

**KONINKLIJKE  
VERENIGING  
TER BEOEFENING  
VAN DE  
KRIJGSWETENSCHAP**

OPGERICHT 6 MEI 1865

**Ereleden**

Z.K.H. de Prins der Nederlanden

Z.E. Luitenant-Generaal b.d.  
M. R. H. Calmeyer

Z.E. Luitenant-Generaal b.d.  
D. A. van Hilten

Generaal-Majoor b.d. J. J. de Wolf

Z.E. Luitenant-Generaal b.d.  
J. H. Couzy

Generaal-Majoor b.d.  
E. R. d'Engelbronner

**Bestuur**

H. J. van Veen, Luitenant-Generaal  
b.d., Voorzitter

J. H. Knoop, Generaal-Majoor Klu,  
Ondervoorzitter

C. E. baron van Asbeck

F. H. Heckman, Commandeur Kon.  
Marine

W. Walthuis, Brigade-Generaal  
der Infanterie, Redacteur, p.a. Hogere  
Krijgsschool, Frederikkazerne,  
van Alkemadeaan 774, 's-Gravenhage

A. C. Lamers, Kolonel der Mari-  
niers

R. A. Hengsdijk, Luitenant-Kolonel  
Klu

Mr. J. H. P. V. Haitzma Mulier,  
Res. Kolonel tit. der Artillerie b.d.  
1e secretaris

J. Albarda, Luitenant-Kolonel der  
Artillerie b.d., 2e secretaris  
Laan van Clingendael 121 's-Gravenhage

L. B. M. Elfrink, Majoor KLu, Pen-  
ningmeester, Jacob Lemairelaan  
17, Gouda, girorekening 7 88 28

# MARS IN CATHEDRA

15 JAN  
1973

17

**IN  
DIT  
NUMMER**

MINISTERIE VAN DEFENSIE

BIBLIOTHEEK

Mededelingen van het bestuur	898
Bijeenkomst te Den Haag, dins- dag 14 november 1972	898
De mensen in de organisatie, voordracht door prof. dr. M. J. M. Daniëls	900
Discussie	909
Bijeenkomst te Oirschot, dins- dag 21 november 1972 - discus- sie	912
De organisatie als sociaal sys- teem - reacties	917
Repliek	918
Boekbespreking	921

©

# MEDEDELINGEN VAN HET BESTUUR

## Huishoudelijke mededelingen

- In verband met de gestegen kosten is, met ingang van 1 december 1972, de prijs van de *verzamelbanden* verhoogd van f 6,— tot f 7,50.
- Leden van de Vereniging die een verhuismededing indienen na de 13e

van de maand, zullen de Militaire Spectator nog tweemaal op hun oude adres ontvangen; wordt de adreswijziging ingezonden vóór de 13e, dan wordt de Mil. Spect. nog éénmaal aan hun oude adres gezonden.

Voor Mars in Cathedra moet de adreswijziging worden ontvangen voor de 1e van de maand waarin het blad verschijnt.

- Leden die de contributie voor het werkjaar 1972-1973 reeds hebben voldaan met f 20,— wordt, nu de contributie op f 25,— is gesteld, verzocht alsnog f 5,— over te maken op giro 7 88 28 t.n.v. de Penningmeester te Gouda.

Sedert 1 januari 1972 ontvangen de leden maandelijks de Militaire Spectator.

Ten einde de toezending aan de leden die thans nog actief dienend officier van Land- of Luchtmacht zijn, ook na hun dienstverlating zeker te stellen, wordt belanghebbenden verzocht de 2e secretaris (Laan van Clingendael 121, Den Haag) in voorkomend geval ter zake in te lichten.

## HET BESTUUR WENST DE LEDEN EEN VOORSPOEDIG 1973

### *Bijeenkomst te Den Haag*

*dinsdag 14 november 1972*

De voorzitter opent met een woord van welkom deze eerste bijeenkomst in het nieuwe verenigingsjaar en herdenkt vervolgens de op 5 juli 1972 overleden Brigade-Generaal titulair prof. mr. H. H. A. de Graaff. Hij richt zich dan in het bijzonder tot de oud-voorzitter, Generaal-Majoor E. R. d'Engelbronner, wie hij mededeelt dat het bestuur in zijn vergadering van 27 juni 1972 heeft besloten hem het erelidmaatschap van de vereniging aan te bieden. Alvorens onder applaus de oorkonde te overhandigen leest hij de vergadering de tekst daarvan voor:

*Bij besluit van het bestuur van 29 juni 1972, genomen in de vergadering te 's-Gravenhage conform artikel 5 der Statuten, werd benoemd tot erelid Eric Robert d'Engelbronner, Generaal-Majoor van de Generale Staf buiten dienst, wegens het zich uitzonderlijk verdienstelijk maken voor het doel en de belangen van de vereniging in verschillende bestuursfuncties, waarvan met name te noemen*

*die van redacteur en voorzitter. Gedurende zijn voorzitterschap zijn onder meer als belangrijke feiten tot stand gekomen de vestiging van een bijzondere leerstoel in het Militair Recht aan de Universiteit van Amsterdam, de vernieuwing van het orgaan van de vereniging en het aangaan van de verantwoordelijkheid voor de uitgave van de Militaire Spectator.*

*Generaal d'Engelbronner:*

Ik heb als voorzitter van deze vereniging al zo veel, misschien te veel soms, gezegd, dat ik meen nu maar enkele woorden te mogen zeggen. Hoewel ik, toen u mij een week of twee geleden speciaal uitnodigde om bij deze vergadering aanwezig te willen zijn, moest bevroeden — nourri dans le sérail als ik in deze vereniging ben — waar het om ging en ik de gevoelens van ontroering toen al heb gevoeld, moet ik bekennen dat — hoewel ik wist wat mij boven het hoofd hing en welke eer mij was

geschonken — ik zelfs nu die zelfde gevoelens weer voel terugkomen. Een groot gevoel van dankbaarheid doorstroomt mij omdat u mij deze benoeming hebt waardig gekeurd en ik ben buitengewoon trots, in het rijtje illustere namen te mogen komen van diegenen die op dit moment mede met mij het erelidmaatschap dragen. Ik dank het bestuur voor deze grote eer en wens de vereniging in haar vele verdere jaren nog heel veel goede dingen toe. (applaus)

Het woord is daarna aan de *eerste secretaris* voor zijn verslag conform artikel 10 van de statuten.

In het afgelopen verenigingsjaar 1971-1972 ontviel ons helaas prof. mr. H. H. A. de Graaff, die vanwege onze vereniging de functie vervulde van bijzonder hoogleraar in het Militair Recht aan de Universiteit van Amsterdam. Zijn overlijden op 5 juli 1972 werd reeds gememoreerd in Mars in Cathedra nummer 15.

In de ledenbijeenkomst van 18 november 1971 te Den Haag werden in de vacature van Lgen KLu B. H. Slager, onder-voorzitter, en Kol KLu H. Dieters gekozen: Genm KLu J. H. Knoop en Lkol KLu R. A. Hengsdijk. In de bestuursvergadering van 6 januari 1972 werd Genm KLu J. H. Knoop benoemd tot ondervoorzitter. In de ledenbijeenkomst van 18 mei 1972 te Havelte werd, in de vacature van de voorzitter, Genm GS b.d. E. R. d'Engelbronner, Lgen Inf b.d. H. J. van Veen tot voorzitter van de Vereniging gekozen en in de vacature Bgen Inf F. Touber, redacteur, Kol Inf W. Walthuis, die reeds in de bestuursvergadering van 13 april 1972 werd aangewezen als redacteur.

In het verenigingsjaar werden zes ledenbijeenkomsten gehouden.

Op 18 november 1971 sprak de heer D. C. Humphrey over „Mutual and balanced force reductions”. Op 6 januari 1972 werd „De betekenis van militaire middelen in het internationale politieke verkeer” belicht door Lkol Inf M. H. von Meijenfeldt en Lkol MA H. Volten. Op 3 februari hield C. E. baron van Asbeck, raadadviseur, plv. Chef van de Staf voor de Civiele Verdediging, een voordracht over „De wereld van de civiele verdediging”. Op 9 maart was de beurt aan prof. dr. E. Zürcher, die „China's ontwikkeling als wereldmacht” inleidde, en op 13 april en 18 mei 1972 hield Kol Inf drs. B. van Dijken een voordracht over „Contra-guerrilla”. Met uitzondering van de laatstgenoemde bijeenkomst, die te Havelte werd gehouden, vonden de bijeenkomsten te Den Haag plaats. Wij zijn de inleiders veel dank verschuldigd; de discussies waren steeds zeer levendig.

In het verenigingsjaar konden de onderhandelingen van het bestuur met het ministerie van defensie, om te komen tot het uitgeven van het militaire maandblad Militaire Spectator door de Koninklijke Vereniging, worden afgesloten. De leden hebben met ingang van 1 januari 1972 de Spectator regelmatig ontvangen. Voor het reeds aangevangen verenigingsjaar blijft het bestuur rekenen op uw zo zeer nodige belangstelling en medewerking.

Nadat de vergadering dit verslag heeft goedgekeurd verkrijgt de *penningmeester* het woord voor zijn financiële verslag.

Mijnheer de voorzitter. Aan de thans aanwezige leden werden uitgereikt het verslag over de financiële toestand van de vereniging over het afgelopen jaar, alsmede de balans en de raming van inkomsten en uitgaven voor het huidige verenigingsjaar. Uit deze cijferopstellingen valt op te maken dat de financiële positie van de vereniging niet bijzonder rooskleurig is. In de ontwerp-begroting 1971/72 werd reeds rekening gehouden met een tekort van omstreeks f 3000. Toentertijd werd de hoop uitgesproken dat de overneming van de Militaire Spectator enig soelaas mocht bieden. Edoch, ondanks een zuinig beleid van het bestuur kon het tekort niet ongedaan worden gemaakt. Het kon niet uitblijven of ook onze vereniging werd het slachtoffer van het inflatiespook, waardoor het werkelijke tekort opliep tot ongeveer f 4750. Ook voor het huidige boekjaar staan ons weer kostenstijgingen te wachten, zodat het nemen van maatregelen onontkoombaar is. Het bestuur heeft daarom gemeend u het volgende voor te stellen.

- Mars in Cathedra zal 4 X per jaar blijven verschijnen. Als bezuinigingsmaatregel zal het eerste nummer echter beperkt blijven tot ca. 20 bladzijden en de overige nummers zullen niet meer dan 40 bladzijden tellen. Tevens werd besloten van drukkerij te veranderen. Het blad zal dan door dezelfde drukkerij worden gedrukt, die de Militaire Spectator verzorgt. Hierdoor wordt een grotere efficiency bewerkstelligd en daarmee een kostenbesparing van ongeveer f 4000. Ik mag aannemen, dat u tegen deze maatregel geen bezwaar zult aantekenen.

- Willen wij echter voor de komende jaren eveneens met een sluitende begroting werken, dan is het onvermijdelijk dat tevens tot een contributieverhoging wordt overgegaan, en wel van f 20 tot f 25.— Hiervoor wil het bestuur thans uw goedkeuring vragen.

En dan ben ik thans aangeland bij het volgende agendapunt, mijnheer de voorzitter.

In aansluiting op dit verslag deelt de *voorzitter* mede, dat de kascommissie — bestaande uit Kol KLu Janssen, Lkol MA Van Loo en Maj Marns Wolters — blijkens haar rapport het financiële beheer goed heeft bevonden en voorstelt de penningmeester décharge en acquit te verlenen voor dat beheer. Onder applaus stemt de vergadering daarmee in, en aanvaardt eveneens het voorstel tot contributieverhoging.

Geen tegenkandidaten gesteld zijnde worden de door het bestuur voorgestelde kandidaten, C. E. baron van Asbeck en Maj KLu L. B. M. Elfrink, bij acclamatie als nieuwe bestuursleden gekozen in de plaats van de aftredende, niet herkiesbare heren Van der Valk en Enkelaar, aan wie door de voorzitter de grote dank van de vereniging wordt overgebracht.

Aangezien het quorum niet aanwezig is moet de behandeling van het voorstel tot wijziging van de statuten worden uitgesteld tot een volgende vergadering, conform art. 13 van de statuten.

*Majoor Van der Graaf* vreest dat de mogelijkheid tot schrapping van de ledenlijst „wegens het benadelen van de vereniging” (art. 7) nader zou moeten worden beschouwd en beter geredigeerd, omdat onder benadelen zo veel zou kunnen vallen, zelfs bv. het voeren van een niet voor een ieder welgevallige discussie. Hij zegt toe te zullen pogen met een concreet voorstel voor een nieuwe redactie te komen.

Vervolgens wordt de voorgestelde wijziging van het Huishoudelijk Reglement (blz. 878 van Mars in Cathedra) goedgekeurd, met inbegrip van de alsnog op te nemen toevoeging van „aan de betrokkene” achter: „schriftelijke mededeling gedaan door de secretaris” (art. 3).

Nadat aldus het huishoudelijke gedeelte van de bijeenkomst is afgesloten, krijgt de inleider, professor Daniels, het woord voor zijn voordracht.

# De mensen in de organisatie

prof. dr. M. J. M. Daniëls

## 1. Organisatie en doeleinden

Organiseren doen wij om iets te bereiken, om iets te verwezenlijken dat de krachten van het individu te boven gaat. Voor zover het organiseren leidt tot een min of meer blijvend systeem van rollen en regels, spreken wij van een *organisatie*. Als definitie kan gelden:

*Een sociale eenheid, waarin de gedragingen van verscheidene personen zijn gecoördineerd, met het oog op een duidelijke, voor hen allen geldende doelstelling.*

Hoe die coördinatie te verwezenlijken, wordt ook vernoemd:

Prof. dr. M. J. M. Daniëls werd geboren te Nijmegen in 1920. Hij deed in 1939 staats-examen gymnasium en studeerde van 1939 tot 1942, en vervolgens in 1946, aan de Rooms-katholieke Universiteit te Nijmegen. Doctoraal examen psychologie (cum laude) in 1946, promotie te Nijmegen (cum laude) in 1958 op het proefschrift „Onaangepastheid in de werksituatie”. Van 1947 tot 1949 verbonden aan bureau Schiphol van de psychologische dienst van de KLM (laatstelijk als hoofd); van 1950 tot 1960 werkzaam bij het Gemeenschappelijk Instituut voor Toegepaste Psychologie (Nijmegen-Tilburg) als hoofd Afd. Research, later directeur. Lector in de collectieve psychologie aan de RK Universiteit te Nijmegen van 1958 tot 1960, sedert 1960 hoogleraar aan de TH Eindhoven en sedert 1962 buitengewoon hoogleraar aan de KMA.

Van zijn hand verschenen vele publikaties, met name op het gebied van de bedrijfspsychologie.

*... door middel van rationele verdeling van taken en verantwoordelijkheden, een daarop afgestemde structuur van hiërarchische verhoudingen, van communicatiekanalen en van te volgen procedures.*

Ook de krijgsmacht is zo een organisatie.

Deze omschrijving is niet onjuist. Maar zij verwaarloost enkele belangrijke aspecten.

Allereerst lijkt de omschrijving naar iets statisch te verwijzen; organisaties „zijn” echter slechts in heel beperkte zin; ze „ontstaan” veeleer van dag tot dag. Elke momentopname ervan is al geschiedenis. Dat geldt zowel voor de krijgsmacht als voor elke andere organisatie.

Ook schenkt de definitie te weinig aandacht aan het feit, dat organisaties geen gesloten eenheden vormen, maar juist voortdurend invloeden — uitdagingen en bedreigingen — van de buitenwereld ondergaan. Daarop moet vanuit de organisatie een antwoord worden gegeven. Dat antwoord ontstaat niet vanzelf en het is niet vanzelf adequaat, want organisaties zijn géén organismen.

Voorts suggereert de definitie, dat de coördinerende activiteiten en de doeleinden, waarop die worden gericht, steeds rationeel zouden zijn, en ook dat is zeker niet het geval. Al organiserend worden heel wat hobbies en sentimenten uitgeleefd.

Ook zouden wij licht kunnen veronderstellen, dat organisaties maar voor één opgave staan, of dat de activiteiten tot het vervullen ervan niet met elkaar in strijd zullen komen; en dat is helemaal niet waar. Zo hoeft bijvoorbeeld het beste oefenbeleid niet tevens de public relations het beste te dienen.

Ten slotte zijn wellicht „de” doeleinden van de organisaties ondubbelzinnig aan te geven, maar daaruit kunnen nauwelijks richtlijnen voor het dagelijkse beleid worden afgeleid.

### 1.1. *Organisaties zijn open*

Organisaties oefenen invloed uit op hun omgeving; voor doelorganisaties is dat zelfs hun hele *raison d'être*. Zij zijn er om veranderingen buiten zich zelf tot stand te brengen. De doeltreffendheid van organisaties moet daarom worden gemeten aan de invloed, die zij op de buitenwereld hebben. Het gaat om de tevreden klant, de genezen patiënt en, voor de krijgsmacht, de afgeschrikte en zo nodig verslagen vijand.

Ook de middelen die zij tot het vervullen van hun taken nodig hebben, betrekken organisaties uit de buitenwereld. Of zij daarin slagen, moet weer dáár worden afgelezen. Nu gaat het om de trouwe leverancier, de welwillende geldschietster, de gunstige positie op de arbeidsmarkt. Voor de krijgsmacht denken wij vooral aan het aantal en de kwaliteit van hen die zich bij haar scholen melden, aan de bereidheid tot „bijtekenen”, aan de attractiviteit van carrières elders voor degenen die al in dienst zijn. Kortom, de kwaliteit van de organisatie wordt bepaald door de kwaliteit van de betrekkingen, die zij met haar omgeving onderhoudt.

