

# Het operationele belang van moreel

## *Hoe werkt het en hoe meten we het?*

Moreel wordt wel omschreven als het enthousiasme en de volharding waarmee een groepslid werkt aan het bereiken van de gestelde doelen. In de Nederlandse Defensie Doctrine geldt moreel als een 'force multiplier', een belangrijke succesfactor. Wetenschappelijk onderzoek bevestigt dit. Gedragswetenschappen ondersteunt militaire commandanten door moreelmetingen uit te voeren vóór, tijdens en eventueel na een uitzending. Hoe gaat dat in zijn werk? En wat zijn de belangrijkste bevindingen?

Maj F. van Boxmeer, lkol J. Duel, R. de Bruin en C. Verwijs\*

**M**oreel is: *the enthusiasm and persistence with which a member of a group engages in the prescribed activities of that group.*

In de Nederlandse Defensie Doctrine wordt het behoud van moreel gerekend tot de grondbeginselen van militair optreden. Moreel is – als *force multiplier* – een belangrijke factor voor het welslagen van operaties.

Ook wetenschappelijk onderzoek bevestigt het belang van behoud van moreel. Zo blijkt dat een hoog moreel remmend werkt op het ontstaan van gevechtsstress tijdens militaire operaties. Ook leveren eenheden met een hoog moreel betere prestaties. Goede prestaties dragen op hun beurt weer bij aan een hoog moreel.

Sinds 1999 voeren militaire onderzoekers van Gedragswetenschappen (GW) moreelmetingen uit bij operationele eenheden van vooral het

### Minister gaat het niet uitleggen

Minister Van Middelkoop is niet van plan naar Uruzgan te gaan om uitleg te geven over het onderzoek naar het eigenvuurincident. Ondanks de onrust bij de militairen is het volgens Van Middelkoop niet nodig dat hij of zijn staatssecretaris uitleg gaat geven. De commandant is volgens hem prima in staat 'het onderzoek toe te lichten en het moreel hoog te houden'.

AD, 27 februari 2008

Commando Landstrijdkrachten. Ze doen dat tijdens het opwerktraject vóór de uitzending, halverwege de uitzending en – soms – na de uitzending.

Het doel van moreelmetingen was om commandanten informatie te geven over de invloed van diverse aspecten op het moreel van de eenheid. Deze aspecten waren vooral afkomstig uit de *Combat Readiness Morale Questionnaire (CRMQ)*, die is getoetst bij gevechtseenheden onder 'meer traditionele operationele omstandigheden', bijvoorbeeld in 1981 bij de Israëliische landstrijdkrachten. Het uitgangspunt hierbij

\* Van Boxmeer en Duel zijn beide werkzaam voor Gedragswetenschappen (GW), onderdeel van Defensie Personele Diensten van het Commando DienstenCentra. GW stelt zich tot doel om de gehele defensieorganisatie te ondersteunen en te verbeteren door praktijkgericht sociaal-wetenschappelijk onderzoek en advies. Moreelonderzoek is ondergebracht in het programma Inzetbaarheid en Effectiviteit van Operationele Eenheden. De Bruin is werkzaam voor TNO Defensie en Veiligheid. Verwijs was ten tijde van het tot stand komen van dit artikel werkzaam voor het Instituut voor Werk en Stress en schrijft op persoonlijke titel.

was dat de scores op de aspecten samengevat een indicatie gaven van het moreel van de gemeten eenheid.

Omdat de dynamiek en complexiteit van het operationele optreden is toegenomen en er steeds meer sprake is van *joint* optreden van de operationele commando's, heeft GW in 2007 de moreelvragenlijst herijkt. Allereerst is recente wetenschappelijke kennis gebruikt om de vragenlijst van een stevig theoretisch fundament te voorzien en is er een nieuwe onderzoeks- en adviesprocedure ontwikkeld.

Ten tweede is de vragenlijst sterk ingekort. Hierdoor is ruimte ontstaan voor commandanten om onderwerpen toe te voegen die op hun specifieke situatie van toepassing zijn. Als derde en laatste punt werd in de 'oude' vragenlijst wel naar diverse aspecten gevraagd die het moreel beïnvloeden, maar moreel zelf werd niet direct gemeten. De 'herijkte' vragenlijst meet ook direct het moreel. De vragenlijst wordt ingezet bij eenheden van alle operationele commando's bij de LOTEUFOR (Bosnië), EUFOR-Tsjaad en ISAF- missies.

Dit artikel is bedoeld voor iedereen die geïnteresseerd is in de mentale component van het

operationele optreden. Het beoogt inzicht te verschaffen in de complexe omstandigheden waaronder commandanten het 'moreel hoog moeten houden' en hoe GW hen daarbij met behulp van gedragswetenschappelijk onderzoek kan ondersteunen.

Eerst beschrijven we het model waarin moreel, en de aspecten die het moreel beïnvloeden, een plek hebben gekregen. Vervolgens gaan we nader in op de elementen van dat model. Daarna geven we weer hoe een moreel-meting in de praktijk plaatsvindt. Tot slot presenteren we de belangrijkste bevindingen uit de praktijk.

Kanttekening bij de bevindingen uit de praktijk is wel dat de moreelmetingen een vertrouwelijk karakter hebben en dat er geen eenheid-specifieke of aan een tijdvak gerelateerde informatie kan worden verstrekt.

