

Managementwetenschappen: Gevangen tussen onwetendheid en onwil

If you're not thinking all the time about making every person more valuable, you don't stand a chance. What's the alternative? Wasted minds? Uninvolved people? A labor force that's bored or angry? That doesn't make sense!

Jack Welch (1935 – 2020), voormalig CEO van General Electric

Pruisen, Finnen en Amerikanen

In zijn *Verordnungen für die höheren Truppenführer vom 24. Juni 1869* schreef de beroemde Pruisische stafchef en militair denker Helmuth von Moltke: *'De lessen der strategie reiken nauwelijks verder dan de basisprincipes van het gezond verstand; je kunt het nauwelijks een wetenschap noemen. Hun waarde ligt vrijwel geheel in de praktische toepassing ervan. Het is belangrijk om de steeds veranderende situatie correct te interpreteren en vervolgens het meest simpele en natuurlijke in vastberadenheid en voorzichtigheid uit te voeren. Zo verwordt oorlogsvoering tot een kunst, een kunst waaraan verschillende wetenschappelijke disciplines dienstbaar zijn.'*

Management put uit verschillende wetenschappen, maar is zelf ook nauwelijks een wetenschap te noemen. Het is de *toepassing* van wetenschap, die juist in die toepassing tot een kunst verwordt. Net zoals architectuur geen wetenschap is, maar daar wel rijkelijk uit moet putten om haar doelen te behalen. Worden natuurkundige principes bij het ontwerp verworpen, dan leidt dat tot gevaarlijke constructies. Worden psychologische principes genegeerd, leidt dat tot gebouwen en steden waar mensen letterlijk ongelukkig van worden.²⁰⁸ Hetzelfde kan gezegd worden van management. Ongeacht de sector waarin de betreffende organisatie actief is.

Het Pruisische leger uit de 18^e eeuw was niet zomaar een leger, noch het 18^e-eeuwse Pruisen zomaar een land. Integendeel. Een beroemd geworden parafrase van Mirabeau, naar zijn boek *De la monarchie prussienne sous Frédéric le Grand*, beschrijft de situatie nog het beste: *'La Prusse n'est pas un État qui possède une armée, c'est une armée ayant conquis la nation'*. Ofwel, Pruisen is geen staat met een leger, het is een leger dat de staat heeft veroverd. Niet dat de krijgsmacht in de rest van het 18^e-eeuwse Europa overigens een

ondergeschoven kindje was. Waar in de Nederlandse Miljoenennota van 2024 van de totale 433 miljard uit de begroting zo'n 20 miljard voor defensie werd gereserveerd (4,6% van de totale begroting), was een paar honderd jaar geleden een percentage van 20 tot 30% heel gebruikelijk. Maar in Pruisen lag dat eerder rond de 75%. In vreedstijd.²⁰⁹

Het Pruisische leger kende een lange en glorieuze geschiedenis, maar daarin lag ook de wortel van haar ziekte. Na een overweldigende overwinning in de Zevenjarige Oorlog (1756-1763), had Frederik de Grote besloten dat Pruisen haar nieuwe statuut in Europa moest bevestigen met een groter leger én bijbehorende grotere staatsinkomsten. Het enige probleem was dat het land al behoorlijk zuchtte onder de zware belastingen, en dat was de koning ook al verteld. Een échte monarch laat zich natuurlijk niet tegenhouden door de realiteit. Integendeel. Als de belastingen te hoog zijn, betekent dat slechts dat er gewoon naar *andere* gebieden gekeken moet worden om belasting op te heffen. Zoals nieuwe accijnzen. Maar toen Frederik de Grote zijn bureaucraten vroeg om hem te vertellen hoeveel koffie er per jaar in zijn rijk genuttigd werd, kreeg hij geen antwoord. Ze wisten het niet.²¹⁰ Daar liet hij zich echter niet zomaar mee afschepen.

In 1766 meldden zo'n 350 Franse belastingexperts zich te Berlijn om een nieuwe belastingorganisatie op te richten, de *Régie*.²¹¹ Hoewel hij wel vaker ministeries onder zijn eigen leiding stelde zodra hij vond dat het niet goed ging, was dit ook voor die tijd wel een hele verregaande stap. Feitelijk was nu een Franse organisatie verantwoordelijk voor belastingheffing in Pruisen. Toch had hij met een reden voor de Franse belastinginners gekozen. Die stonden immers in heel Europa bekend om hun expertise. Naast het bevredigen van zijn eigen neiging tot controle, hadden Frederiks reorganisaties dan ook nog een ander doel. Hij wilde zijn bureaucratie efficiënter en effectiever maken. En aangezien Frederik de Grote een man van de wetenschap was, gebruikte hij daarvoor de modernste inzichten. Logisch dan ook dat Frederik de Grote voor specialisatie, arbeidsdeling en controle koos. Onder zijn koningschap werd de ene gespecialiseerde overheidsorganisatie na de andere opgericht, met inderdaad een verhoogde productiviteit als gevolg.