Niet alle organisaties zijn even goed ingericht op het onderkennen en beantwoorden van invloeden uit hun omgeving. De krijgsmacht is, op grond van haar oorsprong en traditie, een als het ware in zich zelf gekeerde organisatie. Daarbij komt, dat voor haar de omgeving thans heel ongunstig is. Zij verbruikt immense sommen aan gemeenschapsgeld en, zo zij al tevreden leveranciers heeft, ze heeft weinig tevreden klanten, zelfs geen recente historie van succes. Velen, ook onder hen die haar materiële middelen en mankracht leveren, zijn niet overtuigd van de uitvoerbaarheid, of van de zinvolheid of zelfs van de morele toelaatbaarheid van haar opdracht. Binnen zich zelf herbergt zij een grote en vlottende populatie van werknemers, die hun aanwezigheid als afgedwongen ervaren. Wie onder zulke omstandigheden vreest voor de technische en sociale effectiviteit van het apparaat, doet dat op goede gronden.

Het is juist daarom, dat een slagvaardig reagerend en zelf ook initiatieven ontplooiend apparaat van *externe voorlichting* voor de krijgsmacht van zo eminent belang is, juist nu. Die voorlichting heeft tot eerste taak een waarachtig beeld van het insti-

tuut te geven, en zodoende een gunstige positie op de arbeidsmarkt te verwerven; en daarbij denk ik óók aan de dienstplichtigen. Daardoor wordt vanzelf een tweede taak vervuld: de leden van de organisatie zelf te laten weten, dat hun werk gezien mag worden.

De kritiek op de krijgsmacht, haar bestaanswijze en haar bestaansrecht, wordt door velen binnen de organisatie als niet gerechtvaardigd beschouwd.

Maar daarmee is de zaak niet afgedaan. Het gaat niet om gelijk of schuld. Het gaat om het scheppen van voorwaarden, die een vermindering kunnen teweegbrengen van de spanning tussen de organisatie en de omgeving *waarvan* en *waarvoor* zij leeft.

### 1.2. *Complexiteit van organisaties*

Het is gebruikelijk van organisaties — en zeker van de grotere — te zeggen, dat ze „complex” zijn. Daarmee wordt bedoeld, dat zij een systeem van vele en velerlei factoren vormen, die op elkaar inwerken. Men onderscheidt wel menselijke, structurele en technologische factoren. Ook de krijgsmacht en haar onderdelen zijn zulke complexe organisaties. Ook binnen haar vindt de voortdurende wisselwerking tussen de aangeduide factoren plaats. Een nieuwe technologische component, wapen of voertuig, vraagt om nieuwe taken en taakverdelingen. Dat eist op zijn beurt een andere opleiding en misschien een andere selectie. Daarna blijken overgeleverde leiderschapstijlen en beslissingsprocedures niet meer adequaat te zijn. Een ander voorbeeld: personeel met een andere vooropleiding en uit een andere cultuur stammende verwachtingen, vraagt om andere introductieprocedures, een andere opleiding en een andere leiding. Soms zijn de wisselwerkingen en hun consequenties te voorzien; vaak niet. Zonder ophouden wordt gezocht naar de condities, die een optimaal verloop van alle deelprocessen moeten waarborgen. Dat gebeurt ook binnen de krijgsmacht en vaak met succes. Maar de omgeving is nooit in rust en de voorspelbaarheid van verandering heeft haar grenzen. Daarom zal altijd spanning tussen de organisatie en haar omgeving en binnen de organisatie zelf blijven bestaan.

Het is duidelijk, dat de aanpassingsprocessen binnen de organisatie en die tussen haar en haar om-

geving moeizamer zullen verlopen, als krachten aanwezig zijn die streven naar het handhaven van het bestaande, omdat het bestaat; om het even of die krachten van binnen of van buiten worden gevoed.

## 2. De menselijke component

Organisaties staan en vallen met de kwaliteit van de mensen die deel ervan uitmaken. Die waarheid is waarschijnlijk het eerst door militairen ontdekt. Zij hebben de eerste grote organisaties geformeerd en mensen geleid tot de grenzen van hun kunnen. Wij spreken nu verder over die menselijke componenten in de organisatie. Laten wij daarbij niet vergeten, dat het gedrag van die mensen steeds mede door de buitenwereld en door de andere organisatiecomponenten wordt bepaald.

Zowel over organisaties als over de mensen daarin, wordt gemakkelijk in te algemene termen gesproken. Geen twee organisaties zijn echter aan elkaar gelijk; zelfs niet twee bataljons van dezelfde brigade. En voor mensen geldt hetzelfde. Dit vast te stellen, kan ook licht voeren tot een verwerping van wat aan vernieuwing wordt aangeboden met als argument, dat het niet geldt voor deze situatie, of voor *deze* mensen. Zulk een verwerping kan evengoed van een emotionele weerstand getuigen als het oorspronkelijke voorstel van een ontoelaatbare generalisering.

### 2.1. Mensen en hun behoeften

Mensen worden gekenmerkt door een, voor een ieder verschillend, patroon van aanlegfactoren, bekwaamheden en ervaringen, en ook van „waarden”, die uit hun opvoeding stammen. Op grond daarvan hebben zij „behoeften” verworven, die zij zoeken te bevredigen. De mogelijkheid tot het bevredigen van die behoeften wordt goeddeels verschaft via het werk dat door organisaties wordt aangeboden. In onze samenleving moeten de meeste mensen werken, en zij willen dat ook wel. Wie een functie zoekt, ervaart een zekere keuzevrijheid. Hij zal daarom de functie kiezen, waarvan hij *verwacht*, dat die de grootste kans zal bieden op het bevredigen van zijn behoeften.

De mate waarin het betrokken individu bereid is zijn gedrag te richten op het vervullen van de hem geboden werkrol, omdat hij daarin of daardoor

zijn bevrediging verwacht, noemen wij zijn *arbeidsmotivatie*.

In feite wordt de aangeduide keuzevrijheid op velerlei wijze ingeperkt. Lang niet altijd zijn de alternatieven bekend. Evenmin kan in vele gevallen worden voorspeld of in feite de uitkomsten van het werkgedrag bevredigend zullen zijn. Ook staat het individu vaak zelf de rationaliteit van zijn keuze in de weg, doordat hij de geboden kansen of zijn eigen competentie door een rose bril bekijkt. Daarbij wordt hij soms geholpen door de wijze, waarop de organisatie bij de werving haar voorstel inkleedt.

Vrijwel (maar niet geheel) buiten dit alles valt de situatie van het niet-vrijwillige personeel. Wij treffen die in haar meest uitgesproken vorm in de krijgsmacht aan, hoewel ook bij het onderwijs en de gezondheidszorg (al noemen wij leerlingen en patiënten geen personeel) leerzame parallellen zijn te vinden. Voor deze categorie is de keuzevrijheid zeer gering; de alternatieven zijn beperkt tot dienst weigeren of je aanstellen tot je S 5 krijgt.

De behoeften, die het eenmaal in dienst getreden personeel heeft, zijn verschillend. Toch kan worden gesteld, dat *allen* streven naar een *voor hen redelijke* mate van zekerheid en afwisseling, naar erkenning van de waarde van hun bijdrage, zowel van de zijde van mede-personeelsleden als van die van buitenstaanders, naar een voor hen zelf zinvol gebruik van hun tijd en bekwaamheden. Daarbij komen nog: behoefte aan zelfstandigheid, kans tot het ontplooiën van initiatief en voor velen ook: stijging op de ladder van de hiërarchie.

Wie binnen de organisatie aantreft wat zijn behoeften bevredigt, zal daar wensen te blijven om de rol te vervullen die van hem wordt gevraagd. Zijn satisfactie versterkt zijn motivatie. Wie zijn behoeften niet kan bevredigen, is gefrustreerd. Hij zal de organisatie proberen te verlaten. Als dat niet kan, zal soms agressief gedrag het gevolg zijn, ook wel in de vorm van een boekje; soms pogingen langs informele, wellicht voor de organisatie schadelijke, wijze toch zijn doeleinden te bereiken; soms excessief verzuim; naar wij vrezden het vaakst een berusting in het lot, gepaard met minimale prestatie, die wel „innere Emigratie” is genoemd. Het laatstgenoemde is voor dienstplichtigen wel ongeveer het enig mogelijke.

## 2.2. *Psychologische contracten*

De doelstellingen van de organisatie vallen niet samen met de uitkomsten die de leden elk voor zich, of als groepering, prefereren. Waar al overeenstemming mocht bestaan over de doeleinden en de prioriteiten, ontbreekt deze vaak ten aanzien van de weg, waarlangs ze moeten worden bereikt. Daarom ontstaan in elke organisatie „psychologische contracten”, ongeschreven en onbekrachtigd, waarin is afgebakend in hoeverre de eigen aard en behoeften van de individuen zullen worden geëerbiedigd en welke bijdrage zij tot het bereiken van de organisatiedoelinden zullen leveren. Met andere woorden: in de praktijk wordt niet een all-outactiviteit gevraagd, laat staan een naar de letter vervullen van alle taakstellingen, maar slechts een redelijke bijdrage tot het verwezenlijken van in grote lijnen aanvaarde doeleinden. Ook bij de krijgsmacht, ook in oorlogstijd, heeft het contract zijn grenzen. Zelfs Alexander de Grote heeft dat ervaren.

Wij mogen niet uit het oog verliezen, dat zulke contracten in feite niet worden afgesloten tussen „de” organisatie en haar leden, maar dat zij steeds *mensen* betreffen, die elk voor zich in een proces van geven en nemen hun situatie optimaal bevredigend trachten te maken. Sommige van die mensen, wij treffen hen het meest frequent aan in de hogere hiërarchieke geleidingen, hebben zich relatief meer met de organisatie vereenzelvigd. (Niet in de laatste plaats omdat zij die ook mee hebben geformeerd en omdat hun positie ook de juistheid van hun mening bevestigt.) Menig ander lid van de organisatie (uiteraard treffen wij hen het veelvuldigst onder specialisten aan) ziet de organisatie als het kader waarbinnen hij zijn persoonlijke behoeften aan het leveren van een goed stuk werk kan bevredigen. Hij vraagt om armslag, om goed materiaal en goed gereedschap, om een open oor voor zijn voorstellen, om goede relaties met zijn allernaaste omgeving. Naarmate daaraan wordt voldaan, groeit zijn bereidheid zich in te zetten.

Bij velen, zeker als hun scholingsniveau relatief hoog is en zij laag op de hiërarchieke ladder staan, zijn de kansen op het bevredigen van hun behoeften niet heel groot. Als zij de organisatie niet vroegtijdig verlaten (maar denk aan de subjectieve kans dat het elders beter zal zijn en aan de „zilveren ketenen”) leren zij op de duur niet meer te

verwachten dan hun wordt geboden en in ruil daarvoor niet meer te bieden dan van hen wordt verwacht; een andere omschrijving van het „psychologisch contract”.

## 3. *Analyse van de werksituatie*

Wat nu volgt, kan niet meer zijn dan een schets van enkele saillante punten in het organisatielandschap; het grootste deel van de kaart moet wit blijven. Wij stellen ons daarbij op het standpunt van een denkbeeldig personeelslid.

### 3.1. *De sociale situatie*

Daar zijn allereerst andere mensen. Met enkelen hunner werkt ons personeelslid samen; van anderen denkt hij dat zij hem tegenwerken. In beide gevallen vaak niet omdat zo hun persoonlijke aard is, maar omdat zij exponenten zijn van grotere groepen die gebonden zijn aan hun actuele belang en vooral aan de structurele factoren die hun bestaan regelen. Klassieke tegenstellingen zijn die tussen lijn en staf, Den Haag en de rest. U kunt er zelf nog meer bedenken.

Twee categorieën moeten nader worden bezien. Het zijn de superieuren en de ondergeschikten. Niemand smaakt het genoeg, met geen van beide te maken te hebben; zeer velen hebben ze allebei, want alle leden van de organisatie hebben een plaats in een hiërarchie van posities.

### 3.2. *Hiërarchie, leiderschap, delegatie*

De hiërarchie volgt uit de noodzaak tot coördinatie en controle. Die noodzaak klemt te meer als grote verschillen in competentie bestaan en als slagvaardigheid en voorspelbaarheid van actie eerste vereisten zijn. Bij de krijgsmacht is dat, zij het niet overal en niet altijd in dezelfde mate, het geval. Dat wil echter niet zeggen, dat het aantal der hiërarchieke geleidingen niet beperkt zou mogen zijn. Evenmin, dat de statusverschillen tussen de geleidingen niet op hun functionaliteit zouden moeten worden onderzocht. Bij de krijgsmacht betekent dat, dat het rangen- en standenstelsel opnieuw zou kunnen worden doordacht. Is het een overblijfsel uit een tijd, waarin de gemeenschap geheel anders was gestructureerd, en waarin de krijgsmacht van de socio-economische opbouw van die samenleving een heel andere afbeelding

vormde? Past het rangenstelsel bij al haar taken? Heeft de rang niet het primaat over de functie gekregen?

De dragers van de hiërarchieke posities zijn met gezag bekleed en hun ondergeschikten zijn tot respect gehouden. De rechtvaardiging van het gezag berust op een aanstelling, die op haar beurt naar een wettige procedure verwijst. De persoonlijke kwaliteiten van de gezagsdragers zijn formeel niet in het geding.

Evenwel, niet alle gezagsdragers oefenen evenveel invloed uit. Niet alle chefs zijn leiders. Geen formele aanstelling kan op de duur gemis aan visie, overtuigingskracht en deskundigheid goedmaken. Het respect moet worden verdiend. Dat gebeurt, zowel in de krijgsmacht als elders, door de gebleken bereidheid van de leider, zijn groep naar buiten (naar boven!) te verdedigen en de risico's van haar bestaan te delen. In een tijd, gekenmerkt door een snelle technologische ontwikkeling en een even snelle onttakeling van traditionele zekerheden, is het daarnaast steeds meer de deskundigheid van de chef die als basis van gezag geldt. Ook kan, zeker nu, geen chef zich meer veroorloven, geen gebruik te maken van deskundigheid van zijn medewerkers. Bedenken wij trouwens, dat het historische begrip „krijgsraad houden” overduidelijk van militairen huize is.

De chef geeft zijn medewerkers de gelegenheid de beslissingen te beïnvloeden. In zoverre zij de kwaliteit van de groepsprestatie beïnvloeden, hebben zij dan deel aan het leiderschap: zij beheersen, naar de mate waarin zij gehoor vinden, mede de situatie. De superieur wie het om de kwaliteit van de resultaten gaat, zal daardoor niet worden gefrustreerd, maar juist bevredigd.

Natuurlijk vraagt de hier geschetste gang van zaken deskundigheid, althans op deelgebieden, van alle leden. Die deskundigheid wordt juist door het veelvuldig krijgsraad houden bevorderd. Wie zijn mensen onkundig laat, benadeelt de organisatie. Hij bewijst alleen zijn eigen, kleine gelijk.

Het samen tot besluiten geraken vraagt medewerkers die zijn gemotiveerd tot het werken aan een gemeenschappelijke opdracht (al beogen zij daarmee wellicht de bevrediging van verschillende behoeften). Die bereidheid groeit, naarmate men zich meer verantwoordelijk acht. In elke organisatie, en in de krijgsmacht zeker, komen crisissituaties voor, waarin door de chef beslissingen

moeten worden genomen, zonder dat de medewerkers kunnen worden geraadpleegd. Zulke „autoritaire” beslissingen worden juist gaarne aanvaard van chefs, van wie men weet dat zij de dialoog op prijs stellen, als dat wél mogelijk is. De wel gehoorde mening, dat inspraak afbreuk zou doen aan de geloofwaardigheid van de chef, verraadt een barre onderschatting van de medewerkers.

Geregeld en goed voorbereid krijgsraad houden over wat discussie gedooft, bevordert niet alleen de kwaliteit van de beslissingen; het is de meest effectieve bijdrage tot *management development*. De wijze waarop de chefs hun medewerkers als mens tegemoet treden, hun inzichten appreciëren, hun belangen respecteren, versterkt zeker ook de bereidheid in de organisatie te blijven.

Een sterke hiërarchisering brengt een scherpe verticale afbakening van bevoegdheden mee. De draager van de bevoegdheden is verantwoordelijk voor al wat beneden hem geschiedt. Deze in elke organisatie aan te treffen situatie bergt gevaren voor de doeltreffendheid van het gebeuren in zich. In de eerste plaats voert zij tot een zekere terughoudendheid in het delegeren van bevoegdheden. Dit frustreert de ondergeschikten in hun behoefte naar zelfstandigheid en initiatief. Bovendien belemmert het hun groei naar grotere verantwoordelijkheden. In de tweede plaats leidt de geschetste situatie tot het steeds verder detailleren van reglementen en voorschriften. Daarmee wordt het vermogen tot aanpassen aan bijzondere omstandigheden van tijd en plaats verkleind. Denken wij daarbij aan de moderne gevechtssituatie. In een aantal gevallen wordt door de sterke detaillering tevens vastgelegd, welke minimumnorm veilig kan worden aangehouden, zonder dat men ter verantwoording kan worden geroepen. Deze processen kunnen zich zoveel malen herhalen als de hiërarchieke ladder sporten heeft.

### 3.3. Vorming en opleiding

Nauw verbonden met het leiderschap is het begrip vorming. Een term die in de krijgsmacht veel en, naar het schijnt, ook graag wordt gebruikt. Vorming is een proces in de persoon zelf; anderen kunnen alleen het resultaat beogen en een gunstige situatie scheppen. Dat is overigens al een hele opgave. Het resultaat is, dat redelijk stabiele houdingen en instellingen tot stand komen.



