

Gedachten over 'de officier'

F.E. van Kappen, generaal-majoor der mariniers b.d.*

Inleiding

De gouverneur van de Koninklijke Militaire Academie daagde mij uit om bij de 174e Dies van dit instituut, op 22 november 2002, mijn opvattingen over het officiersberoep uit te dragen. Deze bijdrage geeft weer wat ik mijn gehoor onder de aandacht bracht.

In mijn overwegingen staat de (aanstaande) jonge officier centraal. Het waarom van deze keuze spreekt voor zich. Ik realiseer mij daarbij dat er verschillende bloedgroepen zijn binnen de krijgsmacht. Ik ben er tevens rotsvast van overtuigd dat wat ons bindt, veel belangrijker is dan wat ons scheidt. Wat ons bindt, is het officierschap; dat is ons gezamenlijk fundament.

Het officiersberoep is zo veelzijdig dat er boeken over vol te schrijven zijn. Het beroep is ook complex en wordt steeds complexer. Bij tijd en wijle is het beroep zowel fysiek als mentaal zwaar. Al die facetten zou ik eigenlijk willen belichten, maar dat kan nu eenmaal niet. Ik maak dus een keuze. Wat ik te vertellen heb, wordt sterk gekleurd door mijn ervaringen. Mijn beschouwing is dus niet objectief en zeker niet politiek correct of genuanceerd. Het is aan de lezer om te beoordelen wat hij of zij met mijn gedachten doet.

*De auteur was van 1995 tot 1998 militair adviseur van de secretaris-generaal van de Verenigde Naties en Director Planning Division in the Department of Peacekeeping Operations van de VN.



Dutchbat brengt met muilezels en geassisteerd door plaatselijke bevolking voorraden naar afgelegen observatieposten Quebec en Romeo, omgeving Srebrenica, april 1994

(Foto: Directie Voorlichting MvD)

De kern van het militaire beroep

Omggaan met geweld

De eerste vraag die ik mijzelf stelde is: wat is nu de kern van ons beroep? Ondanks alle veranderingen om ons heen, ondanks de gewijzigde veiligheidssituatie en de daarop toegesneden nieuwe operationele concepten, ondanks de voortgang van de techniek, ondanks de toegenomen complexiteit van de organisatie, ondanks

de vermaatschappelijking van de krijgsmacht, ondanks dit alles, is en blijft de kern van het militaire beroep: het omgaan met geweld.

Een militair moet derhalve niet alleen in staat en bereid zijn om geweld *toe te passen*, maar ook *zelf geestelijk en lichamelijk bestand zijn tegen het ondergaan van geweld*.

Moed en gehardheid

Van een officier wordt bovendien geëist dat hij in staat en bereid is om



Het geniehulpbataljon KFOR staat in de rij voor de verstrekking van de maaltijd op het terrein van het European Trade Center in Macedonië bij de grens met Kosovo, 1999

(Foto: Mirjam Meindersma)

tijdens crisismoments en tijdens het gevecht effectief leiding te geven aan zijn ondergeschikten. Dit stelt zeer bijzondere eisen aan de officier. Het vereist niet alleen fysieke en mentale moed en gehardheid, maar tevens het vermogen om onder grote fysieke en mentale druk helder en zuiver te kunnen denken en beslissen. Het vereist bovendien verantwoordelijkheidsgevoel en, 'last but not least', een hoge morele standaard. Denken en beslissen achter een bureau, met een kopje koffie in een comfortabel verwarmde kamer met alle naslagwerken bij de hand, met zachte, rustgevende muziek op de achtergrond en na een goede nachtrust, is niet zo'n kunst. Er zijn veel mensen die dat kunnen.

Denken en beslissen 'on your feet', onder tijdsdruk, terwijl je moe en hongerig bent in een omgeving van chaos en geweld, daar gaat het om. Er zijn niet veel mensen die dat zonder

een intensieve training kunnen opbrengen; je kunt het bovendien niet leren uit een boek.

Een anker zijn...

De confrontatie met geweld heeft bovendien een corrumperend effect en leidt al snel tot normvervaging van diegenen die ermee om moeten gaan. Angst en vermoeidheid verergeren dit effect nog eens extra.

De officier moet het anker zijn voor zijn mensen, opdat zij hun normbesef en gevoel voor verhoudingen niet verliezen, en niet op drift raken in een ontsparing van geweld.

De wereld van geweld

Onuitwisbare beelden

Helaas heb ik in mijn periode als militair adviseur van de secretaris-generaal van de VN meer geweld en menselijke ellende gezien dan goed is

voor een mens. Ik werd altijd op pad gestuurd naar die plekken waar het niet goed ging. Als ik terugdenk aan die tijd, dan staat er een aantal beelden onuitwisbaar in mijn geheugen gegrift.

- Het beeld van een eenzame Russische VN-soldaat die een massagraf bij Vukovar in Oost-Slavonië bewaakte. De verwoeste stad op de achtergrond, de vuile sneeuw, de stank en dan die eenzame dienstplichtige knul met zijn te grote blauwe helm op; een Kafka-achtig beeld.

