

## Themaverslag Leiderschap

### 1. Inleiding

Leiderschap is van alle tijden en een onderwerp waarover de afgelopen eeuwen al heel veel is gezegd en geschreven. Ook binnen de Nederlandse krijgsmacht is het een onderwerp dat altijd veel aandacht krijgt. De missies waaraan de Nederlandse krijgsmacht de afgelopen decennia wereldwijd heeft deelgenomen, hebben het belang en het unieke karakter van militair leiderschap onder operationele omstandigheden benadrukt.

De afgelopen jaren hebben veel (vooral jonge) militaire commandanten tijdens missies ervaring opgedaan met leiderschap onder operationele omstandigheden. Dit roept de vraag op nader te bekijken in hoeverre deze ervaringen aansluiten bij de gangbare ideeën over leiderschap en de toepassing in de vredesbedrijfsvoering binnen defensie.

Gekozen is voor een onderzoeksopzet, waarbij vooral gekeken is naar leiderschap binnen operationele eenheden (militair leiderschap binnen de OPCo's), met de focus op het *junior leadership* (niveau luitenants en kapiteins, oplopend tot het niveau kapitein-luitenant ter zee/luitenant-kolonel). Gezocht is naar de beleving op de werkvloer. Een belangrijk deelaspect daarbij was de vraag wat het verschil is tussen leidinggeven tijdens inzet en op de vredeslocatie.

Naast bronnenonderzoek, het bijwonen van lezingen en seminars, een benchmark bij enkele andere landen, stafbezoeken en de bevindingen uit de door de IGK afgelegde werkbezoeken, zijn in 2010 drie bijeenkomsten gehouden met in de eerste plaats een vertegenwoordiging van luitenants en kapiteins, vervolgens een groep militaire leiders van het niveau 'kapitein-luitenant ter zee/luitenant-kolonel', verder aan te duiden als 'middengroep' en ten slotte een forum met ervaringsdeskundigen en specialisten. In de loop van het jaar is een symposium gehouden over het thema leiderschap, waar functionarissen van defensie en een vertegenwoordiging uit het bedrijfsleven aan deelnamen. Na afloop is aan de Defensiestaf en de OPCo's gevraagd aan te geven welke activiteiten zij hebben opgestart na het symposium.

Allereerst zal in algemene zin ingegaan worden op leiderschap binnen defensie. Daarna wordt beschreven wat de door de IGK geconstateerde ervaringen zijn op de werkvloer. Deze ervaringen komen vooral voort uit de werkbezoeken die zijn afgelegd. Hierna wordt een samenvatting gegeven van de themabijeenkomsten en het symposium. Een van de grootste gemene delers in dit themaonderzoek betreft het grote verschil in beleving van het leidinggeven tijdens inzet en het leidinggeven in de vredesbedrijfsvoering. Hieraan wordt een apart deel van dit verslag gewijd. Vervolgens wordt leiderschap ook in een breder perspectief gezien. Dan wordt kort weergegeven wat de rode draad is die door alle voorgaande stappen heen liep. Het verslag eindigt met de conclusies en aanbevelingen.

In bijlage vindt u een samenvatting van de initiatieven die de Defensiestaf en de OPCo's hebben ontplooid sinds het symposium.

## 2. Leiderschap binnen defensie

In algemene zin krijgt het onderwerp leiderschap binnen defensie veel aandacht, op centraal niveau (de Visie Leidinggeven), maar zeker ook bij de defensieonderdelen. Op het niveau van de CDS en bij de defensieonderdelen bestaan de bureaus Leidinggeven en er zijn verschillende projecten opgestart, zoals de cursus 'Sociale Aspecten van Leiderschap' en de Joint Doctrine Publicatie Commandovoering. De ervaring van manschappen over hun beleving van leiderschap door hun leiders wordt regelmatig gemeten door de afdeling gedragswetenschappen van het CDC.

- In 2007 is - naar aanleiding van de bevindingen van de Commissie Staal - een defensiebrede Visie Leidinggeven uitgebracht<sup>1</sup>. In 2010 heeft de CDS een doctrinepublicatie over commandovoering uitgegeven, waarin ook ingegaan wordt op militair leiderschap<sup>2</sup>.