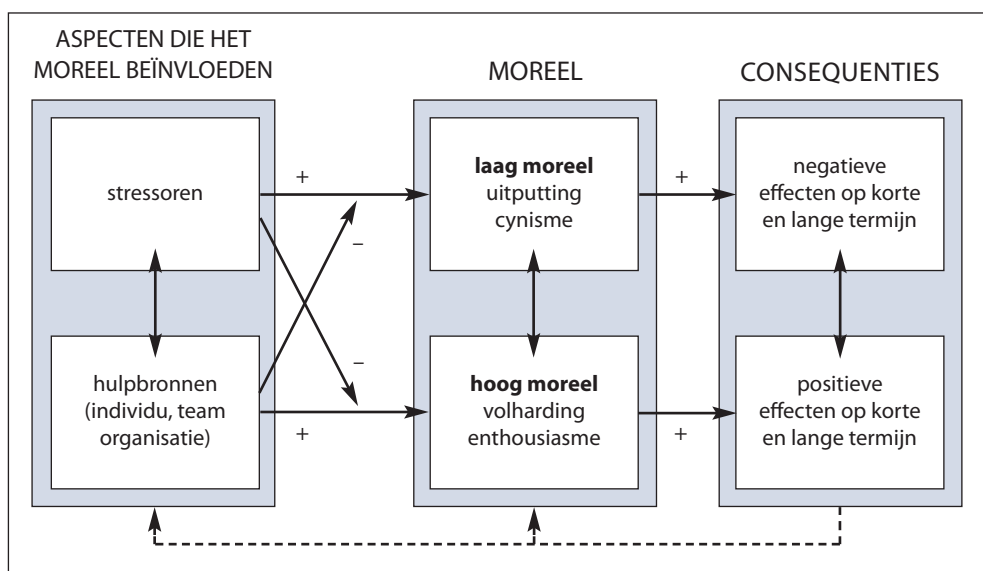
### Een nieuw moreelmodel

Voor de beschrijving van moreel en de factoren die het moreel beïnvloeden, gebruikt GW als uitgangspunt het *Job Demands Resources model* (JDR-model). Dit model integreert verschillende stress- en (de-)motivatiemodellen. Het is geschikt

om binnen organisaties de werkomgeving te optimaliseren en met gericht beleid of interventies te zorgen dat medewerkers gezond en gemotiveerd blijven.

Met deze praktijkgerichte aanpak als uitgangspunt is het model uitermate geschikt om gebruikt te worden bij operationele eenheden binnen de krijgsmacht (zie figuur 1).

We lichten het model hierna toe en vervolgens werken we drie elementen ervan nader uit.



Figuur 1: Het procesmodel van moreel. Voorbeeld: veel stressoren hangen samen met een hoge score op de indicatoren van een laag moreel, terwijl hulpbronnen het effect van stressoren kunnen verlagen

## Werkstressoren

Een groot aantal factoren kan via ervaren werkstress een negatieve invloed uitoefenen op het moreel. Enkele daarvan beschrijven we hierna kort. In de inleiding is al aangehaald dat de dynamiek en de complexiteit van het optreden sterk is toegenomen. Als gevolg hiervan is in de krijgsmacht de psychosociale belasting toegenomen, naast de al relatief hoge fysieke belasting ten opzichte van veel andere beroepsgroepen.

Het optreden van de krijgsmacht kent nauwelijks nog vaste sjablonen en het inzetgebied is vaak relatief onbekend. Zo wijst de huidige missie in Afghanistan uit dat het terrein, de weersomstandigheden, de coalitieverbanden, de samenstelling van eigen eenheden, de tegenstander, de houding van de bevolking, de beoogde effecten en de wijze van optreden continu aan veranderingen onderhevig zijn. Het huidige militaire optreden vergt dan ook maatwerk, waarbij hoge eisen worden gesteld aan de flexibiliteit van militairen.

Daarbij heeft het optreden op het niveau van individu en team een relatief grotere invloed gekregen op het verloop van de missie, omdat teams steeds vaker relatief zelfstandig optreden. Naast het grotere beroep op flexibiliteit en zelfstandigheid is het werk van de militair ingewikkelder geworden door de komst van nieuwe technologie, zoals precisiewapens en geavanceerde informatie-, communicatie- en observatiesystemen. Bij veel taken moeten stimuli razendsnel worden geïnterpreteerd en moeten snel besluiten worden genomen.

Tegelijkertijd moet ook worden vastgesteld dat het operationele tempo hoog is. Dit betekent ook dat het opleidings- en trainingsprogramma van militaire eenheden intensiever wordt en dat militairen in toenemende mate gescheiden zijn van het thuisfront.

Zijn er modellen die allesomvattend zijn voor wat betreft stressoren die samenhangen met het huidige operationele optreden? Bestaat er een lijst die commandanten kunnen gebruiken om de invloed van stressoren gestructureerd aan te pakken? Het antwoord daarop is negatief; er is geen uitputtende lijst met stressoren.

FOTO AVDD, H. KEERIS



*Commando-opleiding Roosendaal. Niet alleen fysiek, maar ook mentaal worden cursisten op de proef gesteld*

Wel heeft Bartone recent geïnventariseerd welke factoren het meest belastend zijn in moderne militaire operaties. Zijn model is gebaseerd op uitgebreid veldonderzoek bij Amerikaanse eenheden die operationeel waren ingezet in Kroatië, Bosnië, Koeweit en Saoedi-Arabië.

