

Vertrouwen in de leidinggevende

drs. I.E. van der Kloet - majoor van de Militair Psychologische en Sociologische Dienst*

Inleiding

Eén van de essentiële voorwaarden voor het succesvol volbrengen van iedere militaire operatie is dat ondergeschikten kunnen vertrouwen op hun leidinggevende. Vertrouwen in de leidinggevende zorgt voor een vlotte uitvoering van opdrachten. Ondergeschikten onder wie overeenstemming heerst omtrent het vertrouwen in de leidinggevende zullen dan ook beter samenwerken om gestelde doelen te bereiken. Het is dan ook terecht dat de krijgsmacht het belang van vertrouwen in leidinggevenden benadrukt in haar publicaties.

Vertrouwen komt niet vanzelf...

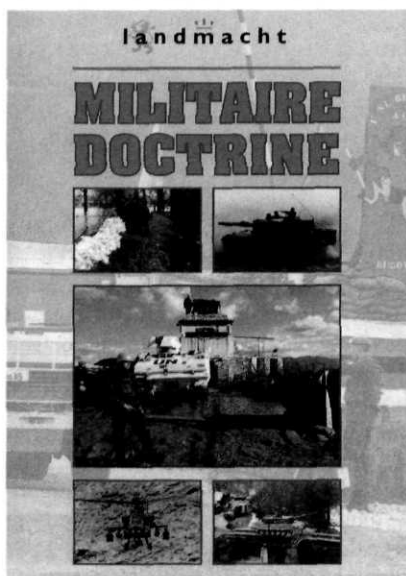
Vertrouwen komt echter niet vanzelf, en als het er eenmaal is, blijft het ook niet vanzelf. Leidinggevenden zullen zich voortdurend moeten realiseren welk effect hun gedrag heeft op hun ondergeschikten. Daarbij gaat het zowel om algemene gedragingen als om gedrag in de meest uiteenlopende arbeidssituaties. Dat laatste geldt vooral als die arbeidssituaties mensen op de meest onverwachte momenten in levensbedreigende omstandighe-

den kunnen brengen, zoals dat het geval is in uitzendgebieden.

De vraag hoe vertrouwen in leidinggevenden gegeneerd kan worden, is dan ook van wezenlijk belang voor militairen in de krijgsmacht.

Het initiatief tot het kweken van vertrouwen ligt bij de leidinggevenden.

In dit artikel zal ik mij richten op één van de krijgsmachtdelen, namelijk de Koninklijke Landmacht (KL). Bij de KL is het onderwerp 'vertrouwen in de leidinggevende' uitgewerkt in de Landmacht Doctrine Publicaties en



* De auteur is werkzaam als onderzoeker bij de afdeling Gedragwetenschappen KL. Tevens is ze als docent werkzaam op de KMA bij de vakgroep Sociale en Gedragwetenschappen en Wijsbegeerte.

Deze bijdrage is een bewerking van het artikel 'Vertrouwen in de pelotonscommandant', dat is verschenen in het Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 2001-17 nr. 4.

het Handboek Leidinggeven in de KL. De KL is een hiërarchische organisatie waarbinnen iedere militair in elke functie te maken krijgt met een leidinggevende. Ondergeschikten zijn voor hun welzijn afhankelijk van leidinggevend. Bovendien zijn leidinggevend de eersten met wie pas opgekomen militairen in de nieuwe, voor hen vaak vreemde omgeving van de KL te maken krijgen.

Adviezen

In het Handboek Leidinggeven in de KL wordt een aantal adviezen gegeven omtrent het genereren en bevorderen van vertrouwen. Enkele van die adviezen worden in dit onderzoek nader uitgewerkt naar vertrouwen van ondergeschikten in hun leidinggevend binnen de KL.

Dat dit artikel zich richt op de KL neemt echter niet weg dat dit betoog ook van toepassing is binnen de andere krijgsmachtdelen: ook daar kennen we immers de hiërarchische verhoudingen tussen leidinggevend en ondergeschikten.

Leiderschapsstijlen

Van leidinggevend wordt verwacht dat zij hun taak kennen, die goed kunnen (laten) uitvoeren, duidelijk taakgerichte aspecten dus, maar ook dat zij aandacht hebben voor hun mensen en deze kunnen steunen, zo dat nodig is, duidelijke relatiegerichte aspecten dus. Vooral in uitzendgebieden waar militairen erg op elkaar zijn aangewezen, zowel voor hun taakuitvoering als voor hun sociale contacten, spelen deze beide (taakgerichte en relatiegerichte) aspecten van leiderschap een belangrijke rol.

Hoewel naast deze tweedeling van leiderschap in taakgerichtheid en relatiegerichtheid ook andere tweedelingen in leiderschapsstijlen gebruikt worden in de literatuur, zoals een tweedeling in participatief en directief leiderschap, en in transformatieel en transactioneel leiderschap, zal ik mij in dit artikel beperken tot taakgericht en relatiegericht leiderschap.

Ideëen over taakgericht en relatiegericht leiderschap sluiten namelijk aan bij een model van de Amerikaanse onderzoekers Hunt en Phillips (1991) over de relatie tussen leiderschapsstijlen en schaderisico. Zij veronderstellen een positief effect op ondergeschikten indien een commandant in het gevechtveld, waar het schaderisico hoog is, een duidelijk taakgerichte leiderschapsstijl hanteert, maar op de kazerne, waar schaderisico laag is, een meer relatiegerichte leiderschapsstijl hanteert.

