

Van visie over militair leiderschap naar werken aan teamleiderschap

Lkol (r) dr. Tom Bijlsma*

In 2023 verscheen de nieuwe *Visie Leiderschap Defensie* (VLD 2023). Aanleiding was onder andere de *Defensievisie 2035* en ontwikkelingen binnen de NAVO, zoals van joint naar multidomein. Een rode draad van de VLD 2023 vormen de wisselende rollen van leiderschap en volgerschap en zij presenteert een abstracte definitie van leiderschap. Dit artikel gaat in op de ‘oude’ *Visie Leidinggeven Defensie* uit 2013 en belicht de nieuwe. Vervolgens vindt een kritische analyse plaats van de VLD 2023. Het artikel zoomt daarna uit naar leidinggeven aan en binnen militaire teams, onder andere door Crew Resource Management (CRM) en bespreekt ontwikkelingen van het omschakelen naar hoofdtak 1 en de nieuwste NAVO-doctrine, en welke gevolgen deze hebben voor leiderschap.

Medio 2023 kwam er een nieuwe *Visie Leiderschap Defensie* (VLD) uit. De nieuwe visie kent twee onderscheidende elementen ten opzichte van de oude uit 2013: er is een opvallende definitie van de term leiderschap, waarbij ook het begrip volgerschap een prominente plaats krijgt en daarnaast is het leiderschapskompas, kenmerkend voor de VLD 2013, geheel verdwenen. Dat het document bovendien geen visie *Leidinggeven* heet, maar visie *Leiderschap*, heeft ook een achtergrond.

Wat voegt deze visie toe, en wat gaat er verloren? Dit artikel brengt eerst de *Defensievisie Leidinggeven 2013* in herinnering. Daarna volgt een toelichting op de VLD 2023, met aansluitend een kritische beschouwing vanuit diverse perspectieven. Met de invulling van een van de elementen van het leiderschapskompas, de uitdijende schijven Ik-Team-Context, sluit dit artikel af met actuele ontwikkelingen rondom militair leiderschap gegeven de toegenomen kans op inzet binnen hoofdtak 1. De diverse visies over militair leidinggeven zijn steeds belicht in de *Militaire Spectator* en daarmee zet dit artikel een traditie voort. De eerste, uit 2007, in jaargangen 180 en 181.¹ De VLD uit 2013 is in jaargang 183 toegelicht.²

De Visie Leidinggeven Defensie 2013

De Visie Leidinggeven Defensie uit 2013 heeft als motto: ‘ZIJN. DOEN. LEREN. Dát is leidinggeven, nu en in de toekomst’.³ Als metafoor, maar tevens model, is een leiderschapskompas opge-

* Tom Bijlsma is universitair docent bij de Faculteit Militaire Wetenschappen van de Nederlandse Defensie Academie. De auteur bedankt zijn collega Kevin van Loon voor het becommentariëren van het conceptartikel en de vele voorafgaande discussies over dit onderwerp.

1 M.J. van Gils, ‘Leiderschapsontwikkeling. De basis: zelfleiderschap en eigenaarschap’, *Militaire Spectator* 180 (2011) (2) 87-98; S. Dalenberg, Leiderschapsvisie: theorie en praktijk. Een beschouwing van de visies op leiderschap binnen Defensie, *Militaire Spectator* 181 (2012) (5) 221-230.

2 S. Dalenberg, I. Folkerts en T. Bijlsma, Nieuwe Defensievisie leidinggeven. Op koers met het leiderschapskompas, *Militaire Spectator* 183 (2014) (1) 26-39.

3 *Visie Leidinggeven Defensie* (Ministerie van Defensie, NLDA, ECLD, 2013). In bepaalde verwijzingen ook aangehaald als 2015, toen de formele drukversie verscheen.



Over leidinggeven en leiderschap, een belangrijk speerpunt bij de krijgsmacht, heeft de Militaire Spectator traditioneel veel gepubliceerd

steld. Het leiderschapskompas kent vier rollen van de leider als hoofdrichtingen: vakman, coach, leider en manager. Als de vier windrichtingen zijn vier karaktereigenschappen voor de leidinggevende geplaatst op het kompas: moedig, verantwoordelijk, dienstbaar en eerlijk. Daarnaast kent het drie steeds groter wordende cirkels respectievelijk Ik, Team en Context. De persoons- en karaktereigenschappen vormen (onder andere) het ZIJN. Het DOEN is vormgegeven door de vier rollen. Het LEREN zit op twee niveaus. Allereerst jezelf verder leren kennen, ontwikkelen en vormen, door bijvoorbeeld te reflecteren op het ZIJN en IK. Het tweede niveau van leren is het evalueren van het DOEN, waarbij IK en TEAM betrokken zijn. Leren als individu en als team, en werken aan de eigen persoon(seigenschappen). Zijn, doen en leren zijn ook krachtige actieve werkwoorden die passen bij elke militair in een dynamische wereld. Ze geven invulling aan de drie componenten van het militair vermogen: fysiek, mentaal en conceptueel. Voor elke rang, voor elke schaal herkenbaar en toepasbaar, zowel in

vredesbedrijfsvoering als in een militair operationele omgeving.

