstandig kan handelen.

Kunnen enerzijds gehoorzaamheid en initiatief, anderzijds discipline en zelfstandigheid samengaan? Zijn beide even genoemde standpunten onverenigbaar?

Vanuit de eigen gezichtskring bestaat de neiging een bepaald standpunt te verabsoluteren en slechts één gezagspatroon te aanvaarden.

In zijn formuleringen heeft men lang vastgehouden aan – wat ik zou willen noemen – de klassieke visie. Doch de verbreding van dit beeld manifesteert zich al geruime tijd. Dit moet ook wel anders waren wij onvermijdelijk in ernstige conflictsituaties verzeild geraakt.

Nu blijkt, dat de toespitsing van conflicten tot incidentele gevallen beperkt blijft en dat zou kunnen betekenen, dat de integratie van beide standpunten zich in de krijgsmacht reeds aan het voltrekken is, dat er reeds sprake is van een aangepast en flexibel leiderschap.

*De grondgedachte voor flexibel leiderschap is het vraagstuk van de gezagsverhoudingen dimensionaal tegemoet te treden, in die zin dat men aan beide (extreme) standpunten recht doet wedervaren.*

*Ik beschouw dit niet als een compromis, doch als het optimaliseren van beide, in principe als juist te karakteriseren opvattingen.*

Dat dit adaptief handelen extra eisen stelt zowel aan de meerdere als aan de ondergeschikte laat zich raden. Beiden moeten afhankelijk van de omstandigheden een telkens wisselende rol vervullen.

Er is in het ene geval de van bovenaf opgedrongen oplossing uitmondend in een strakke opdracht welke een strikte gehoorzaamheid en een stipte, gedisci-

plineerde uitvoering vereist. Dit zal ten alle tijde mogelijk moeten zijn en is ook mogelijk n.m.m.

Daarnaast de wat minder gestructureerde opdracht waarin plaats is voor eigen initiatief en zelfstandig handelen. Zulk een handelen in het belang van de dienst moet zelfs plaats kunnen vinden zonder dat daartoe opdrachten of gewijzigde opdrachten worden gegeven.

Vanuit de klassieke visie valt het niet te verwonderen, dat de militaire organisatie door de buitenwereld als zeer onpersoonlijk wordt aangemerkt.

De praktijk in de recente oorlogen en in vreedstijd geven echter een ander beeld. Juist het persoonlijke is onontbeerlijk gebleken.

*De motivatie, initiatieven en het improvisatievermogen van de kleine informele groepen blijken van wezenlijke betekenis te zijn voor een geslaagd optreden, in het bijzonder wanneer de acties anders verlopen dan in de plannen was voorzien.*

Daarnaast zien de manschappen hun meerdere niet als de onpersoonlijke gever van bevelen en overdrager van voorschriften.

Zij zien achter het uniform de man, zijn karakter, zij beoordelen zijn spreken, denken en handelen. Hij geeft de groep zonder ophouden stof tot gesprek. Voor het „hoe" van zijn optreden zijn zij doorgaans meer gevoelig dan voor het „wat" hij van hen verlangt. Van zijn kant tracht de meerdere het gedrag van de ondergeschikten zodanig te beïnvloeden dat hij verzekerd is van hun inzet en medewerking.

Menig militaire meerdere vormt als zodanig de schakel tussen de formele en informele organisatie.

Hij is dikwijls een jonge meerdere die door kennis, persoonlijkheid en mentaliteit een bepaalde rang heeft gekregen, moet omgaan met manschappen van dezelfde leeftijd doch tevens op goede wijze een taak moet vervullen. In deze tussenpositie heeft hij te maken met de beoordeling van zijn rol door zijn chef en door zijn ondergeschikten.

Hierbij doet zich tevens het verschijnsel voor dat de jonge meerderen zich meer verbonden voelen met hun troep dan met hun superieuren. Dit heeft in het verleden nog al eens aanleiding gegeven tot kritische opmerkingen. Daarbij is voorbijgegaan aan de positieve kant van de schakelpositie tussen formele en informele organisatie, o.m. de uitstekende gelegenheid voor tweezijdige communicatie.

Dat daarnaast een hechte binding moet blijven bestaan met de formele organisatie behoeft geen betoog.

In de moderne oorlogvoering is toepassing van uitsluitend het klassieke gezagspatroon steeds minder mogelijk. Aan een moderne strijdmacht kan geen leiding worden gegeven indien aan het uitvoerende niveau het eigen initiatief ontnomen wordt.

Het is daarom dat in het huidig tactisch denken ook aan de kleinere eenheden een grote mate van initiatief en improvisatie wordt gelaten. Men denke aan het zelfstandig opereren van kleine groepen van wijdverspreide formaties, vliegtuigen en onderzeeboten. *Er is wel een gemeenschappelijke commandant doch de gemeenschappelijke taak wordt in teamverband uitgevoerd, waarbij het accent meer ligt op de functionele structuur dan op de hiërarchische verhoudingen.*

*Een disciplinair patroon van gezag is onder deze omstandigheden niet alleen*

*minder mogelijk, het is ook minder nodig en wel omdat de functionele bijdrage een beslissend criterium vormt.*

De besluitvorming en uitvoering van de taak in teamverband vraagt om een aangepast en flexibel leiderschap.

Er moet leiding zijn, er moet ook vertrouwen in de leiding zijn, doch zonder dat de basis van gezagsaanvaarding wordt aangetast, moet de leiding een bepaald tegenspel accepteren.

Dit betekent, dat de persoonlijke kwaliteiten en bekwaamheden van de manschappen eveneens een functie in het leidinggeven vervullen.

Allang hebben wij afgerekend met de idee „hoe minder zij weten des te beter het is”. Maar nog al te dikwijls zeggen wij „dat kan hij niet doen”, „dat kunnen wij aan hem niet opdragen”, maar dan ontbreekt de vervolgvraag „wat kan hij wel doen”, „wat zal ik hem dan opdragen”.

In zijn uiterste consequentie betekent dit n.l. dat zo'n ondergeschikte een „free-wheeler” wordt die nagenoeg geen enkele bijdrage levert aan de functionering van de strijdkrachten. *Het is een zwak punt in de efficiency van de organisatie wanneer wij meer oog hebben voor iemand's zwakke dan voor zijn sterke punten.*

De diepere zin van deze opmerkingen is dat hiermede de basis voor het moreel wordt gelegd.

Moreel en discipline zijn twee zijden van één munt. Wanneer de ene kant er is, is de andere er ook. Het punt is hun onderlinge relatie te verstaan; discipline komt uit het moreel voort en niet omgekeerd. Ik doel hier op de innerlijke discipline en niet de schijnbare discipline die wij een recruit bijbrengen.

Het moreel wordt gevormd wanneer de man zich in de organisatie volledig thuis voelt en het volle vertrouwen heeft in zijn rol . . . wanneer hij in zijn werk behalve het dienstbelang ook zijn eigen belang kan dienen.

Dit klinkt wellicht weinig erhisch, maar het is een realiteit waar wij mee te maken hebben en die bovendien de doelmatigheid dient. Ik zou het als volgt in uw midden willen brengen:

*„het streven van de enkeling naar zijn eigen belang is de beste bijdrage die hij kan geven tot het algemeen belang”.*

*Het eigen belang is de drijvende kracht, doch het is het algemeen belang waarop die drijvende kracht zich moet richten.* Promotie-ambitie is goed; „inlikken naar boven” niet. Harmonie tussen eigen en algemeen belang bestaat niet van nature, wij moeten ons daarom afvragen hoe deze harmonie instrumenteel te bereiken valt.