- Het beeld van de veertienjarige 'fieldcommander' in Liberia die stijf stond van de drugs, omringd door zijn gang van kindsoldaten met hun Kalashnikovs en die mij toevoegde:

I am also a general like you, but I have more combat experience.

- Het beeld van 'fieldcommander

Usimov', een van de mannen van generaal Massoud, met wie ik sprak op de grens tussen Afghanistan en Tadzjikistan, die mij toebeet:

I don't care about agreements or International Law, and don't you forget general, I control the guns.

- De beelden van het verwoeste VN- Hoofdkwartier van FJIBAT in Qana (in Libanon), waar na een artilleriebeschieting meer dan tweehonderd vrouwen en kinderen in stukken waren gereten.

- Het beeld van de rondlopende krijgsbenden in Rwanda, die uit pure moordzucht vrouwen en kinderen met machetes in stukjes hakten:

To deter the enemy,

zoals hun 'commander' van 23 jaar mij uit de doeken deed; een ontsporing van geweld die welhaast bijbelse proporties aanneemt.

- Het beeld van de eenzame Zambianse kapitein van een VN-patrouille, die onverzettelijk en met grote moed

de moordzuchtige bende trotseerde. Het beeld van de zes VN-soldaten die hij bij zich had en die ondanks hun angst en verwarring hun werk bleven doen:

we don't want to die in this civil war, but our captain will do the right thing, we will protect our captain.

Deze woorden van een simpele Zambianse soldaat zullen mij altijd bijblijven. De kapitein was hun anker in de chaos.

- Het beeld van mijn terugkeer vanuit Rwanda in New York, waar ik tijdens mijn debriefing het woord 'genocide' in de mond nam, om vervolgens door een van de diplomaten gecorrigeerd te worden met de woorden:

General I would advise you to control your emotions. The use of the word genocide does not fit the political agenda at this time.

Emoties en zelfbeheersing

Dat moment staat in mijn geheugen gegrift, niet alleen om de intense

woede die ik op dat moment voelde, maar door het feit dat ik mij door die woede liet leiden; ik werd zo nijdig dat een normale discussie met mij vervolgens niet meer mogelijk was. Ik besepte later dat ik mij op dat moment te veel door mijn emoties had laten meeslepen en derhalve als officier tekort was geschoten.

Natuurlijk moet je als officier emoties hebben, anders kun je andere mensen niet aanvoelen en kun je dus ook geen leidinggeven. Maar het is onvergeeflijk als je als officier je emoties niet onder controle kunt houden op de momenten die ertoe doen. Ik heb veel fouten gemaakt in mijn carrière als officier en veel is mij vergeven, gelet op de rang die ik heb bereikt, maar deze fout heb ik mezelf nooit vergeven.

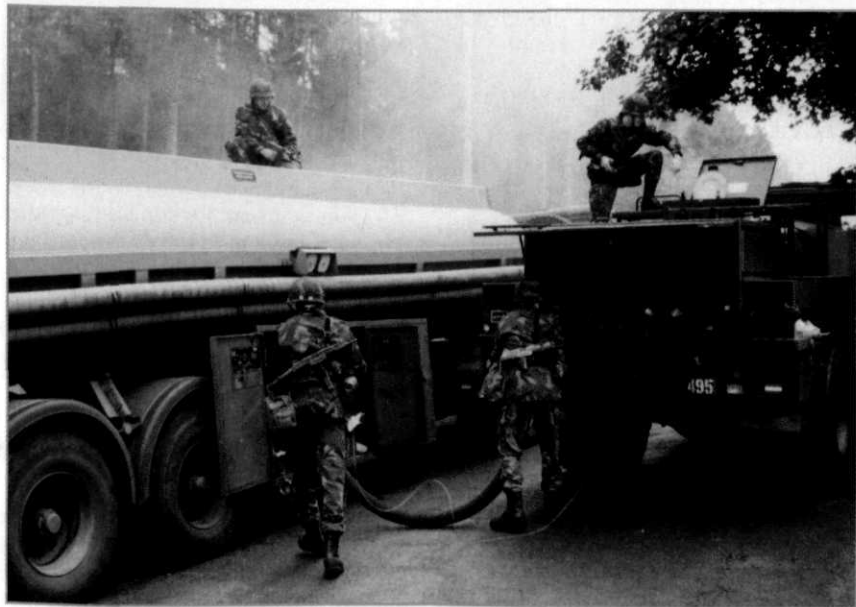
Even een zijspoor. Gewelddadige en agressieve mensen zijn absoluut ongeschikt voor het militaire beroep en zeker voor het bekleden van een officiersrang. Het kunnen omgaan met geweld vereist een hoge mate van professionaliteit.

Machogedrag is dan ook uit den boze voor een officier: het is onprofessioneel. Niet machogedrag, maar zelfbeheersing en een diep geworteld normbesef zijn onontbeerlijk voor een officier, wil hij overeind blijven tijdens de ultieme test, zoals de Zambianse kapitein; hij was geen macho, maar een officier in de ware betekenis van het woord.

