

Opdrachtgerichte commandovoering en transformationeel leiderschap

dr. P.H.J. Olsthoorn en prof. dr. A.L.W. Vogelaar*

Inleiding

De Nederlandse krijgsmacht heeft het afgelopen decennium vele veranderingen ondergaan, zoals de afschaffing van de opkomstplicht en een daarmee gepaard gaande grondige inkrimping. Als belangrijkste en meest ingrijpende verandering kan echter de gewijzigde taakstelling worden genoemd, waardoor uitzendingen in het kader van vredesmissies tot de kerntaken van de krijgsmacht zijn gaan behoren (*Defensienota*, 2000).

Dit impliceert dat het personeel regelmatig wordt uitgezonden naar gebieden waar het vele verschillende missies onder zeer uiteenlopende omstandigheden moet kunnen verrichten (zie bijvoorbeeld *Landmacht Doctrinepublicatie III*, 1999). Niemand kan voorzien waar en onder wat voor omstandigheden de krijgsmacht binnen nu en vijf jaar haar werk moet verrichten.

Vanwege deze grote variatie in mogelijke taken en omstandigheden wordt

er een groot appèl gedaan op de flexibiliteit van de organisatie, zodat optimaal op die situaties kan worden ingespeeld.

Zelfstandig optreden

De recente praktijk van vredesmissies bevestigt dat zelfstandigheid van handelen door jonge commandanten en hun eenheden een steeds belangrijker element is in het optreden.¹ Doordat bij vredesmissies relatief kleine eenheden worden ingezet en deze eenheden veelal verspreid over een groot gebied optreden, zien relatief jonge commandanten zich geconfronteerd met grote verantwoordelijkheden, waarmee zij adequaat moeten kunnen omgaan (zie McCann en Pigeau, 2000).

Zo zijn bijvoorbeeld teamcommandanten (in de rang van kapitein of majoor) vaak verantwoordelijk voor de uitvoering van de afgesproken taken en voor het handhaven van de veiligheid van zowel de lokale bevolking als hun eigen eenheden in een gebied dat zo groot kan zijn als een provincie. Het zal duidelijk zijn dat dit een zware verantwoordelijkheid is voor deze teamcommandanten, vooral wanneer de strijdende partijen hun wapens niet neerleggen.

Ook zijn jonge sergeanten en luitnants vaak commandant van patrouilles of konvoien die in aanraking komen met de meest uiteenlopende problemen waarop zij moeten kunnen reageren om enerzijds de missie en anderzijds de veiligheid niet in gevaar te brengen (vgl. Vogelaar e.a., 1997).

Dat dit in toenemende mate gebeurt onder het toezien oog van de media, maakt hun werk er niet eenvoudiger op.

Onzekere omstandigheden

De *Beleidsvisie Leidinggeven* van de landmacht (1998) formuleert de situatie waarmee leidinggevend geconfronteerd kunnen worden als volgt:

Ten eerste kan ons optreden gepaard gaan met onzekerheid. Zo wisselen de omstandigheden snel waarin u als leidinggevende besluiten moet nemen en leiding moet geven. Het is bijvoorbeeld vaak onduidelijk wat de andere partij zal doen. Daarbij ligt, vooral onder operationele omstandigheden, vaak een zeer grote verantwoordelijkheid bij het laagste niveau leidinggevend.

Ten tweede brengt het werk in de KL met zich mee dat u bereid moet zijn om uzelf in situaties te begeven waarin sprake is van grote risico's. Daarnaast kan het voorkomen dat u uw mensen opdracht moet geven om zich in zulke situaties te begeven. In zo'n situatie moet u personeel hebben dat u genoeg vertrouwt om voor u 'door het vuur' te gaan.

Ten slotte kunnen zowel onder operationele als niet-operationele omstandigheden situaties ontstaan waarin frustraties, onbegrip en gevoelens van machteloosheid toenemen. Deze omstandigheden kunnen leiden tot normvervaging. Lei-

* Dr. Olsthoorn is werkzaam als universitair docent sociologie, vakgroep Sociale en Gedragwetenschappen en Wijsbegeerte van de Koninklijke Militaire Academie. Professor Vogelaar is als hoogleraar sociale psychologie verbonden aan de vakgroep Sociale en Gedragwetenschappen en Wijsbegeerte van de KMA.

¹ Terzijde zij vermeld dat naar aanleiding van ervaringen in Nederlands Indië, Korea en Nieuw Guinea reeds in eerdere publicaties over het belang van zelfstandig handelen wordt gesproken (zie bijvoorbeeld *Grondslagen voor de opleiding bij het wapen der cavalerie*, 1953, p. 5).

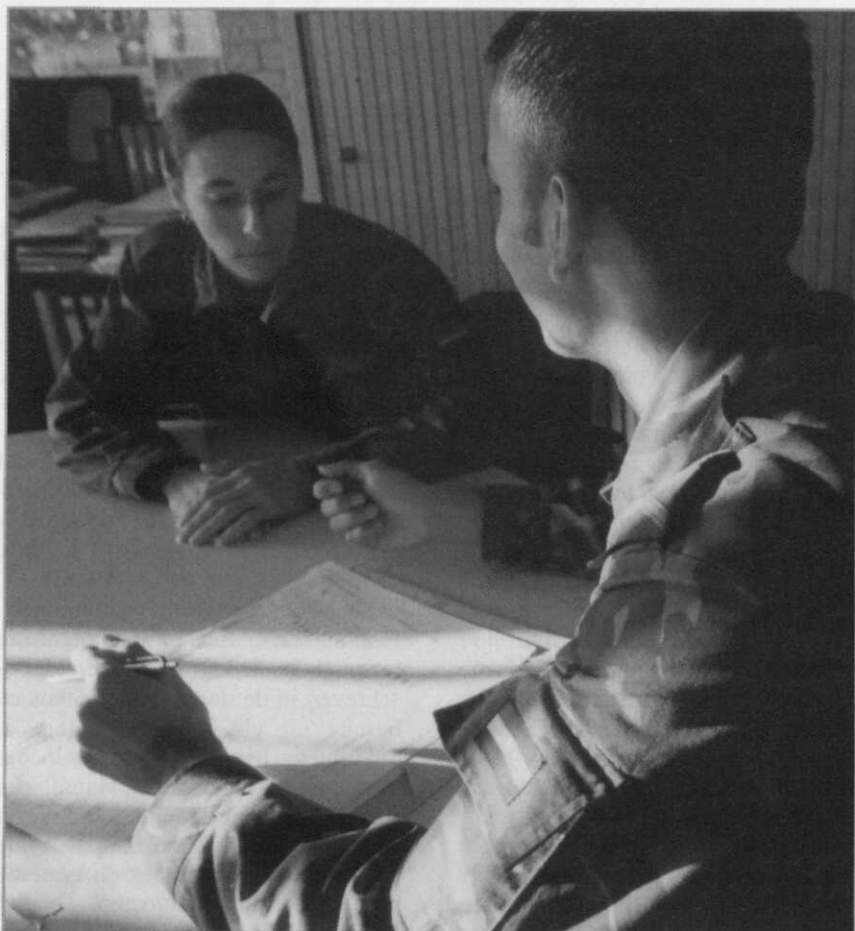
dinggevend en hebben juist in deze situatie een belangrijke voorbeeldfunctie, ook op het gebied van de waarden en normen. Deze waarden en normen, die de basis vormen voor onze bedrijfsethiek, zijn onder meer vastgelegd in de Gedragscode KL. Medewerkers moeten zich aan u kunnen spiegelen, een leider die het goede voorbeeld geeft.