Het Stafbureau Leiderschap Defensie (SLD) van de Defensiestaf coördineert en heeft regelmatig overleg met de bureaus Leiderschap van de diverse defensieonderdelen binnen het Platform Leiderschap Defensie (PLD). Het SLD informeert de CDS over het aspect leiderschap binnen defensie. Op dit moment ligt de aandacht op de cursus 'training sociale aspecten van leidinggeven', collega-coaching, onderzoek naar persoonlijk leiderschap, de ontwikkeling van een evaluatie-instrument om het niveau van leiderschap te meten, een individueel meetinstrument, een verdiepingscursus militaire ethiek en het formuleren van een defensiebreed leiderschapsprofiel voor NLDA/KMA/KIM/IDL.

- Het CZSK geeft op dit moment – binnen de kaders van de Visie Leidinggeven van de CDS – uitvoering aan haar eigen visie. Deze visie dient als richtlijn voor het bewustzijn en de kennis van goed leiderschap – en van bijbehorende termen zoals leider, manager, coach, teamgedreven professional en een blijvende balans tussen taakgericht en mensgericht leiderschap. Dit wordt bijgebracht tijdens de individuele militair-maritieme vorming, maar ook tijdens teamgerichte begeleiding.

Subalterne officieren en onderofficieren nemen deel aan modules van de Leergang Managementvorming (LMV), een modulair opleidingstraject gericht op de ontwikkeling van leidinggevende en sociaal communicatieve competenties van leidinggevendenden van de vloot en het Korps Mariniers. De modules van deze leergang worden op bepaalde momenten in de loopbaan aangeboden.

- Het CLAS ontwikkelt – binnen de kaders van de Visie Leidinggeven van de CDS – instrumenten, die een versterking kunnen zijn voor de diverse niveaus van leidinggevendenden. De leidende gedachte daarbij is een doorlopende leerlijn Leidinggeven. Deze instrumenten moeten worden ingebed in bestaande structuren en opleidingen. Functioneringsgesprekken dienen daarbij als jaarlijks ijkpunt voor begeleiding.

---

<sup>1</sup> Ministerie van Defensie, werkgroep Staal, Visie Leidinggeven, november 2007.

<sup>2</sup> Commandant der Strijdkrachten, Joint Doctrine Publicatie-5, Commandovoering, 2010.

- Bij het CLSK wordt op alle niveaus van de organisatie extra aandacht besteed aan het programma Leiderschap, Training en Vorming (LTV). Opvallend is dat de LTV-taak als deeltaak is ondergebracht bij vrijwilligers, voornamelijk P&O-medewerkers van het eigen onderdeel.
- In de leiderschapsvisie van de Koninklijke Marechaussee hebben de waarden 'verbinden en dienen' een belangrijke rol. De competenties van leidinggevendenden zijn hierop afgestemd. Zo zijn in alle competentieprofielen de competenties integriteit (basisvoorwaarde voor een militaire politieorganisatie), communicatie, samenwerking, mensgerichtheid en coaching (ontwikkelen van medewerkers) opgenomen. In combinatie met competentie management hebben leidinggevendenden op deze manier meer kennis en achtergrond om gericht het gesprek aan te gaan met hun medewerkers.
- In 2009 is binnen DMO het bureau leiderschap opgericht. De programma's/activiteiten zijn gericht op het verder ontwikkelen en ondersteunen van het functioneren van de leidinggevendenden, het vergroten van zijn of haar effectiviteit, het ontwikkelen van een eigen (authentieke en unieke) leiderschapsstijl en het versterken van leiderschap. Dit gebeurt enerzijds door training, vorming en opleiding en anderzijds door verschillende vormen van begeleiding, waaronder collega-coaching door opgeleide collega leidinggevendenden.

Medio 2009 is gestart met het aanbieden van verschillende trainingen en opleidingen waaronder 'Functioneringsgesprekken' en de training 'Sociale aspecten van leidinggeven'. Eind 2009 is gestart met een eendaags programma (symposium) 'Leiderschap en Diversiteit' voor de leidinggevendenden van DMO Den Haag en vervolgens zijn de drie uitvoerende bedrijven van DMO bezocht. Tijdens deze dagen heeft elk van de directeuren – binnen het aangeboden programma - een bedrijfseigen onderwerp ingebracht (diversiteitinitiatieven; leiderschap en integriteit; leiderschap en communicatie; leiderschap en de klant-leverancier verhouding). Deze dagen zijn bezocht door zo'n 550 leidinggevendenden.