Ik verlaat dit onderwerp, want anders wordt mijn beschouwing te anekdotisch, maar ook te persoonlijk. Het enige dat ik er nog over kwijt wil is dat dit soort ervaringen mijn motivatie om dit vak uit te oefenen alleen maar heeft versterkt. Ik ga dit niet verder uitleggen. Terug naar de essentie.

De essentie van het militaire beroep

Misschien is de essentie van ons 'vak' wel een beetje op de achtergrond geraakt tijdens de Koude Oorlog.



Tijdens een oefening laadt een bulk-tankwagen van 21.500 liter onder gewapend toezicht brandstof over in een kleinere tankwagen van 4000 liter op ca. 15 km van het front, circa 1995

(Foto: Mediacentrum KI/DWS)

Immers, de Koude Oorlog werd voornamelijk gevoerd met strategische concepten als: *Balance of Terror*, *Mutual Assured Destruction*, *Credible Deterrence*, et cetera.

Via deze concepten werd in feite de politiek-militaire dialoog gevoerd tussen de leiders in het Kremlin en in Washington. Een ingewikkelde en immens griezelige vorm van communicatie, maar deze oorlog was en bleef *koud*. Er werd bedreigd met ultiem geweld, maar het grootschalig gewapende conflict bleef uit. De risico's waren te groot; de 'balance of terror' deed zijn werk.

Ik kan mij herinneren dat het in die tijd modieus was om de krijgsmacht als een bedrijf te zien en de officier als een hoogopgeleide manager. Ik heb me daar altijd instinctief tegen verzet, maar kon toentertijd niet goed onder woorden brengen waarom ik dacht dat er iets niet klopte in die visie. Inmiddels ben ik echter tot de overtuiging gekomen dat deze modieuze stelling onjuist is en geen recht doet aan de werkelijkheid.

Krijgsmacht versus bedrijf

Natuurlijk heeft de krijgsmacht bedrijfsmatige trekken, maar ze is in essentie natuurlijk geen bedrijf. Een bedrijf produceert goederen of diensten met het oogmerk winst te maken. De krijgsmacht is een politiek instrument in handen van de staat, dat geweld over het volle spectrum gedoseerd en gecontroleerd moet kunnen hanteren, teneinde een door de politiek gesteld doel te bereiken - *en dat is echt wat anders*.

Natuurlijk is het waar dat een officier als onderdeel van zijn vak bepaalde managementtechnieken goed moet beheersen, maar een officier is uiteraard geen 'normale' manager. Een manager is in essentie een *bestuurder* die de zakelijke belangen behartigt voor bedrijven, verenigingen of individuen.

Een officier is in essentie een aanvoerder, een *leider* die leiding moet

kunnen geven onder crisismoments, waarbij hijzelf en zijn ondergeschikten worden blootgesteld aan ultiem geweld. Mijn laatste baas, Kofi Annan, zei het als volgt:

Managers are interested in doing things the right way, leaders are interested in doing the right things,

en dat is echt wat anders!

Eigenlijk zei de Zambiaanse VN-soldaat in Rwanda hetzelfde: *'the captain will do the right thing'*.

Omggaan met geweld

Ja, Rwanda; een ontsporing van geweld. Dat brengt ons weer terug naar het onderwerp van de vredesoperaties en mijn stelling dat, sinds de val van 'de Muur', militairen weer indringend worden geconfronteerd met de essentie van hun beroep: het fysiek omgaan met geweld.

Immers, na de val van 'de Muur' wordt de wereld geteisterd door een reeks van bloedige burgeroorlogen en lokale conflicten waarvan de oorzaken vaak zeer complex zijn. Bij dit soort bloedige en onoverzichtelijke conflicten zijn vaak meerdere partijen betrokken, die gebruikmaken van een bonte verzameling van milities en krijgsmachten om hun doelstellingen te bereiken.

Deze partijen zijn vaak niet gevoelig voor internationale druk en de controle die zij uitoefenen over hun bewapende bendes is vaak marginaal. Ik denk dan altijd maar weer aan 'field-commander' Usimov: *'I don't care about agreements or International Law, and don't forget, I control the guns'*. Geen 'consent' (overeenstemming) dus op het tactische niveau, om het maar eens voorzichtig uit te drukken. Of aan het veertienjarige drugsverslaafde jochie: *'I am a general too, but I have more combat experience'*.

Ingrijpen in dit soort complexe interne conflicten kan dan ook, zowel politiek als militair, riskant zijn. Of zoals mijn laatste baas Kofi Annan

het uitdrukte tijdens mijn introductiegesprek met hem:

Peacekeeping is like giving first aid to a rattlesnake.

Vredesoperaties

Uit eigen ervaring kan ik bevestigen dat Kofi Annan gelijk heeft. De 'peacekeepers' ('vredeshandhavers') worden niet alleen indringend met geweld geconfronteerd, maar het geweld is vaak ook tegen hen gericht. Bovendien nemen de partijen in het conflict vaak hun toevlucht tot asymmetrisch optreden, wat een extra complicerende factor toevoegt en het risico vergroot

Maar het is nu eenmaal zo dat een aantal van deze conflicten een bedreiging oplevert voor de internationale vrede en veiligheid, en derhalve de internationale gemeenschap noopt tot ingrijpen.