### 3.3.1. VORMING

De voornaamste determinant van de vorming acht ik het *voorbeeld* dat door het gedrag van de directe chef wordt gesteld. Het volgen van dat voorbeeld zal belonend zijn voor het personeelslid als hij daardoor in eigen achting en in die van anderen stijgt. Van dat voorbeeld hangt voor een groot deel af, of hij een conformist of een vernieuwer, een mooiprater of een medewerker zijn zal. Zo doende werkt hij zelf aan de vorming van zijn chef. Dit standpunt brengt mee, dat vorming niet een activiteit is, die los van het overig gebeuren in de organisatie kan worden behartigd. Wel kan de analyse van opleidings- en werksituaties en het doen van aanbevelingen tot verbeteren daarvan aan deskundigen worden opgedragen; maar aparte, leergang- of conferentieachtige activiteiten zonder veranderingen in de overige situatie hebben veel minder zin. Als de inhoud ervan niet strookt met de stijl van denken en doen in de organisatie, werken ze zelfs negatief.

### 3.3.2. INTRODUKTIE

Onmiddellijk na diensttreding volgt als eerste schakel in het vormingsproces de introductie in de organisatie. Daar moeten de bij werving en selectie gewekte verwachtingen worden bewaarheid: de motivatie moet er worden gevoed en vergroot. De introductie moet daarom naar stijl en inhoud kunnen gelden als een voorproef van opleiding en tewerkstelling. Een introductie die verwachtingen wekt die niet kunnen worden waargemaakt, bouwt de frustratie als het ware in de carrière in. De vraag of de in de krijgsmacht gebruikte introductiemethoden, en vooral de nieuwste varianten daarop, zoals het VORK-project, aan de genoemde dubbele eis voldoen, zal spoedig moeten worden beantwoord.

Bij een vroegere gelegenheid, het was in 1966, heb ik gepleit voor een meer motiverende periode van introductie. Ik geef in overweging, deze introductie, althans voor de aspirant-vrijwillig-dienenden, tevens als laatste stap in de selectie te gebruiken. Zelfselectie en selectie met behulp van onderlinge beoordelingen kunnen dan tevens tot hun recht komen.

### 3.3.3. OPLEIDING

De aanpassing van opleidingsdoel aan te verwachten taakhoud is in principe des te beter te reali-

seren, als de opleidingen door de organisatie zelf worden verzorgd. De krijgsmacht telt vele van zulke bedrijfsscholen. Of kwaliteit, efficiency en maatschappelijke integratie niet gediend zouden zijn met een ruimer gebruik van civiele faciliteiten, dient te worden onderzocht; en het antwoord zal goede argumenten moeten bevatten. Ook op de wenselijkheid van horizontale instroming van buiten de krijgsmacht opgeleide, jonge specialisten (die misschien later hun carrière weer elders voortzetten) zullen wij ons moeten bezinnen.

Juist omdat het functioneel autonoom worden zulk een klassiek verschijnsel is, blijft de integratie van school en praktijk een voortdurende opgave van de leiding. Daarbij komen dan zaken aan de orde, die voor de organisatie en voor haar personeelsleden, nu en in de toekomst, van eminent belang zijn. Ik noem: de keuze van het uitgangsniveau der cursisten, qua begaafdheid en scholing; de interne samenhang van de programma's; het zichtbare en daardoor motiverende verband met de praktijk; de praktische ervaring ook tijdens de opleidingsfase; het rekening houden met de gebleken voorkeuren van de cursist bij het plannen van althans een deel van zijn programma; ten slotte het aantal en de fasering van de opleidingsperiodes over de loopbaan en het in elk van die periodes aan te bieden kennispakket.

Impliciet wordt hier meteen de problematiek van de „structurele” overbelasting of onderbelasting van bepaalde categorieën personeel, door niet optimale aanpassing van taakhoud en opleidingsprogramma, in het licht gesteld.

### 3.4. Beoordeling en carrièregang

Termen als beoordeling, management development, zelfselectie en loopbaan zijn in het voorgaande al gebruikt.

Het nieuwe personeelslid — en voor de krijgsmacht heb ik hier de vrijwillig dienenden op het oog — ziet een zeker perspectief voor zich en weet dat hij periodiek op zijn taak- en dienstvervulling zal worden beoordeeld. In vele gevallen verkeert hij in het ongewisse over de aard van de functies die hij zal vervullen. Wel weet hij (of begrijpt al spoedig) dat ook bij middelmatige taakvervulling nog een hele carrière te maken valt.

Van de beoordeling meent hij, dat ze sterk subjectief kan zijn beïnvloed en (wellicht tot zijn ge-

ruststelling) dat wie een ongunstige beoordeling opmaakt, het zich zelf niet veel minder moeilijk maakt dan zijn ondergeschikte.

#### 3.4.1. BEOORDELING

In alle grote organisaties komen wij formele beoordelingsprocedures tegen. Ik heb er nog nooit een gezien, die geen tekortkomingen, en grote, vertoende. Twee ervan heb ik al genoemd: de subjectiviteit, die berust op het weinig concrete van de beoordelingsaspecten en de weerslag die een ongunstige beoordeling op de beoordelaar kan hebben.

Veel beoordelaars zijn wel in staat een geldig *oordeel* te *vellen*, maar zij weten dat het *formuleren* en *meedelen* daarvan in strijd kan zijn met het psychologisch contract waarover wij hebben gesproken. Dan valt de officiële beoordeling anders uit dan het personele oordeel. Dat valt zelfs te bewijzen.

De beoordeelden zijn beducht voor een achtervolgd blijven door één ongunstige beoordeling. Binnen de krijgsmacht én daarbuiten heb ik kunnen waarnemen, hoe de bereidheid tot het nemen van initiatief en de inhoud van de adviezen die men zijn chefs geeft, zijn afgestemd op het beoordelingsgedrag dat men van die zijde verwacht. Het beoordelingsproces kan, samen met de gevestigde gebruiken, ondeskundigheid en conformisme begunstigen. Wie doordachte initiatieven neemt en bij het uitvoeren ervan niet tot de verhoopte resultaten komt, moet allereerst op het initiatief worden beoordeeld. Fouten maken, mits geen domme, mag. Het alternatief is stilstand, verveling, angst voor delegeren (de ondergeschikten mochten eens fouten maken) en gemis aan kans, de eigen ervaring te vergroten. Goede beoordelingsprocedures vormen een schakel in het management development; er zijn er ook die het belemmeren. In de krijgsmacht is men allerwegen doende, nieuwe te ontwikkelen.

Een laatste aspect van dit onderwerp wil ik nog noemen: de altijd dreigende vermenging van beoordelings- en leersituaties.

Het komt voor, dat een vraag uitblijft, omdat de leerling vreest voor dom te worden versleten. Of ook, dat hij de oplossing zoekt, waarvan hij hoopt, dat ze met de opvattingen van de docent strookt. Als de docent tevens een „meerdere” is en boven-

dien tot het afgeven van carrière-beïnvloedende beoordelingen is geroepen, zal het leerproces daarvan nadelige gevolgen ondergaan. In bedrijfs-scholen doet deze situatie zich geregeld voor.

#### 3.4.2. CARRIÈREGANG

In een ideale organisatie zou op elk moment bekend moeten zijn wat de kwantitatieve en kwalitatieve vraag aan personeel in toekomstige periodes zal zijn. Bovendien zou men op elk moment moeten weten welke competentie het beschikbare personeel heeft en tot het vervullen van welke functies het nog op tijd zou kunnen worden bijgeschoold. Ten slotte zou, óók in een ideale krijgsmacht en al helemaal in vredetijd, bekend moeten zijn welke voorkeur elk personeelslid ten aanzien van toekomstige functies of functiegebieden koestert.

Zulke organisaties bestaan niet. Dat neemt niet weg, dat ons denkbeeldig personeelslid toch wel graag enig perspectief ten aanzien van zijn verdere loopbaan voor zich zou zien; en, met name, dat hij over zijn eigen wensen dienaangaande wel graag zou worden geraadpleegd. Die wensen kunnen worden bepaald door in vroegere functies opgedane ervaringen; door de uitdaging die andere functies lijken te bieden; misschien ook door de behoefte aan rust en geborgenheid of door huishoudelijke overwegingen.

Wie steeds zijn eigen wensen wil zien prevaleren, moet natuurlijk weten dat daaronder zijn carrière — zoals anderen die zagen — zal lijden. Dat hoort bij het psychologisch contract.

Ik ben van mening dat in de krijgsmacht een aantal factoren werkzaam is die, welke merites zij ook op zich zelf mogen hebben, het functioneren van een ideaal loopbaanbeleid heel moeilijk maken. Voor de officieren en met name de KMA/KIM-categorie zijn dat de „generalisten”- en „algemene inzetbaarheid”-doctrines, alsmede het effect van het systeem van continue beoordeling. Daardoor vervullen deze leden van de organisatie vele en velerlei functies, op vele verschillende standplaatsen.

Wij mogen ons afvragen, of deze situatie voor de organisatie, voor de betrokkenen, en voor de mensen in de aan hun toevertrouwde onderdelen gunstig kan zijn. Zou op deze wijze een optimaal gebruik worden gemaakt van de specifieke ervaring

en belangstelling van deze officieren? Wellicht moet een systeem, dat een carrière biedt binnen een, niet te smalle, functiestrook als gunstiger worden beschouwd. Dan zou de deskundigheid toenemen; de effectieve periode zou per plaatsing wat langer zijn dan die voor inwerken en afscheid nemen. Ten slotte zou de functionaris worden beoordeeld naar zijn resultaten in een job, die een beroep doet op kwaliteiten, die hij in het verleden heeft bewezen te bezitten en op grond waarvan hij juist deze functie heeft gekregen.

Misschien geldt ten aanzien van andere categorieën het tegengestelde van wat ik zojuist betoogde. Daar zien wij een vrij geringe mobiliteit, zowel naar geografische plaatsing als naar functie-inhoud. De vraag rijst of dat niet verstarring en verzuring teweegbrengt.

Omscholing en, waar het kan, grotere delegatie van bevoegdheden zouden hier kunnen worden overwogen. Dat hier structurele factoren, bijvoorbeeld van rechtspositionele aard, in het geding zullen komen, valt te verwachten, maar dat hoeft de studie van het vraagstuk, samen met de vertegenwoordigende organisaties, niet in de weg te staan.

### 3.5. Procedures

Elke organisatie kent haar regels, haar procedures, haar ritueel. Zij geven zekerheid aan hen die rollen hebben te vervullen.

Zolang de regels in acht worden genomen blijft de toekomst enigszins voorspelbaar. Zonder regels ontstaan onrust, onzekerheid, chaos. Elk nieuw personeelslid wordt met die regels, niet altijd allemaal geschreven, bekend gemaakt. Zolang hij ze onderhoudt, blijft hij „binnen zijn boekje”, weten anderen, wat van hem is te verwachten en weet hij, waaraan hij toe is.

Regels zijn ooit uit een toen geldende behoefte aan beheersing van de situatie geboren. Zij hebben alle ooit de neerslag gevormd van een wens naar verandering, vernieuwing. Eenmaal aanvaard zijnde, kunnen zij echter ook een leven gaan leiden, los van de functie die zij ooit hadden.

Zulke regels en procedures zijn dierbaar voor hen die ze hebben ingevoerd en aan hen die ze onderwijzen; en allicht ook meer voor de ouderen dan voor de jongeren. Dat heeft tot gevolg dat, waar

de macht tot het veranderen ervan het grootst is, de bereidheid ertoe het geringst pleegt te zijn. Uiteraard geldt dit alles het sterkst in organisaties waar de traditie en de loyaliteit aan de leiding die ze verdedigt, hoog staan aangeschreven. De krijgsmacht is zo'n organisatie.

Veranderingen blijven altijd nodig. De wenselijkheid ervan wordt ook graag beleden. Verstandelijk is een ieder ervan overtuigd, dat veranderingen in de omgeving van de organisatie — zoals algemeen maatschappelijke waardeverschuivingen en technologische ontwikkelingen — ook veranderingen binnen de organisatie — zoals in taken en taakverdeling, in besluitvorming en leefregels — onontkoombaar maken.

Bij mijn werk als bedrijfsadviseur heb ik echter ervaren, hoe vele directies en bazen tevens ervan zijn overtuigd, dat de zo nodige veranderingen niet op deze wijze, niet reeds nu, niet hier bij mij en vooral niet door mij, moeten plaatsvinden. Plannen tot aanpassing aan de zich intussen wijzigende omstandigheden blijven dan in studie totdat ze, zelf al weer verouderd, terzijde worden gelegd. Ook wordt, nadat — terecht — is vastgesteld dat de invloeden die tot verandering nopen van buiten komen, wel getracht de grenzen met de buitenwereld te sluiten. Daarna blijkt, dat die grenzen niet bestaan. Die zelfde vaststelling kan ook leiden tot de erkenning, machteloos te zijn, omdat de te beïnvloeden krachten buiten het ressort van de eigen bevoegdheden vallen. Men acht zich dan verontschuldigd én beklagenswaard, maar men is niet geholpen.

Als het aanpassingsproces binnen de organisatie stopt, vinden wij behoudsgezinden, die ongelukkig zijn, omdat zij zich machteloos en onbegrepen achten, en vernieuwingsgezinden voor wie — alleen op andere gronden — precies hetzelfde geldt. Overigens, wie voor wat de ene verandering betreft tot de conservatieven behoort, kan heel wel bij een andere tot de progressieven behoren. Dat maakt dat steeds nieuwe groepen van actie (en van conversatie) ontstaan, die te zamen onberekenbaar veel energie absorberen.

In de krijgsmacht wordt door vele commissies en individuele personen gewerkt aan voorstellen tot het herzien van reglementen en procedures. Het resultaat van dat werk zal zeker niet iedereen tevreden stellen. Proefnemingen en evaluatie zullen

moeten leren wat kan worden veranderd en wat moet blijven. Want, gegeven de geheel eigen doelstelling van dit instituut, zijn aan de veranderingen grenzen gesteld. Het is een van de meest urgente taken van de leiding en haar adviseurs, vast te stellen waar die grenzen liggen en voor het bestaan ervan begrip te kweken, binnen en buiten de organisatie.

#### 4. De personele functie en het veranderingsbeleid

De bewuste actie, die erop is gericht, het functioneren van de organisatie door beïnvloeden van de menselijke component te verbeteren, noemen wij de *personele functie*. Daaronder valt alles wat beoogt: de geschiktheid van het personeel voor zijn taken te verhogen; een gunstige inwerking te hebben op motivatie en satisfactie; de lichamelijke en geestelijke veiligheid te verzekeren; de aantrekkelijkheid van de organisatie in stand te houden.

Het zal duidelijk zijn, dat de personele functie geenszins samenvalt met de taak van een directoraat Personeelszaken. Het behartigen van de personele functie is in mijn opvatting de opdracht van *elk* personeelslid. Het zijn allicht vooral de chefs die de personele functie ten opzichte van de aan hen toevertrouwde groepen uitoefenen.

Vele taken die uit de personele functie kunnen worden afgeleid, zijn van algemene toepassing. Vele van die taken vereisen ook een vorm van deskundigheid, die niet aan elk personeelslid en ook niet aan elke chef kan worden toegeschreven. Daarom is het nuttig het vervullen van die taken aan bijzondere instanties op te dragen. Dat geldt allereerst voor de taak van *studie* en *onderzoek*, die de grondslag vormen van een integraal personeelsbeleid. Daardoor worden de doctrines ontwikkeld (en op tijd herzien) die het personeelsbeleid van de organisatie bepalen.

##### 4.1. *Personeelsbeleid en algemeen beleid*

Het personeelsbeleid dient een afgeleide te zijn van het algemene beleid in de organisatie. Dat betekent dat personeelsfunctionarissen dat algemene beleid op voet van gelijkheid mede bepalen en ontwikkelen. Personeelsbeleid is géén sluitpost, personeelszorg géén toegift.

Het personeel moet, meer dan welke component ook, ten slotte de organisatie „waar maken”. Voor

de krijgsmacht geldt: „man is the ultimate weapon”. Of, voor wie van een zakelijke formulering houdt: wij weten precies wat in wapens en infrastructuur is geïnvesteerd, maar hebben wij wel eens geprobeerd van onze mensen de scholing, de ervaring en de bereidwilligheid te waarderen?

Om bij het bepalen van het beleid de menselijke factor het gewenste gewicht te geven, zijn mensen met deskundigheid in voldoende aantal vereist. Die zal in de toekomst door een gerichte scholing en een gerichte loopbaan moeten worden vergroot. Bezuiniging kan de krijgsmacht zich zeker in deze sector niet veroorloven.

Hierbij wil ik, wellicht ten overvloede, wel duidelijk stellen, dat het personeelsbeleid geen autonome functie heeft. Een personeelsbeleid dat is afgestemd op de veranderingen in de samenleving en op hun weerslag in de krijgsmacht, zal zeker ook processen omvatten die onder het begrip „democratisering” vallen. Het doel van dat beleid blijft echter: het gebeuren in de organisatie af te stemmen op haar opdracht. Niet: „structurele” democratisering te realiseren als een waarde op zich zelf. Deskundige personeelsfunctionarissen zijn wel vernieuwers, maar geen maatschappijhervormers.

##### 4.2. *Onderzoek*

Vele grote organisaties hebben, als basis van hun personeelsbeleid, onderzoek laten instellen naar feitelijke situaties en naar de houding van het personeel daartegenover. Dat is ook in de krijgsmacht vrij vaak geschied. Maar daar, zowel als elders, blijft dit onderzoek toch te weinig systematisch, te weinig continu.

Het lijkt goed, een overall-plan te creëren, waarin al zulk onderzoek een plaats heeft en dat voorziet in een *periodieke* diagnose van het leef- en werkklimaat voor *alle* categorieën van het personeel. Zo komen trends te voorschijn en zo kan ook worden nagegaan wat het effect van getroffen maatregelen is geweest.

Aan zulk een onderzoek zou ik nog enkele eisen willen stellen. Allereerst dat de gehele procedure te zamen met de hoogste beleidsfunctionarissen wordt geformuleerd en dat vertegenwoordigers van het personeel bij de opzet worden betrokken. Voorts, dat geen onderwerpen aan de orde worden gesteld, waarvan niet bekend is, dat de hoogste

beleidscolleges ze ook ter discussie willen stellen. Ten slotte, dat de resultaten van bijvoorbeeld enquêtes ter beschikking komen van allen die eraan hebben meegewerkt, inclusief de respondenten.