Bartone onderkent vijf *Primary Stressor Dimensions*, namelijk: 'isolatie', 'ambigüiteit', 'machteloosheid', 'verveling' en 'gevaar'. Op grond van de toenemende uitzenddruk en arbeidsbelasting tijdens de uitzendingen heeft Bartone de factor 'werklast' toegevoegd als zesde belastende factor (zie tabel 1 op pagina 418).

We presenteren dit model omdat veel van de belastende factoren representatief zijn voor het operationele optreden van de Nederlandse krijgsmacht op dit moment. Ook is het model in de praktijk bruikbaar: de belastende factoren kunnen in kaart worden gebracht en vervolgens kan worden getracht hun invloed te verminderen.

Ondanks dat de zes stressoren als aparte factoren worden gepresenteerd, benadrukt Bartone dat ze een sterke overlap kennen en elkaar op diverse wijzen beïnvloeden. Deze ontwikke-

Tabel 1. Primary Stressor Dimensions in Modern Military Operations (Bartone, 2006)

Stressoren	Karakteristieken
1 Isolatie	Onbekende uitzendlocatie; vreemde cultuur en taal; scheiding van het thuisfront; slechte communicatiemogelijkheden met het thuisfront; samengestelde eenheden en dientengevolge 'onbekende' collega's
2 Ambigüiteit	Onduidelijkheid van de missie of wijzigingen in de missie; onduidelijke <i>Rules of Engagement</i> ; onduidelijke commandostructuur; onduidelijkheid over de rol; onduidelijke normen en waarden
3 Machteloosheid	Beperkingen in de bewegingsvrijheid; beperkingen in het optreden als gevolg van de <i>Rules of Engagement</i> ; reactief in plaats van proactief optreden; geforceerde scheiding van de lokale bevolking, gebruiken en gebeurtenissen; ontoereikende bevoorrading; als onrechtvaardig ervaren verschillen tussen eenheden in het uitzendgebied; onduidelijkheid over de terugkeerdatum; onduidelijkheid over de thuissituatie; niet de mogelijkheid hebben om een rol te vervullen van betekenis
4 Verveling / vervreemding	Lange periodes van routinematig optreden (gebrek aan variatie); gebrek aan taak-significatie; het niet ondersteunen van de doelstellingen van de missie; geringe ontspanningsmogelijkheden
5 Gevaar	Reële dreiging van een serieuze verwonding of overlijden als gevolg van gevechtshandelingen, aanslagen (o.a. IED's), ongelukken (ook eigen vuur), ziektes, infecties, milieuvervuiling en het gebruik van nucleaire, biologische of chemische wapens
6 Werklast	Uitzenddruk (frequentie, duur en werkdruk); continue paraatheid tijdens uitzendingen

lingen kunnen bijdragen aan meer ervaren werkdruk en stress bij militairen door de voortdurende blootstelling aan stressoren die op hun beurt weer constante psychologische (cognitieve en emotionele) inspanning vereisen.

De aanwezigheid van stressoren wordt (nog) niet gemeten met de moreelvragenlijst. Bij de mondelinge rapportage van de uitkomsten van de moreelmeting worden samen met de commandanten de stressoren vastgesteld die van invloed kunnen zijn op het moreel.

#### Hulpbronnen

Uit onderzoek blijkt dat binnen de militaire context gelukkig ook factoren bestaan die als hulpbron kunnen fungeren om de invloed van stressoren te verminderen of om het moreel positief te beïnvloeden. Deze hulpbronnen zijn ingedeeld in de categorieën 'individu en taak',

In het gesprek met de commandant blijkt dat sprake is van een behoorlijke werklast door de vele oefeningen en dat militairen vele uren moeten overwerken om de eenheid gereed te krijgen voor uitzending.

Anderzijds moeten de militairen ook veel aandacht besteden aan het thuisfront in verband met de naderende uitzending.

Het spanningsveld tussen de gewenste aandacht kunnen geven aan het thuisfront en de werkdruk kan het moreel negatief beïnvloeden. Tijdige, duidelijke informatie van de commandant over het werkrooster en de noodzaak van de te verrichten werkzaamheden in de voorbereiding op de uitzending (aan de militairen én het thuisfront) kan positief bijdragen aan de acceptatie van het noodzakelijke aantal uren werk door militairen én het thuisfront.

'de eenheid', 'leiderschap', en 'de organisatie'. Een belangrijk criterium voor opname in de moreelvragenlijst is dat commandanten deze factoren kunnen beïnvloeden.

#### *Individu en taak*

Het cluster 'individu en taak' bevat vier hulpbronnen: 'vertrouwen in eigen kunnen', 'individuele betrokkenheid', 'tevredenheid met de functie' en de 'ervaren steun vanuit het thuisfront'. Vertrouwen in eigen kunnen betreft de overtuiging dat men over voldoende capaciteiten beschikt om de taken te kunnen uitvoeren. Het heeft een positieve invloed op de mentale instelling van een individu en hangt daarmee positief samen met moreel. Ook blijkt het een belangrijke factor voor het kunnen beheersen van stressvolle situaties en het kunnen volharden in de taakuitvoering.