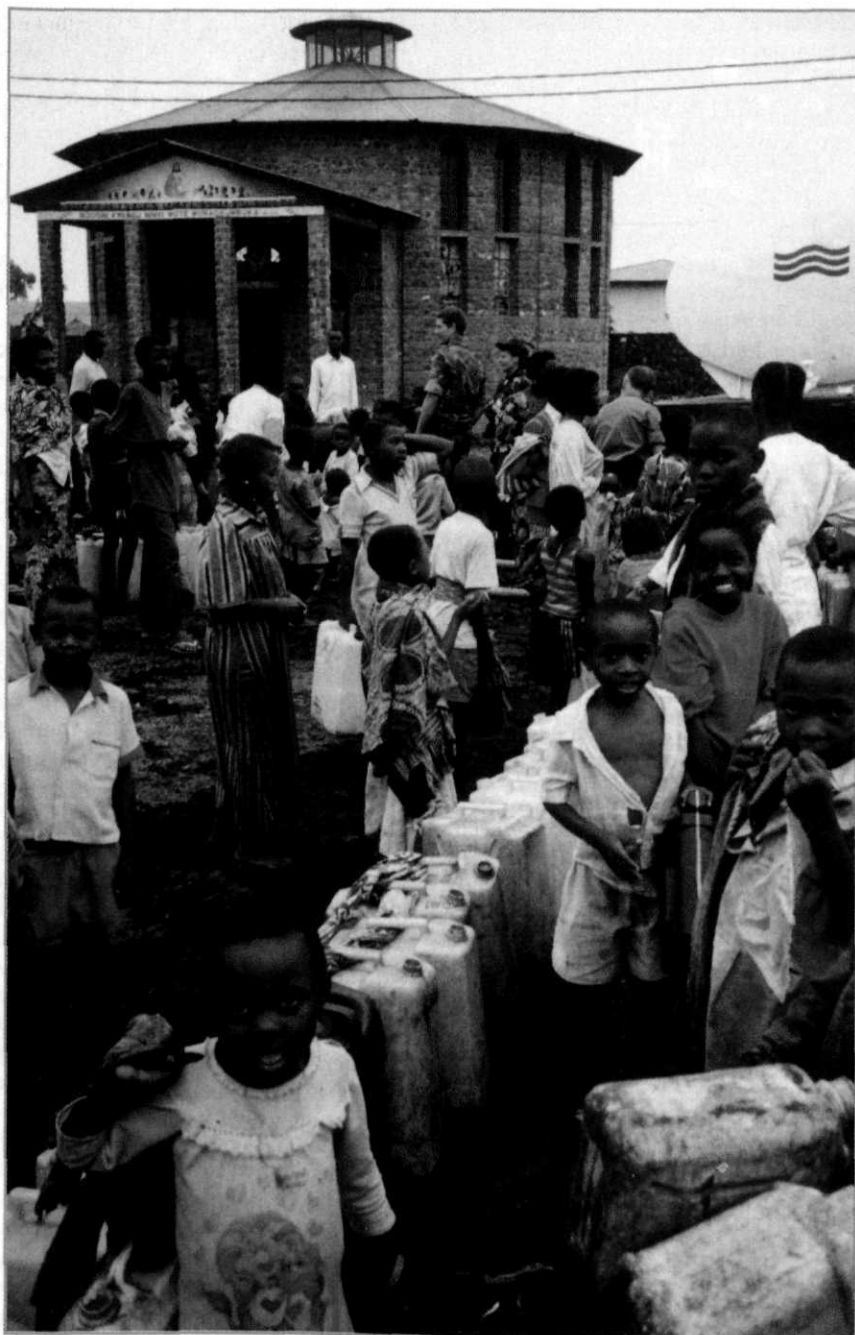
Het Nederlandse veiligheidsbeleid is erop gericht om een bijdrage te leveren aan deze inspanningen van de internationale gemeenschap en daarom zijn in het recente verleden en worden ook op dit moment, Nederlandse militairen ingezet bij dit soort operaties. Het ligt in de lijn der verwachtingen dat dit ook in de toekomst gebeurt.

Waar en wanneer toekomstige operaties zich zullen afspelen weten we niet, maar waarschijnlijk hebben ze een sterk expeditie karakter en spelen ze zich relatief ver van huis af in wisselende bondgenootschappelijke verbanden.

Over de risico's hebben we het al even gehad en ook over het feit dat militairen, die deelnemen aan dit soort operaties, een reële kans lopen om fysiek en indringend te worden geconfronteerd met de effecten van geweld. Maar daar komt nog iets bij.