#### 4.3. Veranderingsbeleid

Met wat nu volgt beoog ik tevens een samenvatting te geven van de geboden inzichten.

Begrippen als „organisatieontwikkeling” en „veranderingsbeleid” worden vaak gehoord. Altijd een reden om zich eens erop te bezinnen wat ze eigenlijk representeren. Omdat een organisatie niet méér is dan de op een bepaald moment bereikte stand bij het organiseren, is het organiseren steeds op veranderen en ontwikkelen gericht. Personeelsbeleid voeren in een veranderde context betekent ook: veranderingsbeleid voeren.

De context, en vooral de buitenomgeving van de krijgsmacht, zijn thans aan grote, soms turbulente veranderingen onderhevig. Die veranderingen brengt het personeel in de vorm van gewijzigde (en zich steeds wijzigende) inzichten en verwachtingen mee naar binnen. Ze moeten worden geïntegreerd, wil het bouwsel blijven bestaan en functioneren. Het kan zich zelf niet redden, alleen mensen kunnen dat.

Het veranderingsbeleid dat personeelsbeleid heet, steunt op drie pijlers:

1. *informatie* over de stand van zaken, vandaar de roep om meer, meer geregeld en meer systematisch onderzoek;
2. *consensus* over de te bereiken *resultaten*, van-

daar de vraag om bezinning, in ons geval niet op de globale doelstellingen, maar op de keuze van de tussenliggende stations;

3. beschikbaarheid van de *middelen* en de *macht* om de gewenste veranderingen te beproeven, in te voeren en op hun effect te toetsen.

Als één van deze pijlers niet aanwezig is, zullen pogingen tot veranderen slechts bij toeval tot verbetering leiden.

Veranderingen kunnen worden voorgesteld tot het oplossen van concrete en actuele problemen of tot het optimaliseren van processen. Een voorbeeld van het eerste zou de verhoging van een validiteitscoëfficiënt bij de selectie van TS'ers zijn; een voorbeeld van het tweede: een geïntegreerd ontwerp van een wervings-, introductie-, opleidings-, loopbaan- en beoordelingsbeleid over een grote personeelscategorie, compleet met de informatie die tot verbetering van de verbetering kan leiden. Dat is veel lastiger, maar het kan ook veel meer opleveren.

Ten slotte: een effectief op verandering gericht beleid is voorts slechts mogelijk, als zij die dat beleid ontwerpen de organisatie én hun vak verstaan en als de hoogste leiding hen begrijpt en hun voorstellen tot de hare maakt.

*Je dois . . . à la vie de l'armée des vues de la nature humaine que jamais je n'eusse pu rechercher autrement que sous l'habit militaire . . .*

aldus Alfred de Vigny in „Servitude et grandeur militaires” (1835).

## Discussie

Nadat de leden, die zich tijdens de pauze hebben gemeld voor de discussie, hun vragen hebben gesteld zal de inleider hen en bloc in dezelfde volgorde antwoorden.

*Majoor Steeman* acht zich zelf weliswaar nog niet competent om na deze uitstekende voordracht in discussie te treden doch vraagt slechts aanvulling van een halfvergeten opmerking. Hij doelt op het „conferentieachtige werk dat geen vervolg zou krijgen”

en waarin hij vanwege de 1LK-activiteiten op dat terrein sterk is geïnteresseerd.

*Majoor Van der Graaf* heeft drie vragen. Uit inleiders uitspraak dat de integratie en afstemming van opleiding en bedrijf een voortdurende opgave van de leiding blijft, ziet hij ook mogelijke consequenties voor de KMA-opleiding voortkomen. Hij vraagt nu of in de door de inleider ontwikkelde gedachtengang de KMA

niet in wezen als een beroepsopleiding wordt beschouwd. Hoewel hij instemt met inleiders pleidooi voor het delegeren van bevoegdheden vraagt hij zich voorts af of de instabiliteit van de krijgsmachtorganisatie — vooral veroorzaakt door een bijzonder grote discontinuïteit in de functiebezetting — niet noopt tot een hele reeks van stringente bepalingen, met name in de vredessituatie, die een grote mate van delegatie in feite zullen verhinderen. Zijn derde vraag

ten slotte is of er niet veeleer moet worden gesproken van een aanpassing van het personeelsbeleid in plaats van over een verandering. Hij ziet nl. de functie personeel als autonome grootheid en acht radicale verandering onmogelijk, zowel vanwege de rechtspositie als door de invloed van de maatschappij: daar bv. het beroepspersoneel voor gemiddeld 32 jaar in de organisatie verblijft is daarmee een zekere stabiliteit ingebouwd die zonder medewerking van de civiele maatschappij — i.c. bv. horizontale in- en uitstroming van personeel — bijzonder moeilijk drastisch kan worden veranderd.

*Kapitein Vijzelaar* ziet uit het andere waardenpatroon van de mens, zowel in de civiele maatschappij als in de krijgsmacht, een grotere behoefte aan zelfrealisatie en een meer individuele beklemtoning van de eigen wensen voortvloeiën. Hij vraagt daarom of het huidige, op een tijdschaal met een zeker automatisme gebaseerde bevorderingssysteem niet is verouderd omdat het aan die individuele behoeften niet meer tegemoet komt.

*Luitenant-kolonel Choufoer* wijst op het conflict van delegatie en zelfverwezenlijking enerzijds, en de noodzaak van crisisbeheersing in crisis-situaties anderzijds. Hij meent dat juist die crisisbeheersing dwingt tot een zeer sterk centraal beleid, onder vermindering van delegatie. Voorts wil hij met spoed iets doen aan de vaak nog traditioneel bepaalde leiderschapsconceptie van het vrijwillig dienende personeel, aangezien daardoor de dienstplichtigen — 80% van onze sterkte, en komende uit een „Umwelt“ die hen veelal een ongunstig imago van de KL meegaf — te vaak worden afgestoten.

*Prof. Daniëls.* Mijnheer de voorzitter, ik behoef niet de hiërarchische posities in acht te nemen, maar mag meteen met het beantwoorden van Majoor Steemans vragen beginnen. De vraag was naar de mogelijke disfunctie die het vormen of opleiden kan hebben voor het verdere gedrag van leden in organisaties. Ik bedoel dit: als men, om welke reden ook, overtuigd is dat bv. een manier van leiding geven, een stijl van optreden

tegen ondergeschikten, anders zou moeten zijn dan in die organisatie gebruikelijk, en men gaat dan daarop een vormingsactiviteit richten — residential courses, conferenties, sensitivity training e.d. — dan brengt men die verandering ook inderdaad te weeg; dan gaan die mensen met andere ideeën en verwachtingen terug naar de organisatie... en daar volgt dan de douche. Dát is het „inbouwen van de frustratie“! Daarover zijn heel wat onderzoeken gedaan, met als meest klassieke die, waarbij werd gemeten in hoeverre in zo'n cursus de attitudes van de jongere leiders t.o.v. het leiderschap waren veranderd. Het verschil was niet gering; men had succes geboekt. Toen echter enkele maanden later die meting werd herhaald, bleek dat van die duur betaalde veranderingen niets meer was terug te vinden; maar ook bleek dat zij allen in hun werksituatie weer één ding hadden verkregen, nl. de attitude die paste bij het door hun directe chef ten toon gespreide leiderschap.

Dan komen we nu aan de trits vragen van Majoor Van der Graaf. De eerste vraag was, of ik soms vond dat de KMA een beroepsopleiding was? Antwoord: wis en driel Ja, dat vind ik. Ik heb voor een aantal jaren in een diesrede uiteengezet wat ik vond dat die opleiding moest zijn, op welke grondslagen zij zou moeten stoeien en een aantal condities om haar tot een succes te maken. Ik vind bepaald niet dat de KMA alléén een beroepsopleiding is. De KMA pretendeert meer te zijn, en terecht! Maar de KMA is ook een bedrijfsschool, waar de beoefenaren van het eerzame beroep van krijgsman worden opgeleid. Andere scholen, die voor andere beroepen opleiden, zien ook hun trots daarin. Dat de KMA daarnaast nog andere doelstellingen heeft, vermindert de betekenis van deze niet. Volgens uw vraag over de delegatie van bevoegdheden. Misschien heb ik die niet goed begrepen. Er is discontinuïteit, en die brengt mee dat de competentie voor het uitoefenen van een gegeven functie op een gegeven moment slechts bij toeval optimaal kan zijn. Dus, het spel van alloceren van functies aan mensen brengt dan mee dat iemand die zeer competent is, en een bepaalde functie bovendien

ambieert, daarin ook inderdaad terecht komt. U vindt dat voor een optimale vulling van dergelijke functies misschien wel te zelden. Mocht dat zo zijn, dan gaf ik u gelijk.

*Majoor Van der Graaf* verduidelijkt dat hij meer in het bijzonder doelde op de dienstplichtigen, die immers dermate snel door hun functies heenstromen dat zij vóór hun dienstverlating nog maar nauwelijks van hun fouten kunnen leren.

*Prof. Daniëls.* Het dienstplichtigenprobleem is een van de moeilijkste problemen, waarvoor dan ook een pasklaar antwoord nu niet te vinden is. Ik meen dat er voornamelijk twee factoren zijn waaraan de problemen ten aanzien van motivatie, taakvervulling en subjectieve dan wel objectieve leegloop bij dienstplichtigen moeten worden toegeschreven. In de eerste plaats het feit dat een steeds hoger percentage van de dienstplichtigen een kennisniveau lijkt te hebben dat hoger is dan voor hun functievervulling nodig is, en dat vaak ook boven het scholingsniveau van de gemiddelde onderofficier uitgaat. In de tweede plaats blijkt het — vaak door externe invloeden zoals de beschikbaarstelling van materiële middelen — moeilijker dan gewenst, allerlei zaken te organiseren die enerzijds de leegloopidee verminderen en anderzijds de paraatheid van de krijgsmacht kunnen bevorderen. Misschien valt er nog een derde factor aan toe te voegen; al diagnostiserend: de cultuur waarin wij leven kenmerkt zich door een toenemende vraag naar vrijheid voor het individu, en tegelijkertijd door een afnemende tolerantie voor stress. Wie vroeger in dienst kwam, wist dat het niet gemakkelijk was, dat je niet kon doen wat je wilde, wanneer je dat wilde; maar dat dat erbij hoorde, en dat dat weer overging; en dat het, achteraf bezien, wel een heel gezellige tijd kon zijn ook. Nu heb ik het gevoel dat die tolerantie drastisch is afgenomen. Maar dit is een diagnose van een tijdbeeld, geen therapie. Ik heb zelfs geen begin van een antwoord, maar ik wil graag meedenken en mee beproeven wat nuttig lijkt. Uw derde vraag ten slotte was, of het veranderen van het personeelsbeleid niet be-

ter aanpassen kon heten. Ik zie dat verschil niet zo: veranderen is nooit iets van l'art pour l'art, het is altijd — als organisatie handelende — „het op het oog hebben van een meer gewenste toestand en dan datgene wat men reeds heeft, aan die meer gewenste toestand aan te passen". Wij zoeken middelen bij een doel, of pogen een ontstane achterstand weer te overbruggen om dat, wat niet meer bijeen lijkt te horen, weer aan elkaar aan te passen. Binnen die organisatie met enige macht bekleed zijnde, poog je natuurlijk ook daar de hefboomen te vinden om die aanpassing tot stand te brengen. Doelgerichte verandering is aanpassing in actieve zin.

*Majoor Van der Graaf* meent dat toch de lijnen naar de maatschappij zullen moeten worden geopend en wijst in dat verband op de voortreffelijke Duitse studie over „Die Personalstruktur" die diep in een lade is verdwenen. Hij acht dat gevaar overal aanwezig, waar voorstellen tenderen naar zeer vergaande veranderingen waarop men psychologisch niet blijkt ingesteld.

*Prof. Daniëls*. Dat zelfde gevaar onderken ik evenzeer, maar het alternatief is een steeds breder wordende kloof! Het is niet voldoende als wij zeggen dat veranderingen of aanpassingen moeten plaatsvinden en dat wij ervoor moeten waken dat de disfuncties de functies niet overtreffen. Wij zullen concreet moeten zijn en voor de betrokkene, in wiens perceptie er geen beleid lijkt te zijn, toch dat beleid weer zichtbaar gestalte moeten geven. Daarbij stuiten we heus wel op structurele moeilijkheden. In mijn inleiding gaf ik u een voorbeeld, toen ik zei dat wij voor bepaalde categorieën misschien meer mobiliteit in het functiebeleid moesten brengen. Het zou wel eens kunnen dat sommige vertegenwoordigers van die categorie nu juist die rigiditeit als een rechtspositionele verworvenheid beschouwen. Dat houdt echter niet in dat het niet mogelijk zou zijn om met die categorale vertegenwoordigers aan tafel te gaan zitten en duidelijk te maken waar hun schijnbare belangenbehartiging in feite hun belangen dreigt te schaden.

En zouden zij, met hun achterban, niet kunnen komen tot een beter inzicht, bv. dat rechtspositionele verworvenheden die tot rigiditeit leiden niet tevens het carrièregedrag behoeven te bepalen van die mensen die liever iets anders zien? ... Ik geef toe, je zult altijd stuiten op de grenzen van je mogelijkheden. Ik zeg: laten wij maar eens aftasten waar die grenzen liggen. Je hoeft niet meteen met radicale veranderingen te beginnen, het is logischer te beginnen met verkoopbare maatregelen die redelijke kansen op succes bieden, waarbij je wel weet welke kant je opgaat en waar je denkt uit te komen. Dat zou zeker kunnen worden geprobeerd. Uw organisatie heeft de mensen, die daartoe het lef hebben. Een aantal tot tradities en verworvenheden en tot verambtelijking geleid hebbende structurele factoren zullen nog wel belemmerend werken, maar laat ons in 's hemelsnaam niet versagen!

Vervolgens heb ik de vraag van Kapitein Vijzelaar naar het automatisme van het naar tijdschaal geregelde, periodieke bevorderingssysteem van de officieren. Dat is zo. Een aantal jaren geleden hoorde ik als assessor van de Aanname Advies Commissie aan de KMA een aspirant-cadet op de vraag naar zijn motivatie antwoorden, dat de voorlichtingsofficier aan moeder had verklaard dat, als hij geen rare dingen deed en zorgde dat hij niet in de krant kwam, de rang van overste zeer wel bereikbaar was. (gelach) Ik acht als psycholoog, uit een oogpunt van management ontwikkeling, deze situatie ongunstig. Daartegenover weet ik dat alternatieven ook vele disfuncties hebben. Uw organisatie steekt gunstig af tegen vele andere door de sfeer van broeder- en kameraadschap onder lieden van ongeveer dezelfde generatie: gelijke monniken gelijke kappen in een zelfde carrière. Dát is positief; maar ik zou veel liever een verandering in dit proces ingeleid zien door op jeugdiger leeftijd de mensen de rang te laten waarmaken, die ze toch zullen kunnen halen, in de vervulling van een functie waarvoor zij zijn gebleken meer geschikt te zijn en waarnaar bovendien hun eigen voorkeur uitgaat, zodat de bevordering kan

voortgaan, maar de functievervulling meer is gekoppeld aan de opleiding en aan hetgeen men verder met de man van plan is. Een nog verdere stap — waarvan ik nu de consequenties niet geheel kan beoordelen — zou loskoppeling van salaris- en rangsysteem kunnen zijn, en nog verder misschien het loslaten van het rangsysteem in combinatie met het weer civiel verklaren van niet duidelijk militaire functies. Een nader onderzoek, om niet te ver te gaan, zou daarop moeten worden gericht.

Ten slotte de vraag van *Overste Choufoer* naar het delegeren in verband met crisissituaties. Bij het houden van deze inleiding bedoelde ik met crisissituaties iets anders, zeker waar ik sprak over de simulatienoodzaak. Een ieder moet weten dat op een gegeven moment de knop kan worden omgedraaid, dat dan alle gekheid op een stokje gaat; „krijgsraad houden" en „inspraak", met name op de lagere niveaus, moeten vervallen omdat het niet meer kan; maar, zei ik, dat gaan we dan ook geregeld oefenen. U doelde daarentegen op de heel andere crisissituatie waarin de organisatie zich momenteel bevindt, de onopgeloste kritieke situatie ten opzichte van de haar omringende wereld. Dat is waar. Daarin kan een reden worden gevonden om onder elkaar het besluit te nemen mentaal de gelederen te sluiten en naar buiten geen lelijke dingen over elkaar te zegen. Maar ik meen niet dat het een reden zou kunnen zijn om ook binnen de organisatie op te houden met delegeren, vrijheden toe te staan, initiatieven toe te juichen. Ik meen dat, ook ondanks de onzekerheid, spanning en onbehagen bij velen, als gevolg van de huidige situatie, het moment daar is om al onze krachten te mobiliseren en te pogen tot een oplossing te geraken, samen met de hier in het geding zijnde categorieën. Naar mijn opvatting zijn daarin heel wat goedwillenden aanwezig, mijnheer de voorzitter.

De voorzitter dankt vervolgens de inleider voor diens boeiende voordracht, de toehoorders opwekkende tot nadere bezinning op het gebrachte, en wenst ten slotte alle aanwezigen een behouden thuiskomst.

# Bijeenkomst te Oirschot

dinsdag 21 november 1972

Bij ontstentenis van de door ziekte verhinderde voorzitter wordt de bijeenkomst geopend door Brigade-Generaal W. Walthuis met een woord van dank voor de verleende gastvrijheid aan het adres van de kazernecommandant van de Gen.-Maj. De Ruyter van Steveninckkazerne, en een woord van welkom tot de helaas schaarse aanwezigen. Alleen al de titel van de voordracht had een ruime belangstelling gerechtvaardigd, en eens te meer zal het ongelijk van de wegblijvers blijken.