Toch liep niet alles even lekker. Specialisatie zorgde ook voor nadelen. De samenhang tussen de verschillende organisaties leek volledig verdwenen, net als de eenvoud of begrijpelijkheid van het geheel. De hoeveelheid communicatie tussen verschillende ministeries bereikte nieuwe records, en toch verstonden ze elkaar steeds minder. En ook binnen de verschillende organisaties woekerde de bureaucratie, hoewel men er altijd op lette om Frederik de Grote te geven wat hij wilde. Inkomsten. Meer en meer inkomsten.

Zolang de energieke Frederik de Grote zijn lappendeken van specialisa-

ties aanstuurde bleven de kwetsbaarheden redelijk onzichtbaar. Die kwamen pas naar boven bij zijn opvolgers, met minder verstand van zaken. Waar Frederik nog in controle over zijn bureaucratie was, was de bureaucratie dat over zijn opvolgers.

Ook het Pruisische leger ontkwam niet aan Frederiks controlekramp, al waren zij de hoofdontvanger van zijn steeds hogere inkomsten. Niet dat hij de enige was overigens, zowel hij als zijn voorganger vonden het geen probleem om aan iedereen die het maar wilde horen te vertellen dat het leger letterlijk aan hen toebehoorde. Of erger, *'Sie sollen nur wissen, dass ich der Herr über meine Soldaten bin und allein die Geschicke bestimme.'* Het lot van de soldaat lag maar in één paar handen. Die van de koning.²¹² Het pensioen van de soldaat werd niet bepaald door leeftijd, maar door de vraag of ze nog konden marcheren. Tot die tijd, zo zeiden zowel Frederik als zijn voorganger, behoorden ze gewoon in dienst te blijven.²¹³ En hoewel de Pruisische staat na de dood van Frederik de Grote in 1786 in bureaucratische ellende verviel, bleef het leger tot 1806 in essentie hetzelfde. Het was, in de woorden van militair historicus Dr. Richard Gabriel: *'(...) totally professional, parade ground pretty, ruthlessly disciplined and steeped in the tradition of the great Frederick.'*²¹⁴ In de ogen van velen het ideaalbeeld van een leger, of welke organisatie dan ook. Een gesmeerde organisatie, waarin het toeval niet bestond. Alles voorgeschreven en gecontroleerd. Geen ongeautoriseerde beweging. Een machine zonder weerga. En tegenover dit leger zette Napoleon zijn volkssoldaten in.

Napoleons dienstplichtige leger was veel minder populair dan veel historici doen vermoeden. Tussen 1799 en 1805 waren er bijvoorbeeld zo'n 250.000 Franse dienstweigeraars.²¹⁵ Stukken meer dan de 180.000 manschappen waarmee Napoleon uiteindelijk optrok tegen Pruisen. Maar zij hadden één groot voordeel. Een veel grotere vrijheid van handelen. In plaats van toestemming voor iedere stap, gaf Napoleon zijn ondercommandanten voldoende autonomie om direct te kunnen reageren op veranderende omstandigheden. Om flexibel te zijn, sneller dan de tegenstander in te kunnen spelen op potentiële kansen en bedreigingen. En dat werd nog eens versterkt door een veel grotere bereidheid en mogelijkheid om onderling informatie te delen, waardoor commandanten ter plekke hun situatie veel beter konden inschatten en in een groter perspectief konden plaatsen.

Beide legers ontmoetten elkaar in de slag bij Jena en Auerstädt. Ook al waren ze in grootte aan elkaar gewaagd zette Napoleon uiteindelijk maar zo'n 66.000 manschappen in, tegenover de 119.000 die Pruisen (samen met bondgenoot Saksen) uiteindelijk in de strijd gooide. Het liep uit op een ongekende vernedering voor Pruisen. Het Leger-Met-Een-Staat verloor 41.000 soldaten, tegenover nog geen 13.000 Fransen. En daar stopte het niet.

Napoleon wist zijn overwinning uit te buiten en binnen drie weken had hij 140.000 manschappen gevangengenomen, 800 kanonnen veroverd en 250 legerstandaarden verzameld.²¹⁶ De energieke Franse cavaleriecommandant Joachim Murat meldde uiteindelijk aan Napoleon: '*Sire, le combat finit faute de combattants*'. Sire, het gevecht eindigt bij gebrek aan strijders. Nu, stel je voor dat het niet om een leger gaat, maar om de gemiddelde commerciële organisatie. Geen veldslag, maar een productlancering of een gekelderde marktaandeel?

