

Leiderschap: L = H x h x ♥²

Winnend essay van de KVMO Essaywedstrijd 2006, bekroond met de VADM A. van der Moerprijs

C.P.M. van Egmond – kolonel van de Koninklijke Marine b.d.

‘Waartoe zou ik deze eerlijke lieden, die immers hun leven met mij wagen, anders dan wel aanspreken en bejegenen. Waartoe zou ik vloeken en schelden? Ik kan met een enkel goed woord meer uitrichten dan een ander met tien kwade.’

Leiderschap en doctrine

Bovenstaande uitspraak van Maerten Tromp staat bij iedereen die een aantal weken als feut in het zaaltje heeft rondgelopen, in het geheugen gegrift. De bedoeling van het wandbord in het zaaltje waarop deze tekst prijkt, zal ongetwijfeld zijn, de toekomstige officier iets fundamenteels bij te brengen over leiderschap. Of het uit het hoofd ‘klooien’ van deze tekst het gewenste effect heeft gehad bij die honderden marine-officieren is echter allerminst zeker.

De uitspraak van Tromp is meer dan een praktische aanwijzing voor leiders van toen en nu. In feite geeft zijn uitspraak in verkorte vorm zijn leiderschapsfilosofie weer. Het zegt veel over de houding van Tromp als leider ten opzichte van zijn ondergeschikten bij de realisatie van zijn product: maritiem militair vermogen. Het is mij uit de literatuur niet duidelijk geworden of er ten tijde van

Tromp sprake was van een goed gedefinieerde doctrine, maar ik weet wel dat zijn uitspraak naadloos aansluit bij onze huidige doctrine en de daaruit af te leiden concepten.

Hier fronsen wellicht de eerste wenkbrauwen. Wat heeft leiderschap met doctrine te maken? Net zo veel als bijvoorbeeld de keuzes voor onze maritieme platformen, het licht-infanteristisch karakter van mariniers of het belang van onderzeeboten in de eenentwintigste eeuw.

De doctrine is immers de uitdrukking van het militaire denken en beschrijft de aard en kenmerken van het militaire optreden, de voorbereiding daarop in vredetijd en de methoden om militaire operaties in crisis- of oorlogstijd succesvol af te ronden.¹ Doctrine is daarmee leidend voor de behoeftstelling voor organisatie, personeel en materieel. Maar de doctrine is net zo goed leidend voor wat we tegenwoordig, conform het bedrijfs-

leven, ‘bedrijfsvoering’ noemen. Dat leiderschap daar een integraal deel van uitmaakt zal niemand bevreemden.

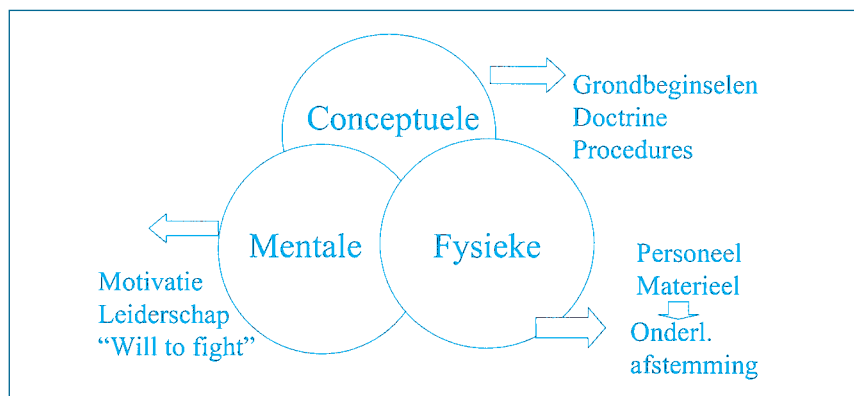
Hiermee hebben we in feite de componenten van ons product, het militair vermogen, benoemd. Figuur 1 (zie pag. 207) toont die componenten. De conceptuele component kent als kernbegrippen de grondbeginselen (van de oorlogvoering), de doctrine en procedures. Hierin is tevens plaats voor de leiderschapsfilosofie.

De fysieke component bestaat uit de middelen (personeel en materieel) én de onderlinge afstemming daarvan door middel van training en oefenprogramma’s. De mentale component bevat samengevat: leiderschap, motivatie en de organisatie van de inzet.