Maatregelen bij land- en luchtmacht

Het bovenstaande maakt duidelijk dat leidinggevend op ieder niveau doortastend en zelfstandig moeten kunnen optreden. Om deze zelfstandigheid van handelen mogelijk te maken zijn bij verschillende krijgsmachtdelen maatregelen getroffen. Zo is bij de Koninklijke Luchtmacht een operationeel-logistieke filosofie (Werkgroep Operationele en Logistieke Filosofie II, 1993) ingevoerd, waardoor de uitvoerende squadrons een grotere zelfstandigheid krijgen. Dat maakt het mogelijk om deze squadrons als complete eenheden snel uit te kunnen zenden, vooral wanneer een vliegveld ter beschikking staat.

Bij de Koninklijke Landmacht is het systeem van opdrachtgerichte commandovoering (OGC) geïntroduceerd. Dit systeem is erop gericht ondercommandanten zelfstandig beslissingen te laten nemen zodanig dat optimaal en adequaat op een variëteit aan situaties kan worden ingespeeld (zie *Landmacht Doctrinepublicatie I*, 1996; *Leidraad Commandovoering*, 2000). In de visies op leiderschap binnen beide krijgsmachtdelen komen deze aspecten verder terug. In de *Beleidsvisie Leidinggeven* van de landmacht (1998) is aangegeven dat zelfstandig handelen, wederzijds vertrouwen en respect belangrijke kenmerken zijn van iedere leidinggevende in zijn of haar relaties met anderen.

Ook in de *Beleidsvisie Leidinggeven* van de luchtmacht (1994) wordt de nadruk gelegd op decentralisatie van taken en bevoegdheden. Op de Koninklijke Militaire Academie is het



Beoordelings- en functioneringsgesprekken

(Bron: Mediacentrum Landmachtstaf)

een onderdeel van de opleidingsdoelen dat cadetten na hun opleiding voldoen aan de kenmerken: zelfstandig, actief, creatief, verantwoordelijk en ethisch bewust (ZACVE).

Kortom, meer dan ooit tevoren in het bestaan van de moderne Nederlandse krijgsmacht wordt het belang van zelfstandigheid van handelen van ondercommandanten en de aan hen toevertrouwde eenheden onderschreven.

Decentralisatie

Als van leidinggevend op ieder niveau wordt verwacht dat zij zelfstandig kunnen handelen, impliceert dat twee zaken. Ten eerste is het vanzelfsprekend belangrijk dat commandanten tot op het laagste niveau

beschikken over de nodige autonomie of zelfsturing om daadwerkelijk initiatieven te kunnen nemen. Zowel in de structuur van de organisatie als in die van het leiderschap moet decentralisatie van taken en bevoegdheden tot uitdrukking komen.

De KL heeft dat voor wat betreft het leiderschap uitgewerkt in het hiervoor genoemde systeem van opdrachtgerichte commandovoering.

Ten tweede moeten commandanten op ieder niveau beschikken over die leiderschapskwaliteiten die het mogelijk maken om ook onder de moeilijkste omstandigheden de juiste beslissingen te (blijven) nemen en hun mensen adequaat te laten functioneren. Dit vergt het een en ander van leidinggevend op ieder niveau.

In de LDP I (1996) wordt onder meer gesproken over de volgende kenmerken voor leidinggevend: visie en intelligentie; indien nodig, op eigen verantwoordelijkheid willen handelen; initiatief en verantwoordelijkheid nemen; (morele) moed en vastberadenheid; zelfvertrouwen; voorbeeldgedrag; zelfstandig oordeelvermogen; het durven nemen van berekende risico's (p. 117-120).

Leiderschap wordt omschreven als

de projectie van persoonlijkheid en karakter van een individu, veelal de commandant, om militairen te motiveren te doen wat van hen wordt verwacht (LDP I, 1996, p. 113; zie ook Leidraad Commandovoering, 2000, p. 63).

Deze kenmerken sluiten aan op theorieën over charismatisch en transformatieel leiderschap (vgl. Den Hartog, Koopman en Van Muijen, 1997), die momenteel sterk in de belangstelling staan.

Opzet artikel

In dit artikel werken we het verband uit tussen opdrachtgerichte commandovoering en charismatisch en transformatieel leiderschap. Hoewel beide aspecten op het eerste gezicht nastrevenswaardig zijn, zal blijken dat er een belangrijk spanningsveld tussen beide is.

Allereerst gaan we kort in op wat opdrachtgerichte commandovoering precies is en wat het impliceert voor de leidinggevend, voor de ondergeschikten en voor de onderlinge relaties.

Daarna leggen we uit wat charismatisch en wat transformatieel leiderschap is en wat de effecten zijn. Naar de effecten van beide leiderschapstheorieën is het nodige onderzoek gedaan. Ten slotte gaan we in op de vraag onder welke condities transformatieel leiderschap opdrachtgerichte commandovoering ondersteunt en onder welke condities niet.

Opdrachtgerichte commandovoering

Sinds 1996 is opdrachtgerichte commandovoering een leidend beginsel binnen de militaire doctrine (LDP I, 1996). Het betreft een gedecentraliseerde manier van commandovoering waarin veel wordt overgelaten aan het initiatief van lagere commandanten. Deze wijze van commandovoering lijkt de enig mogelijke in situaties die onduidelijk, instabiel en complex zijn. Daarbij moet worden aangetekend dat opdrachtgerichte commandovoering nadrukkelijk ook bedoeld is voor de dagelijkse vredesbedrijfsvoering (Leidraad Commandovoering, 2000, p. 47; zie ook LDP I, 1996, p. 108).

Het systeem van opdrachtgerichte commandovoering is uitgebreid beschreven in de doctrinepublicaties en bestaat uit vijf onderdelen (LDP I, 1996). Het houdt in het kort in dat ondergeschikte commandanten een ruim geformuleerde opdracht krijgen (het *wat*) en dat zij zelf bepalen *hoe* zij deze opdracht binnen de gestelde randvoorwaarden uitvoeren. Daarbij worden enkele verdere richtlijnen gegeven die erop neerkomen dat ondergeschikte commandanten begrijpen wat de hogere commandant wil doordat zij zijn visie begrijpen en de bredere context van de opdracht kennen (a), alsmede de doelen kennen die zij met de verkregen opdracht moeten bereiken (b).

Teneinde succesvol te kunnen zijn in het behalen van hun doelen zorgt de hogere commandant er daarbij voor dat hij de lagere commandanten binnen het raam van de mogelijkheden van voldoende en geschikte middelen voorziet (c). Ten slotte laat hij zijn ondergeschikte commandanten zoveel mogelijk vrij in de manier waarop zij die doelstellingen bereiken door ze bij het uitreiken van de opdracht zo weinig mogelijk randvoorwaarden mee te geven (d), alsmede zo weinig mogelijk in te grijpen tijdens de daadwerkelijke uitvoering van de opdracht (e).

Voorwaarden: loyaliteit en open communicatie

Het systeem van opdrachtgerichte commandovoering is gebaseerd op de aanname dat lagere commandanten initiatieven kunnen en durven nemen. De voordelen hiervan zijn dat beslissingen meer afgestemd zullen zijn op de situatie zoals die zich aan ondercommandanten voordoet, dat er meer betrokkenheid is bij de uitvoering van genomen beslissingen, dat er meer recht wordt gedaan aan de capaciteiten van de ondercommandanten en dat de communicatiekanalen niet verstopt raken (vgl. Yukl, 2002).