Individuele betrokkenheid verwijst naar de mate van psychologische hechting van een militair aan de organisatie. Militairen die betrokken zijn bij de organisatie zijn gemotiveerder en meer tevreden dan militairen die niet betrokken zijn. Betrokkenheid bij de organisatie bevordert dus het moreel.

In onderzoeken is ook aangetoond dat organisatorische betrokkenheid van individuen samenhangt met *extra role behavior*: gedrag dat buiten de formele functiespecificaties valt. Dergelijk gedrag is essentieel voor de effectiviteit van organisaties, omdat niet alle activiteiten die benodigd zijn voor het behalen van de doelstellingen kunnen worden voorzien en vastgelegd in taakomschrijvingen en procedures.

Tevredenheid met de functie hangt samen met (arbeids)voltoening en (interne) motivatie, en heeft daarmee een positieve invloed op het moreel. Ervaren steun vanuit het thuisfront kan ook positief bijdragen aan het

moreel van een individu. Steun vanuit het thuisfront moet worden gezien als een vorm van *social support*. Wanneer het sociale netwerk van de militair achter de uitzending staat en het contact zo veel mogelijk in stand gehouden wordt, kunnen 'belangrijke anderen' van de militair door hun sociale steun bescherming bieden tegen stress, overbelasting en ziekte.

Ook blijkt dat de steun die militairen bij mogelijke problemen verwachten te krijgen, een positieve bijdrage levert aan de prestaties en inzetbaarheid. Daarnaast is de verwachting dat de militair positiever aankijkt tegen de missie en het eigen presteren indien het thuisfront achter hem staat.

#### *De eenheid*

Ook het cluster 'eenheid' bevat vier hulpbronnen: 'identificatie met de eenheid', 'groepsbinding', 'onderling respect' en 'vertrouwen in collega's'. Identificatie met de eenheid leidt tot groepscohesie en heeft zo een krachtige invloed op het moreel. Onderzoek heeft aangetoond dat identificatie met de groep een zeer positieve invloed heeft op de samenwerking en het eerder genoemde extra role behavior bevordert.

FOTO AVDD, R. FRIGGE



*Identificatie met de eenheid leidt tot groepscohesie en bevordert het moreel*

Groepscohesie betreft de aantrekkelijkheid van de groep voor de leden en de motivatie van de leden om deel uit te blijven maken van de groep. Bij groepscohesie is er een verhoogd gevoel van eenheid (het wij-gevoel) dat vervolgens het welbevinden van de individuele militair bevordert. Onderling respect is de mate waarin een individu zich geaccepteerd en gewaardeerd voelt door de groep. Gevoelens van acceptatie en respect door groepsleden hebben een positieve invloed op het zelfbeeld van een individu en dit bevordert de verbondenheid met de groep. Dit leidt vervolgens tot verschillende vormen van inzet ten bate van de groep. Op deze wijze dragen gevoelens van acceptatie en respect bij aan het moreel van het individu en de groep.

Vertrouwen in collega's is essentieel voor de effectiviteit van groepen en in het bijzonder voor groepen waarbij de missie vereist dat informatie wordt gedeeld, waar behulpzaamheid noodzakelijk is en waarbij men gedurende langere tijd en in moeilijke omstandigheden in teams moet werken. In de militaire context draagt effectieve samenwerking bij aan de overlevingskansen van de individuele militair.

#### *Leiderschap*

In het cluster 'leiderschap' komt het functioneren van leidinggevendenden op de diverse niveaus aan bod. De balans tussen taakgericht en mensgericht leidinggeven staat daarbij centraal. Vertrouwen in de professionele capaciteiten van de leidinggevende en diens betrouwbaarheid als informatiebron hebben een positieve invloed op het moreel.

Met professioneel, taakgericht optreden laat de leider zien dat hij competent is. Dit wekt respect op en draagt bij aan het vertrouwen van de ondergeschikten dat de leider hen zal beschermen en dat op deze wijze de overlevingskans wordt vergroot in gevechtssituaties. De leidinggevende is voor de groep ook een belangrijke informatiebron. De ondergeschikte heeft zelf nooit een volledig overzicht van de situatie. Omdat onzekerheid demoraliseert is het van belang dat een ondergeschikte kan vertrouwen op de leider als informatiebron.

Informele gedragingen van leiders, zoals zorg, aandacht en waardering, dragen positief bij aan het vertrouwen en beïnvloeden op deze wijze het moreel. Informele gedragingen zijn ook belangrijk bij het onderhouden of werken aan militaire cohesie in de groep.

'Er komen ook momenten dat je je niet lekker voelt als een club vertrekt voor een meerdaagse patrouille en je een collega aankijkt, waarbij je constateert dat je nog nooit interesse in hem of haar hebt getoond. Probeer daarom elkaar als mens te kennen voordat je hier heen gaat.'

#### *Organisatie*

Het laatste cluster, 'organisatie', bevat zeven hulpbronnen: 'vertrouwen in wapens en materieel', 'operationele ondersteuning', 'leefomstandigheden', 'communicatiemogelijkheden met het thuisfront', 'bekendheid met de opdracht en het terrein', 'ervaren steun vanuit de organisatie' en 'ondersteuning van de doelstellingen van de krijgsmacht'.