Een taakgerichte leiderschapsstijl

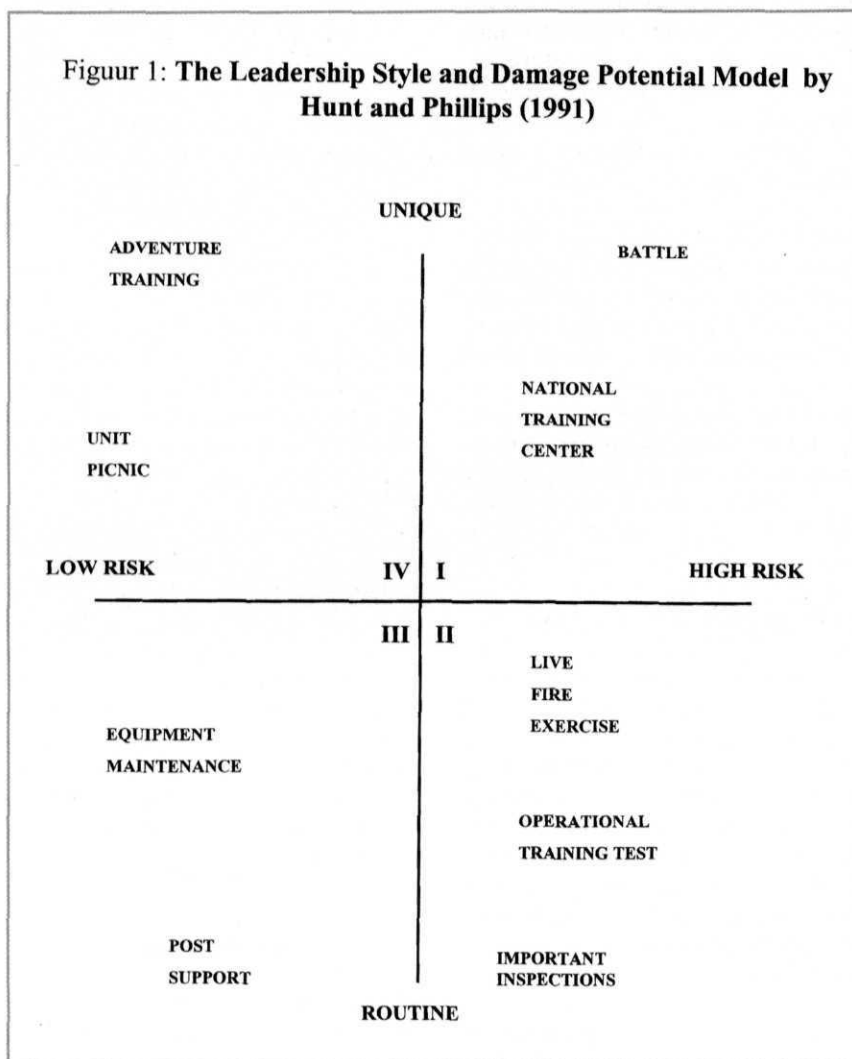
Bij een taakgerichte leiderschapsstijl wordt er van de commandant verwacht dat deze de taken van de een-

heid bepaalt, opdrachten geeft en de uitvoering ervan controleert. De aandacht van de commandant richt zich primair op de uitvoering van de gestelde taak. Primair, want het valt niet uit te sluiten dat een commandant naast een taakgerichte leiderschapsstijl ook relationele aspecten in zijn leiderschap betreft.

In dit artikel worden de leiderschapsstijlen per situatie bekeken, en niet zozeer een combinatie van de twee leiderschapsstijlen in één situatie.

In de veronderstelling van Hunt en Phillips zal de commandant die een taakgerichte leiderschapsstijl hanteert in een gevaarlijke situatie (hoog schaderisico) erg gewaardeerd wor-

Figuur 1: The Leadership Style and Damage Potential Model by Hunt and Phillips (1991)



den door ondergeschikten. In zulke gevaarlijke situaties (kwadrant I) is de commandant de leider met innoverende, creatieve ideeën, die over een helder inzicht en kennis van zaken beschikt om problemen op te lossen. Tevens zal de commandant structuur aanbrengen in de werkzaamheden van de ondergeschikten. Hij of zij weet wat er gedaan moet worden en kent de capaciteiten van de ondergeschikten.

Bovendien vervult de commandant een proactieve rol bij de taakuitvoering, bijvoorbeeld door ervoor te zorgen dat de middelen om de taak uit te voeren beschikbaar zijn. De veronderstelling dat ondergeschikten zo'n taakgerichte leiderschapsstijl in gevaarlijke situaties op prijs stellen wordt ondersteund in civiel onderzoek van Kerr e.a. waarin gesproken wordt van 'het op prijs stellen van de leider die in een situatie van hoog schaderisico een taakgerichte leiderschapsstijl hanteert'.

Ook in andere civiele situaties doet zich dit verschijnsel voor, getuige een onderzoek in een gipsfabriek door Gouldner, waar de taakgerichte leiderschapsstijl van de directeur het vertrouwen wekt van de medewerkers in de mijn, maar niet van de medewerkers op kantoor. Of een relatiegerichte leiderschapsstijl in ongevaarlijke omstandigheden ook vertrouwen opwekt bij de ondergeschikten, is uit dit onderzoek niet bekend.