Naast de eerder genoemde eisen die aan commandanten als persoon worden gesteld, worden ook eisen gesteld aan de onderlinge relaties tussen commandanten. Om opdrachten die onder grote druk worden uitgevoerd te kunnen overlaten aan ondergeschikte commandanten, moeten hogere en lagere commandanten van elkaar weten dat zij bekwaam, betrouwbaar, loyaal en integer zijn.

Daarnaast moeten zij op elkaar ingespeeld zijn, zodat zij elkaars bedoelingen en handelwijzen begrijpen. Ten slotte is het belangrijk dat er een goede en open communicatie plaatsvindt, zodat extra benodigde informatie snel kan passeren als dat belangrijk is.

Charismatisch leiderschap

Buiten en binnen Defensie

De in de *Leidraad Commandovoering* (2000) genoemde kenmerken van leidinggevend en de omschrijving van leiderschap als 'de projectie van persoonlijkheid en karakter' sluiten naadloos aan bij de charismatische benadering van leiderschap. Hoewel dikwijls geschaard onder het kopje 'nieuwe leiderschapstheorieën', is charismatisch leiderschap eigenlijk een 'oude benadering'. Zo lezen we al in Machiavelli's *Discorsi* uit 1531 dat

als een leger zich niet zó verbonden voelt met degene voor wie het

vecht dat het voor hem door dik en dun wil gaan, zal het nooit voldoende moed bezitten om een enigszins slagvaardige vijand te verslaan (I.43).

'Bovennatuurlijke' eigenschappen

Als we teruggaan naar de bron waar veel hedendaagse auteurs over charismatisch leiderschap naar verwijzen, te weten het werk van Max Weber (1968) over charisma, dan lezen we dat een charismatisch leider een persoon is die in de ogen van zijn volgelingen beschikt over 'bovennatuurlijke' eigenschappen die hem onderscheiden van de rest van de mensheid.

Charismatisch leiderschap bevindt zich buiten de sfeer van het profane en alledaagse en staat haaks op zowel rationeel, bureaucratisch leiderschap als op traditioneel leiderschap. Zijn macht stoelt op de erkenning van zijn volgelingen dat hij over goddelijke kwaliteiten beschikt; kwaliteiten die hij ook keer op keer dient te bewijzen. Lukt dit laatst hem niet, dan betekent dit in de ogen van zijn volgelingen dat zijn goddelijke kwaliteiten hem hebben verlaten – God strijdt niet langer aan zijn zijde – en dat moet worden omgezien naar een nieuwe leider (Weber, 1968, p. 49-50).

Deze kenmerken maken dat charismatische leiders wel dikwijls opkomen bij het ontstaan van nieuwe organisaties en bewegingen, maar dat dezelfde personen in bestaande organisaties niet snel als charismatisch gepercipieerd zullen worden.

Sekteleiders & krijgsheren

Wie zijn dan die charismatische leiders? Weber noemt met name stichters van religies en sektes, leiders van revolutionaire bewegingen en, binnen de militaire sfeer, de 'warlord' ('krijgshoofd') die met plunderen zijn beweging op de been houdt. Geen leiders waarvan je wilt dat een commandant zich eraan spiegelt.

Omstandigheden

Moderne theorieën over charismatisch leiderschap richten zich ener-

zijds op de vraag wanneer leidinggevendend als charismatisch worden gezien en anderzijds onder welke condities charismatisch gedrag motiverende effecten op anderen heeft. De meeste theorieën stellen dat charisma het resultaat is van sociale relaties. Dat wil zeggen, charisma is niet iets dat iemand heeft los van wat anderen ervan vinden.

Zo kan een leidinggevende in de ene organisatie als een charismatische persoonlijkheid worden gezien, terwijl dezelfde leidinggevende bij een overstap naar een andere organisatie volkomen onopvallend door het leven kan gaan.

Charisma is het resultaat van een combinatie van gedrag (en persoonskenmerken) van de leider, kenmerken van de volgers en kenmerken van de situatie.

Hoewel verschillende auteurs verschillende gedragingen van leiders als charismatisch bestempelen, valt er uit de literatuur een grootste gemene deler te destilleren.

Charismatisch gedrag

Charismatisch gedrag behelst onder meer het articuleren van een aansprekende visie, het vertonen van aansprekend en symbolisch voorbeeldgedrag, het nemen van risico's en zelfopoffering, gevoeligheid voor behoeften van ondergeschikten en een scherp oog voor de mogelijkheden die de omgeving biedt (Yukl, 1999, p. 293). Leidinggevendend die dit gedrag aan de dag leggen hebben een grotere kans in de ogen van ondergeschikten over charisma te beschikken dan leidinggevendend die deze gedragingen niet vertonen.

Kenmerken van 'volgers'

Behalve het gedrag van de leider zijn ook kenmerken van volgers van belang. Uit onderzoek blijkt dat sommige mensen zich meer identificeren met mensen die charismatisch gedrag vertonen dan anderen. Deze identificatie blijkt samen te hangen met gebrek aan vertrouwen in eigen kun-

nen of stuurloosheid. Mensen die weinig zelfvertrouwen hebben of geen zin aan hun leven kunnen geven, voelen zich eerder afhankelijk van een sterke leider en identificeren zich al snel met iemand die hen weet te inspireren.

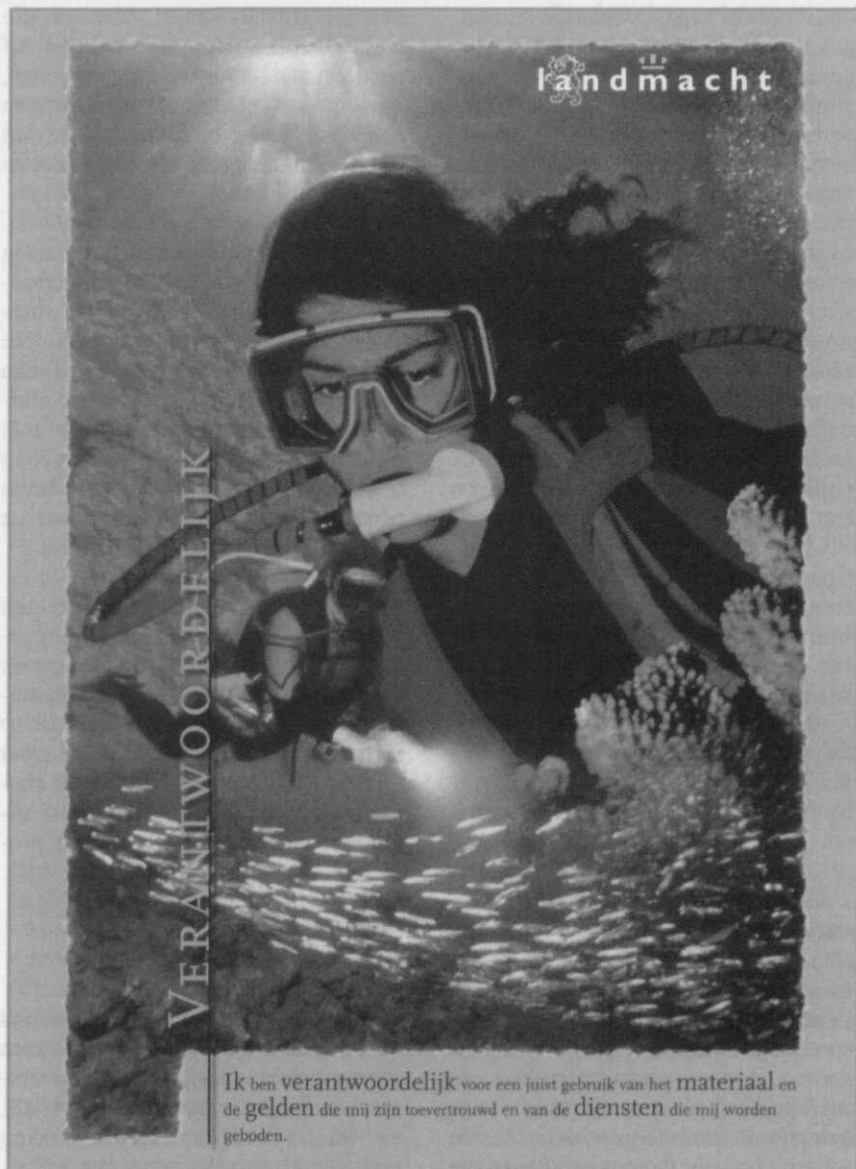
Ten slotte is de situatie van belang (Shamir en Howell, 1999). In crisis-situaties of in situaties waarin er sprake is van snelle veranderingen zullen meer mensen behoefte hebben aan sturing dan in stabiele of rustige situaties. Leiders die in een crisis met oplossingen komen die op het oog realistisch lijken en dat goed weten te communiceren, zullen door velen als charismatisch worden bestempeld.