Het Finse Nokia speelde in de late jaren 80 en begin jaren 90 een niet te onderschatten rol bij het ontwikkelen van het GSM-netwerk. Het allereerste GSM-netwerk ter wereld werd in juli 1991 operationeel, en het eerste telefoontje over dat netwerk werd vanuit Helsinki gemaakt. Met een Nokia. Vanaf daar ging het snel. In november 1994 wist het Algemeen Dagblad te melden dat PTT Telecom inmiddels meer dan 50.000 aansluitingen op het netwerk had, alleen al in Nederland.²¹⁷ En de groei versnelde. Dat ging zelfs zó snel dat Nokia in 1996 in een crisis terechtkwam. De kosten rezen de pan uit, de logistiek was een chaos, verschillende cruciale componenten waren onvoldoende beschikbaar en de kwaliteit van de toestellen leed onder pogingen om de onstuimige groei bij te houden.²¹⁸ Het management greep in, en vergrootte de mate van controle over het logistieke en financiële proces. Het succes daarvan zorgde echter ook voor een verspreiding van dezelfde werkwijze over de rest van de organisatie, waardoor een steeds grotere controlekramp zich over de verschillende organisatieonderdelen en medewerkers uitstrekte. En terwijl er een grootschalige bureaucratie opgetuigd werd, werd innovatie steeds verder beperkt.

Dat er minder flexibiliteit was bleef natuurlijk ook in de hogere regionen niet onopgemerkt, maar tóch bleek het loslaten van controle een stap te ver. Er werd daarom in 2004 gekozen voor een reorganisatie naar een matrixstructuur. In een dergelijke structuur moeten medewerkers aan meerdere personen rapporteren, wat in combinatie met de toenemende controlekramp al snel leidde tot onduidelijkheid. Niet alleen werd Nokia er niet sneller of wendbaarder van, het werd zelfs nóg trager. Om maar voldoende afstemming te houden groeide het aantal vergaderingen, woekerde de bureaucratie steeds verder, en besteedden medewerkers steeds minder tijd aan hun daadwerkelijke werk. Beslissingen konden niet zelfstandig genomen worden, maar er moest gewacht worden. Gewacht totdat in de wirwar van mensen die hun positie van controle niet wilden opgeven, er uiteindelijk toestemming kwam.²¹⁹ En toch had Nokia een marktaandeel van rond de 40%.

In januari 2007 gaf Steve Jobs een presentatie over een nieuw product van Apple, de iPhone. Hoewel de iPhone inmiddels vaak aangewezen wordt als de eerste smartphone, klopt dat beeld niet. Er waren al relatief veel smartphones op de markt, waaronder Nokia's niet geheel onverdienstelijke Symbian telefoons. Nee, de échte vooruitgang zat in de gebruiksvriendelijkheid: '(...) *Here's four smartphones, right? Motorola Q, the BlackBerry, Palm Treo, Nokia E62 – the usual suspects. And, what's wrong with their user interfaces? Well, the problem with them is really sort of in the bottom 40 there. It's this stuff right there. They all have these keyboards that are there whether or not you need them to be there. And they all have these control buttons that are fixed in plastic and are the same for every application. Well, every application wants a slightly different user interface, a slightly optimized set of buttons, just for it.*

Vanaf daar ging het voor Nokia bergafwaarts. Het marktaandeel daalde naar 36% in 2009, 29% in 2010 en 24% in 2011. In 2012 lag het al onder de 10%. Nokia was echter al verloren vóórdat Steve Jobs het podium beklom. Haar fundament was verrot. Macht had zich aan de top geconcentreerd, waarmee veel te veel controle aan medewerkers en middenmanagement werd onttrokken. Beslissingen werden omhoog gedelegeerd, in plaats van omlaag,²²⁰ waardoor haar wendbaarheid en adaptiviteit sterk aangetast was.²²¹ De vraag is dan natuurlijk of dit aan de leiders of de volgers lag. Volgens de CEO ten tijde van de ineenstorting van het marktaandeel, lag het eraan dat de organisatie zelfgenoegzaam was geworden: '*In successful companies it's easy for things to start to feel comfortable. It reduces the appetite for risk-taking and innovation. It's like this in every successful large company, and it is difficult to fight against it.*'²²² Om vervolgens over zijn eigen prestaties te zeggen: '*On the one hand I'm unsatisfied that all the goals were not reached, but I am satisfied that I did my best.*'²²³