Een relatiegerichte leiderschapsstijl
Bij een relatiegerichte leiderschapsstijl wordt er van de commandant verwacht dat deze persoonlijke aandacht heeft voor de ondergeschikten en hen steunt in werk en eventueel privé-omstandigheden. Hunt en Phillips veronderstellen dat deze leiderschapsstijl juist een positief effect op heeft ondergeschikten in niet gevaarlijke situaties, zoals op de kazerne (bijvoorbeeld tijdens onderhoud van materieel).

In deze situatie zal de commandant zich wat meer op de achtergrond hou-

den als monitor bij het uitvoeren van de werkzaamheden. Vooral de continue voortgang van de werkzaamheden vraagt de aandacht, alsmede de administratieve taken die nu eenmaal onlosmakelijk verbonden zijn aan het commandantschap. Ook coördineert de commandant de taken van de eenheid.

Voor deze veronderstelling (kwadrant III), dat een relatiegerichte leiderschapsstijl in ongevaarlijke situaties een positief effect heeft op het vertrouwen van de ondergeschikten, biedt de literatuur weinig houvast:

militaire literatuur aangaande leiderschap is veelal gericht op de taakuitvoering.

In literatuur betreffende transformationeel leiderschap wordt wel enige aandacht besteed aan individuele consideratie, waarbij van de leidinggevende een aantal sterk relatiegerichte eigenschappen verwacht worden.

Het is overigens wel vreemd dat er over die kazernesituaties weinig bekend is, want het militaire leven op de kazerne maakt vaak een belangrijk deel uit van het militaire bestaan. Er is daarentegen veel bekend (en steeds meer) over het optreden van militairen tijdens operaties.

De genoemde leiderschapsstijlen, taakgericht en relatiegericht leiderschap, hoeven elkaar niet uit te sluiten: een leidinggevende kan in gevaarlijke situaties meer taakgericht werken, en in ongevaarlijke situaties meer relatiegericht. Een leidinggevende kan dus wisselende, situatiegebonden leiderschapsstijlen toepassen, aldus de veronderstelling van Hunt en Phillips die in dit onderzoek wordt overgenomen en uitgewerkt.

Vertrouwen

Risico's nemen

Velen zullen wel een idee hebben wat er met het begrip vertrouwen bedoeld

wordt, toch laat het begrip zich moeilijk omschrijven. Vaak, en niet ten onrechte, wordt het in verband gebracht met risico: wie het risico neemt om de eigen veiligheid in handen van een ander te leggen, moet wel enig vertrouwen hebben ongedeed te blijven.

Volledige zekerheid om ongedeed te blijven is er niet. Als die zekerheid er wel was, zou er immers geen risico genomen worden en kan vertrouwen achterwege blijven. Het risico om gewond te raken wanneer een leidinggevende een opdracht geeft, vergt van een ondergeschikte een hoge mate van vertrouwen in die leidinggevende: persoonlijk letsel, of zelfs de dood, kan niet altijd (en soms helemaal niet) ongedaan gemaakt worden.

Als de ondergeschikte de leidinggevende vertrouwt, neemt deze daarmee dus ook een risico. Ondergeschikten zullen dit risico durven nemen omdat ze de leidinggevende kennen, waardoor er een 'schaduw van het verleden' is ontstaan. Ondergeschikten hebben de leidinggevende dan al in diverse situaties meegemaakt.

Openheid en eerlijkheid

Andere aspecten die een rol spelen bij vertrouwen zijn openheid en eerlijkheid: wanneer men weet dat de leidinggevende open en eerlijk is, zal men hem of haar eerder vertrouwen dan wanneer de leidinggevende niet open en eerlijk is. Vertrouwen zal bovendien bevorderd worden wanneer een leidinggevende geen misbruik maakt van de gelegenheid om een ondergeschikte schade te berokkenen, of van de gelegenheid om voordeel te slaan uit een situatie.

Naast de reeds genoemde aspecten die de mate van vertrouwen in de leidinggevende bepalen, kunnen aspecten worden genoemd als de mate waarin de leidinggevende in een vertrouwelijk gesprek aandacht heeft voor het personeel, alsmede de inschatting door de ondergeschikten dat de leidinggevende zich aan gedane beloftes zal houden.

Wat ook een rol speelt is of de leidinggevende iemand publiekelijk zal bekritisieren wanneer diegene een fout gemaakt heeft, en of de leidinggevende wel oprecht is bij het maken van complimentjes.¹

Vertrouwen in de leidinggevende

Factoren van invloed

De gehanteerde leiderschapsstijl in een situatie van een hoog of laag schaderisico kan invloed hebben op het vertrouwen in de leidinggevende. Daarnaast zijn er wellicht andere factoren van invloed op de relatie tussen leiderschapsstijl en vertrouwen. Deze leiderschapsstijlen onder verschillende situaties van risico en de andere factoren worden nader onderzocht.

Individuele verschillen in de mate van vertrouwen die in een leidinggevende gesteld wordt, kunnen voortkomen uit het basisvertrouwen dat mensen in anderen hebben, ook wel 'dispositie' voor vertrouwen genoemd. Deze dispositie voor vertrouwen wil in feite zeggen dat de structuur voor het hebben van vertrouwen is aangeboren en vanaf de geboorte vastligt in de hersenen. De dispositie voor vertrouwen vormt een basis voor vertrouwen in anderen, dus ook in een leidinggevende.