In de praktijk is een crisis echter niet objectief. Vandaar ook dat leidinggevendend die scherp weten aan te geven dat het niet goed gaat met de organisatie of maatschappij, waarom dat zo is en wat er moet gebeuren om het beter te laten gaan, ook eerder als charismatisch worden gezien dan leidinggevendend die in alle rust de problemen proberen op te lossen.

Conclusies

Uit het bovenstaande komt een aantal zaken naar voren. Charismatisch gedrag kan belangrijk zijn in een situatie waarin er sprake is van een crisis, en waarin een organisatie sturing nodig heeft. Er wordt dan van een leidinggevende daadkracht en initiatief verwacht – niet dat hij zich verschuilt achter regels en procedures. Zoals in de inleiding al is besproken, met dergelijke situaties kan de krijgsmacht, zeker onder operationele omstandigheden, worden geconfronteerd.

Charismatisch gedrag brengt echter ook een aantal problemen met zich mee. Keithly en Tritten (1997) stellen in hun studie over charismatisch leiderschap in de krijgsmacht dat dergelijk leiderschap kan leiden tot extreme centralisatie en, daardoor, een gebrekkige ontwikkeling van ondergeschikten doordat de al te prominent aanwe-



satie in een staat van permanente verandering en/of crisis.

Kortom, in crisisomstandigheden kan charismatisch leiderschap nodig zijn, maar er is natuurlijk niet altijd sprake van een crisis. Dat maakt charismatisch leiderschap minder geschikt voor moderne organisaties zoals de krijgsmacht in vredesomstandigheden: zij doet geen recht aan het gegeven dat verschillende omstandigheden om verschillend leiderschap vragen – niet iedere periode is er één van crisis en revolutie – en tevens laat ze weinig ruimte voor zelfsturing van ondercommandanten.

Daar staat tegenover dat charismatisch gedrag juist wel wenselijk kan zijn wanneer het er werkelijk om spant. Moderne leiderschapstheorieën kunnen, zeker als zij relevant willen zijn voor de krijgsmacht, charisma slechts een plaats geven door haar in te bedden in een benadering van leiderschap die zelfsturing door en ontwikkeling van ondergeschikten niet in de weg staat. Dat is dan ook precies wat de pleitbezorgers van transformationeel leiderschap hebben gedaan.

Transformationeel leiderschap

De theorie van het transformationeel leiderschap, bekend geraakt door het werk van Burns (1978), is de voorname loot aan de tak van nieuwe leiderschapstheorieën.² De theorie claimt ondergeschikten meer te laten doen dan van hen verwacht mag worden en waartoe zij zichzelf aanvaardelijk in staat achten. Transformationeel leiderschap beweegt ondergeschikten ertoe het belang van de orga-

² Volgens Burns zouden de inzichten die de humanistische psychologie van onder anderen Maslow biedt, het mogelijk maken, generalisaties over leiderschap te maken die onafhankelijk van cultuur en tijd geldig zijn (1978, p. 3). Dat hij vervolgens Mao Tse-Tung noemt als een voorbeeldig transformationeel leider, laat zien dat ook hij uiteindelijk een product van zijn tijd was.

zige leider zijn ondergeschikten weinig ruimte laat (p. 131). Het grootste nadeel van charismatische leiders is dat zij doorgaans uitblinken in het top-down leidinggeven en weinig ruimte laten voor participatie in de besluitvorming door ondergeschikten.

Het is duidelijk dat een dergelijke leiderschapsstijl niet goed aansluit bij de nagestreefde zelfstandigheid van handelen in het systeem van opdrachtgerichte commandovoering. Daarnaast brengen charismatische leiders hun superieuren dikwijls in verlegenheid door te veel een eigen koers te varen

en te risicovol gedrag tentoon te spreiden (p. 133). Dit kan het wederzijds vertrouwen ondergraven.

Ten slotte floreert een charismatisch leider bij verandering en crises – geen leider die de status quo wil bewaren zal door zijn ondergeschikten als charismatisch worden ervaren (Yukl, 2002, p. 242). Dit hoeft geen nadeel te zijn, maar is het wel in een organisatie waarin leiders snel rouleren en ze in de korte tijd die hen in een functie is gegeven wel hun stempel op hun deel van de organisatie willen drukken. Daarmee brengen ze de organi-

nisatie te laten prevaleren boven het eigen belang (Northouse, 2001, p. 132), door de:

behoefden van medewerkers te verbreden en te versterken, en deze mede te richten op de doelen van de groep en de organisatie (Den Hartog cs., 1997, p. 24-25).

Transformationeel leiderschap wordt door Bernard Bass, de voornaamste pleitbezorger van dit type leiderschap, als volgt omschreven:

Leadership is charismatic such that the follower seeks to identify with the leader and emulate him or her. The leadership inspires the follower with challenge and persuasion, providing a meaning and understanding. The leadership is intellectually stimulating, expanding the follower's use of his or her abilities. Finally, the leadership is individually considerate, providing the follower with support, mentoring and coaching (1996, p. 5).

Met deze zinsnede worden de vier belangrijkste dimensies van transformationeel leiderschap genoemd, te weten: charisma, enthousiasmerende visie, inspirationale motivatie (of visie), intellectuele stimulatie en individuele consideratie.

Charisma

In de vorige paragraaf is gesteld dat charismatisch leiderschap in onversneden vorm ongeschikt is voor moderne organisaties. Wat nu is de rol van charisma in de theorie van Bass? Charisma binnen transformationeel leiderschap is vooral voorbeeldgedrag; een transformationeel leider is een rolmodel voor zijn ondergeschikten. Hij wordt bewonderd, gerespecteerd en vertrouwd, niet in de laatste plaats omdat hij de belangen van zijn ondergeschikten boven zijn eigenbelang stelt.

In de ogen van zijn ondergeschikten heeft hij buitengewone kwaliteiten. Hij is consequent, verschuilt zich niet als het spannend wordt, en legt hoge

ethische en morele standaarden aan de dag. Dat zijn volgers zich met hem identificeren, is dan ook niet verwonderlijk (Bass 1996, p. 5).