De criticus zou opmerken dat hij zélf nogal zelfgenoegzaam klinkt, maar niemand zal ontkennen dat hij zijn best heeft gedaan. Dat is ook niet het probleem. Het probleem is de wijze waarop. Hij heeft zich – voor zover na te gaan – laten leiden door zijn eigen emotionele behoeftebevrediging. Zijn eigen verlangen naar controle. Juist in tijden van dreiging wordt die neiging nóg sterker, terwijl die bij Nokia al zo schadelijk aanwezig was. Die versterkte en angstgedreven controlekramp leidde uiteindelijk tot een grotere focus op het tevreden houden van aandeelhouders in plaats van innovatie,²²⁴ méér druk op het middenkader, een verminderde top-down informatieverstopping, lagere tolerantie voor afwijkende perspectieven en een toegenomen onwil bij het middenkader om onwelgevallige informatie omhoog te communiceren.²²⁵ Met iedere poging tot het versterken van de grip van het hoger management, werd de adaptiviteit van de organisatie kleiner en kleiner. En ondertussen

lag de concurrentie klaar om medewerkers die zich niet meer wilden laten beperken, of die vanwege slechte resultaten de laan uit werden gestuurd, op te slokken. Het menselijk kapitaal liep weg en versterkte niet Nokia, maar de concurrentie. En dat het niet aan de medewerkers van Nokia lag, bleek wel uit het gegeven dat organisaties die oud-Nokia medewerkers aannamen zelfs een sterkere groei ervoeren dan bedrijven die dat niet deden.²²⁶

Hoe anders ging het Pruisische leger om met haar tegenslagen. Het Pruisische leger zocht haar heil niet in *nog* meer controle, of *nog* meer discipline, maar besloot de kern van haar falen aan te pakken. Gerhard von Scharnhorst, zelf lichtgewond geraakt tijdens de slag bij Jena en Auerstädt, kreeg de leiding over een commissie die het leger moest hervormen. Zijn Militaire Reorganisatiecommissie kwam al snel tot de conclusie dat het Pruisische leger veel te rigide en te mechanistisch was ingericht om snel te kunnen reageren op de continu veranderende omstandigheden van het slagveld. Het gevolg was een gebrek aan wendbaarheid en adaptiviteit dat door de tegenstander, zeker een tegenstander als Napoleon, makkelijk uitgebuit kon worden.²²⁷ Dankzij die analyse werden de eerste hervormingen al snel in gang gezet. Duizenden (staf-)officieren verloren hun baan, buitenlanders werd verboden om dienst te nemen en de privileges van de Junkers – de Pruisische adellijke stand – werden ingeperkt. Niet blauw bloed, maar kunde werd het nieuwe criterium voor het vervullen van een leidinggevende rol.²²⁸ Ten gevolge daarvan steeg het aantal officieren van niet-adellijke afkomst binnen 40 jaar van 7 naar 21%.²²⁹ De competentie van officieren werd nog eens verder versterkt door het verlengen van militaire opleidingen, het opzetten van een examineringsysteem en een bredere focus dan alleen krijgswetenschappen. Volgens Scharnhorst en zijn hervormers zou een dergelijke focus namelijk tot ongewenste tunnelvisie leiden. Een goed officier, zo vonden ze, moest *breed* ontwikkeld zijn.

Langzaam maar zeker verschoof het Pruisische leger van *Kadavergehorsam* naar zelfdenkend. En de ideeën van de hervormers, geïnspireerd door de Verlichting, schoten wortel in vruchtbare grond. Clausewitz, wiens bekendste publicatie zijn postuum uitgegeven *Vom Kriege* uit 1832 is, had een aandeel in het verdere aanwakkeren van dit denken, terwijl Gneisenau, stafschef van het Pruisische leger en onderdeel van de Militaire Reorganisatiecommissie, als eerste sprak over het belang van de *intentie* van een leidinggevende in tegenstelling tot een gegeven *bevel*.²³⁰ Een ongekende paradigmaverandering in het 19^e-eeuwse militaire denken. Niet langer was de gegeven opdracht heilig, maar het beoogde doel. Ofwel, het *waarom* werd boven het *wat* gesteld, wat een ongelooflijke verschuiving van directe

controle naar het vertrouwen in - en opbouwen van - de competentie van ondergeschikten betekende. Maar Gneisenau ging zelfs nog verder. Hij beschouwde het blind opvolgen van een bevel als gevaarlijk. Als ongewenst. In de tijd tussen het verstrekken van het bevel en het opvolgen daarvan kon de situatie immers volledig veranderd zijn. En was het niet juist degene die het bevel moest *uitvoeren* die het dichtst op de omstandigheden zat en daardoor een betere inschatting van de situatie kon maken? Voortaan gaf Gneisenau dan ook geen bevelen meer. Alleen intenties. Hij *nam* nu geen controle meer, maar *gaf* het.

Ondanks alle hervormingen, analyses, debatten en praktijkvoorbeelden van velen, werd de diepe neiging tot controle echter niet zomaar uit alle rangen gebannen. De theorie – het denken – was de praktijk ver vooruit. Pas toen de relatief onbekende generaal Helmuth von Moltke stafchef van het Pruisische leger werd, sijpelden de hervormingen ook door tot de diepere regionen van het leger.

