

Militair leiderschap: samenhang van hoofd, handen en hart

Als toenmalig adelborst voor het Korps Mariniers was mijn eerste kennismaking met militair leiderschap, de visie hierop van Admiraal Maarten Harpertszoon Tromp. Als feut in de baartijd (ontgroeningstijd) moest iedere adelborst de volgende uitspraak van de admiraal, die aan een wandbord in de recreatiezaal van het Koninklijke Instituut voor de Marine (KIM) hangt, uit het hoofd leren: “Waartoe zou ik deze eerlijke lieden, die immers hun leven met mij wagen, anders dan wel aanspreken en bejegenen? Waartoe zou ik vloeken en schelden? Ik kan met een enkel goed woord meer uitrichten dan een ander met tien kwade”. In feite geeft Tromp’s uitspraak in verkorte vorm zijn leiderschapsfilosofie weer. Daarnaast benadrukte in die tijd toenmalig commandant van het KIM en onderzeeboot commandant tijdens WO-II, kapitein ter zee J. Van Dapperen, altijd in zijn toespraken tot ons, dat goed leiderschap bestaat uit een samenhang van de elementen hoofd, handen en hart.

Diverse vormen van leiderschap

Al enige decennia is er een proliferatie van leiderschapsstijlen in de literatuur te signaleren. De laatste loot aan de boom van leiderschapsstijlen is die van ‘Duurzaam Leiderschap vanuit Internationaal Perspectief’.¹ ‘Duurzaam’ is het zoveelste adjectief dat aan de lijst van diverse vormen van leiderschap is toegevoegd. Leidinggevers kunnen wat dat betreft beschikken over een scala aan mogelijkheden. Je kunt een charismatisch leider zijn, een inspirerend leider, een transformationeel leider, een situationeel leider, een taakgericht leider, een relatiegericht leider, een directief leider, een participatief leider, een prestatiegeoriënteerde leider, een sociaal leider, een ondersteunend leider, etc. De vraag rijst hoe al deze adjectieven zich tot elkaar verhouden. Bovendien kan men zich inmiddels wel eens afvragen of de vele literatuur over leiderschap die de laatste decennia verschenen is, niet een illustratie is van het gebrek aan leiderschap, of misschien wel als compensatie voor dit gebrek fungeert.

Militair leiderschap

Voor een militaire organisatie is het aspect leiderschap in ieder geval van groot belang. Niet voor niets besteden doctrinepublicaties aandacht aan het aspect leiderschap. De doctrine is de formele uitdrukking van het militaire denken, geldig voor een bepaalde tijd.² Zij beschrijft de aard en kenmerken van het militair optreden, de voorbereiding daarop in vredetijd en de methoden om militaire operaties in crisis of oorlogstijd succesvol af te ronden. Leidinggeven is binnen een krijgsmacht *core business* en behoort dan ook tot de grondslagen van het

¹ ‘Duurzaam Leiderschap vanuit Internationaal Perspectief’, *ABD Courant*, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, jaargang 13 – nummer 11 augustus 2009

² *Nederlandse Defensie Doctrine*, Defensiestaf, Den Haag, september 2005, pp. 13-14. Zie voor een vergelijking van militaire doctrines, Kees Homan, ‘Doctrine’, in: Anne Aldis and Margriet Drent, editors, *Common Norms and Good Practices of Civil-Military Relations in the EU*, The Centre for European Security Studies, Groningen, 2008, pp. 109-127

militair optreden. Bij leiderschap gaat het om het bewust richting geven aan het gedrag en het inspireren van anderen om gezamenlijk het gestelde doel te bereiken.³

Militair vermogen

Leiderschap maakt tevens deel uit van het product van de krijgsmacht, te weten het militair vermogen, welke drie componenten omvat.⁴ De conceptuele component kent als kernbegrippen de grondbeginselen van de oorlogvoering, de doctrine en de procedures. Hierin is tevens plaats voor de leiderschapsfilosofie. De fysieke component bestaat uit de middelen (personeel en materieel) en de onderlinge afstemming daarvan door middel van training en oefenprogramma's. De mentale component omvat leiderschap, motivatie en de organisatie van de inzet. Hoewel de drie componenten onderling afhankelijk zijn van elkaar, blijkt uit de krijgsgeschiedenis dat de mentale component veelal de doorslag geeft in de einduitkomst van een conflict. Het gaat bij de mentale component immers om belangrijke aspecten als *esprit de corps*, saamhorigheid, doorzettingsvermogen, mentale en fysieke hardheid, improvisatievermogen, discipline, initiatief, durf, vertrouwen, etc. De Engelse doctrine vat de elementen van de mentale component kernachtig samen in *persuading our people to fight*.⁵

Hoofd, handen en hart

Maar leiderschapsvaardigheden en een goede leiderschapsfilosofie zijn onvoldoende voor een effectief en goed leiderschap. Nodig is een is een leider die de elementen hoofd, handen en hart van kapitein ter zee Van Dapperen in zich verenigt.