Dit vraagstuk wil ik als volgt benaderen. Ten eerste door de fundamentele verantwoordelijkheden van de gezagsdrager te bespreken en daarna door over de mogelijkheden van harmonisatie van het algemeen belang en het persoonlijk belang uit te wijden.

*Een voorwaarde voor het leiderschap is dat het algemeen belang, de objectieve doeleinden, duidelijk voor ogen staan, dat men zijn taak door en door kent en bij de uitvoering daarvan het algemeen belang dient. Hiervoor is een grote mate van trouw en vertrouwen wekken vereist, doch tevens een conformeren aan de gangbare norm.* Ik meen dat dit laatste onvoldoende het geval is met als gevolg dat de eenheid van beleid en gezag wordt verstoord, hetgeen op haar

beurt in het intermenselijke verkeer tot frustratie kan leiden.

Het zich in onvoldoende mate aan de objectieve norm houden is a.h.w. een vorm van insubordinatie.

Wij zijn fout wanneer wij bepalingen uitvaardigen die niet stroken met de norm. Hiermede wil ik niet zeggen, dat voor persoonlijke inzichten bij het leiding geven geen ruimte is, doch wel dat onze persoonlijke opvattingen zich binnen bepaalde limieten moet bewegen.

Van de andere kant is het noodzakelijk dat over die objectieve normen gesproken en geschreven wordt.

Is het b.v. een gangbare norm dat een officier eerst zorgt voor zijn mensen en dan voor zichzelf? Ik noem twee extreme voorbeelden.

Een duidelijke norm is, dat een scheepscommandant als laatste zijn zinkende schip verlaat.

Maar is het onjuist wanneer een compagniescommandant na een afmattings-oefening als eerste een kop koffie of soep nuttigt? Dit is op zich niet belangrijk, maar wel belangrijk is, een zekere eenheid van opvatting, omdat al dergelijke schijnbare kleinigheden de houding van de ondergeschikte beïnvloeden en een verschillend gedragspatroon kan verwarrend werken.

Ik zei „schijnbare kleinigheden” omdat ook zeer principiële punten een rol kunnen spelen. In het Israëliische leger b.v. bestaat de norm dat de officieren voorop gaan, in de voorste tank plaats nemen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat in het recente gewapend conflict in het Midden-Oosten de officieren relatief de grootste verliezen hebben geleden.

Dat aan leiderschap hoge eisen worden gesteld, blijkt ook in onze krijgsmacht in vreedstijd. Men denke b.v. aan de zeer uiteenlopende situaties waarin men kan verkeren.

Het tijdens de oefeningen te midden van de mensen zijn, dezelfde inconvenïënten ervaren, eten en drinken uit dezelfde keuken en met elkaar enz. Dit tendert naar een mate van gelijkwaardigheid, uiteraard met behoud van waardigheid, want goed menselijk verkeer houdt niet in een te familiäre omgang.

Daarnaast het normale garnizoensleven met de separate posities van officieren, onderofficieren en manschappen.

Op zich niet verwerpelijk, ik meen nl. dat eenieder het recht op eigen accommodatie respecteert en ook wel apprecieert.

Die verschillende situaties echter vragen aangepaste vormen van leiderschap. Dit is geen probleem voor de geboren leider. Het is ook geen probleem voor degene die zich continu ongelukkig en gefrustreerd voelt; hij kan beter gaan.

Wie zijn die geboren leiders die in elke situatie op de juiste manier optreden en steeds in staat zijn hun omgeving groot te laten worden, die risico's durven te nemen, wanneer de meest gunstige ontwikkeling niet te calculeren is, enz.?

Het zijn allerlei types. Groot van postuur, doch ook klein, op de voorgrond tredend, doch ook gereserveerd of bescheiden. Eén ding hebben zij meestal gemeen, n.l. . . . zij hebben tijd voor hun ondergeschikten.

Dit geboren leider-zijn is niet voor een ieder weggelegd, het potentieel is te gering, vandaar dat aan leiderschapsvorming het nodige gedaan moet worden, willen wij in staat zijn de flexibiliteit op te brengen die vandaag wordt geëist.

Wij zullen de mensen b.v. vertrouwd moeten maken met de verschillende stijlen van leiding geven.

De stijl van leiding geven kan aanmerkelijk uiteenlopen.

Deze kan zijn *autocratisch* met als kenmerk het zelfstandig en onafhankelijk nemen van beslissingen, en een autoritair optreden. Het kan zijn *patriarchaal*, in wezen een gemodificeerde vorm van de autocratische stijl. Er is de *diplomatieke* stijl, indien de beslissing als het ware aan de groep wordt „verkocht”.

Voorts de *bureaucratische* stijl, wanneer onder elke omstandigheid de letter en niet de geest van het voorschrift prevaleert. Daarnaast bestaat de *consultatieve* stijl, hetgeen inhoudt dat de leiding op kritische momenten eerst een beslissing neemt na overleg met de betrokkenen. Ten slotte bestaat de *democratische* stijl met als kenmerk dat niet de leider doch de groep de beslissing neemt, een beslissing welke van tevoren niet vaststond. Bij deze laatste stijl speelt de overredingskracht van de superieur een belangrijke rol.

Elke stijl roept andere reacties op en beïnvloedt het resultaat van de uitvoering. De vraag aan welke stijl de voorkeur moet worden gegeven kan niet zonder meer worden beantwoord.

*Bepalend voor de stijl zijn èn de situatie èn de persoon van de meerdere.* Er zijn situaties waarin autoritair optreden noodzakelijk is en ook wordt geaccepteerd. De factor tijd kan hiervoor de reden zijn, doch ook de aard van de te nemen beslissing. In een andere situatie bij dezelfde eenheid kan een andere stijl van leiding geven zeer passend zijn en door de groep ook worden verlangd.

De meerdere zal zich dus moeten afvragen op welke wijze de meest effectieve beslissing tot stand kan komen. *Optimaal is de beslissing die van hoge kwaliteit is en gelijktijdig door het uitvoerende niveau volledig wordt aanvaard.*

Omdat vooral in oorlogstijd in kritische situaties het zijn of niet-zijn afhankelijk is van het leiderschap op dat moment, is het voor de ondergeschikte nodig dat hij in vredetijd in aanraking komt met verschillende leiderschapsvormen zodat hij bij overschakeling van vredes- op oorlogstijd niet door de wijze van commandoering wordt verrast.

Wij willen de man toch harden voor het risico en de druk van de oorlog.

Ook voor de persoon van de meerdere is het nodig, dat hij aan meerdere stijlen van leiding geven went.

Superieuren mogen noch in crisis- noch in non-crisis situaties falen.

Voor de krijgsmacht van de toekomst is het flexibel leiding kunnen geven een absoluut vereiste.

### Harmonisatie van dienstbelangen en persoonlijke belangen

Wij hebben gezien, dat aan het begrip leiderschap tegenwoordig duidelijk een ruimere inhoud moet worden gegeven dan voorheen. In de tijd gezien heeft een verandering plaatsgevonden van autoritair domineren – steunend op een *gebrek aan vertrouwen* in het uitvoerend niveau – naar vormen van leiding geven door middel van overreden en verklaren, mogelijk door een groter vertrouwen in de deskundigheid van het uitvoerend niveau *en nodig* om tot grotere prestaties te komen.

Het kernprobleem is het activeren van de aanwezige bekwaamheid ten dienste van de organisatie. Het probleem ligt voor de krijgsmacht niet anders dan elders en geldt zowel het beroeps- als het dienstplichtig personeel.