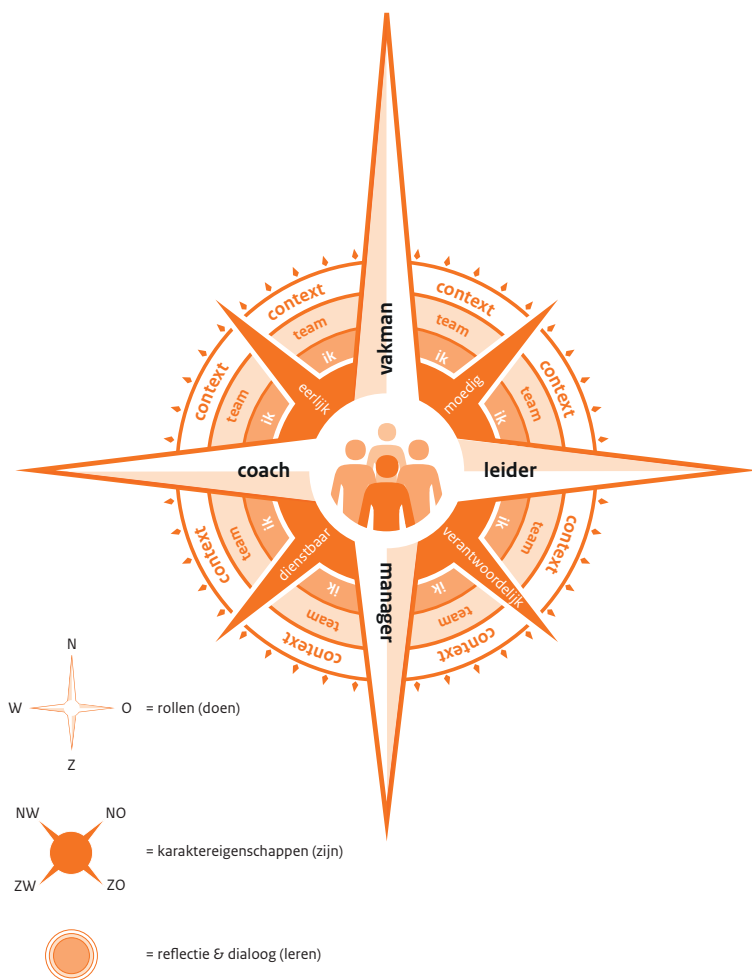
De VLD 2013 bezit een heldere, wetenschappelijke basis. De visie is op theoretische studies gestoeld en op empirische wijze geschraagd, dat laatste met behulp van diverse gespreksgroepen bestaande uit een dwarsdoorsnee van defensiepersoneel. Dit heeft het *commitment* van de visie bevorderd en heeft er voor gezorgd dat het ook echt een Nederlandse Defensievisie is. De gesprekken voedden de militaire (operationele) context en de diverse militaire (sub)culturen.⁴

Evaluatie van de VLD 2013

In 2022 gaf de Commandant der Strijdkrachten (CDS) via de Directie Aansturen Operationele Gereedstelling (DAOG) opdracht aan de Commandant van de Nederlandse Defensie Academie (NLDA) om de Visie Leidinggeven Defensie 2013 te evalueren en indien nodig te herzien. Centraal

⁴ Zie onder andere: S. Dalenberg, I. Folkerts & T. Bijlsma, Nieuwe Defensievisie leidinggeven; Op koers met het leiderschapskompas, *Militaire Spectator* 183 (2014) (1) 26-39.

Vrede & veiligheid



Het leiderschapskompas, centraal element van de VLD 2013

bij deze evaluatie stonden de wensen van de organisatie, zoals vermeld in de *Defensievisie 2035*.⁵ Het Expertise Centrum Leiderschap Defensie (ECLD), onderdeel van de NLDA en penvoerder van militair leiderschap binnen Defensie, richtte een klankbordgroep in, bestaande uit een vertegenwoordiger van elk Defensie Onderdeel (DO). Een belangrijke

uitkomst was dat de VLD 2013 enerzijds een goede basis biedt, maar dat de complexiteit van de omgeving vereist om leiderschap ook te zien als gezamenlijk proces en niet als iets dat slechts is voorbehouden aan een leidinggevende in zijn of haar functie.

Verder kwam uit de beschouwingen een divers beeld. Sommige Defensie Onderdelen wilden een compleet gewijzigde visie, anderen wensten grote elementen van de visie 2013 te behouden. Al met al was de conclusie: 'De klankbordgroep adviseert daarom de VLD volledig te herzien naar een nieuwe visie op leiderschap, die zowel recht doet aan het leidinggeven vanuit de positie (hiërarchie), als aan leiderschap als een proces waaraan iedereen deelneemt (contextueel leiderschap)'.⁶

De Visie Leiderschap Defensie 2023

Het woord 'leidinggeven' in de titel van de VLD 2013 impliceerde dat die visie alleen bedoeld was voor leidinggevendenden. De nieuwe visie *Leiderschap* is, zo stelt de inleiding, van toepassing op alle medewerkers van Defensie, dus op alle defensieonderdelen en iedereen die daar werkzaam is, ongeacht schaal of rang.⁷ De nieuwe visie stelt in de *Aanleiding en omgevingsfactoren* dat er veranderingen zijn in het werken, onder andere van joint naar multidomein, en er wordt meer adaptiviteit en flexibiliteit gevraagd. Mission command blijft nog steeds het leidende principe bij aansturing. Er zijn veel verwijzingen opgenomen naar de *Defensievisie 2035*, gepubliceerd in 2020.

In de nieuwe visie staat leiderschap centraal en niet leidinggeven. De definitie is: 'Leiderschap is dat wat er in een bepaalde context tussen mensen gebeurt, op het moment dat er één gaat leiden en een ander gaat volgen om tot een gezamenlijk doel te komen'.⁸

Leiderschap is nu als dichotomie getypeerd: leiden of volgen. Het volgen vraagt dan meer duiding. Volgens de visie is volgen '(..) het actief bijdragen aan en onafhankelijk, kritisch meedenken met hetgeen degene die leidt voorstelt. Bijvoorbeeld door te zorgen dat de juiste informatie op de juiste plek komt, te adviseren, (kritische) vragen te stellen, positieve en

5 *Defensievisie 2035. Vechten voor een veilige toekomst* (Den Haag, ministerie van Defensie, 2020).

6 Interne bron.

7 *Visie Leiderschap Defensie* (Ministerie van Defensie, CDS, ECLD, 2023).