Het *hoofd* duidt op het denkwerk, nodig om leider, geleide en doel op elkaar af te stemmen. Daarvoor is vakbekwaamheid een voorwaarde.⁶ De *handen* betreft het uitvoeren van de leiderschapstaak, het *doen*. Voor een belangrijk deel bestaat dit uit de toepassing van de technieken en vaardigheden op het gebied van leiderschap, zoals militairen die leren kennen en beheersen tijdens leiderschapstrainingen. Het *hart* duidt op de houding van de leider, zijn *attitude*. Het is uiteraard van belang dat een leider hart voor de zaak heeft, maar het is net zo belangrijk dat iedere leider hart heeft voor zijn/haar mensen. Anders gezegd, krijgen die het respect en vertrouwen, de verantwoordelijkheid en ontplooiingsmogelijkheden?

Meerdere rollen

Het leiderschap is van extra belang omdat de inzet van Nederlands militairen in de afgelopen jaren is verbreed. De militair moet niet alleen zijn voorbereid op conflictsituaties waarbij irreguliere strijdmethodes worden gebruikt, maar hij of zij moeten ook nationale taken kunnen uitvoeren en bij noodhulp of wederopbouw in fragiele staten de helpende hand bieden. De

³ *Visie Leidinggeven Commandant der Strijdkrachten*, 2007

⁴ *Noot 2*, pp. 50-51

⁵ *British Defence Doctrine*, second edition, p. 4-3

⁶ Zie C.P.M. van Egmond, 'Leiderschap in de praktijk', in: Th.A. van Baarda, A.H.M. van Iersel en D.E.M. Verweij (red.), *Praktijkboek Militaire Ethiek*, DAMON Budel, 2004, pp. 60-61

militaire leidinggevende moet tegenwoordig dan ook ruwweg drie rollen kunnen vervullen. Als 'krijgsman' moet hij in staat zijn de traditionele gevechtshandelingen te verrichten; als 'diplomaat' moet hij in vredesmissies vaak in plaats van schieten met praten zijn doel zien te bereiken; en als manager moet hij zo bedrijfsmatig mogelijk omgaan met de hem/haar toevertrouwde middelen.

Een militaire leidinggevende moet zich in deze rollen onder alle omstandigheden verantwoordelijk voelen voor het motiveren en inspireren en voorgaan van zijn/haar personeel. De leidinggevende stelt daarbij zeker dat zijn/haar mensen de tijd en ruimte krijgen om hun professionele optreden te kunnen invullen. Het 'wat' wordt veelal opgedragen, maar het 'hoe' is aan de uitvoerende leidinggevende. Met andere woorden, de uitvoerende leidinggevende handelt steeds in lijn met het oogmerk van de hogere commandant, maar heeft een bepaalde mate van vrijheid om dit doel te bereiken. Deze filosofie van leidinggeven vindt zijn oorsprong in Pruisische militaire handboeken en wordt wel de *Auftragstaktik* genoemd.

'Goede' doelen

Leiderschap wordt in het algemeen omschreven als een proces van sociale beïnvloeding waarin een leider groepsleden aanstuurt met het oog op het realiseren van bepaalde doelen. Zo'n definitie zegt echter niets over die doelen als zodanig. Anders gezegd, ook het nastreven van dubieuze doelen wordt door leiders gestimuleerd. Hitler en Shaka Zulu kunnen in dit verband, niet alleen als leiders, maar zelfs charismatische leiders worden genoemd. Charismatisch leiderschap kan de beste en de slechtste vorm van leiderschap zijn. Dat hangt af van degene op wie de blik gericht is: Gandhi of Charles Manson. Bij de vraag wat is leiderschap moet het dan ook in feite gaan om de vraag 'wat is goed leiderschap', in termen van moreel goed en technisch goed en effectief. Met andere woorden een goede leider geeft niet alleen effectief, maar ook ethisch verantwoord leiding.

De militaire leider zal zich vooral thuis voelen bij de ideeën van Max Landsberg. Volgens hem gaat het bij leiderschap in essentie om visie, inspiratie en momentum.⁷ Visie is een positief beeld van wat de organisatie kan worden en dat tevens omvat de weg naar het realiseren van dat beeld. Het tweede punt, inspiratie, is het vermogen om mensen enthousiast te maken. Dat enthousiasme in hoofd en hart zet mensen aan tot actie. Momentum zorgt dat de organisatie haar bestemming bereikt met behulp van de projecten en initiatieven in de organisatie zelf. Bij 'echte' leiders zijn al deze drie aspecten aanwezig. Iemand met visie die niet kan inspireren is geen leider. Iemand die wel momentum creëert maar geen gemeenschappelijke visie kan creëren is evenmin een leider. Landsberg stelt dat het verschil tussen leiders en managers precies in deze drie punten zit.

