



Mr. drs. C. Homan

Hoofd, handen en hart

De kern van militair leiderschap

Met boeken over leidinggeven zij bibliotheken te vullen. Maar waar het in alle gevallen op neer komt is dat leiders een visie kunnen ontwikkelen, de vaardigheid hebben om daarbij tot resultaten te komen en hart hebben voor de zaak en hun mensen. Moderne militaire leiders moeten bovendien drie rollen kunnen vervullen: die van krijgsman, diplomaat en manager.

Politiek leiderschap, alleen daarmee is volgens velen de (financiële) crisis binnen de Europese Unie op te lossen. Over leiderschap zijn bibliotheken vol geschreven. 'Duurzaam' is het zoveelste adjectief dat aan de lijst van diverse vormen van leiderschap is toegevoegd. Andere vormen gaan van charismatisch tot taakgericht en van inspirerend tot directief. Het kan dus niet aan de hoeveelheid theorie liggen dat mensen politiek leiderschap missen. De vraag rijst zelfs of de vele literatuur over leiderschap niet een illustratie is van het gebrek aan leiderschap, of misschien wel als compensatie voor dit gebrek fungeert.

Militair leiderschap

Ook voor een militaire organisatie is leiderschap van eminent belang. In een krijgsmacht is leidinggeven *core business* en maakt het deel uit van de 'mentale component', die samen met de 'conceptuele' en 'fysieke' component volgens de Nederlandse Defensiedoctrine het militaire vermogen bepalen: de capaciteit om militaire operaties uit te voeren. De conceptuele component heeft als kernelementen de grondbeginselen van de oorlogvoering, de doctrine en de procedures. Kolonel der mariniers b.d. Cees van Egmond is van mening dat hierin tevens plaats is voor de leiderschapsfilosofie. De fysieke component bestaat uit de middelen (personeel en materieel) en de onderlinge afstemming daarvan door middel van opleiding en training. De mentale component omvat naast leiderschap, motivatie en de organisatie van de inzet. Hoewel de drie componenten onderling van elkaar afhankelijk zijn, blijkt uit de krijgsgeschiedenis dat de mentale component veelal de doorslag geeft. Volgens Van Egmond gaat het bij de mentale component immers om zaken als '*esprit de corps*', saamhorigheid, doorzettingsvermogen, mentale en fysieke hardheid, improvisatievermogen, discipline, initiatief, durf, vertrouwen, doorzettingsvermogen etc. De Engelse doctrine vat de elementen van de mentale component kernachtig samen in *persuading our people to fight*.

Hoofd, handen en hart

Maar goed leiderschap is nog niet gegarandeerd met leiderschapsvaardigheden en een goede leiderschapsfilosofie alleen. Van Egmond betoogt in zijn geschriften over en trainingen in leiderschap dat een leider de elementen hoofd, handen en hart in zich moet verenigen, maar dat de kwaliteit ervan hoofdzakelijk wordt bepaald door het hart. Het 'hoofd' duidt op het denkwerk dat nodig is om leider, geleide en doel op elkaar af te stemmen. Daarvoor is vakbekwaamheid een voorwaarde.

De 'handen' staan voor de uitvoering van de leiderschapstaak, het doen. Dit houdt voor een belangrijk deel in dat de leiderschapstechnieken en -vaardigheden worden toegepast die militairen leren tijdens de leiderschapstrainingen. Het 'hart' staat voor de houding van de leider. 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 of haar mensen. Anders gezegd: krijgen die het vereiste respect en vertrouwen, de verantwoordelijkheid en ontplooiingsmogelijkheden?