8 VLD 2023, 8.

negatieve feedback te geven en te vragen om hulp of verduidelijking.⁹

De context bepaalt grotendeels wie leidt en wie volgt: 'Op basis van de gedeelde beelden van de context kunnen we beter begrijpen wat we te doen hebben om onze doelen te realiseren en daarmee betere keuzes maken over wie op een moment het beste kan leiden en wie volgen.'¹⁰ Het laatste element van de definitie gaat over het gezamenlijke doel. Dit doel is bijvoorbeeld de operationele opdracht. De visie benadrukt dat het toelichten van het 'waarom' van de opdracht, de bedoeling of 'intent', meer zicht biedt op de essentie van de opdracht of de taken. Een credo uit de visie is: 'leiderschap is niet van 'de baas' alleen', het is niet gebonden aan een formele positie. Om dit mogelijk te maken is passend gedrag essentieel. Zo zullen formeel leidinggevendenden controle (meer) moeten loslaten en zullen niet-leidinggevendenden (vaker) een stap naar voren moeten zetten. Niet de hiërarchie is bepalend, maar de professionele expertise en hiermee de autonomie van een functionaris. Hoofdstuk 4 van de visie 2023 heeft als titel 'Ik en de ander'. De drie onderwerpen hierin, Persoonlijkheid, Ervaringen en Onderlinge relaties, worden heel kort toegelicht. Op zich bevat de inhoud van dit deel niets nieuws – als de lezer al een basiskennis bezit over leiderschap en samenwerken – en het gaat niet specifiek over de definitie van leiderschap. Wel staat op deze bladzijde de slagzin als verdere duiding van de definitie: 'Iedereen moet steeds een keuze maken tussen leiden en volgen op basis van de context en het doel, rekening houdend met jezelf, de anderen en de onderlinge relaties'.¹¹ Als laatste rondt de VLD 2023 af met het motto 'Deze visie stelt onze mensen centraal – al onze mensen. Daarmee is leiderschap van ons allemaal'.¹²

De definitie van leiderschap

De nieuwe definitie van leiderschap wijkt nogal af van wat in vorige visies over leidinggeven stond. Daarom eerst een toelichting. Er is veel literatuur over de diverse vormen van leider- en volgerschap en het wederzijds beïnvloeden van de betrokkenen om tot een co-creatie van leiderschap te komen. Eén van de meest beschreven – en soms beleden – leider-

schapsstijl is het transformationeel leiderschap.¹³ Dit is tevens de meest verlichte leiderschap-centrische benadering.

De definitie van leiderschap van de VLD 2023 komt uit het sociaal constructivisme. Hierbij verlenen mensen zelf betekenis aan hun omgeving en staan de sociale en interpersoonlijke processen centraal. Die processen komen nooit uit het niets. Zo is er bijvoorbeeld altijd een relatie naar anderen, maar is ook een historie, een emotie en een cultuur aanwezig. Een van de stromingen hierbinnen is de Relational Leadership Theory. Uhl-Bien omschrijft de kern daarvan als volgt: 'It does not define leadership as holding a managerial position, nor does it use the terms manager and leader interchangeably (...). It sees leadership as able to occur in any direction (...); in some variations, it may result in the breakdown of the distinction between who is leading and who is following (...), instead reflecting a mutual influence process'.¹⁴ Vooral de laatste twee decennia staat het volgerschap meer in de wetenschappelijke belangstelling.¹⁵ Ook bij moderne leiderschapontwikkeling luidt de aanbeveling om meer aandacht te besteden aan interactie, teamprocessen en het volgerschap.¹⁶ Dit is nu expliciet verwerkt in de nieuwe visie. Tevens is het benadrukken van het kunnen schakelen tussen leiderschap en volgerschap, afhankelijk van context en doel, een nieuw element.

Deze nieuwe visie op (militair) leiderschap vraagt om een kritische beschouwing, met als centrale vragen: Wat is de meerwaarde van de VLD 2023? En is deze visie wel echt nieuw?

9 Idem, 9.

10 Idem, 9.

11 VLD 2023, 11.

12 VLD 2023, 12.

13 B.M. Bass en R.E. Riggio, *Transformational leadership* (Mahwah, Lawrence Erlbaum, 2006).

14 M. Uhl-Bien, 'Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing', *The Leadership Quarterly* 17 (2006) 667.

15 Zie ook: M. Uhl-Bien, R.E. Riggio, K.B. Lowe en M.K. Carsten, 'Followership theory: A review and research agenda', *The Leadership Quarterly* 25 (2014) 83–104.

16 B. Oc, K. Chintakananda, M.R. Bashshur en D.V. Day, 'The study of followers in leadership research: A systematic and critical review', *The Leadership Quarterly* 34 (2023) 1–20.



Bij het samenwerken in een team is het onwenselijk om te denken en te handelen in leiders en volgers

FOTO MCD, LOUIS MEULSTEE

De dichotomie van leiders-volgers

Bij het samenwerken in een team is het onwenselijk om te denken en te handelen in leiders en volgers. Het draait bij samenwerken om het team, en iedereen speelt daar zijn eigen (wisselende) rol in. Indachtig het credo van de Koninklijke Luchtmacht: 1 team, 1 taak. Bij een goed team verlopen de activiteiten en processen zo vloeiend dat men ze nooit beschouwt vanuit het perspectief leiderschap en volgerschap. Dat voegt ook niets toe. Iedere medewerker is (eigen) leider en teamlid. Het team is zo sterk als de zwakste schakel. En dan is het normaal als collega's of teamleden een ander helpen, coachen, of aanspreken. Als het collega's betreft, is dit dan als horizontaal leiderschap te benoemen? En als het vanuit een rangverschil komt (van boven naar beneden, maar ook van beneden naar boven?), heet het dan verticaal leiderschap? Of is er sprake van collegiale- of teamcoaching als leiderschap een gevaarlijk of bezoedeld woord is? Of is het gewoon samenwerken?

In de VLD 2013 is op bladzijde 12 al de mooie uitspraak opgenomen 'Leadership is action, not position'. Noem in deze processen iemand liever niet 'volger'. Dat schept afstand en bevordert hokjesdenken; laat de term aan social media.

Het gevaar van volgers

Volgerschap, zoals bijvoorbeeld in de social media, is snel te associëren met weinig interactie, gedwee, eenrichtingscommunicatie, oppervlakkig en positieve framing (vanuit de volger). In de dynamiek van informele en formele groepen kunnen soms minder wenselijke elementen binnendringen. Deze activiteiten kunnen verborgen voor anderen binnen de groep plaatsvinden, ze kunnen ook (al of niet heimelijk voor anderen) worden uitgedragen. Het kan bijvoorbeeld gaan over discrimineren (in appgroepen), initiatierituelen, teamdoelen die haaks staan op operationele doelen, drank- en drugsgebruik, of gokken. Waar een individu met kwalijke bedoelingen veelal wordt geremd of beperkt door zijn team of de omgeving, is dit bij

dit soort teams veel minder het geval. Internationaal zijn er militair-historische voorbeelden als My Lai (16 maart 1968)¹⁷ of de Iraakse Abu Ghraib-gevangenis (2004).¹⁸ In de Nederlandse defensieorganisatie zijn er genoeg kleinere voorbeelden op vele vlakken.