Voor een belangrijk deel is deze omschrijving hetzelfde als bij charismatisch leiderschap in de voorgaande paragraaf. Wel is charisma bij Bass in vergelijking met Webers concept van charismatisch leiderschap 'onttoverd', dat wil zeggen: ontgaan van zijn goddelijke of bovennatuurlijke aura. Ook de uitzonderlijkheid van charismatisch leiderschap is uit beeld verdwenen; charisma is niet voorbehouden aan een enkeling, zoals bij Webers opvatting van charisma noodzakelijkerwijs het geval is, maar is iets waar iedereen in meer of mindere mate in deelt. Met andere woorden: iedereen is wel in enige mate charismatisch, waarbij de mate waarin door training kan worden vergroot (Keithly en Tritten, 1997).

Enthousiasmerende visie

Wat alle theorieën over exceptioneel leiderschap gemeen hebben, is het belang dat wordt toegekend aan een enthousiasmerende visie (Mumford en Van Doorn, 2001, p. 280). In zekere zin vormt visie het startpunt voor transformationeel leiderschap en is ze een centraal element in bijna iedere succesvolle poging betrokkenheid bij het werk of bij veranderingen te genereren.

Een transformationeel leider beschikt over die visie, en weet deze bij zijn ondergeschikten over te brengen. Daartoe kan hij of zij gebruik maken van kleurrijke, emotioneel geladen taal, van metaforen, beeldspraak, slogans en anekdotes en zorgt ervoor dat het eigen gedrag de visie nog eens nadrukkelijk onderstreept. Dit stelt hem in staat om een aantrekkelijk beeld van bepaalde doelen te schetsen en hij weet daardoor volgers te motiveren, te enthousiasmeren en aan bepaalde doeleinden te binden.

Deze doeleinden sluiten idealiter aan bij de behoeften en waarden van de ondergeschikten of transformeert

deze zelfs.³ De leidinggevende verleent met zijn visie op deze manier zin aan het werk (Bass, 1996, p. 5). Ondergeschikten voelen zich daardoor niet alleen geïnspireerder, maar ook intellectueel gestimuleerd (Benson cs., 2001, p. 55).

Intellectuele stimulatie

Een transformationeel leider vraagt zijn ondergeschikten mee te denken bij het zoeken naar oplossingen voor problemen, waarbij ook afwijkende meningen worden geapprecieerd (Bass, 1996, p. 6). Omdat daarbij nieuwe ideeën op prijs worden gesteld, is het zaak om individuen bij gemaakte fouten niet publiekelijk te bekritisieren.

Intellectuele stimulatie is dan ook slechts mogelijk wanneer er sprake is van een participerende stijl van leidinggeven.

Zo kan een visie weliswaar van boven worden opgelegd, maar lijkt intellectuele stimulatie juist te bestaan bij de gratie van het laten meedenken over die visie of haar laten uitwerken door ondergeschikten.

Een mogelijkheid waar Bass ook op wijst:

(...) transformational leaders can share vision building and idea generation that could be a democratic and collective enterprise (2002, p. 6).

Juist het laten meedenken over de koers van de organisatie lijkt bij uitstek een handvat om intellectuele stimulatie gestalte te geven (zie ook: Yukl, 2002, p. 84).

Individuele consideratie

Een transformationeel leider onderhoudt persoonlijke betrekkingen met zijn ondergeschikten, omdat hij weet

³ Berlin schreef over Churchills toespraak tot het volk van juni 1940, dat hij zijn landgenoten idealiseerde 'with such intensity that in the end they approached his ideal and began to see themselves as he saw them' (geciteerd in Kaplan, 2002, p. 17).

dat als een leider de onvoorwaardelijke steun van zijn groep wil hebben, die groep *niet alleen moet weten dat hij competent is, maar ook dat hij om hen geeft* (Van Tintelen, 2001, p. 66). Hij kent ze, weet wat hun individuele behoeften en capaciteiten zijn, accepteert deze en speelt er op in. Dat betekent dat sommige ondergeschikten wat meer worden geleid, terwijl anderen meer autonomie is gegund.⁴

Niemand krijgt echter het gevoel te worden gecontroleerd, het accent ligt op het tonen van belangstelling. Waar mogelijk, worden taken gedelegeerd met het oog op individuele ontplooiing (Bass, 1996, p. 6).

Communicatie is tweerichtingsverkeer, de leidinggevende weet te luisteren en mijdt de werkvloer niet. Er worden mogelijkheden gecreëerd voor verdere opleiding. Mede daardoor weten ondergeschikten zich op een hoger niveau te ontwikkelen.

Deze vier dimensies kunnen in gedragsvormen worden uitgewerkt (zie onderstaande tabel).

Twee accenten

Wat in de vier dimensies opvalt, is dat transformationeel leiderschap een theorie is met twee duidelijke accenten. Aan de ene kant ligt een duidelijk accent op de charismatische leider.

Uit een aantal omschrijvingen blijkt dat de leider prominent naar voren komt, bijvoorbeeld door zijn voorbeeldgedrag, zijn kwaliteiten, en door het geven en communiceren van een visie.

Aan de andere kant wordt een duidelijk – in sommige opzichten met het eerste tegenstrijdig – accent gelegd op de ‘empowerment’ van ondergeschik-

⁴ Individuele consideratie doet in sommige opzichten denken aan de oudere, situationele leiderschapsbenadering van Hersey en Blanchard (1967).

Voorbeelden van gedragingen die behoren bij de vier dimensies van transformationeel leiderschap (ontleend aan Bass, 1996; Den Hartog, Van Muijen en Koopman, 1997)

Charisma, ook wel ‘Idealized influence’.

Een leider:

- demonstreert competentie;
- wekt vertrouwen in medewerkers;
- neemt risico's, in plaats van afdekken en indekken;
- viert met medewerkers behaalde prestaties;
- creëert zelfvertrouwen bij medewerkers;
- appelleert aan de hoop en wensen van medewerkers;
- toont loyaliteit naar medewerkers;
- creëert het gevoel een gezamenlijke missie na te streven;
- laat een hoog niveau van activiteit en energie zien;
- maakt medewerkers onafhankelijk en sterk ('empowerment' van anderen).

Inspireren.

Een leider:

- stelt een na te streven voorbeeld;
- toont doorzettingsvermogen en betrokkenheid in het bereiken van doelen;
- geeft een optimistische en haalbare visie op de toekomst;
- geeft betekenis aan handelingen in het werk van medewerkers;
- gebruikt kleurrijke en aansprekende taal om zijn boodschap over te brengen;
- anticipeert, denkt en plant vooruit om te kunnen profiteren van onvoorziene kansen;
- reduceert waar nodig complexe materie tot de kern van de zaak.

Intellectueel stimuleren.

Een leider:

- herkent moeilijk voor te stellen patronen;
- past voorbeelden uit het verleden toe op huidige problemen;
- bekritiseert medewerkers niet openlijk voor het maken van fouten;
- moedigt medewerkers aan bezig te blijven met bepaalde problemen;
- past de context zo aan dat deze de visie ondersteunt;
- moedigt een brede belangstelling aan;
- gebruikt humor in het bespreekbaar maken van persoonlijke en taakgerelateerde moeilijkheden;
- moedigt het gebruik van intuïtie aan;
- staat niet wars tegenover het geven en horen van ideeën die in eerste instantie vergezocht lijken.

Individuele consideratie.

Een leider:

- herkent sterke en zwakke punten van mensen;
- is geïnteresseerd hoe het met anderen gaat;
- gebruikt 'actief luisteren' als techniek;
- geeft medewerkers zo snel mogelijk antwoord op vragen;
- zorgt dat de verdeling van taken gebaseerd wordt op individuele mogelijkheden en behoeften;
- gedraagt zich vriendelijk;
- moedigt tweezijdige communicatie aan;
- is beschikbaar als medewerkers echt iemand nodig hebben om mee te praten;
- staat achter de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers;
- moedigt anderen aan om initiatief te nemen.

ten. Intellectuele stimulatie, het kweken van zelfvertrouwen, het aanmoedigen om initiatief te nemen, stimuleren alle de zelfstandigheid van ondergeschikten. Het is duidelijk dat dit laatste accent het beste aansluit bij opdrachtgerichte commandovoering.