Het militaire vermogen hebben we nodig als we militair moeten optreden. Als we succesvol willen zijn, zullen we zelfs meer van dat vermogen moeten hebben dan andere partijen in de situatie waarin we optreden. De componenten, conceptueel, fysiek en mentaal, zijn alledrie (met hun onderscheiden elementen) van

¹ Zie LDP 1: Militaire doctrine.

Fig. 1: Componenten van gevechtskracht



wezenlijk belang voor het militaire vermogen. De onderlinge afhankelijkheid is groot, zoals tot uitdrukking is gebracht in de overlapping van de cirkels.

Zoals gezegd, bij inzet van dat militaire vermogen is het van groot belang dat ons militaire vermogen dominant is. Dat kan worden gerealiseerd via de fysieke en mentale component, ervan uitgaande dat onze conceptuele component op orde is. Vooral op korte termijn lopen we bij de verbetering van de fysieke component tegen beperkingen aan van tijd en geld.

Het is daarom raadzaam de dominantie vooral te zoeken én te realiseren binnen de mentale component, en daarmee niet te wachten totdat inzet op handen is

Dat kan ook, omdat de mentale component begrippen omvat als *unit cohesion*, saamhorigheid, doorzettingsvermogen, mentale en fysiek hardheid, improvisatievermogen, discipline, initiatief, durf, vertrouwen, doorzettingsvermogen, et cetera², aspecten waaraan we altijd zouden moeten werken.

Maerten Tromp was zich – *avant la lettre* – bewust van het belang van de mentale component (en daarmee van de juistheid van de formule in de

titel). Zijn leiderschap werkte kennelijk en leidde tot een hoge motivatie van zijn personeel. Een enkel goed woord was benodigd om te bereiken wat hij wilde!

Zijn kijk op zijn mensen was bij zijn tijdgenoten niet vanzelfsprekend.³ Tromp schatte de inbreng van zijn personeel op waarde. Zij konden immers, net als hijzelf, bij de operaties het leven laten. Zij toonden de ‘will to fight’, de in de Engelse doctrine kernachtige samenvatting van de elementen uit de mentale component. Gezamenlijk waren zij succesvol in de afronding van de operaties.

Behoeftte aan nieuw leiderschap

Het invullen van dat vereiste leiderschap is anno 2006 kennelijk niet zo simpel en vanzelfsprekend. Niet voor niets is deze essaywedstrijd uitgeschreven. Niet voor niets staan er in de aankondiging vele vragen over de aanpak en uitvoering. Niet voor niets heeft enkele jaren terug de KVMO het onderwerp ‘leiderschap’ op de agenda gezet en de leden opgeroepen per e-mail hun visie naar voren te brengen.

Deze actie was vooral het gevolg van de Nowak-campagne (Normen en Waarden KM) en de aan het eind van de vorige eeuw gevoerde brede maatschappelijke discussie. Sommigen onder ons menen nu dat er na de ‘re-

organisatie zonder weerga’ behoefte is aan nieuw leiderschap. Anderen denken dat er behoefte is aan een nieuwe Nowak-campagne.⁴

Kennelijk ontbreekt het ons aan een heldere en in de organisatie verankerde visie op leiderschap (leiderschapsfilosofie), die de druk van organisatorische en politieke stormen kan weerstaan.

Waar gaat het dan verkeerd? In alle beschouwingen over leiderschap worden immers heel veel juiste dingen naar voren gebracht. De opleiding en leiderschapstraining benoemen alleen zaken die relevant en, mits juist toegepast, gunstig zijn voor de werksituatie en de bedrijfsvoering. Waarom dan toch die vraag naar ‘ander’ leiderschap, waarom de vraag of er nog iemand de leiding durft te nemen?⁵

Het is mijn vaste overtuiging dat binnen de KM (en ver daarbuiten) leiderschap te veel fragmentarisch wordt benaderd met de nadruk op een of enkele van de verschillende elementen die bij leiderschap van toepassing zijn. Te weinig wordt leiderschap benaderd vanuit de samenhang van die elementen. Losse elementen of ingrediënten leveren nooit het gewenste resultaat.