Een teamlid met een sterke persoonlijkheid, met formele of informele macht, kan volgers om zich heen verzamelen en perverse of illegale handelingen uitvoeren. De passieve connotaties die het woord volger oproepen zijn in deze context ook echt slaafs, gewillig en kritiekloos. Toxisch leiderschap, en -volgerschap, kan veel kwaad aanrichten.¹⁹

Nu de VLD 2023 zo zwaar inzet op het onderscheid tussen leiders en volgers, dient het gevaar van onbalans de nodige aandacht in het document te krijgen. Nu staat hierover: 'De formeel leidinggevende heeft dus een overkoepelende rol op het gebied van coördinatie tussen groepen, in het afwegen van belangen (ook ingroup versus outgroup), bij conflicthantering en in het bewaken van waarden en normen'.²⁰ Dit is niet alleen bijzonder oud-denken, namelijk leidercentrisch, maar ook erg gevaarlijk. ELK teamlid dient de bovenstaande activiteiten uit te voeren en na te leven! Juist om ook tegen de formeel leidinggevende (tijdig) te kunnen zeggen dat hij het anders ziet. Iedereen is verantwoordelijk voor zijn eigen ethisch-juist handelen en dat van zijn teamleden. Het moreel kompas, of het leiderschapskompas met de vier karaktereigenschappen, hoort bij iedereen altijd ingespeeld te zijn. En iedereen moet de plicht en noodzaak voelen om actie te ondernemen bij afwijkingen. Een extra reden om bij de leiderschapsvisie geen afstand te doen van het leiderschapskompas.

Leiderschap of leidinggeven? That is no question!

Het perspectief op leiderschap richten in plaats van op leidinggeven is verwarrend. Het is een semantisch verschil. Leidinggeven is een vrij fluide proces, met hiërarchie als slechts één van de variabelen om met het te tonen leidinggevend gedrag rekening te houden. Er zijn nog diverse andere machtsbronnen, maar ook de historie, de (sub)cultuur, opdracht, urgentie en de vele andere contextuele factoren spelen een rol. Leidinggeven en leiderschap zijn inwisselbaar.

Leidinggeven geschiedt bijvoorbeeld ook naar boven en (collegiaal/horizontaal) naar teamleden.

Het perspectief omtrent 'leidinggeven' en 'leiding ontvangen' kan veranderen. Het Situationeel Leiderschapsmodel van Hersey en Blanchard wordt nog alom onderwezen.²¹ Het is helaas geen officieel hulpmiddel meer binnen Defensie. In essentie gaat het om vier hoofdstijlen van leidinggeven waarbij de medewerker steeds situationeel wordt ingeschat ten aanzien van de dimensies Kunnen en Willen (kan betrokkene het wel? wil betrokkene het ook?). Dan volgen hieruit de hoofdstijlen Leiden, Begeleiden, Steunen en Delegeren (S1 tot en met S4). Vul voor medewerker leidinggevende in, en beschouw eens hoe u als medewerker voor elke leiderschapsactiviteit uw leidinggevende tegemoet treedt. In hoeverre komen dan vergelijkbare stijlen naar voren in de onderlinge interactie hierover? Of vul voor medewerker collega in.

De keuze voor Leiderschap in plaats van Leidinggeven is gebaseerd op een zinsnede uit bladzijde 5 van de VLD 2023: 'De visie uit 2015 was gericht op de leidinggevendenden binnen Defensie. De Visie Leiderschap Defensie 2023 is van toepassing op alle medewerkers van Defensie, dus voor alle defensieonderdelen en iedereen die daar werkzaam is, ongeacht schaal of rang'. Nu staat in de inleiding van de VLD 2013 dat het bedoeld is voor leidinggevendenden. Dat is jammer, het zet sommigen op het verkeerde been. Maar vanuit het perspectief van de VLD 2023 is die leidinggevende dus iedereen. Een teamlid/volger is tijdelijk en situationeel de leidinggevende. Dan is het weer geheel in lijn met de VLD 2013.

17 Bijvoorbeeld H. Jones, *My Lai. Vietnam, 1968, and the descent into darkness* (Oxford, Oxford University Press, 2017).

18 Bijvoorbeeld D.L. Strauss, B. Ehrenreich en M. Danner, *Abu Ghraib. The politics of torture* (Berkeley, North Atlantic Books, 2004).

19 'Editorial: Fifty Shades of Grey. Exploring the Dark Sides of Leadership and Followership', *Frontiers in Psychology* (2018) (9) (www.frontiersin.org).

20 VLD 2023, 10.

21 P. Hersey, K.H. Blanchard en D. Johnson, *Management of organizational behaviour. Leading human resources* (Hoboken, Prentice Hall, 2001).

De grote vraag is: vanwaar de grote ommezwaai met andere termen en definitie? Hopelijk vloeide de nieuwe visie niet voort uit een te benepen analyse van een bepaalde zinsnede uit de VLD 2013. Naast de eerder geciteerde uitspraak op bladzijde 12 ('Leadership is action, not position') staat op bladzijde 5 van de VLD 2013 al: 'The function of leadership is to produce more leaders, not more followers', een uitspraak van Ralph Nader.

Leidinggeven

Vanuit de semantiek is de nieuwe visie overigens niet helemaal uitgelijnd. In het voorwoord op bladzijde 3 staat bijvoorbeeld: 'Deze nieuwe Visie Leiderschap Defensie 2023 vormt een belangrijke doorontwikkeling ten opzichte van de vorige visie'. Maar er is geen oude visie Leiderschap, maar een visie Leidinggeven, dat is juist het cruciale verschil (wat men wilde maken). Dus van een vorige visie kan geen sprake zijn. Helaas loopt men op bladzijde 8 helemaal vast in terminologie: 'De termen leiders en volgers zijn echter wat 'statisch' – iets wat je bent – en kunnen de indruk geven dat leiden of volgen hoort bij specifieke personen, functies of posities in plaats van iets wat ontstaat in interactie. We spreken daarom liever van leiden en volgen dan van leiders en volgers'. Waarom de visie ook niet de actieve benaming geven 'leidinggeven'? Dat doen we tenslotte allemaal, net als leiding ontvangen.