Frequente interactie

Een ander aspect dat invloed kan hebben op vertrouwen in de leidinggevende is de frequentie van interactie tussen leidinggevende en ondergeschikte: hoe vaak communiceren zij met elkaar? Al is daar wellicht overdag niet altijd even veel gelegenheid voor, een leidinggevende die geregeld op de werkplek overwerkt, biedt daarmee ook de gelegenheid aan de ondergeschikten om eens rustig te komen praten.

¹ Deze indicatoren van vertrouwen zijn ontleend aan een bestaande vragenlijst naar het vertrouwen in een specifieke ander.



Voor een goede samenwerking is vertrouwen onontbeerlijk

(Bron: Sectie Communicatie KMA)

Daarvoor is het wel een voorwaarde dat de ondergeschikte aanwezig is op de kazerne, en dat zal eerder het geval zijn als de ondergeschikte 'binnenslaper' is. Het is dus best mogelijk dat binnenslapers meer vertrouwen hebben in hun leidinggevende dan buitenslapers omdat zij meer gelegenheid hebben de leidinggevende te spreken. Uitgangspunt daarbij is wel dat de leidinggevende regelmatig na

de diensturen aanwezig is, hetgeen niet denkbeeldig is voor veel leidinggevendenden in de krijgsmacht. Naast de dagelijkse leiding over hun eenheid hebben leidinggevendenden immers ook het nodige administratieve werk te doen, wat dan meestal moet worden gedaan in de avonduren.

De factor tijd

Tevens kan de duur dat ondergeschik-

ten hun leidinggevende kennen meespelen bij de mate van vertrouwen. Immers, als zij de leidinggevende langer kennen zullen zij beter een oordeel kunnen vormen over de mate waarin deze vertrouwd kan worden. De duur dat ondergeschikten hun leidinggevende kennen kan ook worden beschouwd als een operationalisatie van 'de schaduw van het verleden'. Overigens kan dit ook averechts werken: naarmate men iemand beter kent, kan men ook tot de conclusie komen dat de ander niet zo erg te vertrouwen is. Hier kom ik later nog op terug.

Gedrag

Als laatste kenmerk van de ondergeschikten worden genoemd de ervaringen die ondergeschikten in het algemeen met hun leidinggevende hebben. Daarbij wordt bedoeld op diverse ervaringen, algemeen, maar ook specifiek gedrag van de leidinggevende.

Zo kan als positieve ervaring genoemd worden dat de leidinggevende geregeld waardering over de ondergeschikten uitsprekt op het appèl, of erop let dat er veilig gewerkt wordt.

Verder kan een rol spelen of de leidinggevende waakt voor een goede teamgeest in de eenheid, en het belang van de eenheid stelt boven het eigenbelang. Op het persoonlijke vlak gaat het erom of een ondergeschikte wel eens een waardering van de leidinggevende heeft gekregen, of al dan niet een uur moest verroosteren als deze een uurtje eerder weg wilde, bijvoorbeeld omdat een gezinslid ziek was. Als men niet hoefde te verroosteren in deze uitzonderingssituatie, werd dat gezien als een positieve ervaring.

Ervarenheid

Ten slotte zijn er nog kenmerken van de leidinggevende zelf die kunnen meespelen bij het vertrouwen van ondergeschikten in hun leidinggevende: heeft de leidinggevende veel erva-

ring met leidinggeven? Dit is bijvoorbeeld af te meten aan het feit of al dan niet de startfunctie vervuld wordt. Een leidinggevende geplaatst op de startfunctie, zal minder ervaring hebben met leidinggeven, en daardoor mogelijk meer 'beginnersfouten' maken, waardoor het moeilijker wordt het vertrouwen van de ondergeschikten te winnen. Ervaring kan ook worden afgemeten aan de leeftijd van de leidinggevende: jongeren zullen minder ervaring hebben met leidinggeven dan ouderen.

De toets aan de praktijk

Opzet van het onderzoek

De veronderstellingen dat meer taakgericht leiderschap in een gevaarlijke situatie leidt tot meer vertrouwen van ondergeschikten in hun leidinggevende en dat meer relatiegericht leiderschap in een ongevaarlijke situatie leidt tot meer vertrouwen van ondergeschikten in hun leidinggevende, zijn onderworpen aan een onderzoek onder twaalf pelotonscommandanten en hun personeel in de Koninklijke Landmacht (KL). Deze pelotons behoorden allen tot manoeuvre-eenheden. Elf pelotons waren manoeuvrepelotons, één peloton was een logistiek peloton in een manoeuvre-eenheid.

Naast de leiderschapsstijlen onder een bepaalde mate van schaderisico zijn ook de andere genoemde factoren betrokken in het onderzoek als aspecten die de relatie tussen leiderschapsstijl en vertrouwen in de pelotonscommandant kunnen beïnvloeden. Als kenmerken van de ondergeschikten zijn de dispositie voor vertrouwen meegenomen, alsmede de duur dat ondergeschikten hun pelotonscommandant kennen.

Datzelfde geldt voor de ervaringen die ondergeschikten met hun pelotonscommandant hebben. Verder is gekeken of de ondergeschikten binnenslaper of buitenslaper zijn. Als kenmerken van de pelotonscommandant zijn in het onderzoek de leeftijd

van de pelotonscommandant betrokken, alsmede het feit of de pelotonscommandant al dan niet de startfunctie vervult.