Zo is een boom vol heerlijke, sappige appels meer dan een zaadje, goede grond, water en zon. Het is de samenhang tussen die elementen die de boom doet ontstaan, doet groeien en ten slotte overvloedig vrucht doet dragen. Iedereen die een fruitboom bezit weet tevens dat er heel veel zorg, tijd en aandacht nodig is, zoals de juiste snoei, ongediertebestrijding, voeding en water.

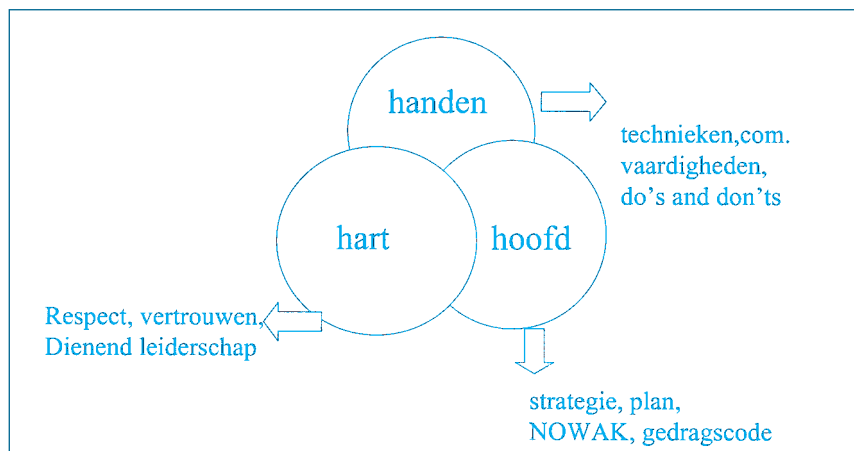
2 Zie mijn bijdrage in ‘Praktijkboek militaire ethiek’, hoofdstuk 2, para 2.2.

3 Zie blz 64: ‘(Witte) De With daarentegen schold bij het minste geringste matrozen uit voor ‘hondsvot’. Uit: *Rechterhand van Nederland*, biografie van M.A. de Ruyter, Ronald Prud’homme van Reine.

4 Zie ‘het debat’ in *Marineblad* nummers 1 en 2 2006.

5 Het thema van deze essaywedstrijd.

Fig. 2: De leider



Bij leiderschap is het net zo. Met leiderschapsvaardigheden alléén komen we er niet. Met alleen een goede leiderschapsfilosofie (als onderdeel van de doctrine) komen we er ook niet. De leider, als uitvoerder van leiderschap, dient in feite drie elementen in zich te verenigd te hebben: hoofd, handen en hart (zie figuur 2).⁶

Het 'hoofd' waarin de bovengenoemde leiderschapsfilosofie goed is verankerd én begrepen, waarin de doelen worden vastgesteld, net als de voorwaarden voor de uitvoering die daarbij gelden. De 'handen' zijn alle vaardigheden die we gelukkig binnen de defensieorganisatie in de vorm van trainingen ruimschoots aanbieden aan onze leiders.

Het 'hart' geeft de attitude weer die we hebben ten opzichte van de mensen aan wie we leiding geven. Krijgen die het respect en vertrouwen, de verantwoordelijkheden en ontplooiingskansen zoals wij die zelf van onze leiders verwachten? Gaan onze mensen ons werkelijk aan het hart, of vormen zij, zoals ik te vaak heb gezien, een hinderlijke bijkomstigheid binnen de bedrijfsvoering?

Ik realiseer me dat veel van de hoofdbreken binnen de defensieorganisatie personeel-gerelateerd zijn. Maar ik

ben er altijd van overtuigd geweest dat personeel een noodzakelijke voorwaarde is voor succes. Tromp had dit door, met zijn hart niet alleen op de juiste plaats maar daarbij ook gericht op zijn mensen.

Daarbij haast ik mij te zeggen dat ik in de loop van mijn 35 jaar bij Defensie veel leiders ben tegengekomen, die, bewust of onbewust, de les van

Tromp uitstekend hadden verstaan en die oprecht 'hart' voor hun personeel hadden.

Wij hebben het 'hart' structureel te weinig aandacht gegeven

Collectief is die aandacht voor het 'hart' echter niet geïnstitutionaliseerd en ook niet belegd binnen de organisatie. Dat is te meer jammer, omdat naar mijn stellige overtuiging deze component van leiderschap veruit de belangrijkste is. Het hart is in feite de mentale component van leiderschap.