Jaarlijks zijn tienduizenden dienstplichtigen onder de wapenen, jongelui uit allerlei maatschappelijke geledingen, met allerlei scholingen en dikwijls met enige jaren praktijk-ervaring. Hiermede beschikt de krijgsmacht over een aanmerkelijk „vermogen tot kennen en kunnen”. Wordt dit vermogen wel voldoende benut.

b.v. in het kader van de doelmatigheid, in aanmerking nemend dat een groot deel van de defensiegelden in laatste instantie door dienstplichtigen worden besteed, formeel, dan wel informeel, doch waardoor zij de hoogte van de exploitatiekosten mede beïnvloeden. *Het hebben van „kennis en kunnen” is niet voldoende, het gaat om de bereidheid tot inzet van het kennen en kunnen.*

Deze bereidheid wordt aanwezig geacht indien men in staat is de belangen van de dienst te harmoniëren met de persoonlijke belangen.

Hierbij ligt het accent niet op de tijdsbesteding buiten het rooster. Aan dit aspect is in de krijgsmacht gedurende de laatste jaren grote aandacht besteed. Er zijn ruime ontspanningsmogelijkheden, hobby-clubs en militaire tehuizen.

Er is gelegenheid tot studie waarbij het Rijk in de kosten bijdraagt en voor de categorie technische specialisten met een meerjarig verband bestaat zelfs gelegenheid om op kosten van het Rijk een vakopleiding te volgen waaraan een burgerdiploma is verbonden.

Hoewel de geboden mogelijkheden tot tijdsbesteding buiten de dagelijkse dienst van groot belang zijn voor de houding in de dienst, blijven dit randvoorzieningen in het licht van het hier aan de orde zijnde probleem.

Het gaat erom de man zodanig in het dienstproces te betrekken dat hij een grotere prestatie levert, dat hij zich meer verantwoordelijk voelt en dat hij initiatief kan ontplooien.

In dit verband is het van belang kennis te dragen van de onderzoeken die in het kader van de gedragswetenschappen plaatsvinden.

Vastgesteld is dat ieder mens behoeften nastreeft doch tevens en dat is zo belangrijk, dat er een vaste rangorde bestaat, dat a.h.w. behoefte nr. 2 niet wordt nagestreefd voordat behoefte nr. 1 is vervuld.

In volgorde zijn dit:

1. de fysiologische behoeften (de normale levensverrichtingen);
2. de behoeften aan zekerheid (rechtspositie, oude dagvoorziening);
3. de sociale behoefte (de behoefte „erbij te horen”);
4. de behoefte aan waardering (prestige, succes, zelfrespect) en
5. de behoefte om zichzelf te bewijzen (self-actualization).

In Nederland zijn behoeften 1 en 2 verzekerd, hetgeen automatisch betekent dat collectief gezien de sociale behoefte aan de orde is.

*De mens van nu heeft een duidelijke behoefte aan aanvaarding, appreciatie en genegenheid in zijn onmiddellijke omgeving.*

Nu meen ik dat de behoefte „erbij” te horen, „er bij betrokken zijn” voor de krijgsmacht een veel groter probleem betekent dan voor de civiele maatschappij, althans voor de dienstplichtige militairen.

De krijgsmacht is in vredetijd één groot opleidingsinstituut. Dit heeft uiteraard een remmende werking op de aspecten die het werk aantrekkelijk maken.

Iemand in opleiding is in wezen niet zelfstandig in zijn werk. Bevrediging in zijn werk vindt men pas wanneer men het werk beheerst en iemand verantwoordelijk *stellen* heeft eerst zin wanneer hij zich verantwoordelijk kan *voelen*. Gezien de korte duur van de dienstreid kunnen wij de man als regel niet voor meerdere functies opleiden en hem dus geen werkvariatie brengen. Anderzijds – en dit terzijde – moeten wij oppassen voor overspecialisatie, omdat bij gebrek aan uitwisselbaarheid het voor het militaire optreden zo noodzakelijke teamwerk in gevaar komt.



De bevrediging van de persoonlijke belangen in de krijgsmacht ligt moeilijk. Niettemin moet hieraan veel aandacht worden geschonken. Er zijn een aantal mogelijkheden om dit zoveel mogelijk te bereiken.

De dagelijkse dienst is een proces met vele schakels, mensen in één schakel kunnen de gehele ketting niet overzien en zij realiseren zich niet wat hun activiteit elders teweeg kan brengen. Men moet dus de man niet alleen het werk laten doen maar ook aangeven de functie van zijn werk in het geheel. Het „waarom“ mag niet vaag of onbekend zijn. Men moet de mogelijkheid scheppen zelf fouten te analyseren om zodoende het verband te leggen tussen de fouten en de manier waarop het werk gedaan is en moet worden. Bij de invoering van nieuw materieel b.v. moeten wij ervaring opdoen. Ik geloof dat het een uiting is van sociale bewaamheid wanneer wij open staan voor ideeën van beneden en de mogelijkheden daartoe inbouwen.

Het behoud van de vrede en de beveiliging van het Nato-territoir is de prestatie van de strijdmacht. Dit spreekt het individu echter onvoldoende aan, voor hem gelden zijn prestaties, het resultaat van zijn werk, waar mogelijk op attractieve wijze zichtbaar gemaakt. *Het betrekken van de mensen bij hun werk is echter geen doel op zichzelf. Het doel is de persoonlijke capaciteiten te benutten om de functionering van de krijgsmacht te verbeteren.*

*Het harmoniëren van dienstbelang en persoonlijk belang moet in dit licht worden gezien.*

Het lijkt mij nuttig wanneer het aspect „persoonlijk belang“ in het gehele opleidingsprogramma een vaste plaats krijgt. Op zich is de kwaliteit van de opleidingen al een bepalend element voor de doelmatigheid van de organisatie, doch nu b.v. het Nederlandse legerkorps één groot opleidingsinstituut is geworden vormt de opleiding een integrerend deel van het vraagstuk van leiding en organisatie.

Het tegemoetkomen aan de sociale behoefte van de mens is uit dien hoofde een belangrijk aspect van het leiding geven.

## Slotwoord

*Mijnheer de voorzitter,*

Ik ben thans gekomen aan het eind van mijn voordracht. De vooropgezette bedoeling was te bezien hoe de ontwikkelingen in de civiele samenleving gedurende de laatste decennia, vooral door de inbreng van de gedragswetenschappen, van nut kunnen zijn voor de krijgsmacht.

Daarbij is duidelijk naar voren gekomen, dat het vraagstuk van leiding en organisatie niet is opgelost wanneer wij volstaan met het opzetten van organisatieschema's en het uitvaardigen van voorschriften en orders, doch dat het involveren van de ondergeschikte van hoog tot laag eveneens essentieel is.

Ik heb in dit verband de aandacht gevestigd op het voortdurend bestaan van informele structuren en op het belang van het onderkennen en zoveel mogelijk benutten van deze structuren en wel zodanig dat een goed samenspel tot stand komt tussen formele en informele organisatie, niet alleen om spanningen en conflicten te voorkomen, doch ook om tot prestatieverbetering te geraken.

In dit samenspel heb ik het militaire leiderschap geprojecteerd en daarbij willen aantonen dat de krijgsmacht noodzakelijkerwijs een eigen gezagspatroon zal moeten behouden. Na het vermelden van tegengestelde standpunten, die elk een eigen stijl van leiding geven veronderstellen, heb ik allerlei stijlen tot één geheel vervlochten en – voorzien van het etiket „flexibel leiderschap“ – verder in mijn

voordracht verwerkt, ervan uitgaande dat de militaire meerdere van hoog tot laag de verschillende stijlen van leiding geven in zijn persoon moet kunnen verenigen.