Een definitie van leidinggeven

Waarom een nieuwe queeste naar een defensie-visie over leidinggeven, een van de militaire kerntaken van (onder)officieren? De (militaire) bruikbaarheid en eigenheid van de nieuwe visie Leiderschap is afgenomen. De definitie 'Leiderschap is dat wat er in een bepaalde context tussen mensen gebeurt, op het moment dat er één gaat leiden en een ander gaat volgen om tot een gezamenlijk doel te komen' is abstract, niet aansprekend en zeker niet onderscheidend voor het militaire metier. Voor de gemiddelde soldaat

of lagere burgerschaal behoeft dit al snel uitleg. Een werkzame metafoor kan zijn dat iemand met zijn partner de tango gaat dansen. Bij de eerder beschreven, meer wetenschappelijke duiding van de definitie – uit het sociaal constructivisme – is Donna Ladkin niet besproken. De VLD 2023 is wel mede op haar werk gestoeld, getuige twee bronvermeldingen.²² Met iemand die als achtergrond musicus en filosoof is, kun je veel verwachten, maar mogelijk geen *hands-on* bijdrage voor een militaire visie en definitie van leidinggeven.

De VLD 2013 geeft geen concrete definitie van leidinggeven, anders dan 'ZIJN. DOEN. LEREN. Dát is leidinggeven, nu en in de toekomst'. Dat is niet concreet, maar roept wel op tot belangrijke activiteiten. Wat is dan wel een passende definitie voor leidinggeven (bij defensie)? Bij de modellen en theorieën staat gedrag steeds centraal. Dit geldt zowel voor het afgezworen Situationeel Leiderschapsmodel als het door Defensie omarmde leiderschapscircumplex. Het leiderschapscircumplex is 'een model dat je kunt gebruiken om effectief te zijn in de samenwerking met anderen en bij het beïnvloeden van anderen. Het gaat erom dat je in staat bent om jouw gedrag telkens af te stemmen op anderen waar je mee te maken hebt, de taak en de context (stijlflexibiliteit)'.²³ Steeds zijn de taak en de context als belangrijke variabelen genoemd voor het gewenste gedrag. De Visie Leidinggeven Defensie 2007 geeft als definitie: 'Het bewust richting geven aan het gedrag en het inspireren van anderen om gezamenlijk het gestelde doel te bereiken'.²⁴ Zowel het ZIJN. DOEN. LEREN. – het leiderschapscircumplex – als deze definitie omarmen het gedachtengoed van de nieuwe visie uit 2023. Geen gemaakt onderscheid tussen leiders en volgers; het gaat om anderen. Helder voor leiders en volgers, burgers en militairen. Terug naar deze definitie, waar velen mee zijn opgeleid.

Falend leiderschap bestaat niet!?

Gelukkig hebben we deze goede, oude definitie uit de VLD 2007 nog. Er doet zich namelijk iets vreemds voor bij de (nieuwe) definitie van leiderschap. Bij leidinggeven kan iemand falen, het gedrag van de ander beïnvloeden lukt niet

22 D. Ladkin, *Rethinking leadership. A new look at old questions* (Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2020).

23 IK 2-1250, *Instructiekaart Leiderschap & Teameffectiviteit* (ECLD, 2022) 8.

24 *Visie Leidinggeven Defensie* (Den Haag, ministerie van Defensie, Werkgroep STAAL, 2007) 6.



Vanuit het perspectief van de VLD 2023 is de leidinggevende iedereen: een teamlid/volger is tijdelijk en situationeel de leidinggevende

(met deze bepaalde interventie). Dan kan betrokkene vanuit een (leiderschaps)rol een andere interventie overwegen.

Falende formele en informele leiders vallen niet onder de definitie van leiderschap. Als een leider geen volger heeft, gaat de definitie niet op, en is er geen leiderschap getoond. ‘Leiderschap is dat wat er in een bepaalde context tussen mensen gebeurt, op het moment dat er één gaat leiden en een ander gaat volgen om tot een gezamenlijk doel te komen.’ Een teamleider kan zeggen om links af te gaan, een teamlid kan een geweldig idee inbrengen, maar als niemand het uitvoert/luistert, valt dit getoond (leiderschaps)gedrag *per definitie* niet onder leiderschap. Dit concluderende zakt de metafoor van de nieuwe definitie van leiderschap, een tango dansen, ook door het ijs, want: *it takes two to tango*.

Het leiderschapskompas

Welke visie en definitie is aansprekend voor militairen? De inbedding door het leiderschapskompas in de VLD 2013 maakt leiderschap wel onderscheidend voor een militair of burger bij Defensie. Het gaat om bepaalde karaktereigenschappen die worden benoemd, het gaat om het

Zijn dat van belang is (naast de karaktereigenschappen en rollen, ook personeigenschappen), het Doen (onder andere *can do*-mentaliteit), het Leren (reflecteren en evalueren) en het Team (niet jij staat centraal als leider of teamlid, het gaat om het doel van het team; vergelijk: *The Mission, the Men, and Me*.²⁵

De krachtige metafoor van het leiderschapskompas is geheel vervallen in de nieuwe visie, ondanks de wens van een paar klankbord-groepleden. Op bladzijde 7, in de inleiding van de VLD 2023, staat vermeld: ‘...in de rijksbrede bestuurlijke context, waar Defensie deel van uitmaakt, is naar aanleiding van bovenstaande ontwikkelingen een visie op publiek leiderschap geschreven’. Laat deze visie nu bestaan uit een metafoor met tien naalden als richtingbepalers voor leiderschap, met ook als titel van het document, *Kompas voor publiek leiderschap*.²⁶ En deze visie is overigens geheel in lijn met de VLD 2013. Te vlug de oude metaforische schoenen weggegooid?

25 P. Blaber, *The Mission, the Men, and Me. Lessons from a Former Delta Force Commander* (New York, Penguin Putnam, 2010).