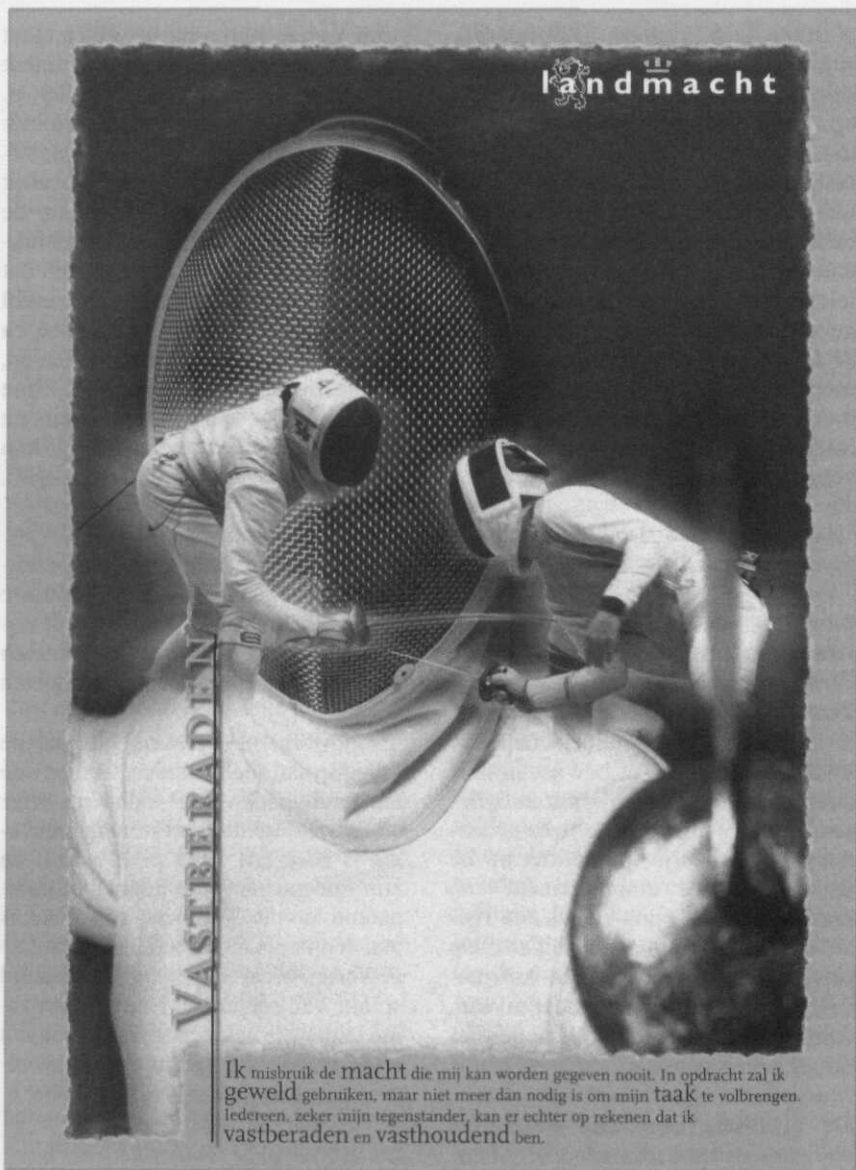
Transformationeel leiderschap in militaire organisaties

De transformationele benadering van leiderschap kan worden afgezet tegen de omstandigheden waaronder militairen tijdens operaties moeten kunnen functioneren. Zoals het citaat uit de *Beleidsvisie Leidinggeven* van de KL (zie de inleiding) laat zien is transformationeel leiderschap bij uitstek geschikt in de genoemde omstandigheden.

Leiders zijn nodig die ieder op hun niveau orde weten te scheppen in de chaotische omstandigheden die in crisissituaties op hen afkomen. Daarnaast zijn leiders nodig die hun mensen weten te motiveren om ook in de moeilijkste omstandigheden door te gaan en initiatieven te blijven nemen.

Juist leiders in militaire organisaties moeten kunnen omgaan met turbulente en risicovolle omstandigheden; zij moeten hun weg zien te vinden in situaties waarin anderen geen heil meer zien. Daarnaast moeten zij hun mensen kunnen motiveren om hun taken te (blijven) verrichten ondanks de grote risico's waaraan zij zijn blootgesteld. Tevens moeten zij een grote zorg voor hun personeel ten toon spreiden. Ook hebben zij een belangrijke rol in het stellen en motiveren van waarden die het handelen van de militairen moeten sturen.

Het zal duidelijk zijn dat dit soort situaties op elk niveau sterke en daadkrachtige leidinggevers vereisen, die een visie op de situatie ontwikkelen en hun mensen daarin mee weten te krijgen (Hoogsteder en Geers, 2000). Daarnaast moeten zij hun mensen het gevoel weten te geven dat met hen rekening wordt gehouden.



Empirisch onderzoek onderschrijft het bovenstaande: transformationeel leiderschap blijkt niet alleen effectief in civiele organisaties, maar ook in de krijgsmacht (Bass, 1998, p. 3; Bass en Avolio, 2000) en dan vooral tijdens gevechtsoperaties (Bass, 1998, p. 84-85). Onderzoek van Gabriel en Savage (1978) naar het gebrek aan cohesie en moreel van het Amerikaanse leger in Vietnam illustreert een en ander nader: door de nadruk te leggen op rationeel management en gebrek aan leiderschap in de zin zoals transformationeel leiderschapstheorieën dat voorschrijven, wisten officieren hun mensen niet te motiveren en was er

sprake van cohesieverlies en veel weigeringen om opdrachten uit te voeren.

Aanpassen van de opleidingen

Gezien het voorgaande is het niet verrassend dat steeds meer onderzoek uitwijst dat krijgsmachten zaak moeten maken van het invoeren van transformationeel leiderschap in de opleidingen van officieren. Zo voeren Bass en Avolio (2000) succesvolle experimenten uit met pelotonscommandanten in het Amerikaanse leger. Ook in Israël, Zweden en Singapore worden pogingen in die richting ondernomen, terwijl in Finland voor het trainen van

militaire leiders sinds 1999 gebruik wordt gemaakt van het 'Deep Leadership Model'. Dit model is gebaseerd op, maar niet geheel identiek aan, transformationeel leiderschap (Nissinen, 2001, p. 93). Hoogsteder en Geers (2000) komen op basis van hun onderzoek in de KL tot de conclusie dat toepassing van transformationeel leiderschap geschikt zou zijn in het gehele spectrum van operaties waarin de Nederlandse landmacht haar werk moet doen. Zij stellen dan ook dat transformationeel leiderschap in alle initiële opleidingen moet worden geïntroduceerd.

Een juiste balans

Charisma, transformationeel leiderschap en opdrachtgerichte commandovoering

Zoals in het voorgaande is besproken, is transformationeel leiderschap een kwaliteit die haar nut bewijst in risicovolle en turbulente omstandigheden. Toch is er gezien de twee accenten van de theorie (de nadruk op de leider versus de 'empowerment' van ondergeschikten) nog steeds een risico dat transformationeel leiderschap niet bevorderlijk is voor de zelfstandigheid van handelen op ieder niveau. Deze kwestie is recentelijk in de literatuur besproken.