'Oorlogen te midden van de mensen'

Hert militair leiderschap is er sinds het einde van de Koude Oorlog niet eenvoudiger op geworden. De Britse generaal b.d. Sir Rupert Smith stelt in zijn boek *The utility of force: The art of war in the modern world*, dat de industriële oorlogen tot het verleden behoren nu er

⁷ Max Landsberg, *De tools van leiderschap – visie, inspiratie, momentum*, Academic Service Den Haag, 2001

sprake is van ‘oorlogen te midden van de mensen’ (*war amongst the people*).⁸ Volgens de oud-generaal is hier sprake van een nieuw paradigma, welke het gevolg is van fundamentele veranderingen in de oorlogvoering.

Zo kennen oorlogen tegenwoordig geen absolute ‘harde’ doelstellingen meer, die met geweld kunnen worden afgedwongen, maar zijn ze gericht op vage concepten, zoals humanitaire interventie en *regime change*. Zo noemde Minister van Buitenlandse Zaken, Maxime Verhagen, als redenen voor onze presentie in Uruzgan, onze eigen veiligheid, solidariteit met de bevolking, mensenrechten en de geloofwaardigheid van de NAVO.⁹ In plaats van een conflict definitief te kunnen beslissen, worden strijdkrachten ingezet om een situatie te scheppen, binnen welke een definitieve oplossing voor het conflict moet worden gevonden. De doelstellingen van de traditionele interstatelijke oorlog hebben plaats gemaakt voor complexe kneedbare sub-strategische doelstellingen. Strijdkrachten worden strategisch ontplooid en tactisch gebruikt. Geweld wordt echter niet meer op het strategisch niveau aangewend voor de beslissende uitkomst van een conflict. Militaire operaties kennen tegenwoordig dan ook vrijwel ook geen tijdshorizon. Als voorbeeld noemt Smith het voormalig Joegoslavië, waar nu al sinds 1992 militairen verblijven.

Comprehensive approach

Bij de vredesmissies in Irak en Afghanistan, heeft de relatief overzichtelijke traditionele aanpak, met als zwaartepunt het verslaan van de militaire tegenstander dan ook plaats gemaakt voor een geïntegreerde aanpak gericht op veiligheid en stabiliteit in fragiele staten waar politieke, economische en sociale onrust heerst. In deze aanpak staat centraal om met zo min mogelijk geweld een zo groot mogelijke invloed te hebben op de ontwikkeling van de veiligheid. Daarvoor is er een sterkere nadruk op bemiddelen, bijdragen aan wederopbouw en het winnen van de *hearts and minds* van de bevolking. Dit laatste vormt het nieuwe zwaartepunt in de stabiliseringoperaties. Dit gebeurt in samenwerking en afstemming met vele andere partijen, waaronder overheidsinstanties en civiele organisaties. Leiders worden geconfronteerd met complexe doelstellingen op meerdere niveaus, extreme veelzijdigheid in hun taakuitvoering en samenwerking met andere partijen. De nieuwe geïntegreerde inzet van politieke, ontwikkelingsgerelateerde en diplomatieke instrumenten, in Nederland bekend staande als 3D (*Defence, Diplomacy en Development*) aanpak leidt tot nieuwe eisen aan leiderschap.¹⁰ In de context van de veranderende omstandigheden en de veelzijdigheid van optreden wordt van de leidinggevende verwacht dat deze meerdere vormen en stijlen van leiderschap beheerst. De leider moet kunnen schakelen tussen verschillende rollen en deze overtuigend en effectief uitdragen.

⁸ Rupert Smith, 2005, *The Utility of Force, The Art of War in the Modern World* (London: Allen Lane)

⁹ Maxime Verhagen, ‘Vier goede redenen om in Uruzgan te blijven’, *Volkskrant*, 10 mei 2008

¹⁰ Zie Josephine P. van Meer en Peter J.M.D. Essens, ‘Leiderschap in de ‘Comprehensive Approach’, *Carré* 11 – 2009, pp. 16-21