Voor 2011 en verder staat de doorontwikkeling van de leidinggevendenden op de agenda. Naast de bijdrage aan het defensiebreed ontwikkelen van een (competentie)profiel leidinggevendende en een (zelf)assessment instrument wordt door de ontwikkeling van een 'paars' opleidings-, trainings- en vormingsprogramma (curriculum leidinggeven) een extra impuls gegeven. De kwantificering van de opleidingsbehoefte geschiedt naar aanleiding van persoonlijke ontwikkelplannen (POP). Deze POP-gesprekken dienen deel uit te maken van de jaarlijks te houden functioneringsgesprekken. Verder wordt in samenwerking met de vertrouwenspersoon een programma conflict coaching/hantering ontwikkeld en ligt de focus op de verdere ontwikkeling en borging van collega-coaching.

- Het Bureau Leiderschap van het CDC draagt onder verantwoordelijkheid van Commandant CDC zorg voor het ontwikkelen en implementeren van het programma 'kwaliteit van leidinggeven CDC'. Dit programma verbindt defensiebrede maatregelen op het gebied van leiderschap aan bedrijfsgroepspecifieke initiatieven gericht op leiderschapsontwikkeling. Het programma dient bij te dragen aan het bevorderen van 'passend leiderschap' in de organisatie. CDC verstaat onder 'passend leiderschap': leiderschap dat door balans in taak- en mensgerichtheid adequaat invulling geeft aan zowel de organisatie- als de sociale verantwoordelijkheden van de leidinggevendende.

Activiteiten ter bevordering van bewustwording, competentieontwikkeling en potentieelontwikkeling, worden uitgevoerd in lijn met de 'Visie leidinggeven Defensie'. Deze activiteiten omvatten onder andere workshops, training, (team)coaching, intervisie en werkcongressen. In de periode 2010 – 2012 wordt het programma 'kwaliteit van leidinggeven CDC' gefaseerd ontwikkeld en geïmplementeerd met actieve deelname vanuit de bedrijfsgroepen. Na deze periode zal een aantal activiteiten worden voortgezet. Zowel het programma als het bureau leiderschap hebben een permanent karakter.

- Het Bureau Leiderschap van de Bestuursstaf (BS) bevordert het leiderschap door aandacht te geven aan een (sociaal) veilige en verantwoorde werk- en leefomgeving voor de medewerkers van de BS (conform de Visie Leidinggeven Defensie).

Dit doet het Bureau Leiderschap BS door middel van:

- het (laten) opleiden en trainen van leidinggevendenden binnen de Bestuursstaf op relevante competenties;
- het voorzien in de gewenste/noodzakelijke behoefte aan begeleiding;
- actuele communicatie-uitingen, waaronder een intranetpagina 'Leiderschap', workshops en seminars.

Met deze doelstellingen probeert men een bijdrage te leveren aan het verder ontwikkelen van de leidinggevendenden. Om ontwikkeling van leiderschap te borgen wordt de nadruk gelegd op de elementen:

- Collega-coaching;
- Verantwoordelijkheden voor P&O en lijn;
- Het nieuwe werken<sup>3</sup>;
- Competentieontwikkeling;

Met de parse onderdelen CDC en DMO wordt een model ontwikkeld voor leiderschapsprofielen en de daarbij behorende competenties. De competentieset, een opleidingscurriculum en de diensten om competentiemeting te verrichten zullen in 2011 beschikbaar zijn. Competenties van leiderschap worden voor verschillende niveaus van leidinggevendenden in kaart gebracht. Ontwikkeling van deze competenties wordt ingericht als een continu persoonlijk ontwikkelproces. Dit proces wordt gekoppeld aan de reguliere functioneringscyclus en ondersteund door instrumenten zoals: (zelf)tests, format persoonlijk ontwikkelplan, trainingen, coaching & begeleiding, etc. (zowel voor burger als militair leidinggevendenden).

Naast competentieontwikkeling wordt integraal het programma Leiderschap- en Managementontwikkeling van IVENT aangeboden aan beginnend leidinggevendenden bij de Bestuursstaf.