Voor het onderzoek vulden twaalf pelotonscommandanten van parate eenheden in de KL, met hun personeel, vragenlijsten in. Deze pelotonscommandanten waren allen mannen. Twee van hen waren onderofficieren, een adjudant en een sergeant, de overige tien waren officieren.

De vragenlijsten

De vragenlijst werd uitgereikt aan 205 ondergeschikten: sergeanten, korporals en soldaten. Daarvan werden er 186 geretourneerd, een respons van 91 procent, wat erg hoog is. Waarschijnlijk komt dit doordat de vragenlijsten vrijwel allemaal klassikaal werden ingevuld en ingeleverd. De 186 ondergeschikten waren op één na allemaal mannen. Gemiddeld kenden zij hun pelotonscommandant vijftien maanden, maar sommigen kenden hun pelotonscommandant al bijna drie jaar. Een enkeling kende de pelotonscommandant nog maar net een maand.

In de vragenlijsten werden twee situatieschetsen gegeven: één gevaarlijke situatie tijdens een oefening, en één niet gevaarlijke situatie op de kazerne (onderhoud van materieel). Hoewel er gekozen had kunnen worden voor een gevaarlijke situatie tijdens uitzending, had dit bij sommige pelotons op problemen kunnen stuiten omdat zij nog geen uitzendervaring hadden. Dit zou de doelgroep bij wie het onderzoek gehouden werd aanzienlijk beperkt hebben.

Bovendien zijn er pelotons waarin sommigen wel en anderen geen uitzendervaring hebben. Daarom werd gekozen voor een situatie tijdens een oefening. Aan de gevaarlijke situatie werd de vragenlijst met betrekking tot taakgericht leiderschap gekoppeld, aan de niet gevaarlijke situatie de vragenlijst over tot relatiegericht leiderschap. Beide situaties waren zodanig gekozen dat een ieder zich daar wel

iets bij kan voorstellen.² In beide gevallen werden de overige aspecten, kenmerken van de pelotonscommandant en kenmerken van de ondergeschikten, in het onderzoek betrokken.

Resultaten van het onderzoek

Grootte van het peloton

De pelotons bleken onderling nogal te verschillen in het vertrouwen dat zij in hun pelotonscommandant hebben. Waarschijnlijk werd dit in eerste instantie veroorzaakt door de verschillen in grootte tussen de pelotons:

² Het ging hier om een viertonner die tijdens een oefening in het donker, in het bos wilde wegrijden, vast kwam te zitten in de modder en bij het gas geven door de chauffeur over begon te hellen naar één kant, met het risico dat hij zou kantelen. De omstanders, de pelotonsleden, liepen het risico onder de viertonner terecht te komen. Er werd gevraagd hoe de pelotonscommandant optrad in deze situatie.

het grootste peloton bestond uit 26 personen, het kleinste uit 6 personen.

Naarmate het peloton kleiner was, werd het vertrouwen in de pelotonscommandant groter.

Het is voor een pelotonscommandant eenvoudiger om direct persoonlijk te communiceren met een ieder in een klein peloton, dan in een groot peloton. Men zal elkaar dan ook beter kennen, en kennelijk heeft dit invloed op het vertrouwen in de pelotonscommandant.

In het verdere verloop van het onderzoek is dit verschil in pelotonsgrootte gecorrigeerd, zodat het geen invloed meer kan hebben op de andere resultaten.

Taakgericht leiderschap

Taakgericht leiderschap tijdens de

geschetste oefensituatie blijkt dan van grote invloed te zijn op het vertrouwen dat ondergeschikten hebben in hun pelotonscommandant. Het aanbrengen van structuur in hun werkzaamheden, daadwerkelijk met inzicht en verstand van zaken leiding geven heeft tot resultaat dat ondergeschikten vertrouwen in hun pelotonscommandant krijgen.

Eigenlijk wil dit zeggen dat de pelotonscommandant competent moet zijn op diens vakgebied en situaties proactief moet benaderen.

Relatiegericht leiderschap

Relatiegericht leidinggeven op de kazerne blijkt echter geen invloed te hebben op het vertrouwen van ondergeschikten in hun pelotonscommandant.



In gevaarlijke situaties moet de leider over vakkennis beschikken (Bron: Sectie Communicatie KMA)

dant. Hoewel het logisch klinkt dat de persoonlijke aandacht die de pelotonscommandant aan de ondergeschikten geeft in een ongevaarlijke situatie op prijs gesteld wordt, resulteert dat in de gegeven situatie niet in vertrouwen van de ondergeschikten.

Leeftijdsverschillen

Er waren grote leeftijdsverschillen tussen de pelotonscommandanten. De adjudant is aanzienlijk ouder dan de overige pelotonscommandanten, en ook tussen de luitenants zijn er nog behoorlijke leeftijdsverschillen. Er werd verwacht dat de oudere met meer ervaring beter het vertrouwen van de ondergeschikten wist te winnen dan de jongeren, maar dat wordt in dit geval niet aangetoond. Dit kenmerk van de pelotonscommandant heeft dus geen invloed gehad op het vertrouwen in de pelotonscommandant.

Het andere kenmerk van de pelotonscommandant bleek ook geen rol te spelen: of de pelotonscommandant nu al dan niet de startfunctie vervulde bleek niet van invloed te zijn op het vertrouwen van ondergeschikten.