Op weg naar beter leiderschap

Wat kunnen we daaraan doen? Ik denk dat er twee stappen noodzakelijk zijn om ons leiderschap te brengen op het niveau dat het personeel verdient. Allereerst moet tijdens opleidingen



⁶ Zie mijn bijdrage in 'Praktijkboek militaire ethiek', hoofdstuk 2, para 2.5.1.

en in de bedrijfsvoering aan alle leiders duidelijk gemaakt worden dat leiderschap de genoemde drie componenten kent en dat die alléén door de juiste integratie en toegepaste samenhang tot het gewenste leiderschap kunnen leiden.

Net als bij mijn appelboom, door veel aandacht te geven, door het creëren van de juiste voorwaarden, het geven van de juiste hoeveelheid voeding en door het uitvoeren van het vereiste snoeiwerk.

Coaching

Dat hoeft binnen Defensie geen probleem te zijn, want onze organisatie levert door de sterke hiërarchische structuur een grote hoeveelheid coaches, die de jongere van dienst kan zijn⁷ in de groei naar diens maximale kunnen.

Onderwijzen, voorleven en coachen zijn manieren waarop de door mij genoemde drie componenten bij voortduring en bij herhaling onder de aandacht kunnen worden gebracht.



Toetsing

Dit is de eerste stap op weg naar een structurele belegging van het onderwerp 'leiderschap' in de organisatie. De tweede stap is de toetsing van ons leiderschap (en andere elementen uit de mentale component). Van die toetsing is op dit moment niet wezenlijk sprake. Vrijwel alle aandacht in de toetsing gaat uit naar de rapportages die we leveren om hogere niveaus op de hoogte te stellen van de stand van zaken binnen de organisatie.

Operationele managementinformatiesystemen, vrijwel identiek binnen de krijgsmachtdelen, verschaffen intern en extern het gevraagde inzicht. Omdat de kwaliteit van het leiderschap daarin geen rol speelt, is het de vraag of dat ook het gewenste inzicht is.

De huidige systematiek concentreert zich namelijk op de elementen uit de fysieke component van ons product: de 'gereedheid' van het materieel (aanwezigheid, staat van onderhoud, bruikbaarheid en reservedelen) de 'personeelsgereedheid' (aanwezigheid, juiste scholing, juiste rang, juiste kwalificaties) en de onderlinge afstemming door middel van het oefenprogramma, de 'geoefendheid'. Tezamen leveren zij ons de 'operationele gereedheid'.

Ik geef toe, dat zegt ons veel, maar zeker niet alles. In de meting wordt niets gedaan met de elementen uit de mentale component. Niets menselijks is de officier bij de krijgsmacht vreemd. Hij zal veel minder geneigd zijn aandacht te besteden aan iets dat in de productmeting niet aan de orde komt. Veruit zijn meeste aandacht zal uitgaan naar die elementen waarover gerapporteerd moet worden en waarover hij dus verantwoording moet afleggen.

Daarmee dreigt de mentale component – en als onderdeel daarvan, het leiderschap – in het vergeetboek te

Anoniem portrettschilderij van Maerten Harpertsz. Tromp

(Foto collectie NIMH)

geraken, in ieder geval onvoldoende gestructureerde aandacht te krijgen. En dat terwijl de mentale component, door het vermogen in te spelen op specifieke situaties, in zo'n belangrijke mate bepalend is voor de effectiviteit en de gewenste dominantie van ons militaire vermogen bij 'ernst-inzet'.

Betekent dit dat er niets deugt van de mentale component bij de KM of andere delen van de krijgsmacht? Nee, dat zeker niet. Onze bewindslieden en parlementariërs laten zich herhaaldelijk in positieve zin uit over onze strijdkrachten. Ook van buitenlandse zijde ervaren we de waardering voor de onderdelen van Defensie.

Iedereen maakt, net als ik in mijn 35 jaar bij Defensie, heel wat staaltjes van uitstekend optreden mee. Ik ben altijd onder de indruk geweest van de 'will to' en de 'can do' mentaliteit van ons personeel. En dat alles zonder de structurele aandacht voor de mentale component! Dat alles ondanks de vragen en de onzekerheid over ons leiderschap!