Het gezag dat van hem uitgaat zal meer dan ooit op zijn persoonlijkheid moeten steunen, meer dan ooit vertrouwen moeten wekken.

Voorts heb ik uw aandacht gevraagd voor de harmonisatie van dienstbelangen en persoonlijke belangen.

Het kernpunt is het benutten van de kwaliteit die in de krijgsmacht potentieel aanwezig is en welke kan worden geactiveerd door tegemoet te komen aan de sociale behoefte, de behoefte „erbij” te horen en „erbij” betrokken te zijn.

Ten slotte hoop ik te hebben bijgedragen tot de meningsvorming over leiderschap in de formele organisatie en in zijn relatie tot de informele organisatie.

Wel met de overtuiging dat wij niet sterker zijn dan het standpunt dat wij in eigen kring accepteren.

Het zijn niet in de eerste plaats de technieken, die wij kunnen hanteren, het gaat hier primair om onze mentale instelling.

Een reden om bij de opleidingen en leiderschapsvorming de aspecten van het menselijk gedrag te richten op de doelmatige functionering van de organisatie en wel door de condities zichtbaar te maken waaronder de organisatie efficiënt werkt.

Het leiderschap gericht op de mens, gecombineerd met het leiderschap gericht op de taak is opnieuw een bijdrage om de krijgsmacht in staat te stellen de haar opgedragen taak beter te vervullen.

Ik dank u voor uw aandacht.

*De Voorzitter:*

Ik wil de Overste van Lent reeds nu dank zeggen voor zijn voordracht en ik kan hem verzekeren, dat zijn zeer belangwekkende rede met grote belangstelling is aangehoord.

Ik weet niet hoe het het gehoor is gegaan, het is mij gegaan – en dat is dan een voorlopig woord, waar ik straks nog graag wat aan toe zou willen voegen – dat ik het gevoel heb gekregen, dat u ons allen in zekere zin een spiegel hebt voorgehouden en ik geloof, dat dat op zichzelf wel een heel belangrijk punt van uw voordracht is. Ik zou nu willen voorstellen om eerst te pauzeren; alvorens dat te doen zou ik willen vragen aan diegenen (aannemende dat de Heer Van Lent bereid is om eventuele vragen en opmerkingen te willen beantwoorden) die in debat wensen te treden met de Overste Van Lent, zich op te geven bij de secretaris van onze vereniging en dan wil ik ook nog aanmoedigen diegenen, die eventueel zonder lid te zijn hier toch hebben weten door te dringen ondanks de meest stringente bepalingen te dien aanzien, om zich alsnog op te geven bij de secretaris, waarbij ik kan toezeggen dat zij gratis statuten kunnen krijgen.

*Lntkol Smits:*

Mijnheer de Voorzitter,

Ik dank u hartelijk voor de gelegenheid die u mij biedt om een woordje te zeggen en allereerst wil ik gaarne daarvan gebruik maken om mijn grote bewondering uit te spreken voor de inleider, voor de wijze waarop hij zijn voordracht heeft gehouden en voor de inhoud van zijn voordracht. Ik geloof zonder te overdrijven, dat de kwalificatie briljant wel aardig in de richting komt.

Nu heb ik tot mijn grote spijt, mijnheer de voorzitter, twee punten waar ik niettemin met de geachte inleider van mening verschil. Het eerste is, dat ik meen te hebben beluisterd dat de Overste Van Lent heeft gesteld dat de dienstplichtigen in dienst komen en deze diensttijd dan beschouwen als een onaangename onderbreking van hun normale werk. Dat de dienstplichtige met andere woorden – dat heeft de Overste Van Lent niet zó gezegd – min of meer negatief gericht in dienst komen. Ik ben blij dat ik dit kan bestrijden op grond van ervaring. Dat is n.l. niet waar. De dienstplichtige die komt voor het overgrote gedeelte positief gericht in dienst, hij ziet het inderdaad wel als een onderbreking van zijn normale verrichtingen, maar in lang niet alle gevallen als een onaangename, integendeel, ik heb legio gevallen meegemaakt waarbij dienstplichtigen de diensttijd als een aangename onderbreking van hun werkkring beschouwden en ik herhaal het: het merendeel van de dienstplichtigen komt positief gericht in dienst en willen er inderdaad bijhoren.

Het tweede punt waarop ik met de Overste Van Lent van mening verschil is de stelling dat een fundamentele eis van leiderschap is o.a. het conformeren aan gangbare normen. Nu kan het zijn dat ik dit verkeerd begrepen heb. Maar in dit wanbegrip ben ik het toch niet eens met de Overste Van Lent, want ik vind dat helemaal geen fundamentele eis. Wanneer ik als aangewezen leider bij een eenheid kom, waar ik vind dat de gangbare normen niet juist zijn, dan conformeer ik mij daar niet aan, maar zal ik deze normen wijzigen. De manier waarop is natuurlijk een ander verhaal, maar dat ik mij aan die gangbare normen zonder meer conformeer, dat is niet zo. Ik kan u daar een praktisch voorbeeldje van geven. Ik had het voorrecht belast te worden met het commando van een bataljon en als gangbare norm gold daar, dat aan de ingang van de kazernepoort een planton stond belast met de toegangscontrole, de controle op rijopdrachten en nog een aantal zaken meer; bovendien stond daar een post voor het geweer. Dat was de gangbare norm. Het planton kon mij een uitgebreid verhaal geven van wat zijn taken waren en desgevraagd zei de post voor het geweer, tegen mij: „mijn taak is het groeten van officieren en onderofficieren door ofwel het geweer in de arm te nemen ofwel het geweer bij de voet.” Toen heb ik even gewacht op zijn volgende taak en die kwam niet en daar heb ik dus toen naar gevraagd en die kwam nog steeds niet, hij zei: „Dat is het Overste.” „Zeg jongen, wat doe je dan 's nachts?” „Hoe bedoelt u,” zei hij. Ik zeg: „'s Nachts mag je of hoef je geen eerbewijzen te brengen.” „Ja,” zei hij, „dat is ook zo, 's nachts sta ik er voor niemandal.” Waarop ik deze man heb gezegd: „dan kun je dus nu inrukken en dan neem je je twee aflossers meteen maar mee en je meldt je bij de compagnie en je gaat verder trainen.” De reactie hierop was hoofdzakelijk afkomstig van de zijde van de onderofficieren, want hun norm was dat zij gegroet werden door deze post voor het geweer en dat werd nu niet meer gedaan; er kwam een deputatie van de onderofficieren om zozegegd verhaal te halen. Toen heb ik aan deze deputatie gevraagd: „wat zijn uw bezwaren?” Het bezwaar was dat zij hun gezag ondergraven voelden omdat hun niet meer speciaal door een post voor het geweer een eerbewijs werd gebracht. Ik zei: „wanneer jullie je gezag afhankelijk stellen van het brengen van het eerbewijs of niet, dan ben ik bereid om één keer per dag daar een tijdje te gaan staan om jullie allemaal het eerbewijs te brengen.” Dat was niet hun bedoeling, zij voelden zich wel genomen en ze hebben na enige maanden toch langzaam maar zeker leren inzien dat de door hun gestelde norm

waaraan ik mij niet geconformeerd had de foute was. Dank u zeer, mijnheer de voorzitter voor de geboden gelegenheid.