Uit het voorgaande blijkt dat leiderschap bij defensie veel aandacht krijgt en is geborgd in structuren en processen. Er moet daarbij worden gewaakt voor het verambtelijken van leiderschap tot structuren, processen en 'afvinklijstjes'. Leiderschap is van leiders en niet van stafbehandelaars.

---

<sup>3</sup> Bij HDIO wordt op dit moment gewerkt aan een beleidsdocument over deze nieuwe werkvorm, die voorlopig de titel 'Genetwerkt samen werken' (GSW) heeft meegekregen.

### 3. Hoe wordt leiderschap op de werkvloer ervaren?

Tijdens de werkbezoeken van de IGK wordt gesproken over de wijze waarop medewerkers ervaren hoe leidinggevendenden omgaan met hun personeel (op vredeslocaties). Weliswaar is de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in de cursus 'Sociale aspecten van leidinggeven' (bijvoorbeeld door het verplicht stellen van deze cursus), maar het volgen van een cursus alleen leidt nog niet tot een verbetering van de kwaliteit van leidinggeven. Een cursus is een eerste aanzet, waarna leidinggevendenden een vervolgtraject moeten opstellen en hier actief invulling aan moeten geven.

Er wordt een discrepantie ervaren tussen het door de organisatie voorgestane leiderschap (waarbij interactie essentieel is) en de toenemende automatisering op allerlei gebied. Het personeel geeft aan dat men veel tijd kwijt is met administratieve verplichtingen. De kaderleden zijn veel uren kwijt met personeelszaken en treden daarbij de facto op als administrateur of P&O-adviseur van hun eigen personeel<sup>4</sup>. De toenemende automatisering heeft tot gevolg dat kaderleden zich minder onder het personeel kunnen begeven en veel van hun tijd achter de computer moeten doorbrengen<sup>5</sup>. De pelotonscommandanten ervaren dat zij steeds minder tijd hebben voor zijn/haar personeel in een tijd waarin juist het belang van empathisch leiderschap wordt benadrukt.

De manschappen geven aan dat zij vooral belang hechten aan de daadwerkelijke fysieke aanwezigheid van het leidinggevend kader, voor het geven van richting (wat moeten we doen) en begeleiding. Men heeft er geen moeite mee als kaderleden niet dezelfde kennis en ervaring hebben als de gespecialiseerde manschappen, voor zover dit de taakuitvoering en de veiligheid niet in gevaar brengt. Door de aanwezige hectiek en werkdruk, maar zeker ook door de veelvuldige afwezigheid van kaderleden ontstaat een gemis aan sturing, informatie, communicatie en begeleiding. Deze ontwikkeling is niet in lijn met de aanbevelingen van de Commissie Staal, die de nadruk legde op intensieve contacten tussen leiders en manschappen.

Ook de middengroep heeft een forse uitdaging om op de juiste wijze invulling te kunnen geven aan zijn verantwoordelijkheden. Zij ervaren een toenemende administratieve belasting, dwingende wet- en regelgeving en een toenemende controledruk door een veelheid aan rapportages. Ze hebben het gevoel dat na ieder incident deze last nog toeneemt.

Daarnaast vindt ondersteuning van de commandant<sup>6</sup> meer en meer op afstand en op afroep plaats, waarbij de commandant te maken heeft met trekkingsrechten en ticketnummers. Door spreiding van verantwoordelijkheden en bevoegdheden bestaat het gevoel dat het steeds meer tijd en energie kost om iets voor elkaar te krijgen. Als het personeel overtuigd raakt dat zelfs de commandant niet in staat is om de basisvoorzieningen te regelen, heeft dit een negatieve uitwerking op de motivatie en het vertrouwen in de commandant.

---

<sup>4</sup> Uit een intern gehouden controle op last van een van de commandanten kwam in 2009 naar voren dat bijna 30% van het personeel van zijn eenheid verkeerd gemuteerd stond in het personeelssysteem People Soft. Medewerkers zijn er nu zelf verantwoordelijk voor dat hun gegevens goed in het systeem staan, maar zij hebben veelal weinig kennis van zaken aangaande niet dagelijkse administratieve handelingen zoals rechtspositionele en financiële aangelegenheden en het aanvragen van opleidingen en dienstreizen buitenland.