Helmuth von Moltke's visie op een effectieve organisatie kan het beste samengevat worden in één van zijn eigen uitspraken: '*Gehorsam ist Prinzip, aber der Mann steht über dem Prinzip*'. Het principe mag dan gehoorzaamheid zijn, maar de mens staat daar boven. Hoewel de rust die von Moltke uitstraalde, in combinatie met zijn waardigheid, gereserveerdheid en intelligentie, misschien de indruk gaf dat hij overal moeiteloos in controle was, kwam dat juist voort uit het *delegeren* van controle. Omdat hij beseftte dat de permanente status van onzekerheid tijdens een oorlog – door Clausewitz aangeduid met de term *Nebel des Krieges*, beter bekend onder het Engelse *fog of war* – betekende dat geen enkel plan het eerste contact met de vijand zou overleven. Niemand kan de toekomst immers perfect voorspellen.

Het opstellen van gedetailleerde plannen werd overboord gegooid, ten voordele van het opstellen van plannen die uitgingen van meerdere mogelijke scenario's. Voorbereidingen bleven dus essentieel, maar de keuze van hoe te handelen was voortaan niet meer afhankelijk van de voorbereidingen, maar van de omstandigheden. Niet het plan dicteerde, maar de situatie ter plekke. Door de inherente onzekerheid van het slagveld niet meer te proberen te controleren, maar te omarmen, kon een veel snellere en mobieler vorm van oorlogsvoering gerealiseerd worden. De kern daarvan lag in het toestaan en stimuleren van initiatief op zo laag mogelijke niveaus, zodat de onzekerheid aan de kant van de tegenstander dusdanig snel vergroot kon worden dat hem het vermogen tot handelen ontnomen zou worden. Het was de kunst om nog voordat de tegenstander zijn besluitvormingsproces op basis van de nieuwe situatie doorlopen zou hebben, de situatie alweer veranderd te hebben.

Initiatief *kán* niet gecontroleerd worden. Initiatief bestaat bij de gratie van de vrijheid van handelen. Zodra initiatief van hogerhand gecontroleerd wordt, verdwijnt het. Aan de andere kant heeft *ongecoördineerd* initiatief ook een nadeel; het leidt tot chaos en problemen. Von Moltke erkende dat het beheersen van initiatief niet mogelijk was en slechts tot bureaucratie en inertie zou leiden, terwijl ongecoördineerd initiatief in chaos zou resulteren. Zijn oplossing was om – in lijn met het idee van Gneisenau – de *intentie* van de leider tot leidraad te nemen. Het *waarom* werd belangrijker dan het *wat*, terwijl het *hoe* vrijwel volledig aan de lagere niveaus werd overgelaten. Details werden beperkt tot het hoogst noodzakelijke, zoals het afspreken van duidelijke coördinerende afspraken, bijvoorbeeld middels het afbakenen van heldere vakgrenzen.

De verantwoordelijkheid voor het begrijpen van de intentie kwam bij ondergeschikten te liggen, terwijl de verantwoordelijkheid voor het duidelijk communiceren daarvan bij de commandant zelf lag. De essentie hierbinnen was *wilsoverdracht*. Het communiceren van het *waarom*. Omdat slechts op die manier iedereen in staat gesteld werd om vanuit het oogmerk van de hoogste commandant te denken bij het nemen van beslissingen. Alsof ze hem waren. Ieder onnodig detail kon die wilsoverdracht vertroebelen, waardoor het *nóg* belangrijker was om details zoveel mogelijk te beperken. Von Moltke geloofde namelijk dat ieder plan dat verkeerd opgevat *kon* worden, ook verkeerd opgevat *zou* worden.

Het potentieel van het loslaten van controle ten faveure van het *geven* van controle werd al snel zichtbaar. Pruisen begon de Duitse eenwording te leiden, versloeg Denemarken in 1864 en bracht de Oostenrijkse coalitie in 1866 de genadeklap toe. Maar von Moltke was nog niet tevreden. Te veel leidinggevendens hielden nog vast aan oude methoden. Naar aanleiding van zijn analyses publiceerde hij in 1869 zijn eerder aangehaalde *Verordnungen für die höheren Truppenführer vom 24. Juni 1869*. Hij schrijft: *‘Im Allgemeinen wird es in zweifelhaften Fällen und bei unklaren Verhältnissen, wie sie im Kriege so oft bestehen, geratener sein, aktiv zu verfahren und sich selbst die Initiative zu erhalten, als das Gesetz vom Gegner zu erwarten.’* In het algemeen kan het in gevallen van twijfel en in onduidelijke omstandigheden, zoals deze vaak voorkomen in oorlog, raadzamer zijn om actief te handelen en zelf het initiatief te behouden dan te wachten tot de tegenstander de regels bepaalt. Een oproep om de onzekerheid te omarmen, in plaats van zich erdoor te laten afschrikken. Daarnaast schreef hij dat verstrekte orders genegeerd mochten worden indien dat nodig was voor het bereiken van de intentie achter het bevel, wat betekende dat een leidinggevende zijn ondergeschikte dus ook niet kon berispen daarvoor. De implicaties waren enorm; hierdoor werd de

ondergeschikte impliciet vrijwel gelijkwaardig aan zijn leidinggevende. De hoogte van de functie zei niet langer iets over de kwaliteiten van de persoon, maar over de breedte van zijn verantwoordelijkheden. Hij pleitte voor het nemen van risico, riep nogmaals op tot het verminderen van details en probeerde zijn hoge officieren een reeks *best practices* mee te geven.