Dat zegt heel veel over de kwaliteit van ons personeel en de intrinsieke motivatie die de militair dagelijks meebrengt bij de uitoefening van zijn taken. Maar dat ontslaat ons niet van de verantwoordelijkheid om planmatig en procesmatig de elementen uit de mentale component in de bedrijfsvoering mee te nemen. Dan valt er nog veel groei in de mentale component van ons product te verwachten, waarmee we onszelf de beste *force-multiplier* verschaffen!

Belegging binnen de organisatie

Dat vormt mijns inziens dan ook een dringende reden om ook die tweede stap te zetten en de elementen uit de mentale component in de producttoetsing op te nemen.

Daarmee completeren we de noodzakelijke structurele belegging binnen

⁷ In alle gevallen waarin in dit essay de persoonsvorm 'hij' of 'zijn' wordt gebruikt, is tevens bedoeld 'zij' of 'haar'.

de organisatie en garanderen dat er voldoende aandacht wordt gegeven door al onze leiders op alle niveaus: zij moeten zich immers ook *hierover* verantwoorden.

Als de genoemde scholing, training en coaching daarbij in de organisatie zijn verankerd, dan zal niemand van die toetsing nerveus worden en hoeven we ons *nóit* meer af te vragen wie er nog de leiding durft te nemen.

Vaak heb ik in de defensieorganisatie moeten horen dat leiderschap – en andere elementen uit de mentale component – niet te meten zijn. Dat is waarschijnlijk waar als we dezelfde meetsystematiek voor ogen hebben, die thans wordt gebruikt. Maar we kunnen van de elementen uit de mentale component wel toetsen of zij in voldoende mate voorkomen binnen een eenheid of organisatie.

Als deze elementen, net als de elementen van leiderschap, goed zijn gedefinieerd, kunnen zij enerzijds voortdurend onder de aandacht worden gehouden en kan vervolgens worden gecontroleerd of er voldoende aandacht aan is besteed en of daarbij het gewenste effect is bereikt.

Daarvoor zijn meer dan genoeg mogelijkheden voorhanden, bijvoorbeeld in ‘de lijn’, bij evaluaties, bij OPEVALS, door inspectieteams, door feedback van het personeel, door middel van audits... De fantasie is hier de limiet voor wat mogelijk is. Het uitwerken daarvan is een uitdaging voor de officieren in de diverse staven. Ik heb alle vertrouwen in de bruikbare uitkomst daarvan.

Tot slot

Deze benadering slaat een aantal vliegen in één klap. We krijgen duidelijkheid over *alle* aspecten met betrekking tot leiderschap. De kaders zijn gesteld, de invulling zal situationeel

⁸ *Marineblad*, april en november 1997.



(Foto Koninklijke Marine)

moeten zijn, maar daarin erkennen we tevens de vrijheid van de individuele leider om dat in te vullen.

We gooien de beginnende leider niet meer in het diepe, want we coachen de officier (en de onderofficier) vanaf het begin van de loopbaan. We spreken elkaar aan via een officiële verantwoordingssystematiek. Door de toetsing beschikken we over de relevante managementinformatie, die het mogelijk maakt tijdig bij te sturen, zodat Nowak-achtige inhaalslagen overbodig zullen zijn.

Mocht dit alles u nog niet hebben overtuigd dan geeft misschien de laatste ‘vlieg’ de doorslag. De verbetering van ons product via de mentale component kan plaatsvinden zonder dat daar enige financiële investering tegenover hoeft te staan. We bereiken dat immers met wat we al hebben: onszelf. In tijden van financiële krap-

te moet zo’n efficiencyverbetering toch door iedereen van harte worden omhelsd!

De beleidsruimte binnen de krijgsmacht delen is na de formatie van drie operationele commando’s met name aan de middenkant (fysieke component) beduidend afgenomen. Het verloren gebied kan worden vervangen door het in dit essay geduide braakliggend terrein!

Zonder de discussie van enige jaren terug in het *Marineblad*⁸ over ‘het opleiden van mensenleiders of technocraten’ te willen herstarten, hier het laatste zetje voor de technocraten, de ‘meetgoeroe’s’ en controllers:

$$L(\text{eiderschap}) = H(\text{oofd}) \times h(\text{anden}) \times \text{Hart}^2$$