*Mej. Roos:*

Mijnheer de Voorzitter,

Ook ik heb met veel belangstelling en veel waardering de lezing van de Overste Van Lent aangehoord. Het deed mij denken aan een lezing die ik in Amerika heb mogen beluisteren. De u allen welbekende Generaal Omar Bradley, hield een lezing voor de Amerikaanse Hogere Krijgsschool die in feite hetzelfde onderwerp behelsde, maar waarbij de Generaal Bradley inging op een veelbesproken onderwerp in Amerika, de zgn. jazeggende staf, door hem kortweg aangeduid als de Yes-Staff. Hij haalde daarbij vele voorbeelden aan en één uit zijn eigen ervaring, waarin hij vertelde, dat hij als kolonel geplaatst was op de staf van de Generaal Marshall, de toenmalige Chef Generale Staf van het Amerikaanse leger, later bekend als de Generaal Marshall die ons de zo gewaardeerde Marshall-hulp heeft bezorgd. Na ongeveer twee weken bij de Generaal Marshall te hebben gediend, werd hij op zijn bureau geroepen en zei de Generaal Marshall tegen hem: „Kolonel, ik ben erg ontevreden over u.” Waarop de Kolonel Bradley zei „Generaal, ik heb gedaan wat ik meende te moeten doen,” waarop de Generaal Marshall zei: „dat kan allemaal wel zijn, maar je hebt twee weken niet met mij van mening verschild en daarvoor ben je hier.” In Amerika werd de Generaal Marshall beschouwd als een groot informeel leider, die een uitermate grote mate van gezag had. Maar de Generaal Bradley realiseerde zich wel, dat daarnaast een grote mate nodig was van gezag en dat gezag wil ik centraal stellen, mijnheer de voorzitter, omdat dat op dit ogenblik een veelbesproken onderwerp is. Ik dacht dat het gezag op sommige plaatsen nodig was ook van de formele leider. En nu heeft de inleider daar wel enigermate aan getipt, maar ik wil hem toch de vraag stellen hoe dat gezag zich onderscheidt als macht van de informele leider t.o.v. het gezag van de formele leider. En in de tweede plaats wil ik hem de vraag stellen wat de inleider verstaat onder disciplinair gezag.

Ik dank u zeer, mijnheer de voorzitter.

*Kapitein ten Brinke:*

Mijnheer de Voorzitter,

Ik heb met grote interesse geluisterd naar het beroog van de Overste Van Lent en die interesse geeft mij aanleiding tot het stellen van enkele vragen. Enkele korte vragen. De Overste Van Lent heeft in zijn betoog onder meer het begrip continuïteit gehanteerd, continuïteit in die zin dat hij o.a. het onderdeelaanvullingssysteem noemde als ware dit een middel om een grotere mate van continuïteit te garanderen. Ik stel echter, dat een informele organisatie zowel individueel als groepstechnisch een groeiproces vereist. En gegeven deze eis tot groei acht ik een diensttijd van 16 resp. 18 maanden niet afdoende om een dermate claim te doen op het begrip informeel. Dat is mijn eerste vraagstelling.

De tweede vraag die ik zou willen stellen is deze: Er wordt momenteel ontstellend veel accent gelegd op het begrip informele organisatie. Bij mij is een vraag gerezen: Waarom dit accent? Is dit accent gebaseerd op een wat verlate erkenning van menselijke waarden, van menselijke capaciteiten, van menselijke instelling, karakter etc. of is er iets anders aan de hand. Is het n.l. zo, dat de ge-

structureerdheid van de moderne onderneming dermate grote eisen gaat stellen aan de formele organisatie dat er als noodsprong een claim gedaan moet worden op het informele aspect. Is het één of is het ander aan de hand? Ik weet het niet. Ik zou graag de mening van de inleider hierover willen horen.

En als laatste vraag zou ik deze willen stellen. In de leer van organisatie is al sinds lange tijd het principe geldig dat initiatief-delegatie een schone zaak is onder bepaalde voorwaarden. Hiermee bedoel ik, dat initiatief-delegatie niet een woord is van de laatste tijd. De economen verkondigen dit allang. Een van de belangrijkste voorwaarden tot initiatief-delegatie is het zich kunnen instellen op het beleid van de hoge leiding. Dit impliceert een bepaalde instelling van de man die de delegatie ontvangt. M.a.w. de economie heeft gesteld, dat het om economische redenen noodzakelijk is om tot delegatie te komen. De noodzaak tot delegatie in die zin, dat de man inderdaad zijn initiatief moet kunnen ontplooiën en dat inderdaad bij de man het informele aspect tot ontplooiing kan komen. Nu komt de eigenlijke vraagstelling: De Overste Van Lent heeft gesteld dat twee wetenschappelijke richtingen elkaar de laatste tijd hebben gevonden. Ik dacht dat we het ook iets anders mochten stellen n.l. dat de leer der economie reeds langer een propaganda heeft gevoerd om op diverse gronden tot een initiatief-delegatie te komen en dat de andere wetenschappen – met alle respect voor deze wetenschappen – te laat hebben ingezien dat er een bepaald instrumentarium benodigd is om die instelling op die initiatief-delegatie te richten. Dit waren mijn opmerkingen, mijnheer de voorzitter.

*Majoor van Zutphen:*

Mijnheer de voorzitter,

Op het gevaar af vervelend te worden: ook ik zou graag mijn bewondering willen uiten voor Overste Van Lent, voor de wijze waarop hij dit samengestelde probleem aan ons heeft voorgeschoteld. Aan het begin van zijn voordracht stipte hij het feit aan, dat te lang naar zijn mening de problematiek van leiding en organisatie vanuit specialistische invalshoeken was benaderd. Ik geloof, dat het grote kwaliteitsaspect aan zijn inleiding verbonden was, dat hij tot een synthese is gekomen en vanuit verschillende deelwetenschappen heeft geprobeerd de problemen van leiding en organisatie te benaderen. Mag ik, om de schrik bij de toehoorders niet al te groot te maken, één vraag aan de Overste Van Lent stellen, hoewel ik er oorspronkelijk twee had geformuleerd, maar ook de tijd is een gedragsnorm, die we in de gaten hebben te houden. Ik zou mijn vraag dan willen beperken tot het begrip Flexibel Leiderschap en dit, vond ik persoonlijk, kwam het meest duidelijk naar voren toen de Overste Van Lent daar inhoud aan ging geven door de opsomming van verschillende stijlen van leiding geven. U herinnert zich, dat liep van autocratisch tot en met democratisch en ik vond het al heel gelukkig, dat wij bij één van de debaters toch tenminste twee stijlen aan mochten treffen, ik doel op de Overste Smits, die bij de verslaglegging van zijn optreden in de casus die hij behandelde beurtelings autocratisch maar op een gegeven moment toch ook blijk gaf de diplomatieke stijl te kunnen hanteren. Nu wil ik die leiders-stijlen in zijn volheid nog eens oproepen. Autocratisch, patriarchaal, consultatief, democratisch, diplomatiek. De inleider stelde ergens: het is een absolute voorwaarde dat de moderne leider aan deze eisen voldoet. Na het nuttigen van een kopje koffie rijst bij mij de vraag: hoe realiseren we dat, vooral als we het leiderschap betrekken op de verhouding leider-ondergeschikte, zoals de Overste Van Lent dat deed. En naar mijn mening speelt dat

probleem dan vooral op de midden- en de lagere geledingen van het leiderschap. Denk aan onderofficieren; denk aan subalterne officieren. Die hebben toch in eerste instantie met dat probleem te maken. Die zijn dagelijks en bij voortduring geconfronteerd als leider met ondergeschikten. Dat is, wanneer men in de hogere geledingen van de organisatie terecht komt natuurlijk ook het geval, maar naar mijn mening in mindere, en in minder bepalende mate. En nou vraag ik mij af: als wij deze eis ten volle denken te realiseren, dammen we dan de aanvoerstroam van nieuwe leiders op dat midden- en lagere niveau eigenlijk niet op een onverantwoorde wijze in. Heel kort gezegd: bestaan er wel voldoende leiders, zijn er wel voldoende mensen te vormen, die aan dit totale beeld van flexibel leiderschap kunnen voldoen. Ik plaats daarbij ernstige twijfels.