Vertrouwen in de wapens en het materieel dat noodzakelijk is om de taken uit te kunnen voeren draagt bij aan het zelfvertrouwen en welbevinden van de militair, en verhoogt daarvoor het moreel. Voor een hoog moreel is het tevens belangrijk dat militairen vertrouwen hebben in logistieke en gevechtsondersteuning. Zo zullen militairen meer bereid zijn zich aan gevaar bloot te stellen wanneer ze overtuigd zijn van een effectieve geneeskundige verzorging. Verder is het niet zozeer het absolute niveau van de kwaliteit van de leefomstandigheden dat het moreel verhoogt, maar de ervaren kwaliteit van de leefomstandigheden ten opzichte van militairen in de omgeving of ten opzichte van wat ze vooraf verwacht hadden.

Goede communicatiemogelijkheden met het thuisfront dragen positief bij aan het moreel, omdat isolatie van de militair van het thuisfront zo wordt voorkómen. Deze isolatie kan leiden tot gevoelens van machteloosheid en frustratie, die op hun beurt het moreel negatief kunnen beïnvloeden.

Bekendheid met de opdracht en het terrein reduceert de onzekerheid, verhoogt het zelfvertrouwen en draagt daardoor bij aan een hoger moreel. Een hoog moreel vereist dat militairen weten wat het doel is van de opdracht, wat de specifieke rol is van de individuele militair en dat er aanleiding is om de opdracht met (zelf)vertrouwen tegemoet te zien.

Informatie over het gebied waarin wordt opgetreden is ook belangrijk omdat militaire missies dikwijls plaatsvinden in gebieden die geografisch ver aflaggen van de plaats van herkomst van de militairen. Militairen die al gescheiden zijn van hun thuisfront, ervaren sterke gevoelens van afzondering door de onbekendheid met het gebied waar zij gestationeerd zijn. Meer bekendheid met het uitzendgebied kan deze gevoelens van afzondering verminderen en daardoor positief bijdragen aan het moreel.

Als werknemers zich gesteund voelen door de organisatie zal er sprake zijn van een psychologische druk om zich in te zetten voor de organisatie. Ervaren steun door de organisatie draagt ook bij aan het vertrouwen in de organisatie. Vertrouwen in de organisatie bevordert de betrokkenheid, de prestaties en extra role behavior.

Betrokkenheid met de doelen van de organisatie heeft eveneens een positieve invloed op het moreel, omdat de doelen zin geven aan het handelen van de militair.

### Hulpbron of stressor?

Bij de behandeling van de stressoren en hulpbronnen is nog een kanttekening te plaatsen over de indeling van de aspecten die het moreel beïnvloeden in twee categorieën. Veel aspecten die als hulpbron zijn beschreven kunnen immers ook als bron van stress werken. Een voorbeeld ter verduidelijking is 'communicatie met het thuisfront'. Goede communicatiemogelijkheden met het thuisfront zijn een hulpbron; het ontbreken ervan kan echter bijdragen aan een gevoel van isolatie.

Dit geldt echter niet voor alle aspecten. Het criterium voor de indeling in twee categorieën

#### INDIVIDU EN TAAK

- vertrouwen in eigen kunnen
- individuele betrokkenheid
- tevredenheid met de functie
- steun vanuit het thuisfront

#### EENHEID

- identificatie met de eenheid
- groepsbinding
- onderling respect
- vertrouwen in collega's

#### LEIDERSCHAP

- vertrouwen in leidinggevendenden op meerdere niveaus en functiegebieden

#### ORGANISATIE

- vertrouwen in wapens en materieel
- operationele ondersteuning
- leefomstandigheden
- communicatiemogelijkheden met het thuisfront
- bekendheid opdracht en terrein
- ervaren steun van de organisatie
- ondersteuning van de doelstellingen van de krijgsmacht

*Figuur 2 – Clusters en schalen van de hulpbronnen zoals gemeten door de Nederlandse moreelvragenlijst*

is dat stressoren meer buiten de invloedssfeer van de commandant liggen en hulpbronnen vooral binnen de invloedssfeer. Hierdoor zijn de processen in het model zodanig te duiden dat commandanten zo goed mogelijk van advies kunnen worden voorzien door realistische en effectieve interventies te ontwikkelen.

### Indicatoren van moreel

Moreel als psychologische eigenschap kan niet direct uit gedragingen worden afgeleid. 'Enthousiasme' en 'volharding' als indicatoren van moreel, kunnen echter wel gemeten worden. Enthousiasme heeft betrekking op een



FOTO AVDDI, R. FRIGGE

Uruzgan, 2007. Goede communicatiemogelijkheden met het thuisfront dragen positief bij aan het moreel

sterke betrokkenheid; het werk wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend, en roept gevoelens van trots en enthousiasme op. Volharding wordt gekenmerkt door het beschikken over veel energie en (geestelijke) veerkracht, zich sterk en fit voelen, niet snel vermoeid raken, en doorgaan en doorzetten als het tegengaat.