Vervolgens verleent de wnd voorzitter het woord aan prof. Daniëls.

★ ★ ★

Na een korte pauze, waarin zich zowel vragenstellers als nieuwe leden aanmelden, blijken vijf heren in discussie te willen treden met de inleider, die hen afzonderlijk zal antwoorden.

*Generaal-Majoor De Savornin Lohman*, de eerste vragensteller, zegt op deze boeiende voordracht te zijn geattendeerd door een autoriteit die, in Den Haag, na prof. Daniëls voortreffelijke betoog noch vragen, noch opmerkingen meer had. Zelf wil hij drie vragen stellen en enkele opmerkingen maken.

Zijn eerste vraag, zeer algemeen geformuleerd, houdt verband met de carrièregang. Wat verdient in het algemeen de voorkeur: vele korte opleidingen of enkele lange?

De tweede vraag geldt de beoordelingssystematiek. In onze structuur worden de beoordelingen steeds opgemaakt door de superieuren. Hoe staat nu de inleider, als empirisch psycholoog, tegenover beoordelingen die worden opgemaakt door gelijken en/of door ondergeschikten?

De derde vraag heeft betrekking op de „garantie” die wij de jongeman geven die naar de KMA gaat, nl. dat hij — althans onder bepaalde voorwaarden — vrijwel zeker de rang van luitenant-kolonel zal bereiken. Hoe staat de inleider daartegenover?

Met zijn eerste opmerking haakt de generaal vervolgens in op 's inleiders uitspraak dat met name de ouderen zeer zijn gehecht aan procedures en regels; hij meent dat zulks, en stellig niet minder, ook geldt voor de jongeren.

In zijn tweede opmerking zegt hij te geloven dat de realisatie van wijzigingen in de personele sfeer vaak wordt beheerst door het grote probleem: je kunt, wilt en moet wel veranderen, maar daarna is er geen terug meer. Hij acht dat, zeker voor het beleidsniveau, een tot voorzichtigheid en behoedzaamheid nopen factor.

Zijn derde opmerking ten slotte is een betuiging van instemming. Werkzaam in de sector van het zo vaak verguisde personeelsbeleid heeft hij met genoegen de inleider beluisterd toen deze met zoveel woorden zei: „Personeelsfunctie is niet slechts een taak van de personeelsdienst, maar van elke mens ten opzichte van zijn medemens”.

*Prof. Daniëls*. Mijnheer de voorzitter, de eerste vraag ging, meer specifiek, over de opleiding die een carrièregang moet begeleiden. Die vraag interpreter ik zo: als je zou kunnen kiezen, en daarenboven zou zijn geroepen tot het doen van een uitspraak met een vrij breed terrein van geldigheid, zou je dan voorstander moeten zijn van vele korte, of van enkele lange opleidingen? Mijn antwoord zou zijn: juist in een tijdperk van snelle veroudering van kennis

zou je beter het aantal periodes kunnen vergroten. Maar ik zou dergelijke veranderingen in het beleid willen laten steunen op een gedegen onderzoek met afweging van de voor- en nadelen, uitgaande van de — gedurfde — gedachte dat het voor de carrière-officier wel eens beter zou kunnen zijn niet twee tamelijk langdurige opleidingen te hebben maar bv. drie of vier, deels kortere, periodes van opleiding. Ik verklap niets als ik zeg dat in een vrij veel onderwerpen omvattend rapport, waarvan enige overtuigingskracht wordt verwacht, op identiek voorzichtige wijze als ik zojuist deed, ook aan de orde wordt gesteld dat het aantal en de fasering van de opleidingsperiodes nadere overweging verdienen.

De tweede vraag handelt over beoordelen. In de krijgsmacht vormen, evenals overigens bij andere organisaties, de superieuren de gebruikelijke beoordelaars. Er zijn echter zoals u zelf reeds schilderde, nog andere beoordelaarscategorieën denkbaar, de collega's en de ondergeschikten. Nu vraagt u: zou het mogelijk zijn, die op enigerlei wijze bij het beoordelen te betrekken. Eerlijk gezegd, ik denk dat dit, informeel, op verschillende plaatsen al wel gebeurt. Maar officieel is dat niet, bij mijn weten ook niet bij andere grote organisaties in den lande. Wel is het tegenwoordig op de universiteiten gebruikelijk om, eens per half jaar, te worden geconfronteerd met een aantal uitspraken van de studenten over de zinvolheid, de begrijpelijkheid en nog een aantal andere kwaliteiten van het onderwijs zoals dat door de hoogleraren wordt gegeven. Als je daaraan eenmaal gewend bent is dat een hele steun. (gelach) In mijn voordracht heb ik erop gewezen dat bepaalde introduc-



tiemethodes, zoals de VORK-methode, zich voortreffelijk daartoe zouden lenen, met vragen als: Wie zou je het liefste als commandant hebben bij een survivaloefening? Wie zou je om raad vragen als je moeite had met het leren van de een of andere stof? In het algemeen is er niets tegen, andere groeperingen dan de gebruikelijke bij het beoordelen te betrekken, mits men ze betreft bij het beoordelen van die gedragsaspecten waarvan zij ook inderdaad iets weten. Dus niet over bv. bepaalde aspecten van de deskundigheid van de chef en in hoeverre hij zijn vak beheerst — dat kan misschien in specialistenkringen — maar in de lijnorganisatie is dat wel erg moeilijk. Maar hoe zijn manier van leidinggeven op je af komt, dat kunnen alleen de ondergeschikten beoordelen. Ik heb er dan ook niets op tegen als op dit gebied eens wat zou worden geëxperimenteerd.

*Generaal De Savornin Lohman* interrumpeert en vraagt of er al ergens, behalve de beoordeling door de chef, formeel gebruik wordt gemaakt van beoordelingen, opgemaakt door collega's en/of ondergeschikten.

*Prof. Daniëls.* Voor zover ik weet nergens in onze grote bedrijven. In één daarvan is enkele jaren geleden een interessant onderzoek geweest, waarbij men arbeiders heeft betrokken bij de selectie van voorliden. Men ontdekte daar dat de beoordelingen van de arbeiders betrouwbaarder, consistentere en strenger waren dan die van de bedrijfsleiding. Bovendien bleek, toen men een aantal discrepante gevallen onderzocht, dat daarbij lieden waren waarvan de bedrijfsleiding „neen” had gezegd op gronden die bij de arbeiders niet golden. Dat waren bv. mensen die wel goed waren voor hun werk en die ook invloed hadden, maar grof in de mond waren of iets dergelijks en daarom bij de bedrijfsleiding niet reçu. Ik zou best — omdat wij zo verschrikkelijk graag echt goede beoordelingen willen zien — willen meewerken om te onderzoeken over welke aspecten van het leiderschap de ondergeschikte een valide oordeel kan vellen. Iedereen die hier zit en

een chef heeft, heeft daar een oordeel over. Die oordelen hoor je ook wel, als je lezingen houdt voor meer homogene gezelschappen. (gelach) Uw derde vraag was die naar de gegarandeerde carrièregang. Ik weet niet of het goed is om een vrij complete carrière te garanderen; er steekt wel iets goeds in, doordat de vrijdom van beslommeringen en bezorgdheden meer energie vrijmaakt voor de job. Tegelijkertijd zie ik echter het nadeel van de voorzichtige opstelling: Als ik maar niet in de krant kom, kan ik het nog een heel eind brengen. Ik zie die zaken wel in onderling verband. Niet zeggen: „Wij (d.w.z. de organisatie, belichaamd in haar hogere personeelsfunctionarissen) garanderen jou dat je het tot zover brengt, op die leeftijd ongeveer”, maar: „Wij gaan in de loop van jouw carrière, in ieder geval nadat de periode voorbij is waarin we met jou moeten kunnen doen wat wij willen, samen met jou vaststellen in welke richting wij het samen moeten zoeken om jou te kunnen garanderen dat je die rang bchaalt”. Dat samen uitstippelen van de loopbaan zie ik als een stukje management development dat eigenlijk de meest wezenlijke taak moet zijn, ook bij het beoordelen. Wij moeten niet iemand beoordelen of er misschien ook dwingende redenen zijn om hem een promotie te weigeren. De beoordeling is nu veelal een procedure waarbij eventueel, voor zeldzame gevallen, wordt uitgemaakt of een overigens als normaal aanvaarde promotie zal uitblijven, of misschien wat sneller zal komen. Die zelfde beoordeling zou evenwel zeer goed kunnen dienen om samen 's mans beste richting te zoeken.

Voor uw opmerking betreffende het ritueel mag ik wijzen op mijn tekst, die luidt dat ritueel en procedures dierbaarder zijn aan ouderen, die er langer mee geleefd hebben, en minder aan mensen die ze niet zelf mee hebben ontworpen en onderwezen en die er korter onder hebben geleefd. Maar het zijn geen wetten van Meden en Perzen; er zijn zowel vooruitstrevende jongelingen als oudere heren die niet te remmen zijn.

*Generaal De Savornin Lohman* ver-

duidelijkt dat hij meer in het bijzonder doelde op het vasthouden aan rechtspositieregelingen, ook voor jongeren die de daarin verankerde zekerheden waargemaakt willen zien.

*Prof. Daniëls.* Ik voel dat aan als een grote moeilijkheid. Het heeft te maken met de verambtelijking, het probleem waarmee wij allen zitten. Wij zijn allen stoere, dappere, krijgshaftige landsverdedigers en tegelijkertijd ambtenaren: landsverdedigers en standsverdedigers! (gelach) Maar ik doelde in mijn inleiding met name op de beroepsonderofficieren, die misschien in tegenstelling tot de officieren juist te honkvast zijn. Dat is voor hen, als stand, een geweldige verworvenheid en het is de vraag of zij daarmee niet grote schade toebrengen aan hun eigen welzijn. Waarom zou dat niet eens kunnen worden uitgepraat met de betrokken organisaties, zodat bv. althans diegenen onder hen die wat meer geestelijke en geografische beweeglijkheid mochten wensen, ook daaraan wat meer zouden kunnen toekomen.

*Majoor Thomas* gaat in op het door groepsberaad positief beïnvloeden van de kwaliteit der beslissingen, en stelt dat daartoe een redelijk deskundige inbreng van de deelnemers is vereist, alsmede van de leiders in dat beraad, naast een bepaalde positieve instelling, de bekwaamheid om dat beraad te doen functioneren. Hij vraagt zich nu af, hoe de massaliteit van die leiders in de krijgsmacht tot op het laagste niveau voor dat aspect moet worden „gevormd” — waarbij hij de aanhalingstekens bezigt conform de door de inleider ontwikkelde standpunten.

Als tweede vraag werpt hij op of de voorlichting in en buiten de krijgsmacht niet een duidelijker tweerichtingskarakter zou kunnen krijgen met behulp van „Jugendoffiziere” naar Duits voorbeeld: jonge officieren uit de troep als gesprekspartners voor personen uit de maatschappij die behoefte hebben aan een gesprek over militaire of krijgsmachtaangelegenheden.

*Prof. Daniëls.* Het eerste onderwerp ligt niet buiten mijn terrein, het

tweede tot mijn spijt wel. Over dat tweede onderwerp zal ik daarom goeddeels verstek moeten laten gaan. De gedachte klinkt sympathiek: van de opgedane ervaringen moet te leren zijn.

In de eerste vraag werd heel helder gesteld dat aan twee eisen moet worden voldaan om groepsberaad tot zijn recht te laten komen. Ten eerste, dat er een minimum-inbreng van deelsdeskundigheid bestaat aan de zijde van de mede bij het beleid betrokkenen, en ten tweede, dat de medebetrokkenen althans de uitkomsten waartoe het beraad zou moeten leiden, ook mede wensen; dat ook zij gemotiveerd zijn tot het bereiken van ongeveer — denkt u aan het „contract” — dezelfde uitkomsten als degene die hen bij het beraad betreft. Maar nu is de moeilijkheid, dat dit als een spiraal werkt. Zowel de motivatie tot het bereiken van het doel als de deskundigheid worden het best gediend en ontwikkeld tijdens dat beraad. In het begin is dat weliswaar wat vermoeiend, maar het lóónt: de kwaliteit van de beslissingen en de mate waarin zij worden aanvaard en door de groep tot de hunne gemaakt, nemen duidelijk toe als men betrokken is geweest bij het overwegen van de alternatieven. Overigens wordt de mogelijkheid tot het betrekken van de ondergeschikten, en de mogelijkheid van het aanwezig zijn van een zekere ervaring en deskundigheid, met name voor wat betreft het laagste niveau in uw organisatie nogal eens onderschat. Bij het betrekken van hele groepen bij de besluitvorming neemt de totale beheersing van de situatie toe. Mogelijk neemt het persoonlijke aandeel van de chef die de uiteindelijke beslissing zal formuleren en uitvoeren, wel af, maar het totale deel van de invloed waartoe de groep bekwaam is wordt groter. De chef die het goede resultaat stelt boven de persoonlijke eer zal verheugd zijn over datgene wat gezamenlijk werd volbracht. Op het hoogste niveau in iedere organisatie is deze wijze van opereren de gewoonste zaak: daar wordt altijd overlegd; daar heeft iedereen een aantal adviseurs om zich heen en hoeft aan niemand te vertellen welk deel van zijn beslissingen hij ontleende aan het

intellect van zijn medewerkers. De goede adviseur is al tevreden als hij zijn ideeën terugvindt in de beslissing. Naarmate wij in de organisaties lager komen schijnt het moeilijker om te erkennen dat er beneden je ook nog weer iets leeft dat denken kan. In uw organisatie zal het hier en daar niet al te moeilijk vallen aan beide eisen — reeds bestaande motivatie en deskundigheid — te voldoen. Maar ik heb geen andere troost dan deze: hij die niet net doet alsof motivatie en deskundigheid er wél waren, zal de oogst nooit binnenhalen en die beide eigenschappen ook nooit zien groeien.

*Brigade-Generaal Post Uiterweer* wijst op het verschijnsel, dat men met de aanpassing van regel en procedurres en met de ontwikkelingen in de organisatie op de lagere niveaus wacht tot het „signaal van boven” is gegeven, terwijl „Den Haag” vaststelt dat men dikwijls van de bestaande of de gegeven speelruimte weinig gebruik maakt. Hij vraagt hoe zo'n vicieuze cirkel te doorbreken valt.

*Prof. Daniëls.* Een heel schrale troost is dat je dat ook elders tegenkomt. Ook elders wordt op lagere niveaus geklaagd over een te geringe bewegingsvrijheid. Speel je die informatie door naar de top dan werpt men daar tegen dat wel degelijk alle ruimte wordt gegeven voor initiatieven, maar dat daarvan geen gebruik wordt gemaakt. In tweede instantie hoor je dan op de lagere niveaus, onder vier ogen: „Je kunt misschien wel eens proberen initiatief te nemen, iets anders te doen, eigen beslissingen te nemen in plaats van steeds te wachten op wat er van boven komt, maar altijd is er het risico dat het verkeerd uitpakt en daarop word je dan gegrepen”. De hogere regionen worden voortdurend bekeken, niet als steungevende, helpende, jou en je categorie verdedigende instantie, maar als beoordelende, op de rechterstoel zittende niveaus. Dáár ligt m.i. de sleutel van het probleem. Het is een tragiek die in alle grote organisaties voorkomt: neem je initiatief en het gaat goed, dan gebeurt er in ieder geval niets vervelends en heel misschien iets plezierigs. Je kunt er een

pay-off-matrix van tekenen: ik doe iets buiten het boekje; gaat het goed dan gebeurt er misschien niet zo gek veel plezierigs voor me, gaat het slecht dan gebeurt er iets heel onplezierigs. De andere mogelijkheid is: ik gebruik géén initiatief, dan gebeurt er niets plezierigs voor me, en ook niets onplezierigs. (gelach) Als u die vier cellen bestudeert ziet u waar op de lange duur het voordeel te halen is. (gelach)

Daar moesten wij eigenlijk niet om lachen. De enige manier om dit te doorbreken is, dat de top bijzonder duidelijk appreciatie toont voor door-dachte initiatieven: je moet eens een idee kunnen uitvoeren dat van je zelf is!

Overigens is wat u schilderde niet zo uitzonderlijk; dat is mij wel gebleken in iedere zaal die een steekproef uit het officierscorps bevatte, en uit een lange reeks van interviews. Het doorbreken kan alleen gebeuren door een ieder die „in overheid is gesteld” ten opzichte van de ander die onder hem is gesteld. Een ieder moet kunnen ervaren dat hij van zijn chef binnen een bepaald, niet al te beperkt, kader wat ruimte mag nemen. Als dat meer is dan gebruikelijk zal hij zijn chef moeten informeren over hoe hij het zich had gedacht waarop die dan — ook meer dan gebruikelijk — zal moeten zeggen: ja, probeer dat maar. En dat kan alleen als hij weet dat ook zijn chef hem weer gunstig beoordeelt om de ruimte die hij aan zijn ondergeschikten laat.

*Kapitein Weusten* stelt dat niet slechts de lagere commandanten door het hogere niveau doorlopend bij de formele aspecten van hun leiderschap worden bepaald, doch dat hun bovendien te weinig wordt duidelijk gemaakt dat zij hun informele kwaliteiten mogen benutten. Hij vraagt nu in hoeverre afschaffing mogelijk is van formele waarden, klevende aan de functie van de militaire commandant. Met name wil hij in dat verband er een eind aan maken dat de meerdere onder alle omstandigheden het laatste woord heeft, en aan het aureool van onfeilbaarheid van elke meerdere die een dienststopdracht geeft: hij denkt de motivatie van de ondergeschikten te kunnen vergroten

door, alvorens de opdracht wordt uitgevoerd, gedachtenwisseling over de reden tot en de uitvoerbaarheid van die opdracht toe te staan.