*Majoor Woerlee:*

Mijnheer de voorzitter,

Mijn vraag is als volgt: ik dacht te hebben beluisterd dat het leiderschap dat hier bedoeld werd hoofdzakelijk tendeert naar een flexibel leiderschap op lager niveau. Ik zelf ben op het ogenblik geplaatst in een functie bij de Opperofficier Personeel Koninklijke Landmacht, dat betekent dat ik op staf-niveau mag bijdragen aan beleidsvorming op bestuurlijk niveau.

Op dit bestuurlijk niveau zien we aan alle kanten een steeds meer plaats vinden van inter-service overleg, waarbij vooral ook op personeelsgebied steeds meer concessies moeten worden gedaan t.a.v. het gelijktrekken van talloze beleidsmaatregelen. En nu wil ik het er niet heenleiden, dat wij hier beleidsmaatregelen gaan bezien, maar ik had graag een korte nabeschuiving, een aanvullende beschouwing van de inleider gehoord hoe hij dacht over het doortrekken van dit flexibel leiderschap naar het hoogste niveau; naar het bestuurlijk niveau.

Ik dacht dat er een duidelijke tendens moest zijn naar een veel grotere mate van individueel beleid t.a.v. alle mogelijke wensen, verzoeken, behoeftes, die zich op het laagste niveau openbaren, doch waarvoor op het hoogste, op het bestuurlijke niveau een beslissing moet worden genomen. Maar één en ander is veelal met elkander in tegenspraak, aan de ene kant allerlei verschillen bij wapens, dienstvakken of krijgsmachtdelen onderling gaan recht trekken, aan de andere kant een steeds grotere mate van individueel beleid gaan voeren. Ik dacht dat hierin een heel brok problematiek huisde, wat nog in de overigens voortreffelijke inleiding van de Overste Van Lent, nog niet zo sterk tot uiting was gekomen. Ik dacht dat het mogelijk interessant was ook hier zijn ideeën over te mogen vernemen. Dank u wel.

*Luitenant-Kolonel Van Lent:*

Mijnheer de voorzitter,

Uit de vragen, die uit deze vergadering naar voren zijn gekomen, blijkt wel dat het probleem, dat ik vanavond heb aangesneden, nog niet ten voeten uit is verwerkt.

Ik heb een zo breed mogelijk terrein aan de orde willen stellen en ben mij bewust, dat bepaalde aspecten van mijn voordracht nog wat verdieping behoeven. Om de vragenstellers in volgorde te beantwoorden wil ik beginnen met de vraagstelling van de Overste Smits. In de eerste plaats heeft hij gesteld dat vanuit zijn ervaring de dienstplichten de dienstdtijd niet als een onaangename onderbreking beschouwen. Hoewel hij mij niet in de mond heeft gelegd, dat ik een

negatieve houding veronderstel, is hij van mening dat de mensen zelfs positief staan opgesteld ten opzichte van de militaire dienst. Dit is op zich een waardevolle aanvulling.

Waar ik echter op doelde is, dat de militaire dienstplicht toch nog altijd een last betekent, onder meer door in economische zin een zekere verstoring teweeg te brengen. Door hun afwezigheid in ondernemingen en bedrijven kunnen zij hun taak in het arbeidsproces niet voortzetten. Zij kunnen bedrijfsopleidingen mislopen, immers juist voor de mensen in de dienstplichtige leeftijd wordt vrij veel aan bedrijfsscholing gedaan. Het is zelfs mogelijk, dat zij een bepaalde promotie mislopen. Uit dien hoofde dus wordt de plicht voor het Vaderland door veel mensen als een onaangename onderbreking beschouwd. Dat zij daarna, eenmaal in militaire dienst zijnde, zich positief opstellen, kan alleen maar voldoening geven.

De tweede vraag, mijnheer de voorzitter, ging over het conformeren aan de gangbare normen en daarbij heeft de Overste Smits een voorbeeld uit het volle leven gegeven. Ik heb niet willen zeggen, dat al die objectieve normen, die in de voorschriften zijn vastgelegd allemaal „up to date” zijn.

Een hoogleraar heeft eens gezegd, dat „de wet van nature verouderd is” en ik geloof dat wij ons bewust moeten zijn dat de aanpassing van onze voorschriften in deze dynamische tijd al een probleem apart is. De focus was niet primair gericht op de objectieve normen neergelegd in voorschriften en orders, doch meer op een zekere uniformiteit van handelen. Het gaat om de interpretatie van de normen, de eigen normen, die wij als chef of als commandant in onze omgeving hanteren.

Ik geloof in de eerste plaats dat conformeren aan de gangbare norm noodzakelijk is om eenheid van beleid en gezag te krijgen. Door allerlei functie-wisselingen inhaerent aan onze systemen, komen onze ondergeschikten, ook het middenkader en verschillende groepen officieren, steeds in aanraking met andere chefs.

Het ontbreken van de eenheid van handelen, omdat onze subjectieve normen te sterk afwijken van de gangbare normen, kan tot frustraties en tot kritiek aanleiding geven.

Wat ik vooral heb willen benadrukken is dat bij het leiding geven onze normbepaling gericht moet zijn op de gangbare norm.

Ik meen, mijnheer de voorzitter, hiermede de Overste Smits te hebben beantwoord.

De Majoor Roos stelde het gezag van de formele leider tegenover het gezag of de macht van de informele leider, daarbij de vraag opwerpend of er essentiële punten van verschil zijn. Ik meen deze vraag met ja te moeten beantwoorden. Als wij het formele gezag definiëren als „aanvaarde macht” is er sprake van een fundamentele ongelijkheid tussen de partijen.

Deze macht kan zijn een positieve of een negatieve sanctie-macht. Onder positieve sanctie-macht te verstaan b.v. het geven van beloningen, een dag vrij; onder negatieve sanctie-macht b.v. de straf. De formele macht steunt uiteraard ook op de legitimiteit van een functie, op de hiërarchie doch kan ook op de deskundigheid van de commandant steunen. In tegenstelling tot het formele gezag is er bij het informeel leidinggeven sprake van een fundamentele gelijkheid. De informele leider is in de groep niet meer dan de andere. Zijn gezag – en dat woord neem ik direct weer terug, omdat er vanuit de zoëven gegeven machts-

definitie geen ruite is voor informeel „gezag” – zijn aanvaard leiderschap steunt op de overtuigingsrelatie die tot de leden van de groep bestaat. Zijn houding, zijn argumenten, zijn overtuiging, maken hem tot informeel leider en vanuit die relatie wordt hij gevolgd. Zijn gezag is dus niet te definiëren als ik zojuist heb gedaan voor het gezag van de formele leider.

De Majoor Roos, mijnheer de voorzitter, heeft ook gevraagd, wat onder „disciplinair gezag” moet worden verstaan. Ik meen dat ik in het voorgaande hier al op ben ingegaan. Het conformeren aan de gangbare normen is een uiting van disciplinair gezag. Discipline, ook wel zelftucht, zie ik ook in het verband van het leiding geven als de gehoorzaamheid aan de hogere leiding, aan de voorschriften en orders. Hiermede is gedisciplineerd gezag dacht ik, voldoende toegelicht.

De Kapitein Ten Brinke, mijnheer de voorzitter, heeft het mij niet gemakkelijk gemaakt.