In 1870 breekt de Frans-Duitse oorlog uit. In de hoofden van menig Pruisisch officier een herkansing om de vernedering van 1806 te wreken. En het lukt. Ondanks de technologische voorsprong van Frankrijk – het Franse Chassepot-geweer had bijvoorbeeld een groter effectief bereik dan het Pruisische Dreyse-geweer – lijken de hervormingen hun vruchten af te werpen. Dankzij kundig leiderschap, snelheid van handelen en lokaal initiatief wordt de Franse keizer Napoleon III op 2 september gevangengenomen en stort het Franse keizerrijk in elkaar. Twee dagen later roept het nog niet overwonnen deel van Frankrijk de Derde Republiek uit. Ze weren zich hevig, maar tevergeefs. Op 18 januari 1871 wordt in de spiegelzaal van het paleis te Versailles – ooit het symbool van de goddelijke macht van de Franse koningen – het Duitse Keizerrijk opgericht. Tien dagen daarna wordt de Franse Republiek gedwongen een wapenstilstand te tekenen, gevolgd door een vredesverdrag. Ze verliezen Elzas-Lotharingen.

Ondanks het ongekende succes van het Pruisische leger zijn er uiteraard ook een aantal foutieve handelingen uitgevoerd en verkeerde beslissingen genomen. Tegenstanders van von Moltke's nieuwerwetse ideeën grijpen die gretig aan en gebruiken ze tegen hem. Nog steeds zijn er officieren die er de voorkeur aan geven om middels gedetailleerde en gecentraliseerde planning de chaos te proberen te controleren. Het laat zien hoe moeilijk de menselijke neiging tot controle zich laat onderdrukken, zelfs indien tegengesproken door zowel theorie als praktijk. Het duurt nog jaren voordat von Moltke's nieuwe vorm van aansturing – later bekend geworden onder de naam *Auftragstaktik* – zich volledig ontwikkeld heeft tot een set impliciete en expliciete uitgangspunten die tot in de verste haarvaten van de organisatie gevoeld worden:

- Een focus op het doel (oogmerk) in plaats van het middel (bevel). Om dit te bereiken moet iedereen, naast het eigen oogmerk, ook de omstandigheden, de opdracht en het oogmerk van het naasthogere niveau weten. Zo kan een gesneuvelde of weggeroepen leider naadloos vervangen worden zonder het doel in gevaar te brengen;
- Zoveel mogelijk vrijheid in uitvoering voor ondergeschikten. Alleen absoluut noodzakelijke randvoorwaarden mogen als beperking meegegeven worden, zoals ter onderlinge coördinatie;

- Het beperken van de flexibiliteit of de mogelijkheid tot het nemen van initiatief van ondergeschikten is slechts onder de meest dwingende omstandigheden toegestaan;
- De relatie tussen officieren en manschappen is er een van gelijkwaardigheid, wederzijds vertrouwen en zelfvertrouwen;
- Een leider mag geen details voorschrijven, maar moet wel beschikbaar zijn voor advies en begeleiding indien zijn ondergeschikte dit nodig heeft of vraagt;
- Geen leider boven de groep, maar een leider in de groep. Samen leven, samen lijden;
- Discipline is gehoorzaamheid aan het *doel*, niet aan het *bevel*;
- Een leider is ook een mentor, opvoeder en leraar;
- Een leider vertoont voorbeeldgedrag. Hij onderscheidt zich in rechtvaardigheidsgevoel, superieure kennis en ervaring, morele ernst, zelfbeheersing en moed;
- Een leider stimuleert en vertoont initiatief en momentum. Hij maakt liever een fout, dan dat hij geen beslissing neemt;
- Fouten die gemaakt zijn als gevolg van een verkeerde keuze, worden niet bestraft. Besluiteloosheid, inactiviteit of bewust verkeerd gedrag wel.²³¹

Deze ideeën zijn zichtbaar in het optreden van het Duitse leger in de Eerste Wereldoorlog, ook al werden er – met name door Helmuth von Moltke de jongere, de neef van eerdergenoemde von Moltke – zware strategische fouten gemaakt. Aan het westfront verloor Duitsland, samen met bondgenoot Oostenrijk-Hongarije, zo'n 5.500.000 soldaten. Dood of gewond. Bij de geallieerden waren dat er 2.000.000 meer. Bij de Fransen brak in 1917 zelfs een muiterij uit die zich tot over de helft van het front verspreidde en tot 26 executies leidde. Slechts door te beloven geen 'zelfmoordaanvallen' meer te ondernemen, de genadeloze discipline wat te laten vieren en de manschappen iets meer rust te geven, wist generaal Pétain de opstand te onderdrukken. Aan de andere kant van de loopgraven bevonden zich militairen die – hoewel het verschil niet overdreven moet worden – gezien werden als *selbständig denkende und handelnde Kämpfer*, waarvan geen Kadavergehorsam meer verwacht werd, maar *selbständig denkender Gehorsam*.²³² De Duitse militair moest *zelf* nadenken, terwijl van de geallieerde soldaat pure kadaverdiscipline verwacht werd.