*Prof. Daniëls.* Dat houdt meer vragen in, dan ik hier ex cathedra kan beantwoorden. Allereerst wijst u erop dat velen in hun taakuitoefening te ambtelijk zijn. Ik heb daarop maar één antwoord, namelijk dat een ieder die meent deze diagnose bij zich zelf te hebben gesteld, dan wel die — want zo werkt de sociale controle in zo'n organisatie immers — aan de reactie van zijn vrienden merkt dat die hem op dat gebied zien afglijden, zich zelf redresseert en besluit, het anders te gaan doen.

U gebruikt terminologie als „formeel” en „informeel” iets anders dan ik zou willen doen. Maar behalve het leiderschap in de zin van het handhaven van regels en procedures, het werken volgens het boekje, het structureren van de situatie voor de ondergeschikte, is er ook nog leiderschap langs een andere dimensie: het als mens aanwezig zijn voor medemens die aan je zorgen zijn toevertrouwd. En ik meen dat dát voor een leider — iemand die geroepen is mensen te leiden in crisissituaties — zeker zo zwaar weegt als, wat u noemt, het formele, en wat ik noem het bestuurlijke of technische leiderschap. De elementen van dat andere leiderschap heb ik in mijn inleiding genoemd, en ik kan geen betere bedenken: een voorbeeld te zijn voor het soort gedrag dat moet worden vertoond, en dus voor anderen, die aan je zijn toevertrouwd, de mogelijkheid te scheppen zich met je te vereenzelvigen en te zeggen „ik zou ongeveer ook wel zo'n vent willen zijn als hij die over ons de baas moet spelen”. Ik denk niet dat er veel superieuren bezwaren zullen hebben tegen ondercommandanten die zó handelen.

Eén ding, dat mij een beetje heeft aangegrepen, moeten wij samen even rechtzetten omdat die opmerking gemakkelijk als „te ongenueanceerd” kan overkomen; dat verwijt van „moet nu altijd de meerdere het laatste woord hebben”. Om te beginnen mogen we vaststellen dat er in de

krijgsmacht mogelijkerwijs — niet altijd in dezelfde mate en niet in alle situaties — wel eens wat meer van gedachten zou kunnen worden gewisseld, bv. in de meer technische situaties. Maar daar staat tegenover dat er in operationele zaken, ook bij ernstig oefenen, geen enkele sprake van zou kunnen zijn dat de meerdere niet het laatste woord zou hebben. Er lijkt mij geen bezwaar tegen dat men met zijn ondercommandanten — ongeacht hun rang — na afloop van een bepaald deel van de oefening eens nakaart over wat er goed ging en wat niet, en dat de commandant dan daaruit concludeert het een volgende maal beter anders te kunnen doen. Maar hij móét kunnen eisen dat hij die volgende keer wéér het laatste woord heeft, want dit is nu eenmaal een organisatie waarin de chef, zo hij al geen gelijk heeft, het in bepaalde situaties wel moet kunnen krijgen. Dat geldt niet voor alle organisaties, bv. niet voor die wetenschappelijke waar ik in zit — dat maakt het leven daar nog moeilijker, want daar kun je de hele dag door iedereen worden tegengesproken! — maar u zit in een organisatie waarin u moogt vragen, in bepaalde situaties het laatste woord te hebben.

*Kapitein Weusten* merkt op dat militaire meederen ook buiten formele omstandigheden als oefeningen en operationele zaken maar al te vaak met hun laatste woord een discussie kortsluiten. Hij wil de meerdere de secundaire kant meer laten beklemtonen, en hem meer mens doen zijn.

*Prof. Daniëls.* Als u mij concreet zou vragen of ik er bezwaar tegen zou hebben dat door geldende regels ten aanzien van straf- en tuchtrecht, inwendige dienst en dergelijke, eens de fijne kam zou worden gehaald — hoe langzaam ook — dan zeg ik dat er voor mij geen regels of procedures of rituelen zijn die sacrosanct zijn, taboe of onaantastbaar. Wel dierbaar! Dit is een apparaat dat, als de nood aan de man komt, effectief moet kunnen optreden. Als het dat kan en als daarom daar, waar het nodig is, onvoorwaardelijk wordt gehoorzaamd, is al het andere secundair, zonder enige uitzondering. Het moet

wél bijzonder duidelijk zijn, mede in verband met wat Generaal De Savornin Lohman zei over de veranderingen waarvan geen terug meer mogelijk is, welke veranderingen de functionaliteit van het apparaat zouden aantasten en welke haar onverlet laten of eventueel zelfs verhogen. M.i. zou een betere persoonlijke verstandhouding tussen commandanten en hun minderen, op grond van minder stringente bepalingen, positief kunnen werken op de effectiviteit van de krijgsmacht. Opgave en plicht van de topleiding is, uit te zoeken waar de grenzen liggen waar functionaliteit in disfunctionaliteit zou overslaan; en bijzonder duidelijk te maken aan de mensen in de organisatie — ook aan de bestuursleden van de VVDM — en ook aan de buitenwacht, dat die grenzen er zijn en niet kunnen worden overschreden omdat wij anders niet meer kunnen instaan voor een effectief apparaat — zolang het Nederlandse volk zo'n apparaat wenst en het dan ook effectief wil zien.

*Overste Schreuders*, hoewel niet aangemeld voor de discussie, interrumpeert dat hij, die de verantwoordelijkheid draagt, ook uiteindelijk het laatste woord behoort te hebben. Dat behoeft niet te luiden dat hij het ermee oneens is, maar kan evengoed zijn instemming betekenen. Adviseurs mogen gerust ons „akkoord” vernemen. Maar wie verantwoordelijk is, mag nooit zijn verantwoordelijkheid afschuiven door het laatste woord niet te willen hebben.

*Prof. Daniëls.* Dat is mij uit het hart gegrepen. De taak van de superieuren is, in alle situaties waarin de mogelijkheid — bv. de tijd — bestaat bij zijn ondergeschikten — bv. zijn ondercommandanten — na te gaan of hun deskundigheid hem kan helpen bij het nemen van zijn beslissingen. Tegelijkertijd is het de rol van die anderen, behorend tot hun normenpatroon, te beseffen dat ten slotte de gegeven adviezen worden samengevat en geformuleerd door die ene meneer en dat het dan met het praten afgelopen is totdat wij, al dan niet geïnstitutionaliseerd, aan het nakaarten toe zijn. En het past evenzeer in hun rol dat zij allen begrip ervoor moeten

hebben dat — wanneer de situatie niet bestaat waarin samen kan worden gepraat — de chef naar beste weten op eigen kracht zijn orders geeft, en nog steeds na afloop na-kaart over het waarom. Een chef die gebruik maakt van de adviezen van zijn ondergeschikten behoeft zeker niet in eigen of anderer achting te dalen. Soms lijken mensen in grote organisaties wel bang dat zij voor minder deskundig of minder flink zullen worden versleten als zij aan jongeren, zogenaamd minder ervarenen, vragen wat zij ervan denken. Het tegendeel is echter waar: zij stijgen in de achting.

*Kolonel Breure* wijst erop dat wij weliswaar iemand steeds beoordelen in zijn functie, in de taak die hij op dat moment vervult, doch dat slechts zelden een verwachting, een profetie over de functievervulling in een hogere rang of functie wordt gevraagd. Hij signaleert de daaruit voortvloeiende bevordering tot het niveau van incompetentie — „Peter's principle” — en vraagt de mening van de inleider.

*Prof. Daniëls.* Ik zie mét u deze moeilijkheid, die in uw organisatie nog wordt versterkt doordat het groepen worden tot een hogere rang of andere functie vaak samengaat met de overplaatsing naar een geheel ander functiegebied. Zouden uw carrière-officieren na een zekere leeftijd, gekoppeld aan een zekere rang, gaan kiezen voor een bepaalde tak van dienst of een beperkte functiereeks, dan zouden zowel bij hen zelf als

bij hun superieuren in dat functiegebied steeds meer gegevens beschikbaar komen voor zo'n profetie. Het bedrijfsleven kent de vreemdste dingen, maar niet zulke grote veranderingen van ressort. Pas wanneer het vitaal begint te worden in de krijgsmacht aanvaardt men het belang dat bepaalde mensen in hun functiegebied blijven: u wordt nooit medisch onderzocht door iemand wiens laatste voorgaande functie compagnie-commandant was, of zoiets. Maar op sommige andere gebieden zigzagt men nogal wat door zijn carrière heen, weliswaar leerzaam en avontuurlijk, maar stellig niet ten voordele van een accumulatie van gegevens over geschiktheid voor verdere functies binnen een zeker gebied. Ik meen dat de keuze voor een bepaalde opleiding met — in vredetijd uiteraard — de mogelijkheid om voorkeur uit te spreken, plus de mogelijkheid van carrière binnen zo'n met opleiding en voorkeur overeenkomende functiestrook, de waarde van de beoordeling aanzienlijk zou kunnen vermeerderen.

*Kolonel Breure* beaamt dat, doch meent daarbij duidelijk onderscheid te kunnen maken tussen officieren en onderofficieren, bij welke laatsten z.i. het „Peter's principle” in feite wordt bevorderd doordat wij zelfs niet willen bezien of betrokkene al dan niet geschikt is voor een hogere functie. Hij vindt het tragisch dat de bevorderde, na in lagere, vaak eenvoudiger, functies als „goed” te zijn beoordeeld, in de nieuwe rang en functie „afgaat”.

*Prof. Daniëls.* De huidige chef kan inderdaad alleen maar beoordelen welke 's mans huidige geschiktheid is voor de taken die zijn functie vergt. En voortbordurend daarop kan hij oordelen over zijn geschiktheid voor functies die een eenvoudig vervolg op de huidige zijn, een zelfde type bekwaamheden en vaardigheden vragen en misschien een wat grotere verantwoordelijkheid geven; dat is de eenvoudige lijnpromotie. Maar om de uitspraak te doen dat iemand geschikt is voor bevordering tot de volgende rang, zonder dat je er een helder idee van hebt, welk type functie hij in die hogere rang zou moeten vervullen, dat is meer dan je op papier zou mogen zetten.

☆ ☆ ☆

*De wnd voorzitter,* verheugd dat uit de discussie bleek dat hij zich niet behoeft te schamen voor het hebben van het laatste woord, dankt de inleider voor diens boeiende voordracht en verhelderende discussie.

Over een groot aantal problemen is opheldering gegeven, doch pasklare oplossingen zijn niet verschaft. Wel werden wegen gewezen waarlangs de oplossing zou kunnen worden gevonden. Hij dankt de spreker voor zijn principiële stellingname ten aanzien van de problematiek van de organisatie en met name voor zijn verdediging van de functionaliteit van de krijgsmacht als geheel, en wenst ten slotte alle aanwezigen een behouden thuisreis.

## REACTIES

### *De organisatie als sociaal systeem*

Het artikel onder bovenstaande titel van drs. J. D. de Leeuw in *Mars in Cathedra* nr 16 van 15 oktober 1972 heb ik met grote belangstelling gelezen en ik mag wel aannemen dat het voor ieder, wiens dagelijks werk in de krijgsmacht ligt, van groot nut kan zijn. Mijn indruk voor wat de krijgsmacht betreft is, dat De Leeuw de zaken te weinig genuanceerd voorstelt en te scherp de tegenstelling ziet tussen de behoudende legerleiding en de met reden op verandering aandringende jonge mensen. Ik moge daarom een kleine aanvulling geven, een der achtergronden wat extra belichten om daardoor op dat bepaalde onderdeel de drang tot verandering wat af te remmen.

Volgens schr. (blz. 882 r. kolom, bovenaan) wordt voor een krijgsmacht het bewaken van de veiligheid als bestaansgrond gezien. Dit is een wel meer gebruikte omschrijving; maar deze is niet volledig. De krijgsmacht dient niet alleen voor het bewaken van de veiligheid, maar heeft meer in het algemeen tot doel het beschermen van de belangen van de Staat, zoals de politieke leiding daarvan dit noodzakelijk acht. De bestaansgrond ligt geheel buiten de organisatie en wordt door buiten de organisatie staande personen bepaald op politieke, d.w.z. machtsoverwegingen. Op grond van deze politieke overwegingen bepaalt de politieke leiding de financiële en persoonlijke offers, die zij voor de krijgsmacht beschikbaar wil stellen.

In de daaropvolgende alinea stelt schr. dat de organisatie bepaalde doelstellingen formuleert. Voor de krijgsmacht zou deze zijn: het in stand houden van de slagkracht. Deze doelstelling en de wijze, waarop deze zal worden verwekelijkt, wordt niet

door de organisatie alleen bepaald; ook hierin berust de uiteindelijke beslissing bij de buiten de organisatie staande politici. De gebruikte term is nogal vaag (blz. 883 l. kolom, midden) en wordt voor de krijgsmacht geconcretiseerd in afgeleide doelen voor land-, zee- en luchtmacht. Als voorbeeld voor wat betreft de luchtmacht: t.a.v. luchtverdediging, offensieve luchtoperaties, logistiek, opleidingen e.d.

Op zich zelf is tegen een dergelijke onderverdeling geen bezwaar, maar daarmee is de term „slagkracht” nog niet geheel geconcretiseerd. De term duidt aan, dat de krijgsmacht met kracht moet kunnen slaan. Om dat te kunnen moeten zij, de krijgsmacht, en alle daarvan deel uitmakende personen moreel, fysiek en materieel in staat en bereid zijn te vechten; want daarop komt het „slaan” door een krijgsmacht neer. Dat dit zal moeten gebeuren overeenkomstig de inzichten van de politieke leiding spreekt wel vanzelf. Maar er is meer. Hoe er zal worden gevochten, waar en wanneer, kan niet elke persoon die deel uitmaakt van de krijgsmacht voor zich zelf beslissen, omdat in dat geval van slaan met kracht geen sprake zou zijn. Alleen door gezamenlijk optreden zal resultaat worden bereikt. Hoe, waar en wanneer dit gezamenlijke optreden zal plaatsvinden moet een daarvoor aangewezen orgaan beslissen. Ik geloof niet, dat iemand zou willen voorstellen, dat een plan voor dat optreden tot stand zou kunnen komen door overleg tussen alle personen, die deel uitmaken van de krijgsmacht. De leiding van de organisatie zal in voorkomend geval deze beslissing moeten nemen en uitvoeren. Dit laatste zal alleen dan enig behoorlijk resultaat kunnen geven als de krijgsmacht daarop is voorbereid. De voorbereidingen, nodig om op de door de leiding gewenste wijze, plaats en tijd met kracht te kunnen slaan, zullen door middel van „bevelen”, waaronder ook te begrijpen: reglementen, voorschriften, instructies enz., aan de tot de krijgsmacht behorende personen worden opgedragen. Dit geschiedt via de commandanten van de verschillende onderdelen, de bekende hiërarchieke weg. Wil dit tot het

door de leiding beoogde resultaat leiden, dan zullen deze „bevelen” moeten worden opgevolgd, ook al begrijpt niet ieder, die een „bevel” krijgt, hoe de van hem geeïste handeling kan meewerken tot het door de leiding beoogde resultaat. Zelfs behoort de leiding erop te kunnen rekenen, dat een „bevel” zal worden uitgevoerd, ook als dit groot nadeel voor de ontvanger zou meebrengen. Als er werkelijk met kracht moet worden geslagen kan dit nadeel zelfs wel eens de dood of een zware verwonding betekenen.

Bij dit werkelijk met kracht slaan is de eis nog dringender dat een besluit van de leiding tot alle leden van de krijgsmacht moet doordringen; om bij de landmacht te blijven: van de voorste schildwacht of verkenner tot de chauffeur, die munitie uit een magazijn haalt en tot alle personen daartussenin op alle niveaus en bij alle onderdelen; ook weer via de bekende hiërarchieke weg.

Om dit te bereiken is een bepaalde geestelijke instelling nodig bij ieder die tot de krijgsmacht behoort. De personen, die hun intrede doen in de krijgsmacht, brengen in het algemeen deze instelling niet mee; deze moet hun worden bijgebracht. De noodzaak ervan, d.w.z. de noodzaak van de militaire discipline, zullen zij uit zich zelf niet inzien — zeker niet in het begin van hun diensttijd — en in het vredesbedrijf komt deze ook niet altijd duidelijk naar voren; alleen de werkelijke oorlogvoering toont de onmisbaarheid ervan aan. Discipline is onmisbaar gebleken bij alle krijgsmachten, die in de loop van de 40 à 50 eeuwen, waarvan ons de geschiedenis ongeveer bekend is, op het wereldtoneel zijn opgetreden. Kennis daarvan kan echter bij de pas in de krijgsmacht opgenomen militairen die eigenlijk burger zijn, niet worden verwacht. Hun denkbeelden en wensen omtrent de voor de „slagkracht” onmisbare discipline zullen hoogst waarschijnlijk niet met de werkelijkheid overeenstemmen. De lessen van de geschiedenis, de belangrijkste, zo niet de enige, bron van kennis op dit gebied, maken op veel jonge mensen geen indruk en toch moeten zij hun aandeel in de „slagkracht” leveren.

Ik geloof dat dit facet van het werk en het leven in de krijgsmacht — nl. de onmisbare discipline en de noodzaak van de militaire hiërarchie — bij het beschouwen van deze organisatie in ons sociaal systeem niet kan worden gemist.

mr. J. D. SCHEPERS, Lgen b.d.

☆ ☆ ☆

In zijn artikel houdt drs. J. D. de Leeuw een pleidooi, de krijgsmacht als een open sociaal systeem te beschouwen. Een benadering, waarin de invloed van exogene factoren op het gedrag van de organisatieleden wordt erkend en die tevens een positieve waardering van het conflict inhoudt.