De discussie over een mogelijke onbalans in transformationeel leiderschap richt zich vooral op de charisma-dimensie van transformationeel leiderschap. De discussie concentreert zich op twee aspecten: (1) wordt het transformationeel leiderschap niet te veel ingevuld vanuit de sterke, charismatische leider, zodat zelfsturing van ondergeschikten en daarmee opdrachtgerichte commandovoering daaronder te lijden heeft? En (2) heeft de leidinggevende wel de juiste bedoelingen (met zijn of haar ondergeschikten)?

De 'sterke' leider?

Conger stelt ten aanzien van de eerste vraag dat het concept transformationeel leiderschap, net als charisma-

tisch leiderschap, nog te veel uitgaat van een leider die altijd prominent aanwezig is en alles regelt (1999, p. 152). Deze prominentie van de leider is volgens hem niet nodig om hetzelfde effect te bereiken en kan mogelijk zelfs contraproductief zijn voor de 'empowerment' van de ondergeschikten. 'Empowerment' veronderstelt dat ondergeschikten hun werk als zinvol ervaren, zelf kunnen bepalen hoe en in welke volgorde zij hun werk doen, het vertrouwen hebben dat zij hun werk effectief kunnen uitvoeren, en invloed kunnen uitoefenen op hun werkomgeving (Yukl, 2002, p. 106, 107).

'Empowerment' impliceert dat ondergeschikten meer discretionaire bevoegdheden krijgen: hen wordt bijvoorbeeld verteld wat zij moeten bereiken, maar niet hoe zij dat moeten doen.

'Empowerment' betekent dus dat de transformationele leider, indien de omstandigheden het toelaten, beter niet voortdurend te prominent aanwezig is (Conger, 1999 p. 157-158) en zijn leiderschap participatief of delegerend invult. Wanneer er sprake is van een crisis, is directief leiderschap gewenst. Maar er is lang niet altijd sprake van een crisis. Het is de eenzame leider die zelf een visie ontwikkelt en uitdraagt, en daarin de medewerkers probeert mee te krijgen.

De 'juiste' bedoelingen?

Ten aanzien van de tweede vraag, of de leider wel de juiste bedoelingen heeft, beschrijft Howell (1988) het onderscheid tussen gesocialiseerd en gepersonifieerd charisma.

Gesocialiseerd charisma verwijst volgens Howell naar werkelijk transformationele leiders, dat wil zeggen, zoals ze volgens de theorie van Bass (1985) zijn bedoeld. Deze leiders articuleren visies die de belangen van het collectief dienen. Zij besturen op een gelijkwaardige manier, waarbij zij niet overheersend willen zijn. Ze ontwikkelen hun medewerkers en zorgen voor 'empowerment'. Ze gebruiken tevens gerechtvaardigde middelen om

hun doelen te bereiken. Deze leiders maken hun leiderschap ondergeschikt aan het collectief belang en aan het ontwikkelen van hun ondergeschikten.

Gepersonifieerd charisma is daarentegen autoritair en narcistisch. Deze leiders hebben een grote behoefte aan macht. Hun doelen reflecteren de belangen van henzelf en de medewerkers worden 'gebruikt' om die doelen te halen. Daarbij verlangen ze onvoorwaardelijke gehoorzaamheid en volgzzaamheid van hun medewerkers (zie ook Deluga, 2001, p. 344-345; Yukl 2002, p. 250). Howell beargumenteert dat er in de praktijk weinig zuivere vormen van beide extremen bestaan maar dat leiders die over charisma beschikken van beide extremen een beetje hebben.

In de praktijk zullen vele leidinggevers die over charisma beschikken dus min of meer autoritaire en narcistische trekken vertonen. Het probleem is dat niet goed is vast te stellen of een leidinggevende werkelijk transformationeel is of eerder gedreven wordt door de eigen eer en glorie. Dat is in zekere zin pas achteraf te bepalen.

Nadelen van charismatisch leiderschap

Ten slotte kleven een aantal nadelen aan charismatisch leiderschap, ongeacht of we met gepersonifieerd of gesocialiseerd charisma van doen hebben. Deze nadelen zijn terug te voeren op één aspect, waar Bass overigens zelf op wijst: charisma betekent dat ondergeschikten zich identificeren met de leider, en niet zozeer met de organisatie waartoe zij behoren (Bass 1996, p. 5). De termen gepersonifieerd en gesocialiseerd betreffen slechts het oogmerk van de leider (eigen gewin en glorie versus het belang van de organisatie). Het is daarom enigszins gratuit dat Bass opmerkt dat eventuele duistere kanten van charismatisch leiderschap gepersonifieerd leiderschap betreffen

(1996, p. 15). Daarmee schuift hij een heikel probleem wel erg gemakkelijk terzijde.

Ook kritiek die van verschillende kanten is geleverd op vooral het morele gehalte van transformationeel leiderschap – de leider kan zijn mensen meenemen in onethisch gedrag – wordt op dezelfde wijze afgedaan. De redenering van Bass gaat als volgt: alleen moreel leiderschap is transformationeel leiderschap. Moreel dubieuze kanten van transformationeel leiderschap betreffen daarom per definitie niet 'waar' transformationeel leiderschap, maar pseudo-transformationeel leiderschap (1998b).

Bezien tegen de achtergrond van opdrachtgerichte commandovoering moeten leiders streven naar een vorm van transformationeel leiderschap waarbij medewerkers zich kunnen ontwikkelen tot zelfstandig handelende personen die eigen initiatieven ont-plooiën. Een voortdurend autocratische of directieve vorm van leiderschap laat dat niet goed toe. Die is alleen op zijn plaats als er sprake is van een crisis. In alle overige gevallen is het belangrijk dat het leiderschap meer democratisch wordt ingevuld en men voortdurend streeft naar 'empowerment' van ondercommandanten. Vooral bij een democratische opvatting van leiderschap vormen transformationeel leiderschap en opdrachtgerichte commandovoering een vruchtbare combinatie.

Conclusie

Waar het leger ooit het archetype vormde van de bureaucratische, mechanistische organisatie, waarbij autoriteit werd ontleend aan de formele positie, heeft de moderne krijgsmacht zich – vooral waar het operationele eenheden betreft – in verband met de vredesoperaties omgevormd tot een meer organisch, gedecentraliseerd bedrijf waar (weer) ruimte wordt ingeruimd voor zelfstandigheid en initiatief. De Nederlands landmacht heeft gekozen voor een wijze

van commandovoeren die daarbij past: opdrachtgerichte commandovoering. Maar de condities die opdrachtgerichte commandovoering veronderstelt, veronderstellen op hun beurt een benadering van leiderschap die daarop is toegesneden. In zo'n organisatie kunnen leiders zich niet louter verlaten op hun formele positie.

Leiderschap wint aan belang, 'management' boet iets aan belang in (idem, zie ook Heijster, 1992). In dit artikel zijn twee leiderschapstheorieën op hun merites beoordeeld, namelijk charismatisch en transformationeel leiderschap. Daaruit kwam naar voren dat beide leiderschapsbenaderingen gedeeltelijk op vergelijkbare omstandigheden zijn toegesneden: omstandigheden waarin crises de boventoon voeren. In dit artikel is een duidelijke keuze gemaakt voor transformationeel leiderschap boven charismatisch leiderschap en is met zoveel woorden gesteld dat vooral transformationeel leiderschap voldoet aan de eisen die opdrachtgerichte commandovoering stelt.