Hedendaagse militaire inzet

De omstandigheden waaronder tegenwoordig militair leiderschap moet worden uitgeoefend, zijn 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 en dat er nu sprake is van "*war amongst the people*". Oorlogen kennen volgens Smith geen absolute 'harde' doelstellingen meer die met geweld kunnen worden bereikt, maar zijn gericht op vage concepten zoals humanitaire interventie en *regime change*. De doelstellingen van de traditionele interstatelijke oorlog hebben zo plaats gemaakt voor complexe, kneedbare, substrategische 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 duidelijk einde meer. Als voorbeeld noemt Smith het voormalig Joegoslavië, waar nu al sinds 1992 militairen verblijven.

Meerdere stijlen

Bij de missies in Irak en Afghanistan ging het dan ook niet meer alleen om het verslaan van een militaire tegenstander, maar om een geïntegreerde aanpak gericht op veiligheid en stabiliteit in fragiele staten waar politieke, economische en sociale onrust heerst(e). Met zo min mogelijk geweld moest een zo groot mogelijke veiligheid worden bereikt. Bemiddelen, bijdragen aan wederopbouw en het winnen van de *hearts and minds* kregen veel meer nadruk. Dit gebeurde in samenwerking en afstemming met veel andere partijen, zoals onder meer overheidsinstanties en andere civiele organisaties. Leiders worden dus geconfronteerd met complexe doelstellingen op meerdere niveaus, extreme veelzijdigheid in hun taakuitvoering en samenwerking met andere partijen. Deze nieuwe, geïntegreerde inzet van politieke, ontwikke-

lingsgerelateerde en diplomatieke instrumenten die in Nederland bekend staande als 3D (*Defense, Diplomacy en Development*) stelt zo nieuwe eisen aan militair leiderschap. 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 inhoud geven. Traditioneel wordt leiderschap geplaatst in een hiërarchische relatie tussen leider en geleide, waarbij de leider stuurt, ondersteunt en inspireert. Leiderschap in een 3D-benadering vereist echter ook samenwerking in gelijkwaardige relaties. Om effectieve gemeenschappelijke besluitvorming te realiseren is argumentatie, overtuiging en verbinding nodig. De toenomen onderlinge afhankelijkheid tussen groepen en organisaties, nationaal en internationaal, vraagt dus van de leider om verbindingen tussen groepen te maken en positieve relaties te ontwikkelen en te onderhouden. Het bezien vanuit andere dan alleen militaire perspectieven, vereist dit 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 tussen en dialoog met de andere lei-

ders. Deze gedragingen zouden benoemd kunnen worden als verbinden en bruggen bouwen, luisteren en vertalen, betrekken en motiveren, ontwikkelen en afronden. Hoewel de militaire leider 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.

De militaire leider moet daarom tegenwoordig 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 aan hem of haar toevertrouwde middelen.

De kern

Hoewel uit het voorgaande duidelijk is dat er geen recept bestaat voor goed leiderschap, zal elke commandant zijn of haar personeel dan ook op een eigen wijze motiveren om te doen wat van hen wordt verwacht. Maar welke leiderschapsstijl ook wordt gehanteerd, uiteindelijk is en blijft – zo stelt Van Egmond terecht - effectief en goed leiderschap berusten op de samenhang van hoofd, handen en vooral het hart! <

Verenigingsnieuws

Thema-avond vrede en veiligheid

De bijeenkomst, georganiseerd in samenwerking met de Utrechtse Studentenvereniging voor Internationale Betrekkingen (SIB-Utrecht), vond plaats op dinsdag 15 november 2011 in de goed gevulde Raadszaal Pietershof (Achter Sint Pieter 200). Het thema was: 'Vernieuwingen' en de voordrachten gingen over **Digitale Veiligheid, Raketverdediging en Onbemande vliegtuigen**. Elders in dit nummer vind u de artikelen die door de sprekers zijn gemaakt op basis van hun voordrachten. De gedachtewisseling aan het slot van de avond werd geleid door genm der mariniers mr. drs. C. Homan. Opvallend was dit jaar de belangstelling vanuit het Parlement.



De sprekers en de gespreksleider. Bron: Anna Wijnands, SIB-Utrecht