De vraag die evenwel kan worden gesteld is: „Mag men de gehele krijgsmacht als één open sociaal systeem beschouwen?” Ons lijkt van niet. De krijgsmacht is immers niet één type organisatie. Zij bestaat uit een aantal deelorganisaties, die weliswaar een gemeenschappelijk doel hebben, maar wier directe functie en werksituatie totaal verschillend zijn. En dat vereist weer verschillende manieren van beheersen.

De belangrijkste organisatievormen, die in de krijgsmacht onderkend kunnen worden zijn achtereenvolgens:

— de op een crisis gerichte organisatie. In dit type organisatie is het wenselijk of noodzakelijk om snel en gecoördineerd, met alle ter beschikking staande middelen, op onvoorzienbare en onzekere gebeurtenissen te kunnen reageren. Leger en vloot in oorlogs- en oefensituaties kunnen tot deze organisatievorm worden gerekend;

— de op routine georiënteerde organisatie. Deze organisatievorm wordt gekenmerkt door een grote mate van voorspelbaar gedrag, voortvloeiend uit een vaste dagindeling. Tot deze categorie behoort o.m. het kazerneleger;

— de op creativiteit en specifieke kennis gebaseerde organisatie. Tot het terrein van deze organisatievorm behoren werkzaamheden, die gericht zijn op het creëren van iets nieuws op allerlei gebied. Beleidsbepalende afdelingen van bedrijven kunnen hier-

toe o.a. worden gerekend. Van de krijgsmacht zijn dat de hoogste staven (OOP, CGS, enz.).

Bij een verdere vergelijking tussen het leger te velde en de hoogste staven — ter wille van de duidelijkheid zullen wij ons tot deze tweedeling beperken — vallen nog meer relevante verschillen op. Zo bestaat het leger te velde voor het merendeel uit dienstplichtigen, valt de scheiding tussen leiders en geleiden vrijwel samen met de scheiding vrijwillig en verplicht dienend (nog versterkt door grote generatieverschillen) en is het lager personeel voor het grootste deel gekazerneerd. Dit in tegenstelling tot de hoogste staven, waar het personeel bijna alleen uit vrijwillig dienenden bestaat, minder sprake is van scherpe generatieverschillen, vrijwel iedereen een hogere rang heeft, vele andere dan zuiver militaire vakgebieden zijn vertegenwoordigd en weinigen een gekazerneerd bestaan leiden. Met andere woorden: een organisatie, die qua samenstelling en aard van de werkzaamheden grote overeenkomst vertoont met civiele bedrijven en instellingen.

Wat nu in feite de invloed is van de hier genoemde variabelen, is nog nauwelijks object van wetenschappelijk speurwerk geweest. De meeste theorieën over organisaties zijn gebaseerd op onderzoek in civiele organisaties. Zo ook de theorie van het open sociaal systeem. Naar onze mening zijn bedoelde theorieën dan ook niet zonder meer toepasbaar op de gehele krijgsmacht, maar wel op delen daarvan, i.c. de hoogste staven. Zonder nader onderzoek valt, voor wat betreft het kazerneleger, moeilijk te zeggen in hoeverre allerlei organisatie-theorieën een bijdrage zouden kunnen leveren tot een beter functioneren.

De noodzaak van een meer gedifferentieerde toepassing van de systeemtheorie blijkt vooral bij een nadere beschouwing van de functie van het conflict in de verschillende deelorganisaties van de krijgsmacht. In een leger te velde moet, zoals reeds eerder werd opgemerkt, snel kunnen worden gereageerd op onverwachte gebeurtenissen. Dat vereist een snelle besluitvorming en loyale medewerking van allen, die bij de uitvoering

zijn betrokken. De hiërarchie dient in deze omstandigheden duidelijk te prevaleren. Conflicten hebben hier een vertragende werking en zijn daarom disfunctioneel.

Geheel anders ligt het echter in de beleidvormende staven in de top van de krijgsmacht. Door het tot stand komen van een beleid, dat goed is aangepast aan de huidige omstandigheden en adequaat anticipeert op toekomstige ontwikkelingen, is het nodig, dat bijdragen van alle in de organisatie aanwezige disciplines optimaal tot hun recht komen. Een ander betekent, dat in principe bij het besluitvormingsproces de hiërarchie niet behoort te prevaleren. Deskundigheid moet vooropstaan; en dat noopt tot een aanvaarding en positieve waardering van het conflict. Het harmoniemodel is onder deze omstandigheden disfunctioneel. Het bergt het gevaar in zich, dat de organisatieleden zich te veel conformeren aan de mening van hun chef, die niet altijd de meest deskundige is.

Hoewel wij niet kunnen instemmen met het denkbeeld, de gehele krijgsmacht op te vatten als een open sociaal systeem, biedt deze benadering voor bepaalde delen van de militaire organisatie een goed perspectief op een efficiënter functioneren van de krijgsmacht.

J. WIERSUM, Maj Inf

## REPLIEK

Laat ik vooropstellen dat ik het plezierig vind dat mijn artikel enkele schriftelijke reacties heeft opgeroepen. Graag zou ik bij deze reacties nog enkele kanttekeningen plaatsen. Om te beginnen het stuk van mr. Schepers.

Wanneer deze stelt dat het bestaan van de krijgsmacht afhankelijk is van politieke overwegingen kan ik daarmee zonder meer akkoord gaan. Hetzelfde geldt voor zijn standpunt dat de operationele doelstellingen en strategieën m.b.t. het in stand houden van de slagkracht door de legerlei-

ding dienen te worden bepaald. Tot zover weinig commentaar. Meer moeite heb ik met de rest van het stuk, waarin de begrippen hiërarchie\* en „discipline” kernthema's zijn. Naar aanleiding daarvan enkele opmerkingen.

1. Bevelen geven betekent nog niet dat deze ook goed worden uitgevoerd. Zorgen dat besluiten van de leiding tot alle leden van de krijgsmacht doordringen staat hiervoor evenmin garant. Om een goede uitvoering te bereiken is een goede motivatie nodig. Het is, zacht gezegd, twijfelachtig of een strikt hiërarchie (dirigerend) besluitvormingspatroon en een nadruk op de discipline zulke geweldig motiverende factoren zijn. Veel-er tonen diverse onderzoekingen aan dat een dirigerende bevelvoering en een gedragsregulatie door een overmaat van bepalingen en regels sterk demotiverend werken.

2. De heer Schepers maakt een onderscheid tussen een organisatie in vredestijd en in oorlogstijd. Hij is van mening dat de noodzaak van militaire discipline dikwijls niet wordt ingezien en in vredestijd ook niet altijd duidelijk blijkt: „alleen de werkelijke oorlogvoering toont de onmisbaarheid ervan aan.”

Het is stellig waar dat een crisissituatie volledig andere eisen stelt dan een vredessituatie, en dat juist in een crisissituatie de noodzaak kan bestaan tot een snelle uitvoering van beslissingen. Het is ook juist dat een hiërarchie besluitvormingspatroon in een dergelijke situatie qua snelheid vele voordelen heeft; maar nogmaals:

\* De term hiërarchie geeft trouwens enige aanleiding tot verwarring; een hiërarchieke structuur zegt immers op zich zelf niets over de aard van besluitvorming. Daarmee wordt slechts aangegeven dat de organisatie uit verschillende echelons bestaat. Veelal wordt echter het begrip hiërarchie gebruikt in de zin van hiërarchieke verhoudingen, waarmee dan een dirigerende, min of meer autoritaire wijze van besluitvorming wordt bedoeld. Uit de bijdrage van de heer Schepers maak ik op dat ook hij het begrip in deze laatste betekenis gebruikt.

bevelen *geven* is één onderdeel van het besluitvormingsproces; de *realisatie* ervan is een ander. Het is de vraag of het voor een doeltreffend functioneren in oorlogstijd noodzakelijk is ook in vredestijd zo zeer de nadruk te leggen op autoritair leiding geven en op discipline maatregelen die door velen als verouderd worden beschouwd. Het is eveneens de vraag of het van bovenaf „bijbrengen van de juiste mentaliteit”, hetgeen de heer Schepers propageert, niet juist een averechte uitwerking heeft.

Wanneer de leiding maatregelen neemt die door vele leden van de organisatie als disfunctioneel worden *ervaren*, is een verslechterend moreel dikwijls het gevolg. Van een slecht moreel in vredestijd worden in een crisissituatie, wanneer hiërarchieke relaties en procedures *wel* functioneel kunnen zijn, de wrange vruchten geplukt.

Verschillende situaties vragen verschillende wijzen van leiding geven en verschillende gedragsregels. Het lijkt mij een schromelijke onderschatting van het inzicht van de leden van de krijgsmachtorganisatie indien wordt verondersteld dat zij niet in staat zouden zijn een dergelijk verschil in benadering te erkennen en te accepteren.

Er zijn twee mogelijkheden: óf de heer Schepers vindt dat een militair inderdaad een dergelijk inzicht mist, en derhalve ook in vredestijd moet opereren onder gesimuleerde oorlogsomstandigheden (hiermee degradeert hij de militair tot een van denken gespeende tinnen soldaat), óf hij is van mening dat een lid van de krijgsmacht niet bereid is zich in oorlogstijd aan veel strengere procedures te onderwerpen.

Men kan zich echter afvragen waardoor een dergelijke bereidheid eerder zou kunnen worden bereikt: door een benadering die de heer Schepers kenmerkend voor ogen staat, of door het scheppen van een klimaat in vredestijd dat de bereidheid om in oorlogstijd onder totaal andere omstandigheden te werken bevordert. Als factoren die kunnen bijdragen tot het ontstaan van een dergelijk klimaat noemde ik in mijn vorige artikel reeds: de aard van het werk (meer voldoening schenkend) en een team-

verhouding tot anderen binnen de werksituatie, inclusief de verhouding meerdere—mindere.

3. De heer Schepers verdedigt zijn standpunt onder meer met een beroep op de geschiedenis: „de belangrijkste, zo niet de enige, bron van kennis op dit gebied”, een bron waaraan vele jongeren zich te weinig zouden laven.

Nu was de kern van mijn betoog juist dat de krijgsmacht als een open systeem voortdurend de invloeden ondergaat van veranderende externe factoren. Door deze veranderingen te miskennen en zich te beroepen op de lessen van de historie, ontstaat het door mij gesignaleerde gevaar van (te) trage reacties, frustratie, laag moreel en desintegratie. De enige les die uit de geschiedenis, ook uit de krijgsgeschiedenis, kan worden getrokken, is dat veranderende omstandigheden een andere benadering vereisen. De huidige tijd, waarin de mondigheid en de ontplooiing van het individu veel centraler staan dan in het verleden, vraagt dan ook duidelijk een andere instelling; een instelling waarbij, ook in de militaire organisatie, rekening wordt gehouden met deze mondigheid en ontplooiingsbehoefte.

☆ ☆ ☆

Drs. Wiersum gaat eveneens in op het probleem van de hiërarchieke verhoudingen en tevens op de rol van het conflict. Zijn uitgangspunt is echter anders. Hij merkt op dat binnen de krijgsmacht een aantal deelorganisaties kan worden onderscheiden, die elk bepaalde kenmerken vertonen. Vervolgens concludeert hij dat niet de gehele krijgsmachtorganisatie als een open sociaal systeem kan worden beschouwd, doch slechts sommige van de onderscheiden deelorganisaties. Hierover het volgende.

1. Het is volledig juist dat een systeem (organisatie) bestaat uit diverse subsystemen. Deze subsystemen kunnen volgens verschillende criteria worden geclassificeerd. De door de heer Wiersum gebruikte, en in de sociologische literatuur dikwijls gehanteerde, classificatie is er één van, en stellig een bruikbare.

In mijn artikel werd het begrip open sociaal systeem als volgt omschreven:

- a. een samenstel van verschillende, in wisselwerking met elkaar staande, elementen;
- b. gekenmerkt door complexiteit, veranderlijkheid en menselijke samenwerkingsvormen;
- c. waarvan de functionering mede wordt bepaald door externe factoren.

Gezien deze omschrijving is elke organisatie c.q. deelorganisatie een open sociaal systeem, ook de op crisis en op routine gerichte (deel)organisatie.

2. De kern van het betoog van de heer Wiersum is echter dat in een op crisis gerichte (deel)organisatie (bv. een leger te velde) een snelle besluitvorming en loyale medewerking van de uitvoerenden noodzakelijk zijn. Dit leidt ertoe dat hiërarchie relaties functioneel, en conflicten disfunctioneel zijn.

In feite is hetgeen ik hiervóór opmerkte, eveneens van toepassing. De heer Wiersum heeft gelijk voor zover het bepaalde omstandigheden, nl. oorlogsomstandigheden betreft. Het staat echter te bezien of een leger in

vredestijd, waarin conflicten grotendeels worden onderdrukt en waarin de dirigerende bevelvoering prevaaleert, in oorlogstijd wel zo doeltreffend functioneert.

Ook hier geldt weer de stelregel: een verschillende aanpak in verschillende omstandigheden. Het ongenueanceerd toepassen van één stel gedragsregels en één stijl van leiding geven kan tot gevolg hebben dat het klimaat in de organisatie zozeer verslechtert, dat in geen enkele situatie een effectieve functionering mogelijk wordt.

J. D. DE LEEUW, tijd. Res Tlnt m.g.v.

## Naschrift

Het beleid van het bestuur onzer vereniging is, dit orgaan te doen dienen als forum voor een verantwoorde meningsvorming over een veelheid van voor de krijgsmacht belangrijke onderwerpen. In het kader van dat beleid stelde de redactie zich voor, *le choc des sentiments et des opinions* te kunnen inleiden met het plaatsen van drs. De Leeuw's artikel. Het hierboven afgedrukte resultaat beantwoordde echter nauwelijks aan de verwachting van *la vérité qui s'élançait et jaillit en rayons*.

De redactie acht het daarom juist, ter afsluiting van deze summier discussie een samenvattend commentaar aan reacties en repliek toe te voegen.

Er laten zich drie standpunten onderscheiden, persoongebonden als volgt.

1. De *auteur*: de jeugdige, wetenschappelijk gevormde burger-in-uniform; ontegenzeggelijk een vreemdeling in het militaire Jeruzalem, wellicht met uitzondering van het terrein waar zijn eerste oefening hem bracht... klaarblijkelijk het ressort van het hogere stafniveau, identificeerbaar aan het geprononceerde conflictmodel tussen oud (= behoudend) en jong (= vooruitstrevend). Het trekken van vérgaande, soms generaliserende conclusies op de smalle basis van een zo beperkte observatiemogelijkheid lijkt aanvechtbaar, te meer daar de veronderstelde parallel

met de normale, civiele bedrijfsorganisatie geenszins is bewezen.

2. De *old-timer*: de luitenant-generaal b.d., eveneens wetenschappelijk gekwalificeerd en daarenboven onbetwist kenner van het gehele militaire gebied, met inbegrip van de uithoeken, die zich uit ervaring (= geschiedenis) ernstig bezorgd betoont over „het veldleger”. Zijn historisch gefundeerde appel om, gegeven de opdracht, de functionaliteit van de krijgsmacht te stellen als *conditio sine qua non*, is strikt rationeel en onweerlegbaar. Over het al dan niet met disfunctionaliteit synoniem zijn van overleg, groepsberaad en inspraak in vredestijd en/of in delen van de krijgsmachtorganisatie spreekt hij zich niet uit.

3. De *middengeneratie*: de jonge hoofdofficier, evenzeer van erkend wetenschappelijk niveau, naar behoren thuis op het militaire terrein en vertrouwd met de hete hangijzers van de problematiek rond de intermenselijke verhoudingen in de krijgsmacht. Zijn standpunt houdt — niet uit berekening overigens, want zijn reactie was vanuit de eerste — het midden tussen de beide extremen, en wijst de ongedifferentieerde benadering af: wat voor het leger te velde geboden is, behoeft voor vredesstaten niet a priori als excuus te gelden, en omgekeerd.

Het is, gezien deze standpunten, tekenend dat de auteur zijn repliek voor driekwart heeft gewijd aan het bestrijden van de functionaliteits van de old-timer, en die vervolgens tegenover de andere opponent vlot beaamt. De riposte is weinig trefzeker met argumenten als „het is de vraag of...” en „het staat te bezien of...”.

Naar dezerzijdse mening schuilt de waarde van Majoor Wiersums reactie in het bijzonder hierin dat hij duidt op de noodzaak van een gedifferentieerde benadering, mogelijk leidende tot een per deelsector totaal verschillende aanpak. Daarmee geeft hij blijk van het streven naar de — overigens ook in Luitenant-Generaal Schepers' reactie geenszins uitgesloten — synthese.

Het aanbevelen van een daartoe strekkende „sound and workable solution” ook in drs. De Leeuws repliek zou de waarde van zijn artikel nog hebben kunnen vermeerderen. Men behoeft daarvoor niet per se militair te zijn, getuige de voordracht van professor Daniëls, die in dit nummer is afgedrukt; lezing daarvan en van de daaraan gerelateerde discussie, kan van groot nut zijn voor het completeren van dit mozaïek van artikel, reacties, repliek en naschrift, en aldus de forumfunctie van dit orgaan alsnog tot haar recht doen komen.

REDACTEUR



# BOEK- BESPREKING

---

**Het Koninkrijk der Nederlanden in de Tweede Wereldoorlog, dl 4 — Mei 1940 - Maart 1941, door dr. L. de Jong, 886 blz., geïll. Uitg.: Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage, '72. Prijs (populaire editie): f 32,50.**

Dit 4e deel van de serie bestaat uit twee banden en beschrijft de periode van mei 1940 tot maart 1941.