<sup>5</sup> Gekscherend ook aangeduid met *Management By Pushing Buttons*.

<sup>6</sup> Op het gebied van personeel en organisatie (P&O), onderhoud, zorg, financiën, ICT, transport en infrastructuur.

In dit kader wordt gewezen op het verschil in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tijdens operationele inzet enerzijds en vredesbedrijfsvoering anderzijds. Hier wordt in pt. 5 verder aandacht aan besteed. De toenemende administratieve werklast en de teruggang in ondersteuning, zijn als dissatisfiers genoemd.

Veel onderofficieren zijn van mening dat de onderofficiersopleiding (bijvoorbeeld op de Koninklijke Militaire School) te theoretisch is en dat te weinig aandacht wordt besteed aan het geven van leiding aan manschappen. Ook ervaren zij dat de jonge officieren onvoldoende zijn voorbereid op de rol en de taken van een commandant. Zij zouden vooral kennis en vaardigheden missen op het gebied van personeelszaken (rechtspositie, structuren, procedures, het gebruik van personeelssystemen).

Ook veel sociaal-medische teams (SMT's) binnen het CLAS zijn van mening dat nieuwe leidinggevenden op pelotonsniveau te weinig kennis hebben van regelgeving en procedures aangaande personeelszaken (WIA, Wet Poortwachter, en dergelijke). Jonge pelotonscommandanten, die net aan de KMA zijn afgestudeerd, zijn in hun ogen onvoldoende voorbereid op de niet-militaire aspecten van de vredesbedrijfsvoering (w.o. personeelszaken).

In de vervolgoopleidingen van de militaire leiders zijn de sociale aspecten van leiderschap nog niet voldoende aanwezig en geborgd. Zo geeft een onderofficier aan dat hij in de Secundaire Vorming niets heeft geleerd over het omgaan met emoties. Hieraan bestaat wel behoefte, omdat tijdens oefeningen en trainingen regelmatig eerder opgedane ervaringen opspelen, waar de leidinggevende op dat moment adequaat mee om moet kunnen gaan.

Gevraagd naar kwaliteiten en kenmerken voor een goede leider, worden door zowel manschappen als kaderleden genoemd:

- Directe en duidelijke communicatie
- Open en eerlijke communicatie (zowel wat goed gaat als wat niet goed gaat)
- Het stellen van haalbare doelen
- Het bieden van speelruimte, zelfstandigheid van handelen
- Vertrouwen geven en vertrouwen krijgen
- Open staan voor kritiek. Ook van onder naar boven
- Je eigen menselijke kant durven laten zien
- Niet alleen opdrachten geven, maar ook coachen, begeleiden en opvoeden.
- Momenten voor ontspanning

De 'goede leider' draagt dus zorg voor het vervullen van deze behoeftes.

#### **4. Themabijeenkomsten**

Een van de belangrijkste uitkomsten van de themabijeenkomsten is dat jonge militaire leiders van mening zijn dat leiderschap binnen de krijgsmacht een goede ontwikkeling heeft doorgemaakt. De veelvuldige operationele inzet in de missiegebieden, maar ook in Nederland (zowel dagelijks door de Koninklijke Marechaussee als door de overige defensieonderdelen bij inzet op nationaal grondgebied) hebben als een katalysator gewerkt voor het huidige niveau van leiderschap. De *junior*

*leaders* werken nog steeds met veel plezier en zijn tevreden over wat zij aangereikt hebben gekregen in opleiding, vorming en begeleiding en over hun eigen leiders<sup>7</sup>.

De jonge militaire leiders zijn tevens van mening dat er weinig verschillen bestaan in leidinggeven bij de diverse operationele commando's. Tegen de verwachting in, is er volgens hen geen sprake van een generatiekloof. Ze constateren wel een verschil tussen militairen met (recente) operationele ervaring en defensiemedewerkers zonder deze ervaring. De laatste groep verwijten zij een te eenzijdige aandacht voor de vredesbedrijfsvoering. Operationele ervaring leidt in hun ogen tot een andere invulling van het leiderschap, waarbij meer nadruk ligt op het te bereiken resultaat, duidelijk uitvoerbare opdrachten (incl. de daarbij behorende middelen en bevoegdheden), wederzijds vertrouwen en respect. De jonge leiders geven aan dat opdrachtgerichte commandovoering<sup>8 9</sup> een bewezen concept is onder operationele omstandigheden en dat het ook gebruikt zou kunnen (of zelfs moeten) worden tijdens de vredesbedrijfsvoering.