De soft skills van teamleiderschap

Het teamoptreden is bij Defensie van groot belang. En elk team maakt weer onderdeel uit van een hoger team. Bij een fregat zijn het de diverse diensten die samenwerken om het schip en de diverse wapensystemen optimaal in te zetten. Bij de landmacht zijn de bouwstenen ook teams, die samenwerkend een grotere eenheid vormen, Combat ((Service) Support). En dat werkt hetzelfde bij de andere Defensie Onderdelen. Het werken in, met, en tussen teams, noch het leidinggeven aan (multidisciplinaire) teams, komt duidelijk in de VLD 2023 naar voren. In het document staat in totaal slechts twee keer het woord team, in de VLD 2013 vele tientallen malen (de afbeeldingen van het kompas niet meegeteld).

Waar de VLD 2023 im- en expliciet naar verwijst is het begrip Crew Resource Management (CRM). CRM is een aantal samenhangende competenties om als team veilig, effectief en efficiënt te werken. De methode is vooral omarmd bij organisaties die het maar een keer goed kunnen doen omdat er geen tweede kans is, zogeheten High Risk Organizations (HRO's). Te denken valt aan bijvoorbeeld kernenergiecentrales, chirurgische teams en vliegtuig- en scheepsbemanningen.²⁷ De politie, en ook andere organisaties, werken hiermee onder de titel TRM, Team Resource Management, daar crew geen geëigend woord is voor bepaalde organisaties. Ook diverse grote onderdelen van de krijgsmacht werken met CRM (zie het kader).

Zo benoemt de VLD 2023 het belang van Situational Awareness.²⁸ Omgevingsbewustzijn is dan ook een belangrijke situationele factor bij leidinggeven en ook een van de competenties van CRM. Ook haalt de VLD 2023 in het kader van leider-/volgerschap aan: 'Niet-leidinggevend en moeten bijvoorbeeld de moed hebben om naar voren te stappen (...)'.²⁹ Binnen CRM staat dit bekend als Assertiviteit; in de volkmond bij de luchtmacht Speak Up genoemd. Bladzijde 11 van de VLD 2023 haalt de gewenste

Crew Resource Management

Bij Defensie hebben luchtmacht (vanaf 1996) en marine (vanaf 2015) Crew Resource Management (CRM) overgenomen en geïntegreerd in opleidingen, trainingen en oefeningen. De luchtmacht heeft het CRM-model van de burgerluchtvaart overgenomen en spreekt ook wel van Human Factors. De marine, net als de politie en vele Nederlandse ziekenhuizen, heeft het model van een Amerikaans militair onderdeel gekozen. De competenties van dit model zijn: Besluitvorming, Assertiviteit, Missie-analyse, Communicatie, Leiderschap, Adaptiviteit en Omgevingsbewustzijn. Ze overlappen elkaar deels.

Uitgangspunt van CRM is dat ieder teamlid een professional is en zijn *technical skills* beheerst. Om een (multidisciplinair) team optimaal te laten samenwerken, met name bij risicovolle activiteiten en omstandigheden, blijkt het beheersen van deze zeven competenties essentieel te zijn. Deze *soft skills* dient ieder teamlid ook te bezitten en te trainen.

veilige werkomgeving aan, onder andere '(...) door te investeren in het ontwikkelen van niet-technische vaardigheden/softskills (...)', met in de bronverwijzing: 'Binnen o.a. het CZSK ook non-technical skills genoemd'. Dit is correct, maar men spreekt meestal over CRM, en men bezigt eerder de term Just Culture voor een veilige werkomgeving.

Binnen het concept CRM is *distributed-* of *shared leadership* een normaal begrip als men praat over leiderschap. Daar zijn geen volgers, enkel teamleden. Ook schenkt CRM – net als de VLD 2023 overigens – aandacht aan het groepsontwikkelingsproces en teamdynamiek. Op de keper beschouwd heeft de nieuwe VLD voor CLSK en CZSK geen meerwaarde. De VLD 2013 en 2023 zijn in lijn met CRM, wat al jarenlang wordt onderwezen, getraind en beoefend. Crew Resource Management biedt meer inzicht in militair leiderschap en effectief teamoptreden dan de VLD 2023.

Met het bespreken van CRM is dit artikel vanuit het IK- naar het TEAM-niveau overgegaan, een vrij logische stap schrijvend over leidinggeven. De volgende paragrafen gaan, met het leider-

26 M. Frequin, *Kompas voor publiek leiderschap. Visie op wenselijke leiderschapsrichtingen* (Den Haag, Algemene Bestuursdienst, 2021).

27 Zie bijvoorbeeld: T. Bijlsma, *Crew Resource Management. Veilig en effectief samenwerken in teams* (Zeist, VMN Media, 2015); T. Bijlsma, 'Samenwerken binnen High Risk Teams. Crew en Team Resource Management bij crises', *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie* 67 (2013) (3) 44-59.

28 VLD 2023, 9.

De krachtige metafoor van het leiderschapskompas is geheel vervallen in de VLD 2023

schapskompas ter oriëntatie, in op het Team en de Context, mede gedreven door de nieuwste ontwikkelingen in deze context en binnen de NAVO.

Militaire teams

De nieuwe visie Leiderschap draagt weinig uit over het belang van goede teams en teamwerk. De definitie van leiderschap kan op alle organisaties worden gelegd (waarschijnlijk in eerste instantie wat minder op de commerciële sector). Zo staat in de VLD 2023 op bladzijde 8 bijvoorbeeld: ‘We spreken van leiderschap wanneer een ‘relatie’ of impliciete overeenkomst ontstaat waarbij iemand leidt en een ander volgt’. Maar die relatie of overeenkomst – wie de dans leidt en wie volgt – is een te simpele beschrijving van huidig operationeel militair optreden of militair leiderschap. Bij de VUCA-omgeving (Volatile, Uncertain, Complex, Ambigüe) en multidomeinoperaties zijn vertrouwen (*trust*) en doel (*purpose*) van groot belang, anders kan mission command niet floreren. Daarnaast, zo schrijft Stanley McChrystal, moet de militaire organisatie *faster, flatter and more flexible* zijn dan de tegenstander. Hij spreekt in *Team of Teams* over: ‘To this end (...to achieve the fluid, teamlike cooperation that we needed across our force...), we used embedding and liaisons programs to create strong lateral ties between our units, and with our partner organizations’.³⁰