Complexiteit

Vredesondersteunende operaties zijn



Nederlandse militairen verstrekken drinkwater aan Rwandese vluchtelingen in Goma, augustus 1994

(Foto: Directie Voorlichting MVD)

namelijk per definitie multi-dimensionaal en derhalve politiek, militair en juridisch complex. Deze operaties zijn immers op elk niveau een afspiegeling van zowel de internationale gemeenschap, als het internationale juridische kader waarbinnen deze operaties zich afspelen. De complexi-

teit van de omgeving legt een extra druk op de individuele officier, omdat zijn handelen niet alleen operationele gevolgen kan hebben, maar eveneens kan leiden tot ernstige politieke en juridische consequenties. Behalve op zijn militaire vakkennis en vaardigheden, wordt er tevens regelmatig een

beroep gedaan op zijn politieke gevoel, tact en sociale vaardigheden.

Politieke antenne

Tact, sociale intelligentie en sociale vaardigheden zijn voor een officier altijd van belang geweest: ze hebben alles te maken met het omgaan met mensen, zowel met ondergeschikten als superieuren. De intensieve interactie tijdens vredesoperaties met militairen van andere deelnemende landen, de burgerbevolking en een bonte verzameling aan lokale en internationale civiele instanties voegt een extra dimensie toe aan deze vereisten.

Politiek gevoel was in het verleden voornamelijk vereist voor officieren die in de top van de militaire organisatie moesten opereren, op het snijvlak tussen politiek en militair denken. Het toepassen van militair geweld is nu eenmaal niet politiek neutraal. Het is, zoals Von Clausewitz al zei, een voortzetting van de politiek met andere middelen.

Een zeker politiek gevoel is echter bij vredesoperaties vereist tot op een veel lager niveau in de organisatie dan voorheen. Het onjuist inschatten door een commandant van de situatie te velde kan niet alleen operationele consequenties inhouden, maar ook ernstige politieke en juridische gevolgen hebben. Daar zijn vele voorbeelden van uit het recente verleden. Veel van die voorbeelden zijn dramatisch en tot op de dag van vandaag politiek beladen.

Crisisomstandigheden

En dat brengt mij bij leiderschap omdat dit van cruciaal belang is voor het functioneren van een officier. Immers, hij moet niet alleen in staat zijn om gewoon leiding te geven, maar hij moet leiding kunnen geven *onder omstandigheden van crisis en geweld*.

Leiderschap

Er is enorm veel geschreven over leiderschap, maar tegelijkertijd blijft het

een verwarrend en ongrijpbaar begrip. Ieder valide argument in een discussie over leiderschap kan eenvoudig worden ontkracht door een even valide tegenargument; het is een onderwerp dat van paradoxen aan elkaar hangt. Ik ben zeker geen specialist op dit onderwerp. Toch wil ik een paar aspecten naar voren brengen die mijns inziens van belang zijn.

Autoritair of democratisch?

Enerzijds verlangen de meeste mensen naar inspirerend leiderschap, anderzijds hebben we allemaal een hekel aan mensen die de baas over ons willen spelen. We willen niet geleid worden door bezeten visionairs met grootheidswaanzin, maar ook niet door nerveuze twijfelaars.

We bewonderen Churchill en Washington, maar verachten Adolf Hitler en Mussolini. We voelen allemaal intuïtief aan dat er een andere leiderschapsstijl nodig is voor het leiden van een peloton tijdens de bestorming van 'Hamburger Hill' dan voor het leiden van het defensieplanningproces op het ministerie van Defensie.

Goed leiderschap is zeer afhankelijk van de situatie, de context en het niveau van de organisatie waar men leiding aan moet geven. Een leider kan zeer succesvol zijn in een bepaalde situatie en falen in een andere situatie. Er zijn namelijk vele vormen van leiderschap. Aan het ene uiterste van het spectrum ligt het leiderschap dat in de literatuur wel wordt aangeduid met *autoritair leiderschap*, aan het andere uiterste van het spectrum ligt een vorm van leiderschap die vaak wordt aangeduid met *democratisch leiderschap*.

Tussen deze twee uitersten liggen vele andere vormen van leiderschap die in feite mengvormen zijn zoals bijvoorbeeld coachend leiderschap.

Dilemma's

Autoritair leiderschap is nodig binnen organisaties die onder crisissomstandigheden moeten kunnen functioneren, zoals de krijgsmacht. De defen-



Een vrachtauto wordt gelost in het Sea Point of Debarkation in Split, circa 1995

(Foto: Directie Voorlichting MVD)

sieorganisatie is daartoe hiërarchisch georganiseerd om deze vorm van leiderschap te ondersteunen. De leider is de baas, ondergeschikten volgen orders op.

Democratisch leiderschap past niet in een crisissituatie, maar wel in een situatie waarbij consensus een kritische factor is voor succes. Of als middel voor een afgewogen standpuntbepaling over complexe of controversiële onderwerpen. Hierbij past een platte organisatiestructuur. De leider dient zich op te stellen als een 'primus inter paris'; de eerste onder zijn gelijken, anders komt er niets uit.

De hiërarchische structuur van de krijgsmacht past niet in dit model. Het probleem binnen de krijgsmacht is echter dat de crisissituatie niet de normale situatie is van alledag en dat je ook niet 365 dagen per jaar de crisissituatie kan nabootsen door te oefenen.