Het is verder wenselijk om een laag moreel van militairen direct te meten, in plaats van dit af te leiden van een lage score op de positief geformuleerde indicatoren 'enthousiasme' en 'volharding'. Dit is belangrijk omdat militairen in het hedendaagse militaire optreden in toenemende mate geconfronteerd worden met relatief veel werkstressoren. Daarbij wordt een groot beroep gedaan op hun incasseringsvermogen. De scores op de indicatoren van een laag moreel fungeren daarbij als signaal om commandanten te wijzen op de aanwezigheid van een hoge (psychologische) belasting en de gevolgen daarvan voor het personeel. Bij voortdurende van de belasting kan (op termijn) het moreel en dus de inzetbaarheid worden aangetast.

Onderzoek heeft aangetoond dat cynisme en (emotionele) uitputting het tegenovergestelde zijn van respectievelijk enthousiasme en volharding. Uitputting en cynisme zijn daarmee dan ook indicatoren voor een laag moreel. Uit-

putting is het resultaat van langdurige blootstelling aan stressoren in de werkomgeving, waardoor mensen chronisch vermoeid raken. Uitputting meet extreme psychische vermoeidheid en heeft betrekking op het gevoel helemaal 'op' of 'leeg' te zijn. Cynisme heeft betrekking op een afstandelijke houding die men in de loop van de tijd heeft ontwikkeld ten opzichte van het werk dat men verricht.

In 2007 is deze directe meting van moreel (enthousiasme, volharding, cynisme en uitputting) onderzocht bij 404 militairen van een gemechaniseerd infanteriebataljon in het opwerktraject voor de uitzending en 626 militairen van verschillende typen eenheden die operationeel waren ingezet in Afghanistan in het kader van ISAF. In dit onderzoek is aangetoond dat de vier genoemde indicatoren samen een valide en betrouwbare weergave zijn van het moreel van eenheden.

#### De werking van het model

De werking van het model lichten we hierna toe met behulp van de beschrijving van drie onderliggende processen.

##### *I Te veel stressoren zonder voldoende hulpbronnen leidt tot een laag moreel*

Een voortdurende blootstelling aan stressoren kan leiden tot overbelasting en op de lange termijn tot chronische vermoeidheid of uitputting. Een hoog niveau van stressoren tijdens uitzendingen leidt doorgaans tot een lagere psychologische en fysieke gezondheid. Het niet aanwezig zijn van voldoende hulpbronnen staat het behalen van doelen in de weg. Dit resulteert in falen en frustratie en, op de langere termijn, tot een afstandelijke en cynische houding ten opzichte van het werk.

Wanneer er tegelijkertijd veel stressoren en weinig hulpbronnen beschikbaar zijn, kan er sprake zijn van een laag moreel. Een laag moreel leidt tot (gevechts)stress en mindere prestaties. Dit leidt vervolgens tot een verdere aantasting van het (al lage) moreel. Een indicatie hiervan is dat militairen van de verliezende partij vaker angststoornissen vertonen, wat een negatief effect heeft op het moreel.



Een laag moreel van individuele militairen kan ook worden overgedragen op collega's via een proces van 'emotionele besmetting'. Daarnaast kan een laag moreel van individuele militairen ook op indirecte wijze het moreel van collega's negatief beïnvloeden. Door het niet optimaal functioneren van deze individuele militairen neemt het aantal stressoren toe omdat de werkdruk in het team toeneemt. Dit beïnvloedt vervolgens het moreel negatief.

Vooraf binnen de krijgsmacht speelt een dergelijke indirecte beïnvloeding een grote rol, aangezien men veel in teamverband werkt en men vaak ook zeer afhankelijk van het team is. Binnen (militaire) teams is sprake van een zogeheten functionele interdependentie. De rollen van de teamleden grijpen in elkaar en hierdoor zal het werk van het ene teamlid het werk of de producten van andere teamleden beïnvloeden.

## II Hulpbronnen kunnen bijdragen aan een hoog moreel

Een positieve waardering van aanwezige hulpbronnen leidt tot minder cynisme en meer enthousiasme. Dit leidt vervolgens tot een hoog moreel. Onderzoek bevestigt de directe samenhang tussen hulpbronnen en moreel. Een hoog moreel leidt vervolgens tot een hoge gevechtvaardigheid en gevechtvaardigheid en betere prestaties.

Deze positieve uitkomsten leiden op hun beurt weer tot een hoger moreel. Een voorbeeld is de rol van toenemend zelfvertrouwen en hierdoor een verbeterde weerstand tegen angststoornissen bij de winnende partij en het positieve effect van dit proces op moreel. Het is aannemelijk dat een hoog moreel (volharding en enthousiasme) van individuele militairen ook kan worden overgedragen op collega's. Deze militairen kunnen op deze wijze fungeren als voorbeeld, waarbij volharding en enthousiasme worden overgenomen via 'emotionele besmetting'.

## III Wederzijdse beïnvloeding van stressoren en hulpbronnen

Verschillende hulpbronnen kunnen de ongewenste invloed van stressoren op het moreel

opvangen. Stressoren kunnen de gewenste invloed van de hulpbronnen op moreel ondermijnen.

Deze wederzijdse invloed van vooral de hulpbronnen op de relatie tussen werkstressoren en moreel is belangrijk. Commandanten zijn immers niet altijd in staat om de directe (negatieve) invloed van stressoren te verminderen. Via de inzet van hulpbronnen kan de negatieve invloed van stressoren op moreel worden gereduceerd of teniet gedaan. Voldoende sociale steun zal bijvoorbeeld de negatieve invloed van ongunstige werksituaties op het functioneren van de militair verminderen. Voldoende sociale steun zorgt daarmee voor een grotere stress-tolerantie.