In de Allied Joint Doctrine is dit principe van Team of Teams overgenomen. Deze doctrine spreekt over ‘Leadership as a system of leaders’: ‘A systems approach considers all leaders, and how they interact up, down and across; in hierarchical terms this means that individuals should be considered as concurrently functio-

ning as leaders, followers and peers.’³¹

Dit is in lijn met opdrachtgerichte commandovoering (OGC) of mission command. Ook hier zijn vertrouwen en oogmerk c.q. gewenst effect van belang. Over opereren volgens Team of Teams en met OGC als visie zei Steve Jobs heel passend: ‘It doesn’t make sense to hire smart people and tell them what to do; we hire smart people so they can tell us what to do’. In veel organieke (militaire) teams is dit ook al het geval. Er zitten specialisten in, professionals in een bepaald vakgebied, die de commandant gevraagd en ongevraagd adviseren. Leiderschap is een teamsport. Een teamsport kent geen volgers, maar teamleden.

Vanuit deze bespreking op Team-niveau is het een kleine stap naar de Context. Juist die context dwong McChrystal als commandant in Afghanistan om zijn militaire organisatie op conceptueel en moreel niveau te veranderen. Die context is voor ons sinds drie jaar sterk veranderd met de oorlog in Oekraïne.

Militaire context

De inzet voor hoofdtaak 1 is actueler en realistischer geworden door de oorlog in Oekraïne. In hun artikel ‘Officieren weer leren vechten’ hebben de luitenant-kolonels Gijs Tuinman en Pieter Soldaat een lans gebroken om meer aandacht aan tactiek, de kennis en kunde van multidomeinoperaties te besteden in opleidingen, trainingen en oefeningen.³² Deze conceptuele component is medeverantwoordelijk voor het militair vermogen, naast de fysieke en morele componenten. Deze componenten overlappen elkaar, net zoals binnen de morele component de elementen zelf dat doen: Leiderschaps- en Gevechtscultuur (warrior mindset), Moreel, Morele cohesie en Morele legitimiteit.³³ Dit is in lijn met de nieuwste *Allied Joint Doctrine* (AJP 01). Deze verdeelt de morele component in de elementen: 1 Professional military culture (met een grote rol voor leiderschap), 2 Moral legitimacy, 3 Legality en 4 Ethical Considerations.³⁴ De leider van een team moet hier continu in investeren, net als bij de twee andere componenten. Mogelijk is het werken aan de morele component te definiëren als het opbouwen van een gezond en robuust Unit of Command Climate.³⁵

29 Idem, 10.

30 S. McChrystal, *Team of Teams. New Rules of Engagement for a Complex World* (New York, Penguin, 2015) 198. Vergelijk ook J. Storr, *Something Rotten. Land Command in the 21st century* (Havant, Howgate Publishing, 2022) met zijn pleidooi voor decentralisatie, een ‘lean and mean’ organisatie- en commandostructuur en een pleidooi voor mission command.

31 *AJP-01, Allied Joint Doctrine*, Edition F, Version (North Atlantic Treaty Organization, NSO, 1 dec. 2022) 57.

32 P.B. Soldaat en G.P. Tuinman, ‘Officieren weer leren vechten’, *Militaire Spectator* 192 (2023) (3) 112-125.

33 *Nederlandse Defensie Doctrine* (Den Haag, Defensiestaf, 2025).

34 *AJP-01, Allied Joint Doctrine*, 57-64.

35 Zie bijvoorbeeld: H.M. Zomer, *Unit Climate in the Royal Netherlands Army. Insights for Structural Improvement of Unit Climate within Dutch Army Units* (Advanced Command and Staff Course Joint Services, British Command and Staff College, 2024).

Naast het ter discussie stellen of de Nederlandse officieren nog kunnen vechten vanuit de conceptuele component, is het ook relevant om dit vanuit de morele component te beschouwen. In hoeverre hebben de officieren bijvoorbeeld voldoende (academische) kennis en inzicht in de psychosociale teamdynamiek van het oorlogvoeren; specifiek in ethiek, motivatie, groepsdynamiek – en ja – leiderschap? Naast het beschikken over deze kennis (vanuit het ZIJN), is men ook in staat om deze aspecten positief te beïnvloeden binnen het team (TEAM), mede gezien de opdracht (CONTEXT)? Naast deze cognitieve benadering is het veel belangrijker de vraag te stellen vanuit de psychologische en emotionele kant: hoe mentaal robuust is onze militaire leider (het ZIJN)? Wat doen we in dit verband aan trainen, oefenen, opleiden, begeleiden? En hoe mentaal robuust is het team? Officieren hebben weliswaar een grotere invloed op de elementen van deze morele component, maar elk individu binnen de eenheid is verantwoordelijk voor de status van deze elementen, en het voeren van de juiste training, vorming,

of voorbereidingen, zo lang het (nog) kan. Waar de conceptuele component een beroep doet op ieders cognitie – het kennen en kunnen – doet de morele component vooral een groot beroep op ieders psyche of attitude, het vormen en ontwikkelen staat centraal, ofwel het ZIJN. In lijn met de portee van het artikel van de overstes Tuinman en Soldaat: hoe professioneel hebben de diverse opleidings- en trainingscentra de vormings-, ontwikkeldoelen of -trajecten ingericht? Hoe verloopt de omhooggaande spiraal ZIJN-DOEN-LEREN op dit vlak binnen de operationele eenheden?