In de dagelijkse gang van zaken doen zich veel situaties voor waarbij een meer democratische vorm van leiderschap beter past dan het voor de cri-

sisituatie vereiste directe en autoritaire leiderschap. Het is voor een ieder duidelijk dat er tijdens de bestorming van 'Hamburger Hill' weinig ruimte is voor discussie; de situatie vereist autoritair en direct leiderschap. De commandant beslist en het snel en nauwkeurig opvolgen van gegeven orders is van levensbelang; anders is de aanval bij voorbaat al mislukt en wordt het doel niet genomen.

Zoals gezegd, zijn militaire gevechtseenheden hiërarchisch georganiseerd zodat deze vorm van leiderschap wordt ondersteund. Maar is het doel het organiseren van een gezellig en ontspannend feest voor de eenheid om het moreel wat op te peppen, dan doet de commandant er verstandig aan om een meer democratische vorm van leiderschap toe te passen, en anderen bij de organisatie te betrekken.

Anders wordt het doel, een gezellig en ontspannend feest, niet bereikt. Gezien de hiërarchische structuur van de krijgsmacht, is het echter niet eenvoudig om zuiver democratisch lei-

derschap effectief toe te passen binnen de krijgsmacht.

Situationeel leiderschap

Tussen deze twee uitersten liggen talloze situaties die iedere keer een aangepaste vorm van leiderschap vereisen. Wat we dus verlangen van een officier is 'situationeel leiderschap'; het snel kunnen inschatten van de situatie en het daarop aanpassen van zijn leiderschapsstijl. En het flexibel, maar vooral natuurlijk, kunnen afwisselen van autoritair en democratisch leiderschap, daar gaat het dus om. Dat is niet eenvoudig.

Veel jonge officieren worstelen met hun rol als leider in de dagelijkse gang van zaken en brengen hun ondergeschikten in verwarring door abrupt en geforceerd van rol te wisselen. Het ene moment laten ze zich tutoyeren en is het 'ouwe jongens krentenbrood', het volgende moment eisen ze correct militair gedrag van hun ondergeschikten; dat werkt dus niet.

Je zult nooit 'one of the boys' worden als officier. Dat moet je ook niet willen, dat willen je ondergeschikten eigenlijk ook niet. Het is ook niet nodig. Het is wel degelijk mogelijk om een zeer hechte band op te bouwen met de mensen aan wie je leiding geeft die gebaseerd is op vertrouwen en respect, zonder 'one of the boys' te zijn.

Geboren leiders zijn schaars

Dit lukt echter maar weinig mensen zonder een intensieve training; geboren leiders zijn schaars; er zijn er gewoon te weinig om een krijgsmacht van enige omvang mee te runnen. We zullen het dus moeten doen met die mensen die enige aanleg hebben om leiding te geven. Deze aanleg moet gedurende de loopbaan zorgvuldig worden ontwikkeld.

Onverbreeklijk verbonden aan het leren van leiderschap is ook het leren volgen en gehoorzamen. Goed volgen en gehoorzamen is wat anders dan het blind opvolgen van orders. Dit soort kadaverdiscipline is betrekkelijk eenvoudig op te leggen en in te drillen.

Onder bepaalde omstandigheden kan dit soort discipline nuttig zijn, maar het effect is zeker niet optimaal onder de chaotische omstandigheden waarin men vaak moet opereren.

Ruimte geven

Leiders moeten enerzijds van hun ondergeschikten eisen dat regels en procedures worden gevolgd, maar dit moet op een zodanige wijze geschieden dat ondergeschikten niet worden geblokkeerd in het gebruiken van hun gezonde verstand en daar waar nodig eigen initiatief kunnen en willen ontplooiën om de opdracht tot een goed einde te brengen.

Een effectieve leider zal naar gelang de omstandigheden meer of minder beslissingsruimte openlaten voor zijn ondergeschikten bij het uitvoeren van een opdracht. Dat is niet eenvoudig, want hij neemt daarmee een zeker risico. De mate van vertrouwen die hij heeft in het vermogen tot oordelen en de vakbekwaamheid van zijn ondergeschikten, speelt hierbij een belangrijke rol.

Vertrouwen in eigen kunnen

Voor de volgers is het minstens zo

belangrijk dat zij vertrouwen hebben in hun leider, maar zeer zeker ook in hun eigen kunnen. De training om goed leiding te kunnen geven en goed te kunnen volgen is complex en tijdrovend. Ik vraag me weleens af of we er tijdens de opleiding wel voldoende tijd voor vrijmaken.

Er doet zich namelijk nog een andere complicerende factor voor en die heeft direct te maken met het feit dat de beroepsofficier gedurende zijn loopbaan leiding moet kunnen geven op diverse niveaus in de organisatie.

Direct en indirect leiderschap

Laag in de organisatie is direct leiderschap van groot belang. Immers, de leider is voor een ieder zichtbaar; hij is het voorbeeld; hij inspireert zijn mensen direct; hij gaat voorop in het gevecht. In de Angelsaksische literatuur wordt dit ook wel 'do as I do', of 'face to face leadership' genoemd. Als het goed is, ontstaat er een bepaalde chemie, een bepaalde verbondenheid tussen de leider en zijn ondergeschikten.