Dispositie voor vertrouwen

Een aspect dat wel van invloed blijkt te zijn is de dispositie voor vertrouwen: het basisvertrouwen dat bij ieder mens in meer of mindere mate aanwezig is. Het lijkt erop dat dit een bouwsteen is van waaruit verder vertrouwen wordt opgebouwd. Dat klinkt ook wel aannemelijk: er is een basis van vertrouwen gelegd, die invloed heeft op het interpersoonlijk vertrouwen, in dit geval gericht op de pelotonscommandant.

Tijdsfactor

De duur dat ondergeschikten de pelotonscommandant kennen werd geacht invloed te hebben op het vertrouwen in de pelotonscommandant, maar dit bleek niet zo te zijn. Zoals eerder aangegeven, kan dit twee kanten op gaan: men kent iemand langer en komt tot de conclusie dat die persoon te vertrouwen is. Of men kent iemand langer en komt tot de conclusie dat,

anders dan men wellicht eerst had gedacht, die persoon juist niet te vertrouwen is.

Binnen of buiten slapen

Het binnen slapen of buiten slapen maakt eveneens niets uit voor het vertrouwen in de pelotonscommandant. Hiervoor zijn diverse verklaringen:

ofwel men spreekt
de pelotonscommandant
nooit, ofwel de contacten
die er zijn, zijn van dien aard
dat dit geen effect heeft op
het vertrouwen.

Omgang met personeel

Dan blijken de ervaringen met de pelotonscommandant wel weer veel invloed te hebben op het vertrouwen in de pelotonscommandant. Het betreft hier zowel de persoonlijke ervaringen (bij uitzondering een uurtje eerder weg, of een blijk van waardering ontvangen) als de algemene ervaringen (de pelotonscommandant waakt voor een goede teamgeest in het peloton en stelt het belang van het peloton voorop).

Tezamen hebben deze ervaringen betrekking op de omgang van de pelotonscommandant met zijn personeel in het algemeen, tijdens de diensturen, waarbij niet specifiek gelet werd op een bepaalde taak (onderhoud of oefening). Deze ervaringen blijken, inhoudelijk gezien, in zekere mate relatiegericht te zijn.

Conclusies

Leiderschapsstijl

Wordt het veronderstelde model van Hunt en Phillips omtrent de verschillende dimensies van vertrouwen en leiderschap nu bevestigd in dit onderzoek? Het blijkt dat dit gedeeltelijk het geval is. Weliswaar heeft een taakgerichte leiderschapsstijl onder de meer gevaarlijke omstandigheden invloed op het vertrouwen van ondergeschikten in die pelotonscommandant,

maar een relatiegerichte leiderschapsstijl onder specifieke niet gevaarlijke omstandigheden heeft dat niet. Dat betekent in ieder geval dat:

(...) taakgericht leiderschap,
waarbij vakkennis
noodzakelijk is en waarbij
aan ondergeschikten structuur
wordt aangeboden in hun
specifieke taken in de
gevaarlijke situatie, leidt tot
vertrouwen in die
leidinggevende.

Eveneens spelen kennis van en inzicht in de taken van het peloton, en het nemen van beslissingen een belangrijke rol.

Een relatiegerichte leiderschapsstijl, die in dit onderzoek gezocht werd op het vlak van gedragingen van de pelotonscommandant als het peloton onderhoud pleegt op de kazerne (onderhoud na oefening) blijkt niet te leiden tot vertrouwen in de pelotonscommandant.

Wellicht had een taakgerichte leiderschapsstijl bij het uitvoeren van deze specifieke taken wel vertrouwen in de pelotonscommandant opgeleverd, maar dat is niet onderzocht. In ieder geval kan de conclusie zijn dat qua leiderschapsstijl de taakgerichtheid in gevaarlijke situaties vertrouwen van de ondergeschikten oplevert.

Toch kan niet helemaal worden beweerd dat relatiegericht leiderschap geen invloed heeft op vertrouwen in de pelotonscommandant: de ervaringen met de pelotonscommandant, die duidelijk invloed hebben op vertrouwen van de ondergeschikten, laat een aantal relatiegerichte aspecten zien, alleen niet specifiek gericht op de niet gevaarlijke situatie.

Aandacht voor het personeel

Persoonlijke aandacht voor het personeel, niet in een specifieke ongevaarlijke situatie maar in het algemeen, en

aandacht voor de belangen van het peloton spelen een belangrijke rol.

Dit betekent
dat ondergeschikten
letten op alles wat een
pelotonscommandant doet,
in elke situatie.

Deze algemene gedragingen van de pelotonscommandant vormen voor ondergeschikten aanleiding tot een bepaalde mate van vertrouwen in die pelotonscommandant.

Wat dat betreft kan worden gesteld dat Hunt en Phillips voor een groot deel gelijk blijken te hebben met hun model van dimensies van leiderschapsstijlen en gevaarlijke situaties. Deze factoren, de leiderschapsstijl van de pelotonscommandant onder verschillende situaties van schaderisico, zijn in zekere mate beïnvloedbaar door de KL: in de militaire opleiding kan aandacht besteed worden aan leiderschap, en dat gebeurt ook in de (onder)officiersopleidingen.

Eén van de andere beïnvloedbare aspecten met een belangrijk effect op vertrouwen in de pelotonscommandant zijn de ervaringen met de pelotonscommandant. Hier wordt impliciet wel aandacht aan besteed in de opleidingen. Gezien het effect van dit aspect is het echter raadzaam deze aandacht niet te laten verslappen.