Schr. is voornamelijk onderwerpsgevijs te werk gegaan, een methode die het voordeel biedt dat de nauw met elkaar samenhangende gebeurtenissen in een bepaalde sector van het maatschappelijk leven als één geheel worden belicht, doch tevens het nadeel in zich bergt, dat de samenhang van de onderwerpen, in de tijd gezien, soms onvoldoende tot de lezer doordringt. Daardoor krijgt men minder oog voor de toch onmiskenbaar wederzijdse beïnvloeding van de gebeurtenissen, een bezwaar waaraan door schr. is tegemoetgekomen door in band 2 een datumlijst op te nemen. Gepoogd is door de veelheid van informatie, die dit lijvige deel bevat de draad te volgen die daarin welbewust is verweven, nl. hoe de bezetters bij het nastreven van hun doelstellingen in Nederland hun pogingen enerzijds met succes zagen bekroond doch anderzijds schipbreuk zagen lijden.

Duidelijk wordt al direct dat Nederland op een situatie, zoals deze zich op 15 mei 1940 na de capitulatie voordeed nog minder was voorbereid dan op de oorlog die het land in de voorgaande dagen had moeten voeren. De beschreven periode (mei-maart) is niet willekeurig; duidelijk wordt gemaakt dat in dit tijdsbestek de houding van de Nederlanders een verandering onderging en de Duitsers

hun aanvankelijke, schijnbaar irenische houding lieten varen. De februaristaking van 1941 en de fusillering van 15 „geuzen” en 3 stakers in maart vormden het einde van een periode die zich had gekenmerkt door een uiterst meegaande houding.

Het onmiddellijk na de capitulatie ingestelde militaire bestuur werd na 14 dagen door een burgerlijk bestuur vervangen. Seyss-Inquart — wiens levensloop, evenals die van zijn naastmedewerkers, uitvoerig wordt geschetst — werd de „Reichskommissar”. De Duitsers hadden tweërlei doelstelling: op korte termijn Nederland in te schakelen in de Duitse oorlogseconomie en op langere termijn het Nederlandse volk te bewegen tot samengaan met Duitsland. Daartoe dienden tot ontwikkeling komende politieke krachten in nationaal-socialistische richting te worden gestuwd. Het was de Leidse hoogleraar Telders die al na enkele maanden concludeerde, dat „de toestand van bezetting hoe langer hoe meer het karakter van een verkapte annexatie” kreeg. Die toestand is echter langzaam, en zeker niet voor ieder zichtbaar, gegroeid.

Na het vertrek van de regering naar Engeland bleef Generaal Winkelman als hoogste gezagsdrager in Nederland achter. Hij deelde op 23 mei mee, samen met de secretarissen-generaal d.m.v. „Besluiten” de nodige landelijke regelingen te zullen treffen, drong voorts aan op „het bij ons volk levendig houden van het gevoel van trouw aan onze geëerbiedigde Koningin” en verzekerde dat „door samen te werken, na het luwen van de storm ons vaderland ongebrouwen uit de branding (zou) oprijzen”. Eerder had Gen Winkelman duidelijk gemaakt, dat het ver-

vaardigen en herstellen van oorlogsmaterieel ongeoorloofd was. Hij was daarmee al direct in conflict met de primaire Duitse doelstelling. Spoedig werd hij in krijgsgevangenschap afgevoerd.

Bij de secretarissen-generaal leefde een wat ruimere opvatting, al namen de eersten reeds in juni en augustus ontslag. Zij bemerkten al spoedig „gemakkelijker tot goede besluiten te komen dan de ministers”. De parlementaire democratie was er oorzaak van geweest dat vele constructieve plannen niet of onvoldoende hadden kunnen worden verwezenlijkt. De Staten-Generaal werden niet meer bijeengeroepen. Het probleem van hun salariering werd door de secretarissen-generaal met voortvarendheid opgelost. Het salaris was een contra-prestatie voor geleverde arbeid; waar deze niet meer werd verricht kon de vergoeding ook achterwege blijven. Na enig wikken en wegen kwam men tot een wachtgeldregeling gelijk aan het maximumpensioen: f 2800 's jaars (het dubbele overigens van het pensioen van een officiersweduwe). De kamerleden kregen een onverwachte bondgenoot in Seyss-Inquart: hij verhoogde de uitkering tot f 4500.

De secretarissen-generaal hadden geen instructie: zij poogden, door een zo goed mogelijke verstandhouding met de bezetters te bewaren, door deze moeilijke tijd heen te komen. Daardoor stonden zij voortdurend voor het dilemma aan te blijven of heen te gaan. Hun houding is daarbij bepaald door een aantal overwegingen die nauwlettend in het oog moeten worden gehouden bij de beoordeling van hun optreden. Allereerst was daar de in de zomer van 1940 algemeen geldende opvatting dat Duitsland niet meer kon worden verslagen

en Nederland zich derhalve zou hebben aan te passen. Voorts de mening dat men „door in functie te blijven niet zodanige diensten aan de vijand bewees, dat deze groter konden worden geacht dan het nut dat voor de bevolking aan aanblijven was verbonden” (Hirschfeld). Ten slotte vreesde men door heen te gaan slechts een plaats vrij te maken voor een NSB'er. Aldus werd vanaf de top van het bestuursapparaat een situatie gecreëerd die zich kenmerkte door grote meegaandheid met de bezettingsautoriteiten; in menig geval werden de wensen van de Reichskommissar voorkomen, deze laatste kon dan ook met recht menen, dat een goed uitzicht bestond op verwezenlijking van de Duitse doelstellingen. Dat gold met name voor de inschakeling van Nederland in de Duitse oorlogseconomie.

In mei 1937 waren zg. „Aanwijzingen” verstrekt die op basis van het Landoorlogreglement voorschriften bevatten voor bestuursorganen en het daarbij in dienst zijnde personeel, in geval van een vijandelijke inval. In deze aanwijzingen werd rekening gehouden met een situatie waarbij een deel van het land bezet zou zijn. Al spoedig ging men zich afvragen of de „Aanwijzingen”, nu het gehele land was bezet, nog wel van kracht waren. Bovendien bleken zij niet in overeenstemming met gezaghebbende volkenrechtelijke opvattingen (Oppenheim-Lauterpacht) en ten slotte boden zij de mogelijkheid tot verschil in interpretatie. Hoe het zij, ondanks de richtlijnen van Gen Winkelmann ging de Nederlandse industrie weldra overstag voor de Duitse verlangens. Ongetwijfeld heeft het toenemende aantal werklozen — in twee maanden van 211.000 tot 325.000 — een rol gespeeld. Na een jaar bezetting werkten 120.000 Nederlanders aan bij de Duitsers in gebruik zijnde vliegvelden, voerden de NS alle gewenste transporten uit en werden orders voor RM 2 miljard uitgevoerd voor munitie, geschut, veldkeukens, schijnwerpers, motoren, vaartuigen, radio-apparatuur, kleding en schoeisel. Het werk bleek van de vereiste kwaliteit en werd binnen de gestelde termijn afgeleverd. In mei 1941 werkten bovendien 120.000 man in Duitsland. Nergens behoefde deze samenwerking

door de Duitsers met geweld te worden afgedwongen. De primaire Duitse doelstelling was verwezenlijkt.

De opvatting van Winkelmann, dat trouw jegens de bondgenoten nu eerst recht moest blijken, welke offers dat ook zou kosten, was verdrongen door de mening van de meerderheid in het College der secretarissen-generaal, dat de oorlog was verloren, Duitsland tot in de verre toekomst de dominerende macht in Europa was en het Nederlandse belang was gediend met aanpassing en vermindering van conflicten.

In dit kader moet naar mijn mening ook de kwestie van de erewoordsverklaring door de beroepsofficieren in juli 1940 worden gezien; schr. gaat daar in hoofdstuk 7 uitvoerig op in. Hij stelt vast dat de erewoordverklaring historisch was gegrond op volkenrechtelijke normen. Het ging dan ook niet om de vraag of het geven van de verklaring op erewoord juridisch verantwoord was, doch om de vraag of het beleidvol was het te doen. Daarover is wekenlang gedebatteerd. Nimmer was de onderhavige kwestie onderwerp van discussie geweest, richtlijnen van de legerleiding bleven uit, de opperbevelhebber betwijfelde of hij een bindende instructie kon geven. Van belang lijkt op te merken, dat het geven van het erewoord een soort overeenkomst was, die aan beide zijden goede trouw veronderstelde, alsmede het feit dat door de Duitsers te verstaan was gegeven, dat men de erewoordverklaring kon intrekken. Overigens werd, toen het eerste alras bleek te ontbreken, het laatste nauwelijks gehonoreerd. Bij een oordeel achteraf mag niet uit het oog worden verloren dat thans inzicht bestaat in de toen door vrijwel niemand voorziene ontwikkeling en dat nu het antwoord bekend is op destijds geheel open vragen. Weinig waardering bestaat dezerzijds overigens voor het feit, dat in een werk van niveau op grond van zo beperkte informatie een zo gewichtig oordeel wordt uitgesproken, als wordt gedaan met betrekking tot het Hoofd van het Bureau Afwikkeling.

Bij hun streven het Nederlandse volk in politiek opzicht voor Duitsland en het nationaal-socialisme te winnen, wilden de Duitsers de NSB van Mus-

sert aanvankelijk niet de kans geven waarop deze had gerekend. Ondanks het groeiende ledental — bijna 25.000 in de tweede helft van 1940 — bleef op deze groepering het odium van landverraad rusten. Wat meer succes boekte Rost van Tonningen. Hij wist de Arbeiderspers en de Vara ertoe te brengen onder zijn leiding voort te werken en het NVV „gelijk te schakelen”. Weliswaar kostte dat het NVV leden doch dit eerste jaar niet meer dan 10%. Vele bestuursleden en functionarissen vreesden voor hun betrekking en bleven aan. Met uitzondering van het Zeeuwsch Nieuwsblad zetten alle nieuwsbladen de publicatie voort in overeenstemming met de richtlijnen uit Den Haag. Overigens nam, t.g.v. het eenzijdige karakter van de berichtgeving de lezerskring gestadig af. Seyss-Inquarts „installatierede” werd in het algemeen goed ontvangen. Op Hitlers „vredesaanbod” aan Engeland op 19 juli in de Rijksdag werd eveneens gunstig gereageerd. Het Algemeen Handelsblad vroeg zich af of het niet juist was dit „beroep van Hitler op het gezond verstand te honoreren”. „De wereld kan het slechts hopen” vond de Gelderlander. In Hilversum ging het al niet veel anders toe. De omroepverenigingen — beangst voor Duits ingrijpen en het pousseren van NSB'ers — deden hun best de Nederlands-Duitse samenwerking te bevorderen, tot zij — toen in maart de Rijksradio-omroep werd opgericht — verdwenen.

De Nederlandse Unie zou zich wellicht tot de brede pro-Duitse massabeweging kunnen ontwikkelen waaraan Seyss-Inquart behoefte had om zijn lange-termijndoel te verwezenlijken. Het initiatief werd genomen door een Driemanschap (Eindhoven, De Quay en Linthorst Homan), dat na verscheidene onderhandelingen, o.a. met de General-Kommissar Schmidt, een programma kreeg goedgekeurd, waaruit punt 2 van het oorspronkelijke manifest „Trouw aan het Huis van Oranje” was geschrapt. Op 24 juli werd een oproep in de kranten gepubliceerd. Het feit dat een nieuwe, zich duidelijk van de NSB distantiërende beweging werd opgericht deed „een ware vloedgolf van sympathie” ontstaan; het ledental steeg tot boven de 600.000!

Het beleid van het Driemanschap is niet steeds duidelijk geweest. Dat hing samen met het feit dat, terwijl de aanhang anti-Duits was, de leiding zich, zoal niet pro-Duits opstelde, dan toch op het standpunt stond van samenwerking met de macht die een nieuw Europa zou scheppen en beheersen. Men prees de Arbeidsdienst en sprak zich uit tegen eventueel verzet. Mussert had inmiddels Hitlers leiderschap erkend en ingestemd met de oprichting van de Nederlandse SS. Hij kreeg nu de steun van de bezetters. Toen het gedurende het najaar tot relletjes kwam tussen WA en publiek — vooral Unie-colporteurs — moet het langzaamaan wel duidelijk zijn geworden, dat de tweede Duitse doelstelling nog ver in het verschiet lag. Dat ging ook meer en meer blijken: de Winterhulp-actie werd een fiasco, de Opbouwdienst (60.000 man) beantwoordde niet aan het doel, nl. nationaal-socialistische beïnvloeding van de jeugd, de commandant ervan verzette zich tegen werving voor de SS, de discipline was slecht en de houding werd meer en meer anti-Duits.

Het uitblijven van een Duitse invasie in Engeland, het verliezen van de luchtslag om Engeland en de Britse militaire successen in Afrika gaven weer hoop. Het steeds driester optreden van de WA, de maatregelen tegen de Joden en de voelbare verlaging van de levensstandaard waren weinig geschikt sympathie voor het nationaal-socialisme te wekken. Zo raakte Seyss-Inquart in de winter van 1940-'41 steeds verder van zijn doel. De NSB bleef een, steeds meer gehate, geïsoleerde groep. Al was dan met het bestuursapparaat een goede samenwerking tot stand gebracht, al werden vrijwel alle Duitse wensen stipt vervuld en was Nederland in de Duitse oorlogseconomie ingeschakeld met een vlotheid die de bezetter verbaasde... de eerste tekenen van ver-

zet kondigden zich aan. Verzetsorganisaties werden opgericht en illegale bladen verschenen. Voorshands was men overigens geen partij voor het niets ontziende Duitse politie-apparaat, dat actieve medewerking ondervond van de Nederlandse recherche.

Ten slotte zou een wezenlijk element uit de nationaal-socialistische ideologie, de discriminatie van de Joden, leiden tot de eerste massale vorm van openlijk verzet en de harde maatregelen waarmee de Duitsers zouden antwoorden. De indruk bestaat dat de Duitsers niets wilden overhaasten; hun eerste doel was het isoleren van de Joden. In meer dan één geval is door de samenleving daarop geanticipeerd door Joden uit bepaalde functies te ontslaan, in het bijzonder in de muziekwereld, het bankwezen, bij het NVV en de Arbeiderspers. Ontslagen bij de luchtbeschermingsdienst luidden de eerste maatregelen van overheidswege in. Begin oktober werden de formulieren voor de zg. ariërverklaring rondgezonden; weinigen weigerden ondertekening. In november volgde ontslag voor alle Joden in overheidsdienst.

Er volgden studentenstakingen aan de TH te Delft en — na een protesttoespraak van prof. Cleveringa tegen het ontslag van zijn collega Meijers — ook aan de Leidse universiteit. Aan de universiteiten van Amsterdam, Utrecht en Groningen bleven protesten uit.

Inmiddels trad de WA, soms geholpen door Duitse militairen, steeds ergerlijker tegen Joden en hun bezittingen op. Aangezien adequate politiebescherming klaarblijkelijk uitbleef formeerden de Joden zelf knokploegen. Nadat het in Amsterdam tot een treffen was gekomen tussen zulk een knokploeg en een patrouille van de Ordonnungspolizei, liet Rauter 389 Joden oppakken. Deze werden op beestachtige wijze bijgedreven en later via Schoorl naar Duitsland ge-

voerd. Twee dagen later (25 februari) brak in Amsterdam een staking uit. De politie — verplicht op te treden tegen samenscholingen — bood daartoe, door een passieve houding aan te nemen, alle gelegenheid. De Duitsers waren weliswaar verrast doch reageerden snel. Door middel van arrestaties, avondklok en patrouillegang werd de rust hersteld; er vielen 9 doden, 45 gewonden en er werden 200 mensen gearresteerd. Voorts legden de bezetters zware boetes op, doorgaans op te brengen door de hoogst aangeslagenen in de inkomstenbelasting, tot een totaal van f 18 miljoen. Met Hitlers toestemming werd het geld gebruikt voor de subsidiering van het departement van voorlichting en kunsten. Een tot dan onbekende vorm van mecenaat. Op 13 maart 1941 werden 15 verzetsstrijders en 3 stakers (de achttien doden) op de Waalsdorpervlakte gefusilleerd.

Seyss-Inquart moet het wel duidelijk zijn geweest, dat de weg naar het gestelde einddoel veel langer en veel moeilijker zou zijn dan vóór de staking was aangenomen.

Deel 4 leidt wellicht gemakkelijk tot de mening dat allen, die op enigerlei wijze, gedurende korte of langere tijd in bestuur of bedrijf met de Duitsers samenwerkten zonder meer te laken zijn. Wij weten thans ook tot welk een demonische macht het nationaal-socialisme zich zou ontwikkelen, welke schanddaden werden bedreven en vooral hoe lang deze toestand van bezetting en later onderdrukking zou duren. Zij die destijds voor de moeilijke taak stonden land en volk door een, naar hun mening verloren, oorlog naar betere tijden te leiden hebben ten minste recht op begrip. Het nageslacht kan slechts hopen nimmer voor de dilemma's te komen staan waarvoor zij zich gesteld zagen.

W. J. M. VAN DER HORST, Maj Inf

# OUD-STRIJDERS LEGIOEN (O.S.L.)

## DE WAARHEID OVER DE VERENIGING VOOR DIENSTPLICHTIGEN MILITAIREN (V.V.D.M.)

Koop de 5e informatie-brochure (f 0,75 per stuk) bij:

secretariaat O.S.L. te Berkel en Rodenrijs-3123  
Rozenoord 28  
Postgiro O.S.L. 16880  
Bank O.S.L. Slavenburg's Bank  
Rotterdam nr. 64.06.05.745

Onze 4e informatie-brochure

### „COMMUNISME? NEE”

van Dr. Walter H. Judd is nog beschikbaar  
Prijs per exemplaar f 1,-

Eveneens

### „KANTTEKENINGEN BIJ HET

### DEFENSIEPROBLEEM”

Prijs per exemplaar f 1,-

Terecht sluit deze informatie-brochure met de woorden:

**NEDERLAND, LET OP UW SAECK !**

Democratie hoeft persé geen slapheid te betekenen

Vrienden in de strijdkrachten:

wees de wapenspreuk van het cadettencorps van de Koninklijke  
Landmacht gedachtig

**„SEMPER FIDELIS” - EEUWIG TROUW!**