In de eerste plaats het punt dat de continuïteit in de groep, ontstaan door het onderdeelaanvullingssysteem, geen werkelijke informele organisatie vormt omdat 16 maanden te kort is; het groeiproces moet van langere duur zijn.

Die informele groeperingen kunnen van twee kanten worden benaderd. Ten eerste vanuit het werk, dat de mensen samen verrichten. Men heeft inderdaad enige tijd nodig om in die taak te groeien. Wij zien in het civiele bedrijfsleven dikwijls, dat iemand in een bepaalde afdeling langdurig wordt te werk gesteld, omgaat met dezelfde mensen met dezelfde taken. De informele organisatie kan in die zin dikwijls prachtig werken ten nutte van de formele organisatie.

Dat kan ook in de krijgsmacht, zij het in mindere mate. Behalve het werk zijn er andere aspecten die de informele groepering in de hand werken.

Mensen, die uit eenzelfde milieu komen, hetzelfde vak hebben in het burgerleven, dezelfde godsdienst belijden, dezelfde scholing hebben of uit dezelfde streek komen, voelen zich al direct tot elkaar aangetrokken en gaan zich al dadelijk informeel groeperen.

Het tweede punt, mijnheer de voorzitter, was de vraag waarom tegenwoordig de informele organisatie zo wordt geaccentueerd. Is dit een gevolg van een verlate erkenning van de menselijke waarden en capaciteiten of is dit toe te schrijven aan het feit dat de formele organisatie thans zo gecompliceerd is.

Ik meen dat beide aspecten hieraan ten grondslag liggen. De informele organisatie heeft altijd bestaan doch kan zich thans anders manifesteren dan vroeger. Toen in vroeger tijden een militair commandant zijn troepen in carré zag opgesteld en het „salvo vuur aan” gaf, toen was in die militaire omstandigheid geen ruimte voor een informele organisatie, doch daarnaast bestond er ook een kazernesleven en er waren allerlei mogelijkheden tot informeel contact. Ook in het civiele bedrijfsleven, men denke b.v. aan de lopende band systemen van de automobielfabrieken in het begin van deze eeuw, was alles zo formeel en in detail geregeld dat ten aanzien van het werk weinig ruimte was voor informeel overleg. Toch was dat er uiteraard wel, alleen al door de mogelijkheid van communicatie onderling. Door de groeiende gecompliceerdheid van de organisatie is de mogelijkheid groter geworden tot informeel organiseren en van meer belang de informele organisatie functioneel te benutten.

Het laatste punt van de kapitein Ten Brinke betreft de initiatief-delegatie, het instellen op het beleid van de hogere leiding. Ik geloof inderdaad dat de economie hierin de andere door mij genoemde wetenschappen is voorgegaan.



Ik dacht dat dit thans behoort tot het terrein van de „leer van de organisatie”, hetgeen niet wil zeggen dat de initiatief-delegatie alleen vanuit de leer van de organisatie moet worden benaderd.

Mijnheer de voorzitter, de Majoor van Zutphen heeft het begrip „flexibel leiderschap” nog eens in het midden gebracht en zich daarbij afgevraagd of al die stijlen, die vanavond zijn genoemd, of daaraan wel in voldoende mate kan worden voldaan. Gezien de leeftijd en de korte duur van de opleiding van het dienstplichtig kader, is leiderschapsvorming vooral voor deze categorie geen eenvoudige zaak. Mijn voordracht beperkt zich echter niet tot het dienstplichtig kader. Zij geldt al het personeel.

Door mij is al aangestipt, dat de groep geboren leiders afneemt naarmate de organisatie-problemen complexer worden. Vandaar dat ik zo graag heb willen accentueren om de opleidingen te richten op de totale functievervulling.

- Goed uitvoeren van onze taak betekent dat het leiderschap daarin een functie heeft, zowel het taak-leiderschap als het sociaal-emotioneel leiderschap. Hieraan zal nog veel aandacht moeten worden besteed.

Wij zullen ook bij onze selectie en voortgaande selectie hieraan veel aandacht moeten schenken en wij zullen in staat moeten zijn die „all-in” leider te vormen. Ik meen met dit antwoord de twijfels van de Majoor van Zutphen niet te hebben weggenomen, maar ik mag het vertrouwen uitspreken dat de krijgsmacht ook dit probleem zal kunnen oplossen.

Ten slotte, mijnheer de voorzitter, heeft Majoor Woerlee een interessant punt opgeroepen. Hij vraagt zich af of het flexibel leiderschap zoals dat door mij is behandeld speciaal bedoeld is voor het lagere niveau. Daar zou ik in eerste instantie nee op willen antwoorden, omdat flexibel leiderschap geldt voor alle niveaus, ook het bestuurlijke niveau. De organisatie-structuur van de Koninklijke Marine, Koninklijke Landmacht en Koninklijke Luchtmacht manifesteert zich naar buiten anders dan in de schema's is vastgelegd.

De organisatie is in feite een geheel van kleine groepen, die zich bevinden in kazernes, op zee, op vliegbases, maar ook op het Ministerie en de staven in Den Haag. Als u ergens binnenkomt vindt u een stukje van dat krijgsmachtdeel en u ervaart dat steeds op een andere wijze. En u voelt ook het leiderschap of het ontbreken daarvan en naar mijn mening past overal flexibel leiderschap.

De Majoor Woerlee heeft het leiderschap echter ook in andere betekenis genoemd.

In dit verband heeft het zin de bestuurlijke leiding in de top te onderscheiden van het leiderschap in het veld.

Door het interservice-overleg, doch ook door de functionele taakverdelingen binnen de krijgsmacht delen is in de top sprake van een democratisch leiderschap, met een tendens tot oligarchie, terwijl daarnaast op de lagere niveaus nog de autocratische structuur is te onderkennen, zij het met een tendens tot democratisering. Het leiderschap echter dat ik in mijn voordracht heb willen benadrukken, vindt op alle niveaus in gelijke mate plaats.

Mijnheer de voorzitter, ik wil het hierbij laten en de vragenstellers bedanken voor hun bijdrage waardoor ik in staat was enige toelichting te geven op hetgeen ik vanavond in het midden heb willen brengen.

*Mijne Heren,*

Ik zou het slotwoord van deze avond in drie delen willen verdelen. Eerst nog een nader woord tot de Generaal Couzy, daarna een woord over mezelf en ten slotte dan nog het woord aan de Heer Van Lent, wat ik misschien weer in twee stukken zal verdelen, n.l. in de eerste plaats over de inhoud van de voordracht, over het onderwerp en dan misschien nog een enkel ander woord daaraan toegevoegd.

Dan begin ik met datgene dat ik de Generaal Couzy nog zou willen toevoegen, als een soort nabrander. Ik krijg het gevoel, dat hij zich wel bijzonder voldaan mag voelen op deze vergadering, waarvan ik hoop dat het zeker niet de laatste zal zijn die hij bijwoont, de vergadering waarin hij het voorzitterschap heeft overgedragen en een zeer mooie en diepgaande lezing heeft mogen aanhoren met een uitstekend debat, dat werkelijk op hoog peil stond. Het mag voor hem een gevoel zijn van dankbaarheid, dat hij het voorzitterschap van de vereniging, die hij gedurende jaren geleid heeft, op deze wijze mag overdragen aan een ander. Daarbij mag bovendien die bijzonder grote opkomst tot voldoening strekken. Ik ken de vereniging nu al jaren en ik geloof dat dit één van de goed bezette lezingen is, zeker voor Den Haag. Ik mag ook het feit memoreren dat zich hier staande de vergadering vijf nieuwe leden hebben opgegeven, dat is ook iets wat niet zo geregeld gebeurt en dan ten slotte maar zeker niet ten leste wil ik memoreren dat hier één van de Ereleden van de Vereniging aanwezig is in de persoon van de Generaal De Wolf.