Leiderschap en doctrine

In het voorgaande werd leiderschap beschouwd in samenhang met militair vermogen. Bij de Nederlandse krijgsmacht is het hoogste bron-document de *Nederlandse Defensie Doctrine* (NDD). In overeenstemming met de NAVO-doctrine staat de manoeuvrebenadering bij Defensie voorop bij gevechtsoperaties. 'Een benadering waarin het eigen militair vermogen vooral wordt ingezet tegen geïdentificeerde zwakheden op de morele

Veel militaire teams kennen specialisten, professionals in een bepaald vakgebied, die de commandant gevraagd en ongevraagd adviseren: leiderschap is een teamsport



(Multidisciplinaire) teams zijn de bouwstenen van een militaire organisatie: shared leadership is voorwaardelijk voor een robuuste en flexibele inzet

component van andere actoren, wordt de manoeuvrebenadering genoemd. Dit is een benaderingswijze van operaties die beoogt een opponent te verslaan door het breken van zijn morele en fysieke cohesie – zijn vermogen om te vechten als een effectief en samenhangend geheel – in plaats van hem stapsgewijs uit te schakelen. (...) De manoeuvrebenadering vereist een mentale instelling waarin creativiteit en vasthoudendheid centraal staan.³⁶

Als afhankelijk van het niveau van optreden het aangrijpen van het militair vermogen van de vijand centraal staat, moet het eigen militair vermogen uiteraard optimaal zijn; vanuit het perspectief van dit artikel is dat de morele component en specifiek daarbinnen leiderschap. Een klik hoger en actueler schrijft de nieuwe AJP-01 hierover: 'Leadership has no rank and is not just a military endeavour. Leadership is not constrained solely to the chain of command, to those of rank or to military personnel. The complexity of the operating environment puts a premium on low-level leadership. As the military instrument integrates capabilities to operate across the operational domains, the force will become increasingly comprehensive; anyone can motivate those around them through initiative, example and courage'.³⁷

Deze beschrijving past bij de definitie van leidinggeven uit de VLD 2007, en bij de visies van 2013 en 2023. Het gaat om de eenheid, het team en daarmee heeft iedereen de verantwoor-

delijkheid om het goede te doen. 'The battlefield is increasingly decentralized with a premium placed on the talent of low-level leadership executing mission command', aldus de AJP-01.³⁸

Leiderschap en een warfighting culture

Gezien de grotere oorlogsdreiging in Europa is een heroriëntatie van militair leiderschap zeker gewenst. Niet alleen 'Officieren weer leren vechten' vanuit de conceptuele component, maar ook voor iedere militair de competenties vergroten van de elementen van de morele component. En leiderschap is dan wel heel cruciaal.

De nieuwe NAVO-doctrine is heel expliciet over moed en leiderschap in een gewenste warfighting culture: 'The most important function of military forces is to prepare for and, if necessary, fight and win in armed conflict. A warfighting ethos unifies the force by providing the vital moral, emotional and spiritual capacity, or human resilience, to operate across the continuum of competition, and particularly when in armed conflict. Armed conflict is bloody and violent, characterized by uncertainty, friction and chaos. Fear is commonplace, even within the minds of those most conditioned to cope with its challenges. The best counters to fear are courage and leadership, coupled with unit cohesion, training and discipline'.³⁹

Zoals al eerder gesteld is niet alleen kennis en inzicht in gedrag van mensen in dergelijke omstandigheden essentieel voor een leider, maar ook kennis en ervaring hoe hierin te leiden. Een wetenschappelijke theoretische basis is dan een start, ervaring door oefenen en trainen een must. Ook hier geldt: start met IK, het ZIJN. Reflecteren, vormen, ontwikkelen en intervisie houden zijn passende activiteiten; naast bestuderen, de cognitieve kant. Voor officieren dienen de militaire niveaus 1 en 2 van deze processen integraal te starten op de Koninklijke Militaire Academie, het Koninklijk Instituut voor de Marine en de Faculteit Militaire Wetenschappen voor kort- en lang-modelopleidingen. Wat hierboven staat over officieren (in opleiding) geldt met de nodige aanpassingen voor elke militair. Zijn-Doen-Leren voor een robuuste warfighting ethos als element van het Command Climate van een team.

36 *Nederlandse Defensie Doctrine* (Defensiestaf, Den Haag, 2025) 32.

37 *AJP-01, Allied Joint Doctrine*, 57.

38 *Idem*, 58.

39 *Idem*, 59.



Een (onder)officier in opleiding heeft recht op een verdiepende of academische leerlijn militair leiderschap, de kern van het militaire vak

Conclusie

De VLD uit 2013 is te lezen als leider-centrisch; dat is ongewenst, en ook nooit de bedoeling geweest. Het bijbehorende leiderschapskompas is op alle niveaus bruikbaar. De visie uit 2013 sluit naadloos aan bij het concept Crew Resource Management, een bestaande en bewezen methode die bij grote delen van Defensie is omarmd en zorgt voor professioneel leiderschap en een gewenste leiderschapscultuur binnen een team.

De definitie van leiderschap uit de VLD 2023 is vrij abstract: dat wat tussen mensen gebeurt... De 'oude' definitie van leidinggeven uit de VLD 2007 is concreet en benadrukt het beïnvloeden van gedrag van de ander (het bewust richting geven aan het gedrag en het inspireren van anderen om gezamenlijk het gestelde doel te bereiken). Dit past beter binnen de militaire context en het operationeel optreden. Voor een warfighting culture geeft het leiderschapskompas ook de richting aan, en in *the fog of war* is het des te belangrijker dat iedereen zijn eigen (moreel) kompas inspeelt.

Concreet is te stellen dat de VLD 2023 niets toevoegt en dat de VLD 2013 nog steeds zeer

geschikt en actueel is. Aanbevelingen zijn dan ook de definitie van leidinggeven uit de VLD 2007 te gebruiken en meer aandacht te besteden aan het team en de morele component door bijvoorbeeld CRM te gebruiken. CRM wordt al gebruikt in bepaalde delen van de Nederlandse krijgsmacht, een verdere invoering in de hele krijgsmacht is wenselijk.

Militair leiderschap is altijd een dankbaar onderwerp voor discussie. Er zijn veel interessante boeken en artikelen over geschreven en het is vruchtbare gespreksstof op symposia en aan de bar. Het grote voordeel is dat militairen allemaal ervaringsdeskundigen zijn. En net als bij voetbal denkt iedereen er het meeste verstand van te hebben. Zie dit artikel om, in voorkomend geval, de bewustwording te vergroten en de eigen gedachten en mening over leiderschap te scherpen. Daarnaast mijn oproep: een (onder)officier in opleiding heeft recht op een verdiepende of academische leerlijn militair leiderschap, de kern van het militaire vak. En vanuit permanente educatie en Professionele Militaire Educatie (PME)⁴⁰: continue voeding op elk niveau. ■

40 CDS en HDP, *Professionele Militaire Educatie* (Den Haag, ministerie van Defensie, 2023).