Dan was er nog die dispositie voor vertrouwen, die wel van belang is voor vertrouwen in de pelotonscommandant, maar zo moeilijk beïnvloedbaar is door de organisatie omdat de dispositie al wordt vastgelegd in de (vroeg) jeugd.

Groepsgrootte

Ten slotte was groepsgrootte ook van belang voor vertrouwen in de pelotonscommandant. Dit is weliswaar in theorie beïnvloedbaar, maar in de praktijk moeilijk te realiseren. Een aanpassing in de grootte van de pelotons zou namelijk grote consequen-

ties met zich meebrengen in de vorm van wijzigingen in de organisatiesterkte van eenheden, zowel materieel als personeel, en wellicht zelfs wijziging in optreden. Het lijkt niet reëel om daaraan te beginnen.

Wel kan hieruit lering getrokken worden dat pelotonscommandanten van grotere pelotons, zoals (pantser)infanteriepelotons, zich realiseren wat de groepsgrootte doet met het vertrouwen in de leiding en dat zij deze negatieve invloed van groepsgrootte kunnen verminderen door extra aandacht te besteden aan hun personeel.

Overige factoren

Dan rest nog om aan te geven dat er ook factoren zijn die weliswaar beïnvloedbaar zijn, maar geen invloed hebben op het vertrouwen, zoals de leeftijd van de pelotonscommandant, de startfunctie, het binnen slapen op de kazerne van de ondergeschikten en de duur dat ondergeschikten hun pelotonscommandant kennen. Dat leeftijd of startfunctie geen effect hebben op vertrouwen in de pelotonscommandant is niet zo vreemd, aangezien men als Beroepsmilitair Bepaalde Tijd (BBT'er) al op relatief jonge leeftijd een leidinggevende functie kan krijgen, bijvoorbeeld als groepscCommandant of pelotonscommandant, daarna de opleiding aan de Koninklijke Militaire Academie (KMA) kan volgen en vervolgens als nog steeds relatief jong Beroepsmilitair Onbepaalde Tijd (BOT'er) of BBT'er pelotonscommandant wordt. Dit zijn dan mannen en vrouwen met ervaring, ondanks hun jonge leeftijd.

Anderzijds kan het tegenwoordig ook zo zijn dat pelotonscommandanten op 'latere' leeftijd de organisatie binnestromen, bijvoorbeeld tegen de dertig, maar nog geen enkele praktijkervaring hebben. Om een soortgelijke reden kan het zijn dat het al dan niet vervullen van de startfunctie door de pelotonscommandant geen invloed heeft op het vertrouwen van ondergeschikten. Pelotonscommandanten die na voltooiing van de KMA hun zogenaamde 'startfunctie' vervullen kun-

nen immers al ervaring hebben als BBT'er, niet alleen als pelotonscommandant, maar ook in een andere leidinggevende functie, zoals groepscCommandant. De startfunctie, als zodanig beschouwd indien de functie als pelotonscommandant de eerste functie is die men vervult na voltooiing van de KMA, hoeft niet een echte startfunctie te zijn.

Of ondergeschikten binnen slapen op de kazerne draagt niet bij tot vertrouwen in de pelotonscommandant. De vraag is, en die kan in dit onderzoek niet beantwoord worden, of ondergeschikten hun pelotonscommandant wél spreken als zij binnen slapen. Ook de duur dat ondergeschikten hun pelotonscommandant kennen beïnvloedt hun vertrouwen in hem niet.

Aanbevelingen

Wat kan de krijgsmacht nu met deze informatie? Het is belangrijk dat jonge officieren over voldoende vak-kennis beschikken³ wanneer ze aan hun eerste functie als leidinggevende beginnen. In de afgelopen jaren zijn de vaktechnische opleidingen binnen de KL, het vroegere jaar Specialistische Militaire Opleiding (SMO-jaar) teruggebracht van een jaar (vandaar de term SMO-jaar) naar ongeveer zes maanden.

Volgens sommige collega's met wie ik over deze opleidingsduur gesproken heb zijn deze zes maanden onvoldoende, omdat de tijd ontbreekt om de jonge pelotonscommandanten de 'skills and drills' van het vak bij te brengen. Dat geldt vooral als pas afgestudeerde luitenants van de KMA geplaatst worden bij een eenheid die binnen afzienbare tijd op uitzending zal gaan. Er is dan relatief weinig tijd om deze jonge mannen en vrouwen 'on-the-job' nog de benodigde vaardigheden bij te brengen die voorheen

³ Overigens zal dit niet alleen voor jonge officieren gelden, maar ook voor jonge onderofficieren.

tijdens het SMO-jaar werden aangeleerd.

Juist deze skills and drills zijn kennelijk belangrijk voor pelotonscommandanten om het vertrouwen dat hun ondergeschikten in hen hebben te bevorderen.

Vanuit die optiek is het raadzaam ervoor te waken dat deze vaktechnische

opleiding niet verder wordt verkort. Verder zijn ook de algemeen relatiegerichte aspecten zoals eerlijkheid van de leidinggevende tegenover de ondergeschikten, van tijd tot tijd een schouderklopje, en prioriteit voor de belangen van de eenheid van cruciaal belang voor het vertrouwen. Leidinggevers moeten er dan ook van doordrongen zijn dat ze voldoende aandacht aan deze aspecten besteden en deze ook uitdragen naar de eenheid.