Nou wil ik over mijzelf ook nog iets zeggen en wel in relatie tot het onderwerp van deze lezing. Ik heb mij tijdens de lezing afgevraagd of ik het voorzitterschap heb aanvaard uit een soort behoefte aan, wat de heer Van Lent heeft genoemd, self-actualization. Ik heb het antwoord daarop niet kunnen vinden; ik heb daarna geprobeerd om voor mezelf uit te maken op welke wijze ik het voorzitterschap zou uitoefenen. Autocratisch of patriarchaal, dat weet ik niet, diplomatiek misschien af en toe, bureaucratisch beslist niet, dat kan ik U verzekeren, consultatief zeker voor wat betreft de andere bestuursleden, democratisch af en toe ten bewijze waarvan ik zo even eigenhandig bier en koffie heb gehaald.

Mocht ik enige schroom hebben gehad om deze functie te aanvaarden dan ben ik die op het ogenblik geheel kwijt omdat ik heb gemerkt dat ik in een bijzonder levende vereniging ben teruggekomen. Hoewel ik nog altijd lid was, ben ik er nu in ieder geval weer dichter bij betrokken geraakt en daar ben ik u allen uitermate dankbaar voor.

Dan de voordracht zelf. Over het onderwerp hoef ik niet zo gek veel meer te zeggen, geloof ik, na wat er al gezegd is. Het is een onderwerp wat ons allen, stuk voor stuk, aangaat; ieder op de plaats waar we gesteld zijn. Ik maak geen uitzondering voor diegenen die geen militair zijn of geen militair meer zijn, want de waarheden die vanavond gezegd zijn gelden eigenlijk overal. Niet alleen in de Krijgsmacht op alle niveaus, in meerdere of in mindere mate, maar bepaald ook daarbuiten en ik geloof dan ook dat het belang van het onderwerp ver boven de Krijgsmacht uit kan gaan.

Ik mag misschien nog op één klein aspect van de lezing het accent leggen. Er is door de Overste Van Lent ook even genoemd het gevaar wat in een formele organisatie kan liggen. Ik wou daar één voorbeeld van noemen. Ik geloof dat hij dat niet genoemd heeft, dat is dan een kleine aanvulling. In internationale staven en ook wel in inter-service staven kunnen dat soort informele organisaties zich voordoen met een fataal gevolg. Dat is wanneer langs bepaalde landaard-

lijnen zich dingen gaan bewegen, die dwars door de formele organisatie heengaan en als men daar mee te maken krijgt dan is het bijzonder goed oppassen. Dat kan zich ook voordoen in interservice-staven, waar bij voorbeeld de lijn van Landmacht tot Landmacht dwars door andere dingen heenloopt en daarmee probeert om andere functionarissen heen te wandelen. Dat zijn uiterst gevaarlijke dingen, die aan de ene kant wel begrijpelijk zijn, maar die uit het oogpunt van het geheel functioneren van die betrokken staf geloof ik heel gevaarlijk zijn. Ik heb zelf in zo'n internationale staf enige jaren gezeten. Ik heb het gelukkig bijzonder getroffen in een tijd dat die landaard-lijnen zich nauwelijks voordeden maar ik weet dat in de tijd, vlak voor dat ik daar kwam dat heel, heel slecht was. Dat was ook algemeen bekend, en het was gelukkig ook verlaten. Het zijn dingen, waar men bijzonder aan moet denken. Dat is misschien een klein extra accentje nog op de waarschuwing, die Overste Van Lent overigens al heeft laten horen.

En als ik mij dan mag beperken tot een soort, laten we zeggen, kwalificatie, dan zal ik het echt niet doen in de trant van de vroegere Directeur Krijgsschool die een beoordeling van een voordracht geeft, hoewel dat vandaag bijzonder gemakkelijk zou zijn gevallen. Ik behoef eigenlijk alleen maar te herhalen of op een andere manier te zeggen wat de verschillende inleiders al gezegd hebben en wat ik ook al aan het eind van de eerste helft van deze avond heb gezegd. Ik vond dit werkelijk een zeer mooie en diepgaande lezing met een heel bijzonder mooie woordkeuze en ik kan alleen maar de wens uitspreken dat deze voordracht gelezen en herlezen zal worden en ik hoop dat het bestuur, ondanks het feit, dat de schatkist nu niet zo bijzonder gevuld is, toch in staat zal zijn om binnen niet te lange tijd de lezing in geschrift te kunnen verspreiden zodat ook alle andere leden van de vereniging en dat zijn er buiten ons om toch altijd nog meer dan duizend, geloof ik, kennis kunnen nemen van hetgeen hier gezegd is, zowel door de inleider alsook door de vragenstellers en hetgeen de inleider ten slotte nog ter beantwoording van de vragen heeft gezegd. Ik geloof, dat alles bij elkaar de Overste Van Lent onze grote hulde waard is.

## STELLINGEN

1. Binnen elke formele organisatie bestaan informele structuren.  
De formele organisatie kan versterkt of verzwakt worden door de informele structuren.  
De informele organisatie is een noodzakelijk complement op de formele organisatie.
2. Het tolerantievlak binnen een organisatie kan worden vergroot wanneer de discipline en motivatie toenemen.
3. De op rang en anciënniteit gebaseerde gezagsverhoudingen eisen van de ondergeschikte een strikte gehoorzaamheid en een stipte uitvoering van gegeven bevelen.  
Door de complexiteit van de middelen moet een commandant zich in toenemende mate verlaten op zijn ondergeschikten.  
In de tijd gezien heeft een verandering plaatsgevonden van autoritair domineren naar leiding geven door middel van overreden en verklaren.  
Bepalend voor de stijl van leiding geven zijn én de situatie én de persoon van de meerdere.
4. Gehoorzaamheid en discipline enerzijds, initiatief en zelfstandigheid anderzijds kunnen ongestoord in een samenhangend verband worden gebracht.
5. De bereidheid tot de inzet van zijn kennen en kunnen is voor de militair het grootst indien de belangen van de dienst worden geharmonieerd met de persoonlijke belangen.  
De in de krijgsmacht geboden mogelijkheden tot tijdsbesteding buiten de diensturen zijn in dit verband randvoorzieningen.  
Essentieel is de waardering van de functie welke de militair vervult.

## LITERATUURLIJST

- Argyris, Ch., „Personality and organization", 1957.
- Bigler, R. R., „Der einsame Soldat", 1963.
- Doorn, J. A. A. van, „Organisatie en maatschappij", 1966.
- Dubin, R., „Human relations in Administration", 1964.
- Janowitz, M., „Sociology and the military establishment", 1959.  
(In het bijzonder hoofdstuk IV):  
„Primary groups and military effectiveness", 1959.
- Janowitz, M., „The new military – Changing pattern of organization", 1964.  
Waarin opgenomen o.m.:  
Little, R. W., „Buddy relations and combat performance", 1964.  
Seaton, R. W., „Deterioration of military work groups under deprivation stress", 1964.
- Likert, R., „New patterns of management", 1961.
- Mc. Gregor, D., „The human side of enterprise", 1960.
- Marshall, S. L. A., „The officer as a leader", 1966.
- Merton, R. K. en Lazarsfeld, P. F., „Studies in the scope and method of the American soldier", 1950.  
Waarin opgenomen o.m.:  
Shils, E. A., „Primary groups in the American Army", 1950.
- Willemze, Ir. F. G., „Involvement of people", 1967.