Crisisomstandigheden en vreedstijd

Opdrachtgerichte commandovoering is nadrukkelijk bedoeld voor zowel tijden van crises als vreedstijd. Nu kunnen onder crisisomstandigheden zowel charismatisch leiderschap als het transformationeel leiderschap op zijn plaats zijn. Transformationeel leiderschap zal op dat moment directief worden ingekleurd waarbij de dimensies charisma en visie prevaleren. Maar transformationeel leiderschap heeft op charismatisch leiderschap voor dat het tevens recht doet aan het gegeven dat het niet altijd crisis is. Op die momenten dat er geen crisis is en de behoefte aan sturing beperkt blijft, hoeft de leidinggevende uiteraard minder prominent aanwezig te zijn en kan hij ervoor kiezen zijn ondergeschikten meer ruimte te gunnen en hun ontwikkeling op de voorgrond te stellen.

De beide andere dimensies van transformationeel leiderschap, intellectu-

ele stimulatie en individuele consideratie, komen dan van pas. Deze dimensies en de bijbehorende gedragingen stellen ondergeschikten in staat de kwaliteiten te ontwikkelen die in de *Leidraad Commandovoering* (2000) aan hun commandant worden toegeschreven: zelfstandigheid, oordeelsvermogen en het nemen van verantwoordelijkheid.

Deze ondergeschikten zijn immers op hun beurt in veel gevallen zelf leidinggevend op een niveau lager, zoals hun 'bovengeschikte' op zijn beurt ondergeschikt is aan zijn leidinggevende en zich slechts tot goed leidinggevende heeft kunnen ontwikkelen door de ruimte die hem is gelaten.

Dat een leidinggevende soms beter niet te prominent aanwezig kan zijn, komt niet altijd goed uit de verf als we zien hoe opdrachtgerichte commandovoering wordt geschetst in de verschillende doctrinepublicaties: door de gerichtheid op crisisomstandigheden is daar minder aandacht voor. Opdrachtgerichte commandovoering blijft dan een voornamelijk solitaire bezigheid waarin vooral de leidinggevende op de voorgrond treedt, ondanks een enkele verwijzing naar het tegendeel.⁵ De in de LDP I (1996) genoemde kenmerken van leidinggevend, zoals het tonen van moed, vastberadenheid, voorbeeldgedrag en zelfvertrouwen, het naar zich toetrekken van de verantwoordelijkheid en het nemen van berekende risico's, bevestigen dat beeld.

De nadruk ligt hier op de ruimte die de leidinggevende van zijn commandant moet krijgen om het systeem van opdrachtgerichte commandovoering naar behoren te laten functioneren en die hem in staat stelt zich te manifesteren als daadkrachtig en zelfstandig opererend leider. De ruimte die hij op

⁵ De commandant bevordert het inbrengen van initiatieven, adviezen en voorstellen van zijn staf, maar zeker ook van zijn ondercommandanten (*Leidraad Commandovoering*, 2000, p. 59).

zijn beurt als commandant zijn ondergeschikten kan laten, blijft onderbelicht.

Zelfwerkzaamheid en zelfsturing kunnen de organisatie echter alleen van het hoogste tot het laagste niveau doordringen als alle leidinggevers naast de in de Leidraad Commandovoering genoemde kenmerken ook beschikken over een andere set kenmerken, gericht op de verdere ontwikkeling van ondergeschikten tot actieve, zelfstandige krachten.

Een goede leidinggevende weet wanneer hij welk deel van het register moet aanspreken. Nu is een goed leidinggevende een enkele keer een geboren leider, maar in veel gevallen is het (mede) een kwestie van opleiding. Aandacht voor de transformationele benadering van leiderschap in de initiële opleiding kan hem daarbij ondersteunen. Het gaat erom dat hij naar gelang de omstandigheden de juiste keuze maakt tussen krachtadig leiderschap wanneer het erom spant, en leiderschap gericht op 'empowerment' van en zelfsturing door ondergeschikten wanneer dat mogelijk is.

Literatuur

- Bass, B.M., *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*, Alexandria: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1996.
- Bass, B.M., *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1998a.
- Bass, B.M., 'Ethics, character, and authentic transformational leadership', internetpublicatie, 1998b.
- Bass, B.M. en B.J. Avolio, *Platoon readiness as a function of leadership, platoon, and company cultures*, Alexandria: A.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 2000.
- Bass, B.M., *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2002.
- Beleidsvisie Leidinggeven van de luchtmacht, 1994.
- Beleidsvisie Leidinggeven van de landmacht, 1998.
- Berson, Y e.a., 'The relationship between vision strength, leadership style, and context', *The Leadership Quarterly* 12 (2001) pp. 53-73.
- Burns, J.M., *Leadership*, New York: Harper en Row, 1978.
- Defensienota, 2000.
- Conger, J.A., 'Charismatic and transformational leadership in organizations: An insiders perspective on these developing streams of research', *The Leadership Quarterly* 10 (1999) pp. 145-179.
- Deluga, R.J., 'American presidential machiavellianism: Implications for charismatic leadership and rated performance', *The Leadership Quarterly* 12 (2001) pp. 339-363.
- Grondslagen voor de opleiding bij het wapen der cavalerie, 1953.
- Hartog, N. den, P.L. Koopman en J.J. van Muijen, *Inspirerend leiderschap in organisaties*, Schoonhoven: Academic Services, 1997.
- Heijster, W.H.T., 'Onderscheid in verbondenheid', *COKL-blad*, mei 1992, pp. 17-20.
- Hersey, P en K.H. Blanchard, *The management of organizational behavior*, Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall.
- Hoogsteder, N.B. en J.W.G. Geers, *De bezie-lende commandant*, Breda: KMA (afstuderscriptie), 2000.
- Howell, J.M., 'Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations'. In J.A. Conger en R.N. Kanungo (red.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, 1988, pp. 213-236.
- Kaplan, R.D., *Warrior Politics: Why Leadership demands a Pagan Ethos*, New York: Random House, 2002.
- Keithly, D.M. en J.J. Tritten, 'A charismatic dimension of military leadership?', *Journal of Political and Military Sociology*, 1997, 25, pp. 131-146.
- Landmacht Doctrinepublicatie, I, *Militaire Doctrine*, 1996.
- Landmacht Doctrinepublicatie III, *Vredesoperaties*, 1999.
- Leidraad Commandovoering, 2000.
- Machiavelli, N., *Discorsi*, Ambo-Olympus, 1997.
- McCann, C en R. Pigeau (red.), *The human in command: Exploring the modern military experience*, New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2000.
- Mumford, M.D. en J.R. Van Doorn, 'The leadership of pragmatism. Reconsidering Franklin in the age of pragmatism', *The Leadership Quarterly* 12 (2001) pp. 279-309.
- Nissinen, V., *Military Leadership*, diss. University of Helsinki, 2001.
- Northouse, P.G., *Leadership: Theory and practice*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Shamir, B en J.M. Howell, 'Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership', *The Leadership Quarterly* 10 (1999) pp. 257-283.
- Tintelen, G.J.A. e.a., 'Personele inzetbaarheid van het team: een moreelanalyse', *Militaire Spectator*, 2001(2).
- Vogelaar, A.L.W. e.a., *Leiderschap in Crisisomstandigheden*, Den Haag: SDU, 1997.
- Weber, M., 'Charismatic authority and its routinization'. In *On charisma and institution Building*, Chicago: University of Chicago Press, 1968.
- Werkgroep Operationele en Logistieke Filosofie II, 1993.
- Yukl, G., 'An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories', *Leadership Quarterly* 10 (1999), pp. 285-305.
- Yukl, G., *Leadership in organizations*, Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.