Het onvermogen om te willen leren van de leiderschapstijl van de tegenstander zou de geallieerden tijdens de Tweede Wereldoorlog nog zwaar

opbreken. Voor aanvang van de Tweede Wereldoorlog had het Duitse leger al jarenlange ervaring in gedrag dat de geallieerde legers niet alleen ondenkbaar, maar tegen iedere militaire logica in vonden gaan: individueel initiatief, in plaats van ontzag voor formele hiërarchie en bevelvoering.²³³ De blitzkrieg werd niet mogelijk gemaakt door materiële overmacht, maar door een organisatorische overmacht.

Het *geven* van controle had niet alleen gevolgen voor de snelheid en wendbaarheid van het Duitse leger, maar ook voor de hoeveelheid leidinggevendenden die ze nodig hadden. Waar de Britse en Amerikaanse verhouding tussen officieren en soldaten tussen de 1:13 en 1:17 lag, werkten de Duitsers met een verhouding van gemiddeld 1:32.²³⁴ En toch was de Duitse soldaat tijdens de Tweede Wereldoorlog tot wel 50% effectiever dan de gemiddelde Brit of Amerikaan, zelfs gecontroleerd voor de omstandigheden.²³⁵ Met *minder* controle was het Duitse leger sneller, wendbaarder, adaptiever én effectiever. En aangezien de Duitse soldaat niet onnodig aangetast werd in zijn autonomie, was hij ook nog eens tevredener over zijn leidinggevende.²³⁶

Naarmate de oorlog vorderde, werd de invloed van het nationaal-socialisme echter steeds destructiever. Onder invloed van Adolf Hitler en het nazisme verdween de handelingsvrijheid van leidinggevendenden steeds verder, werd kadaverdiscipline de nieuwe norm en werd de mogelijkheid om conform de uitgangspunten van Auftragstaktik op te treden steeds kleiner. Let wel, de vermeende schone handen van de Wehrmacht zijn een illusie, een fantasie. Bedacht na de oorlog om de begane misdaden tegen de menselijkheid volledig op het conto van SS'ers en andere extremere groeperingen te schuiven. Nee, men voerde na de Tweede Wereldoorlog niet voor niets het concept van Innere Führung door. Hoewel de Wehrmachts effectiviteit in het gevecht ongeëvenaard was, was haar morele handelen dat – op enkele uitzonderingen na – niet.

De geallieerden wonnen de oorlog uiteindelijk middels industriële overmacht, niet door de wijze waarop ze zichzelf organiseerden. Op een enkele generaal na – zoals George Patton – gaven de meeste geallieerde leidinggevendenden ongegeneerd toe aan hun eigen neiging tot controle, waarmee hun effectiviteit sterk verminderde. Toch was er na de geallieerde overwinning weinig behoefte aan het bestuderen van de wijze waarop het Duitse leger georganiseerd was. Mede vanwege de verschrikkingen van het nationaalsocialisme, dat onder invloed van het pseudowetenschappelijke sociaal darwinisme en het idee van één verenigd Europa onder Duitse heerschappij tot alles in staat leek te zijn geweest. Zelfs tot het op industriële schaal vernietigen van mensen, en daarmee haar eigen menselijkheid, aan toe.

Het contrast tussen de Duitse Auftragstaktik en Robert McNamara's poging de Vietnamoorlog te micromanagen kon niet groter zijn. Waar de Duitse staf op verschillende momenten tijdens de Blitzkrieg niet eens wist waar haar eenheden waren, zo snel vorderden ze, stonden de Amerikanen erop om tijdens de Vietnamoorlog een ingewikkeld systeem van *metrics* bij te houden, om zo op basis van *wetenschappelijk management* de krijgsmacht bij te kunnen sturen. Het leger, zo vond McNamara, moest meer op de grote commerciële ondernemingen van die tijd lijken.²³⁷