Traditioneel wordt leiderschap geplaatst in een hiërarchische leider-geleide relatie waarin de leider stuurt, ondersteunt en inspireert. Leiderschap in een *comprehensive approach* vereist echter samenwerking in gelijkwaardige relaties. Om effectieve gemeenschappelijke besluitvorming te realiseren is argumentatie, overtuiging en verbinding nodig. De toegenomen onderlinge afhankelijkheid tussen groepen en organisaties, nationaal en internationaal, vraagt van de leider om verbindingen tussen groepen te maken en positieve relaties te ontwikkelen en onderhouden. Het innemen van andere dan militaire perspectieven vereist mentale flexibiliteit en vooral ook intellectuele breedheid van denken. Uit onderzoek blijkt dat het vooral gaat om een open houding met gedragingen die mede vorm geven aan de interactie en dialoog met de andere leiders. Deze gedragingen zouden benoemd kunnen worden als verbinden en bruggen bouwen, luisteren en vertalen, betrekken en motiveren, ontwikkelen en afronden. Hoewel de militaire leider weliswaar de veiligheidsdimensie representeert, heeft hij tegelijkertijd de verantwoordelijkheid om mee te denken met wat de andere partijen beweegt en wat deze aan richtingen en keuzes inbrengen.

Tot slot

Uit het voorgaande moge duidelijk zijn, dat er geen recept bestaat voor goed leiderschap. Het kan niet uit een boek worden geleerd. Elke commandant zal zijn/haar personeel op een andere wijze motiveren om te doen wat van hen wordt verwacht.

Binnen de krijgsmacht zie je dat door de jaren heen twee stijlen van leidinggeven als uitgangspunt worden gehanteerd: situationeel leidinggeven en inspirerend leidinggeven. Deze stijlen worden de militair aangereikt, afhankelijk van zijn /haar ervaring en ontwikkelingsstadium.¹¹ Bij beginnende leidinggevers wordt situationeel leiderschap aangeleerd. Situationeel leidinggeven houdt in dat de effectiviteit van leidinggeven verschilt per situatie.¹² Hierbij kunnen vier stijlen worden onderscheiden: instrueren, overtuigen, overleggen en delegeren. Deze stijl van leidinggeven heeft aan belang gewonnen door de complexe situaties waarin de leidinggevende in de hedendaagse missies moet opereren. Vooral de lagere commandanten moeten vaak schakelen tussen 'vechten' en 'bouwen'.¹³ Van een herkenbare vijand is vaak geen sprake.

Bij het volgende niveau wordt het inspirerend leiderschap verwacht, wat trainbaar is, hoewel natuurlijke aanleg hiervoor wel nodig is. Bij inspirerend leidinggeven weet de leidinggevende invulling te geven aan gedrag dat de basis vindt in en aansluit bij de competenties, charisma, inspireren, stimuleren en persoonlijke consideratie in relatie tot de medewerkers. Door mensen te inspireren kweekt de leidinggevende niet alleen betrokkenheid, maar kan hij tevens een 'kritisch vermogen' ontwikkelen, dat wil zeggen mensen die een weerwoord durven te

¹¹ Hans Leijh en Magdaleen de Schepper, 'Sociaal Leiderschap of Leiderschap met een sociaal gezicht?', in: 'Sociaal Leiderschap bij Defensie', *Kernvraag* 2009/2 nr. 138, pp. 15-16

¹² Zie Paul Hersey, *Situationeel leiding geven*, druk 21, Amstel Uitgevers Amsterdam, januari 2009

¹³ Ton van Loon, 'Sociaal leiderschap: Training is de sleutel tot succes', in: 'Sociaal Leiderschap bij Defensie', *Kernvraag* 2009/2 nr. 138, p. 37

geven en meedenken met de leider.¹⁴ Het omgaan van de leider met macht dient bovendien zodanig te zijn, dat een bepaald gezag van de leidinggevende door zijn mensen wordt onderkend en aanvaard. Dat gezag zal meestal niet zo maar aanwezig zijn, maar zal in de loop der tijd moeten worden opgebouwd op grond van ervaring, prestaties en wat de leidinggevende als mens werkelijk waard is.

Bij de hogere en hoogste rangen wordt tenslotte verwacht dat in de leiderschapsstijl, vooral de in de loopbaan opgedane ervaring van invloed is op de bij het leiderschap op dat niveau passende gedragingen. Het gaat dan om meer charismatisch, moreel bewust, relativerend leiderschap. Strategisch inzicht wordt gecombineerd met het uitleggen van keuzes richting medewerkers en bestuurders.

Maar welke leiderschapsstijl op welk niveau dan ook wordt gehanteerd, uiteindelijk is en blijft effectief en goed leiderschap berusten op de samenhang van hoofd, handen en hart!

De auteur hecht eraan te vermelden, dat de eerste paragrafen van het artikel voor een belangrijk deel berusten op de geschriften en inzichten van kolonel der mariniers b.d. C.P.M. van Egmond (zie onder meer voetnoot 6).

¹⁴ F.G.W.P. Ramakers, 'Leiderschap is meesterschap, deel 2', Carré 2 – 2009, p. 9-10