Diverse onderzoeken van het Walter Reed Army Institute of Research (WRAIR) tonen aan dat verschillende hulpbronnen een effect hebben op de relatie tussen OPTEMPO stressors (*the rate of military actions or missions*) en *military readiness* (*the state of being prepared mentally, physically and spiritually for some experience or action*). Moreel maakt deel uit van *military readiness*.

Het onderzoek van het WRAIR toonde aan dat cohesie, betekenisvol werk, informatiestromen, voorspelbaarheid, ondersteuning door de organisatie, leiderschap, voldoende slaap en fysieke ontspanningsmogelijkheden een dempende werking hebben op de relatie tussen OPTEMPO stressors en *military readiness*.

## Moreelmeting in de praktijk

Elk moreelonderzoek begint met een gesprek van onderzoekers van GW met de commandant van de eenheid. In het gesprek wordt de moreelvragenlijst 'op maat' ontwikkeld voor de eenheid. Dat wil zeggen: afhankelijk van de samenstelling van de eenheid, haar werkzaamheden, de omstandigheden, et cetera.

De samenstelling is belangrijk omdat de commandanten zo kunnen bepalen welke ondercommandanten met hun subeenheden herken-

baar moeten zijn in de rapporten. Dit gesprek is ook nodig omdat het inzicht kan verschaffen over onverwachte, eenheidspecifieke stressoren én hulpbronnen.

De commandanten van eenheden krijgen de vragenlijsten, met een werkinstructie van GW, waarna zij zelf de meting(en) organiseren. Dit geldt zowel voor de meting in Nederland, kort voor uitzending, als voor die in het uitzendgebied, halverwege de uitzendperiode of eventueel na de uitzending. Doordat commandanten het onderzoek zelf organiseren, kunnen zij ook direct invloed uitoefenen op het draagvlak voor het onderzoek. Dat dit laatste werkt, wordt duidelijk uit de hoge respons, die gemiddeld genomen zo rond de 90 procent ligt.

Direct na het onderzoek, analyseren onderzoekers van GW de ingevulde vragenlijsten en maken (vertrouwelijke) rapport(en) op. De uitkomsten van het onderzoek kunnen worden vergeleken met een externe referentiegroep (soortgelijke eenheden onder min of meer gelijke omstandigheden) en de subeenheden van de eenheid kunnen onderling worden vergeleken.

De onderzoekers rapporteren de uitkomsten van de moreelmeting(en) schriftelijk en mondeling aan de commandanten van de eenheden. De mondelinge rapportage is noodzakelijk omdat de commandanten meer kennis hebben van de context waarbinnen hun eenheden optreden en omdat zij beschikken over eenheidspecifieke informatie, die de 'cijfers laten leven'. De onderzoekers treden daarbij op als adviseur voor de commandanten.

Adviezen hebben betrekking op noodzakelijk geachte interventies die de commandanten in staat moeten stellen om het moreel van hun eenheden doelgericht te verbeteren. De onderzoekers gaan ten slotte na in hoeverre er behoefte bestaat aan aanvullende ondersteuning door GW of een andere instantie.

## Bevindingen

Wat betekent de 'herijking van moreel' nu voor de praktijk? Biedt moreelmeting commandanten de gelegenheid om de voorbereiding

FOTO AUTEUR



Tarin Kowt, Afghanistan. Geanalyseerde vragenlijsten van het moreelonderzoek worden verbrand vanwege de vertrouwelijke aard van de gegevens

op uitzendingen te optimaliseren? En kan moreelmeting tijdens en na uitzendingen als sturingsinstrument voor commandanten fungeren om adequater te reageren op het niveau van het moreel van de eenheid?

Allereerst is het belangrijk om te vermelden dat commandanten aangeven dat de subeenheden die hoog scoren op moreel, ook goed presteren. Dit is een belangrijke bevestiging voor het idee dat moreel als *force multiplier* werkt.

### Trends monitoren

Door de directe meting van moreel is het beter mogelijk om de trends te monitoren tussen de meting vóór, tijdens en eventueel na een uitzending. Dit in tegenstelling tot de werkwijze vóór de herijking. Daarbij werd namelijk gewerkt met een indicatie van het moreel die was gebaseerd op de som van de uitkomsten op de gemeten aspecten die worden geacht het moreel te beïnvloeden.

Interventies die zijn geïnitieerd op grond van de directe meting van moreel tijdens het opwerktraject kunnen nu beter op hun waarde worden beoordeeld. Uitgangspunt hierbij is dan dat het enthousiasme en de volharding moeten zijn toegenomen en dat cynisme en uitputting moeten zijn afgenomen.

Het inzicht in de onderliggende processen van het nieuwe theoretische model ondersteunt het ontwikkelen van realistische en effectieve inter-

Opvallend is dat een hoge score op de positieve indicatoren van moreel soms gepaard gaat met een relatief hoge score op de negatieve indicator 'uitputting' (maar niet op cynisme!). Uit gesprekken met commandanten blijkt dat het daarbij subeenheden betreft die enthousiast hun taken uitvoeren en goed presteren. Toch geven deze subeenheden met de indicator 'uitputting' aan dat af en toe 'de batterij leeg is'.