Het zijn allemaal zaken die vanzelf spreken.

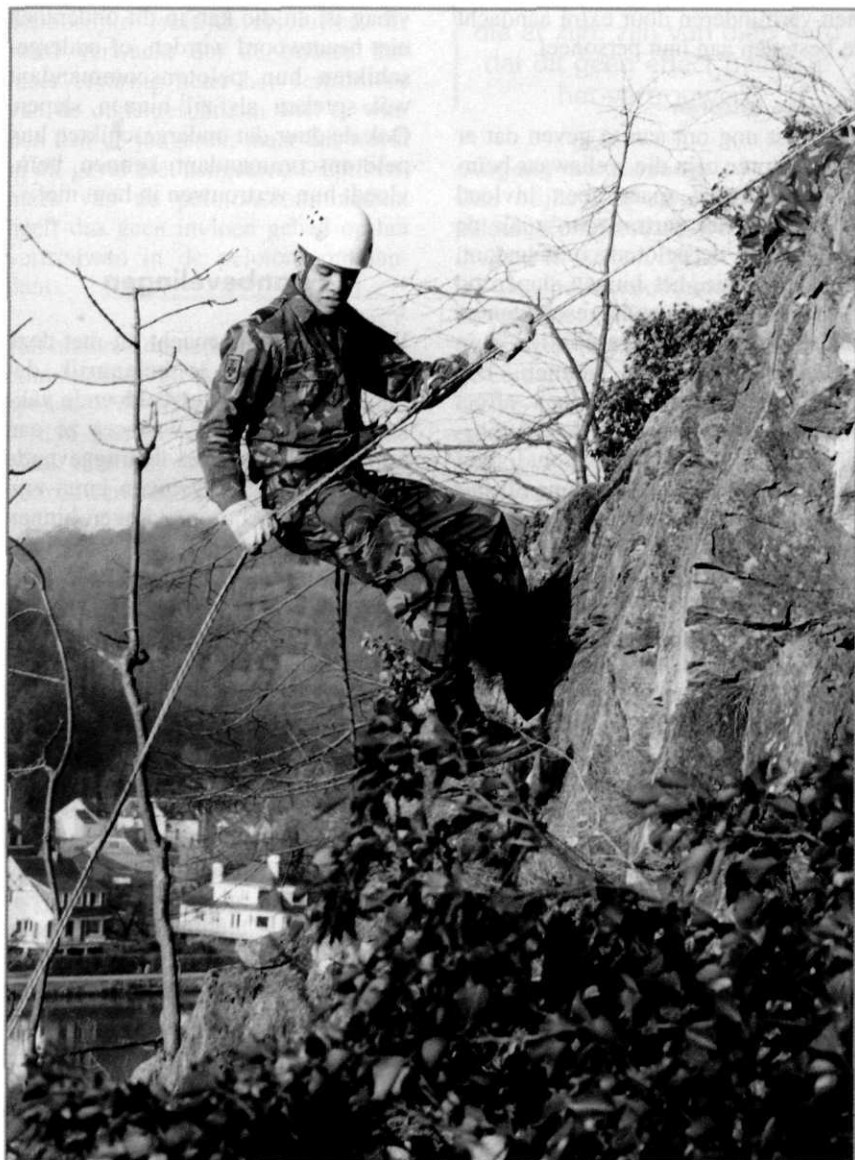
Niettemin zal, nog even teruggaande naar de pelotons, iedere officier zich uit diens periode als compagniescommandant wel kunnen herinneren dat er verschillen waren tussen de pelotons als het gaat om de onderlinge werkverhoudingen. Wie zich deze zaken nog eens voor de geest haalt zal concluderen dat de samenwerking en het vertrouwen binnen het peloton voor een groot deel te danken waren aan de vakkennis van de leidinggevende en de wijze waarop deze zich in het algemeen opstelde tegenover het peloton.

Zoals duidelijk mag zijn hoeven de gevonden conclusies zich niet uitsluitend te beperken tot leidinggevers in de KL. Er is geen reden waarom het gevonden resultaat anders zou zijn voor andere krijgsmachtdelen, of voor andere organisatieniveaus dan een peloton of daarmee gelijkgestelde eenheid.

Het werken als leidinggevende in de krijgsmacht vraagt steeds meer om uitgebreide kennis van zaken. Daarom zullen leidinggevers over zowel vakkennis moeten beschikken als over eigenschappen waarmee ze blijik geven van aandacht voor hun ondergeschikten. ■

Literatuur

- Landmacht Doctrine Publicatie II (1998).
R. van der Vlist, W. van Breukelen – Mens en Organisatie (2002) 274 – 295.
A.L.W. Vogelaar – Mens en Organisatie (2002) 302-326.
J.G. Hunt, R.L. Phillips – Handbook of Military Psychology (1991) 411 – 429.
S. Kerr, C.A. Schriesheim, C.J. Murphy, R.M. Stogdill – Organizational Behavior and Human Performance 12 (1974) 62-82.
O.E. Williamson – Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization (1983).
A.W. Gouldner – Patterns of Industrial Bureaucracy (1954).
Handboek Leidinggeven in de KL (2002).
-



De ondergeschikte is, vooral in gevaarlijke situaties, voor zijn welzijn afhankelijk van de beslissingen van de leidinggevende
(Bron: Sectie Communicatie KMA)