Voorraden voor Nederlandse UNPROFOR-eenheden worden geprepareerd voor transport naar het voormalige Joegoslavië, 1993

(Foto: Directie Voorlichting MvD)

Met het klimmen van de rang moet de officier echter gaan functioneren op hogere niveaus in de organisatie. De context en de omstandigheden waaronder hij leiding moet geven, veranderen; 'do as I do', direct leiderschap, is niet meer voldoende. Immers, de factoren tijd en afstand veroorzaken een fysieke verwijdering tussen de leider en het overgrote deel van zijn ondergeschikten; hij is minder direct zichtbaar.

Het komt er nu veel meer op aan dat de leider in staat is om indirect leiding te geven. Hij moet nu via anderen en via andere middelen en technieken zijn inspiratie en visie overdragen op het overgrote deel van zijn mensen. Bovendien moet hij steeds meer in de schaduw van de politiek gaan functioneren. Hiervoor zijn *echt* andere bekwaamheden en vaardigheden vereist.

Het is bijna onmogelijk om direct en indirect leiderschap simultaan te ontwikkelen. Dat is gelukkig ook niet nodig omdat indirect leiderschap pas later in de carrière en met het klimmen van de rang van belang wordt. Het kan en moet dus geleidelijk door ervaring en bijscholing worden ontwikkeld.

Persoonlijk belang wordt ondergeschikt

Wat ik in ieder geval wil onderstrepen is dat leiders aan de top van de organisatie veel harder moeten werken om de spirituele en intellectuele band met de mensen in hun organisatie te waarborgen. Daarbij moeten ze bovendien oppassen dat ze de bevelsketen niet ontwrichten door al te diep te willen reiken met hun directe leiderschap.

Dat klinkt wat cryptisch, maar het heeft te maken met het ondergeschikt maken van de persoonlijke behoefte aan erkenning en herkenning, in het belang van de organisatie. Het is echt eenzaam aan de top.

Het ontwikkelen van direct 'do as I do' leiderschap is denk ik al moeilijk genoeg en vormt het fundament

waarop verder moet worden gebouwd. Ik heb al eerder gezegd dat dit geen kunstje is dat je uit een boek kunt leren. Het heeft namelijk te maken met de ontwikkeling van de persoonlijkheid, en dat vereist zowel vorming als praktische training en ervaring.

Wat het extra lastig maakt, is dat ieder individu het zal moeten doen met wat hij aan sterke en zwakke punten heeft meegekregen in het leven. Anderen imiteren werkt niet; er is geen universeel receptenboek; de manier van leidinggeven moet authentiek zijn en ankeren in de persoonlijkheid van ieder individu.

Soms is formeel gezag gebaseerd op rang en functie genoeg, maar wanneer het ernst wordt en er gevaar is voor eigen leven, is dit onvoldoende. Ondergeschikten hebben als groep meteen door wanneer ze met een blaaskaak of een hol vat te maken hebben. Echt gezag is niet alleen op kennis, functie en rang gebaseerd. Het berust op vertrouwen en echt respect voor de leider; 'I trust the captain will do the right thing'.

Toetssteen

In Haïti liep ik eens een nachtpatrouille mee met een Canadees peloton in de *Cite de Soleil*. Het was aarddonker en het regende pijpenstelen. Toen we onder vuur kwamen van een sluipschutter dook iedereen weg. De pelotonscommandant schreeuwde allerlei warrige orders, maar er was geen man vooruit te branden. Het was voor iedereen duidelijk dat deze PC de kluts kwijt was.

Pas toen de pelotonssergeant ingreep werd er actie ondernomen en werd de sluipschutter opgeruimd. Het was overduidelijk dat de mannen weinig vertrouwen hadden in hun PC, maar wel vertrouwen in hun sergeant. Toen er echt fysiek gevaar dreigde kwam dit boven. Zo gaat het vaak; fysiek gevaar is vaak de toets of formeel gezag is gefundeerd op echt vertrouwen en respect, of op gebakken lucht.

Cultuurverschillen

Struikelblokken of niet?

Ter afsluiting wil ik nog enige woorden wijden aan wat in het begin even ter sprake kwam; het verschil tussen de bloedgroepen binnen de krijgsmacht, ook wel aangeduid met 'de verschillen in bedrijfscultuur'. Bij nader inzien wijs ik zelfs dit begrip 'bedrijfscultuur' af. De krijgsmacht is geen bedrijf; de krijgsmachtdelen zijn dat net zo min. Ik ga dus voor 'organisatiecultuur' of, kortweg, cultuur.

Een populair credo op dit moment is dat alles nu *joint* moet zijn en dat we allemaal moeten opgaan in wat wordt aangeduid als 'het warme paarse gevoel'. De verschillen in cultuur tussen de krijgsmachtdelen worden door de aanhangers van deze visie gezien als het belangrijkste struikelblok om dit gevoel te creëren; de verschillen in cultuur worden dus ervaren als iets negatiefs.