Om grip over het ongrijpbare te krijgen werden er gedurende de oorlog meer en meer datapunten en statistische analyses toegevoegd, tot aan dagelijkse rapportages over de ratio's van gedode of gevangen vijanden aan toe.²³⁸ Trots vertelde hij op zijn eerste bezoek aan Zuid-Vietnam in 1962 dat '*every quantitative measurement shows that we are winning the war*'.²³⁹ Helaas bleek in de praktijk juist dat de legerstaf overspoeld werd door een gigantische hoeveelheid informatie, terwijl de commandanten op de grond hun werk niet meer konden uitvoeren vanwege de hoeveelheid bemoeienis die ze van hogerhand ervoeren. Niet langer was de commandant bij het gevecht te vinden, maar achterin. Bij de radio. Om informatie door te geven aan zijn hogere commandant, die dat weer een niveau hoger doorspeelde, om vervolgens via diezelfde radio het ene na het andere bevel of advies te ontvangen. En hoe meer controle er over het proces werd uitgeoefend, hoe meer men de controle over de uitkomst verloor. Totdat ze uiteindelijk de hele oorlog verloren en men zich ook in het Amerikaanse leger ging bezinnen op een nieuwe organisatievorm. Bijzonder genoeg kwam die hervorming mede tot stand dankzij een bottom-up proces, waarbij verschillende militairen zelf mogelijke vernieuwingen met elkaar bediscussieerden – geholpen door vakbladen – en er langzaam een zekere consensus rondom de beste wijze van optreden ontstond,²⁴⁰ als waren het bijen of mieren op zoek naar een nieuwe locatie of voedsel. Het resultaat werd *Mission Command*, dat expliciet gebaseerd was op het Duitse Auftragstaktik,²⁴¹ zoals ook in Amerikaanse doctrinaire publicaties is opgenomen.²⁴² Conform de *Army Doctrine Publication No. 6-0 Mission Command* uit 2012, kent de Amerikaanse wijze van optreden zes verschillende principes:

- *Build cohesive teams through mutual trust*
- *Create shared understanding*
- *Provide a clear commander's intent*
- *Exercise disciplined initiative*
- *Use mission orders*
- *Accept prudent risk*

De poging om de Duitse Auftragstaktik te reflecteren in zes eenvoudige uitgangspunten is herkenbaar. Zeer herkenbaar. En toch slaagt het Amerikaanse leger er maar niet in om – op een enkele uitzondering na, zoals de *Thunder runs* tijdens *Operation Iraqi Freedom*²⁴³ – de stap van uitgangspunten naar cultuur te maken. Verschillende historici en militair denkers beweren dan ook dat het Amerikaanse leger zich volkomen blindstaart op een term – Auftragstaktik – die het Duitse leger zelf nauwelijks gebruikte. Het imiteren van Duitse technieken en procedures is simpelweg onvoldoende om tot hetzelfde effect te komen.²⁴⁴ Voor het Duitse leger was het namelijk geen doctrinepublicatie die hen vertelde hoe ze moesten handelen, maar een diepgevoelde noodzaak om de onafhankelijkheid van lagere leidinggevendenden te respecteren.²⁴⁵ Het is dat *gevoel* dat is vastgelegd in regels, niet andersom. Zo is een Duits militair bevel inmiddels niet meer bindend als het geen militair nut heeft, niet uitvoerbaar is of het de menselijke waardigheid van het individu of het doelwit schendt.²⁴⁶ Daar steekt de Amerikaanse kopie schril bij af; een Amerikaans militair kan een bevel alleen negeren als het onwettig is. En daar komt natuurlijk nog eens bij dat de Amerikaanse politiek en hogere legerleiding – mede vanwege toegenomen technologische mogelijkheden – oorlogen en conflicten in toenemende mate proberen te micromanagen.²⁴⁷

Het risico van risicomijding

Sommigen spreken over het Pruisische of Duitse leger als een geoliede machine, maar die redenatie is niets meer dan de invulling van het onbekende door de emotionele verwachting, beredeneerd vanuit het *effect* dat Auftragstaktik teweegebracht. In de praktijk zag het er helemaal niet zo geolied uit. Zo vroeg een Britse generaal zich bij het bezoeken van een slagveld uit de Eerste Wereldoorlog af '(...) *how the Germans had achieved such success despite the notorious disobedience of their junior officers?*'²⁴⁸ Hetzelfde geldt voor andere organisaties waarin medewerkers meer vrijheden hebben, ook die zien er stukken chaotischer uit dan een organisatie waarin medewerkers juist meer gecontroleerd worden. Net zoals een gesynchroniseerde militaire mars er veel gestructureerder uitziet dan een groep mensen die zich in hun eigen stapgrootte naar eenzelfde bestemming verplaatst. Het is uiterlijke uniformiteit en gehoorzaamheid die doet denken aan een 'geoliede machine', terwijl een effectieve organisatie er meer uitziet als een mierenhoop, waarin ieder individu zijn of haar eigen ding lijkt te doen.

Toch blijven relatief veel managers streven naar geoliede machines. Een voornemen waarin ze gesterkt lijken te worden door de indrukwekkende ontwikkelingen die technologie en statistiek de afgelopen honderd jaar