Commandanten krijgen op deze manier (tijdig) informatie die hen er op wijst dat ook bij deze subeenheden oog moet zijn voor de balans tussen inspanning en ontspanning om problemen op termijn te voorkomen.

In het opwerktraject en na de uitzending is de invloed van hogere commandanten belangrijk terwijl tijdens de uitzending juist de lagere niveaus relevant worden in de ogen van de manschappen.

Dit is een bekend fenomeen en is al eerder aangetoond. De verklaring hiervoor is dat manschappen in de periode van voorbereiding op een inzet vooral afhankelijk zijn van hogere commandanten. Tijdens een daadwerkelijke inzet zijn manschappen voor hun welzijn echter vooral afhankelijk van hun directe commandant.

### Herkenbaarheid

Vooraf het nadrukkelijk betrekken van commandanten bij het bepalen van de inhoud van de moreelvragenlijst blijkt zijn vruchten af te werpen. Het blijkt dat respondenten hierdoor hun eigen situatie beter herkennen. Dit vergroot de acceptatie en de betrouwbaarheid van de respons. Ook bij de commandanten beïnvloedt het de waardering in positieve zin. En, nog belangrijker, de acceptatie neemt toe van noodzakelijk geachte interventies die geadviseerd worden op basis van de uitkomsten van de moreelmeting.

Wanneer een net in het uitzendgebied gearriveerde eenheid optreedt in onbekend terrein tegen een onbekende tegenstander verhoogt dit de angst en onzekerheid onder de manschappen. Het verkrijgen van *situational awareness* vergt echter tijd.

Een effectieve commandant fungeert als hulpbron door op dat moment de manschappen te herinneren aan eerder succesvol optreden tijdens oefeningen of eerdere operationele inzet (vertrouwen op skills en drills).

Een commandant vermoedt tijdens de opwerkperiode dat zijn manschappen zich zorgen maken over de ontwikkelingen in het uitzendgebied, en dat dit het moreel negatief beïnvloedt. Anderzijds wil hij geen onnodige onrust veroorzaken door dit bespreekbaar te maken als het niet noodzakelijk is. Meten = weten.

Er zijn ook aanwijzingen dat de invloed van de verschillende niveaus van leidinggevendenden op het moreel afhankelijk is van het meetmoment (vóór of tijdens uitzending).

Verder blijkt dat de modulaire opzet van de vragenlijst voldoet aan de verwachtingen van commandanten. Het uitgangspunt hierbij is dat, in sterkere mate als voorheen, de configuratie van de eenheid, de operationele inzet, de context en het meetmoment de relevantie bepalen van de aspecten die het moreel beïnvloeden.

### Conclusie

Na de herijking is de moreelvragenlijst voorzien van een nieuw en stevig theoretisch fundament. Uit de toepassing in de praktijk en uit onderzoek blijkt dat het theoretisch model (met nog zijn beperkingen) voldoet.

GW beschikt inmiddels over een databestand met gegevens van zo'n zesduizend (geanonimiseerde) militairen. Samen met de opgedane ervaringen maakt dat het mogelijk om vervolgonderzoek uit te voeren.



FOTO AVDD, G. VAN ES

*Moreel vormt een buffer voor het ontstaan van psychologische klachten na de uitzending*

type eenheid en/of situatie de aspecten met de meest voorspellende kracht voor het moreel in de vragenlijst op te nemen.

Speciale aandacht gaat daarbij uit naar de rol van leiderschap. De vraag daarbij is op welke wijze leiderschap van invloed is op de factoren die het moreel beïnvloeden tijdens het opwerktraject, de uitzending en na de uitzending.

Verder kan de informatie over stressoren en de psychologische gezondheid van groepen militairen belangrijk zijn voor iedereen die betrokken is bij de (na)zorg voor uitgezonden militairen. Met vervolgonderzoek kan het effect van stressoren en de bufferende werking van moreel op het naderhand ontstaan van individuele psychosociale klachten duidelijk worden gemaakt. Uitgangspunt hierbij is dat een hoog moreel een buffer kan vormen voor het ontstaan van psychosociale problematiek als gevolg van uitzendingen.

### Tot slot

Uit de uitgevoerde moreelmetingen blijkt dat commandanten inderdaad prima in staat zijn 'het moreel hoog te houden'. Verder blijkt dat bij het gros van de (sub)eenheden het moreel goed is en dat mentale veerkracht tijdens de uitzending de norm is. Toch wordt elke (sub)eenheid gekenmerkt door een eigen dynamiek en zijn er aandachtspunten op het terrein van de mentale component.

Commandanten geven aan dat de moreelmetingen als nuttig worden ervaren en ook de praktijkgerichte onderzoeks- en adviesprocedure wordt op prijs gesteld: 'meten = (zeker) weten'. Bovendien sorteren de interventies effect. GW hoopt op deze wijze een bijdrage te leveren aan een omgeving die plezierig werken en goed presteren mogelijk maakt. ■

### Vervolgonderzoek

De directe meting van moreel maakt het mogelijk om per type eenheid en/of situatie de voorspellende kracht van de aspecten die het moreel beïnvloeden vast te stellen. Op deze wijze is het mogelijk om in de toekomst per