Persoonlijk denk ik daar wat anders over. Ik ben weliswaar een groot voorstander van *jointness*, om maar eens een goed Nederlands woord te gebruiken, maar ik denk veel positiever over cultuur en ik denk niet dat de verschillen in cultuur een echt struikelblok vormen voor 'joint' opereren.

Een bepaalde cultuur komt niet zo maar uit de lucht vallen. Cultuur is in beginsel functioneel en heeft iets te maken met de specifieke eisen die het beroep stelt en de omstandigheden waaronder het beroep moet worden uitgeoefend. Er zijn vele voorbeelden aan te halen waarom vliegers, cavaleristen, infanteristen, mariniers, et cetera, als groep bepaalde eigenaardigheden vertonen en hoe die te verklaren zijn uit het soort werk dat men doet.

Bepaalde ongeschreven normen en waarden, een bepaalde houding en gedrag, die noodzakelijk zijn om het werk te kunnen doen en als groep overeind te blijven, worden erdoor gestimuleerd. De 'esprit de corps' van militaire eenheden is voor een belangrijk deel ingebed in hun specifieke cultuur.

Korpsgeest inspireert...

De beroemde 'Charge of the Light Brigade' bij Balaclava gedurende de Krimoorlog is een klassiek voorbeeld hoe 'esprit de corps' mensen kan inspireren tot buitengewone plichtsbetrachting, moed en zelfopoffering. U kent het verhaal ongetwijfeld, of anders kent u het beroemde gedicht van Alfred Lord Tennyson over de 'Charge of the Light Brigade':

Theirs is not to reason why, Theirs is but to do and die: Into the valley of Death, Rode the six hundred.

Een klassiek voorbeeld

Zeshonderd cavaleristen voerden de charge uit op een overweldigende Russische overmacht. Slechts 195 man overleefde de charge. Weliswaar was de 'Charge of the Light Brigade' een klassiek voorbeeld van 'esprit de corps', maar tevens ook een schoolvoorbeeld van slecht leiderschap en gebrek aan professionaliteit van de verantwoordelijke generaals: Lord Raglan, Lord Lucan en Lord Cardigan.

De charge werd namelijk uitgevoerd op het verkeerde doel. Aanleiding voor de vergissing was onduidelijk-

heid in de order van de bevelhebber, Lord Raglan, over de aanvalsrichting. Ondanks het feit dat het zowel voor Lord Lucan, de divisiecommandant, als voor Lord Cardigan, de brigadecommandant, overduidelijk was dat Lord Raglan zich vergist had, werd de aanval ingezet en werd de 'Light Brigade' zijn ondergang tegemoet gestuurd.

Lord Lucan en Lord Cardigan hadden naar mijn idee wegens vergaande stupiditeit en gebrek aan militair gezond verstand door een krijgsraad veroordeeld moeten worden. Dit doet overigens niets af aan de moed en de zelfopoffering van de mannen van de 'Light Brigade'.

De Franse commandant van de 'Chasseurs d'Afrique', generaal Bosquet, die getuige was van de charge drukte het als volgt uit,

C'est magnifique, mais ce n'est pas la guerre'.

In dit zinnetje ligt de bewondering besloten voor de 'esprit de corps', maar tevens de veroordeling van het gebrek aan professionaliteit en leiderschap van de bevelvoerende officieren.

Na de Charge sprak Lord Cardigan de overlevenden van zijn brigade toe met de woorden

It was a madbrained trick, but it is no fault of mine.

Waarop een van de overlevende cavaleristen antwoordde

Never mind, my Lord, we are ready to go again.

Uit dit incident blijkt de misconceptie van Lord Cardigan over zijn eigen rol in het drama, maar tevens de ongebroke korpsgeest van de betrokken huzaren.

Bindende factor

Ik ervaar cultuurverschillen dus in wezen als positief en functioneel. Dat ze aanleiding geven tot rivaliteit is niet zo erg en kan best gezond zijn. Ik ontken niet dat cultuurverschillen ook negatieve en ongezonde vormen kunnen aannemen. Daar waar ze 'joint' opereren in de weg staan of anderszins contraproductief zijn, moet keihard worden ingegrepen. Uiteindelijk maken wij allen deel uit van een overkoepelende militaire organisatie; een cultuur die ons allen bindt.

Bovendien hebben we elkaar nodig; we zijn afhankelijk van elkaar. Expeditionair optreden is per definitie 'joint'.

Als officieren moeten we er met zijn allen voor waken dat de totale militaire cultuur gezond en positief is en blijft, en dat deze tevens verankerd blijft in onze Nederlandse samenleving. Het argument dat de krijgsmacht een *doorsnede* is van de Nederlandse samenleving is echter in mijn ogen een minimum bod. Het is er, door de eisen die wij moeten stellen, ook geen afspiegeling van. Zo is er voor drugsgebruikers geen plaats in de krijgsmacht. De krijgsmacht hoort het beste in onze samenleving te vertegenwoordigen.

De officier hoort daarvoor borg te staan.



**'The Charge of the Light Brigade',
Falend leiderschap, maar wat een 'esprit de corps...'
(Bron: Battle - A history of conflict on land, sea and air)**