

## Dienend leiderschap?

**D**e krijgsmacht heeft een traditie als het gaat om leiderschap. Zowel in de praktijk als in theorie werden en worden ideaaltypen vaak ontleend aan het bedrijfsleven. Natuurlijk, Alexander de Grote en Napoleon Bonaparte, om maar een tweetal voorbeelden te noemen, waren niet alleen krijgsman maar ook staatsman. Maar hun grandeur ontleenen beiden aan hun prestaties op het slagveld. Leiderschap toont zich namelijk vooral onder moeilijke omstandigheden, wanneer alle franje wegvalt en leiders terugvallen op wie ze zijn. Het bedrijfsleven brengt leiders, van alle rangen en standen, in dit soort omstandigheden.

Dat was al zo bij strategen als Alexander en Napoleon, Patton en Rommel en dat is nog steeds zo heden ten dage bij onze tactische en operationele leiders in Uruzgan en elders. De uitreiking van de Militaire Willems-Orde aan kapitein Marco Kroon op 29 mei van dit jaar onderstreept dit nog maar eens. Hoewel de omstandigheden waaronder Kroon zich als leider letterlijk onderscheidde om begrijpelijke redenen niet openbaar zijn, is het wel duidelijk uit wat hij tijdens interviews daarover losliet, dat het niet alleen gaat om krachtig, fysiek leiderschap maar ook om ethisch leiderschap. Op momenten dat er normvervalsing dreigt, moet een leider het moreel kompas zijn voor diegenen die aan zijn leiding zijn toevertrouwd. In feite dient de leider zijn mensen door het geven van het goede (morele) voorbeeld. Niet alleen onder gevechtsumstandigheden, maar onder alle omstandigheden waarbij een leider voor zijn mensen het verschil maakt.

Dit beeld van de dienende leider past goed bij het 'nieuwe' leiderschapsconcept dat op de

bagagedrager van de commissie-Staal tot ons kwam: sociaal leiderschap. In eerste instantie viel dit nieuwe concept op rotsgrond. Het was in de ogen van velen ook een merkwaardig begrip en leek een schoolvoorbeeld van een pleonasme: leiderschap is altijd sociaal, het heeft namelijk per definitie betrekking op het samenwerken van mensen. De meest gehoorde reactie kwam neer op 'oude wijn in nieuwe zakken', maar dat zou wat de commissie-Staal beoogde toch tekort doen.

De commissie stelde vast dat de leidinggevendenden binnen Defensie vooral sterk waren in instrumenteel leiderschap, binnen de krijgsmacht vooral bekend als taakgericht leiderschap. Leidinggevendenden zouden meer aandacht moeten hebben voor het sociale en interpersoonlijke en zouden dus meer mensgericht moeten zijn. Sociaal leiderschap dus. Nadat de toenmalige Commandant der Strijdkrachten zich haastte te verklaren dat hij het versterken van sociaal leiderschap voortvarend ter hand zou nemen, ontstond er korte tijd een soort vacuüm.

Vervolgens ontrolde zich een bekend scenario: er werd gesleuteld aan bestaande opleidingen en er volgde een uitgekende communicatie-campagne. Dit alles had echter nauwelijks effect. Defensiemedewerkers voelden zich niet aangesproken door wat op het eerste gezicht vooral een cosmetische wijziging leek van bestaande inzichten. Wat was sociaal leiderschap meer dan een variant op bekende concepten als transformationeel leiderschap of, wat verder terug in de tijd, participatief leiderschap?

Langzamerhand wint het begrip sociaal leiderschap echter terrein. Dat is te danken aan een

steeds groter wordende groep defensiemedewerkers die het begrip vanuit een innerlijke overtuiging in opleidingen en in de praktijk uitdraagt. Daarnaast wordt een grote verscheidenheid aan initiatieven en programma's uitgerold, variërend van *personal coaches* tot de pilot persoonsgebonden budgetten voor leidinggevenden, waarmee de leiders van Defensie zelf cursussen of opleidingen kunnen inkopen. Met deze initiatieven krijgt het begrip sociaal leiderschap inhoud en gaat het niet meer om het label of de vorm.

De kern van sociaal leiderschap is dat niet de leider centraal staat, maar de medewerker en dat de leider zich dienstbaar opstelt naar de medewerker. Dat voelt misschien nog wel een beetje onwennig in een organisatie waarin *power* – in ieder geval op het eerste gezicht – dominantier is dan *service*. Toch hoeft dat geen beletsel te zijn om de belangrijkste principes van dienend leiderschap – *servant leadership* – te omarmen.

Sterker nog, misschien moeten juist de leiders van de krijgsmacht bij uitstek dienende leiders zijn. De militair kiest er immers voor om de maatschappij te dienen, doet dat zelfs in den vreemde en is bereid het allergrootste offer te brengen. De leiders van de krijgsmacht moeten hun talenten ten dienste stellen van de aan hen toevertrouwde militairen. Om het plat te zeggen: kiezen voor een leidinggevende functie bij de krijgsmacht betekent kiezen voor dienen in plaats van verdienen. Het betekent het dienen van de maatschappij en het dienen van zijn of haar militairen. Dat is in feite de kern van hetgeen waarop de militair zijn eed of belofte aflegt.

Maar wat betekent het om *servant leader* te zijn? Dat betekent dat hij of zij voortdurend zoekt naar zijn bijdrage aan de verdere ontwikkeling van mens, organisatie en maatschappij. Het betekent meer luisteren dan praten, daadwerkelijk verbinding maken met medewerkers. Het impliceert dat leiders het unieke in hun

## De *servant leader* zoekt constant naar de verdere ontwikkeling van mens, organisatie en maatschappij

medewerkers zien en hen helpen en motiveren om dat in te zetten binnen en buiten de defensie-organisatie. Maar het betekent dus ook dat de leiders van Defensie midden in de maatschappij staan, zich bewust zijn van trends en sentimenten en zich daar een mening over vormen. Servant leaders nemen verantwoordelijkheid voor een toekomst die groter is dan zijzelf en durven daarover aan de maatschappij en aan de medewerkers verantwoording af te leggen.

Dienend leiderschap vraagt om een goed gevoel voor wat hier en nu echt belangrijk is én het vermogen om dát te kunnen doen wat daadkrachtig en duurzaam bijdraagt aan de toekomst van allen. Het soort leiderschap dat Marco Kroon toonde op het moment dat het ertoe deed. Het soort leiderschap dat elke leider bij de krijgsmacht moet tonen als voor hem of haar dat moment daar is. ■