In de discussie over leiderschap geven jonge militaire leiders aan dat leiderschap in hun ogen slechts deels is aan te leren. De inherente kwaliteit van het individu is volgens hen van belang. Daarnaast onderkennen zij dat leiderschap persoons- en omgevingsafhankelijk is (situationeel). Ook benadrukken de *junior leaders* de waarde en de noodzaak van fysieke aanwezigheid, vooral op hun eigen werkniveau en op het niveau van de onderofficieren en korporaals. Deze fysieke aanwezigheid is van belang voor zowel de wilsoverdracht bij het geven van opdrachten, als voor controle en de noodzakelijke sociale interactie van de leiders met het aan hen toevertrouwde personeel.

De jonge militaire leiders maken zich zorgen over de toekomst. In de eerste plaats zijn zij bang voor de gevolgen die de huidige financiële situatie van defensie en de voorliggende bezuinigingen met zich meebrengen. Zij hebben een doel nodig, een "punt aan de horizon" (een missie, operatie of grote oefening) om naar toe te kunnen werken, om zelf gemotiveerd te kunnen blijven en om hun personeel gemotiveerd te houden. Een lange periode zonder (grote) missies en met beperkte trainings- en opleidingsprogramma's zal volgens hen dan ook leiden tot een groot verloop van het jonge personeel.

Een tweede punt van zorg is de ervaren discrepantie tussen operationele inzet en de vredesbedrijfsvoering. Jonge officieren die de afgelopen jaren zijn uitgezonden, geven aan dat zij terug in Nederland onvoldoende uitdaging zien in de taken op de kazerne. Ze missen de verantwoordelijkheid, de bevoegdheden en het vertrouwen, die zij hadden tijdens hun missies. De balans tussen manager en leider slaat naar hun mening in Nederland naar de verkeerde kant door. Ze

---

<sup>7</sup> Waarbij zij een uitzondering maken t.a.v. de opleiding en voorbereiding op de niet-militaire aspecten van de vredesbedrijfsvoering, met name op het gebied van personeelszaken.

<sup>8</sup> "In de Nederlandse krijgsmacht is opdrachtgerichte commandovoering de leidende stijl van commandovoering. Bij opdrachtgerichte commandovoering gaat het erom dat door het vaststellen en communiceren van het oogmerk (*intent*) van de commandant maximale vrijheid van handelen wordt gegeven aan de lagere uitvoerende niveaus. Het oogmerk richt zich op de context waarin de opdracht moet worden uitgevoerd en de te bereiken resultaten en effecten, en minder op de wijze waarop die behaald worden. De autoriteit voor de uitvoering wordt gedecentraliseerd. Dat wil zeggen dat bevoegdheid wordt gedelegeerd naar het laagste niveau dat geschikt is voor de meest effectieve en efficiënte inzet van de middelen en capaciteiten. Schaarste in middelen en capaciteiten, zoals bijvoorbeeld bij het luchtwapen, kan er dan toe leiden dat delegatie van deze bevoegdheid slechts beperkt mogelijk is." Commandant der Strijdkrachten, Joint Doctrine Publicatie 5, Commandovoering, 2010.

<sup>9</sup> Opdrachtgerichte commandovoering is synoniem aan *mission command* of *Auftragstaktik*.

worden in verhouding te veel belast met managementtaken en door managementondersteunende systemen. Dit bemoeilijkt de noodzakelijke dagelijkse sturing, de controle en de invulling van de voorgestane en noodzakelijke sociale aspecten van leiderschap.

Het derde punt van zorg is dat zij een trend menen te onderkennen dat meer en meer taken verricht moeten worden, zonder dat invulling wordt gegeven aan de benodigde randvoorwaarden. Dit laatste betreft volgens hen zowel opleidings- en trainingsfaciliteiten, materieel en uitrusting als adequate ICT-ondersteuning. Men vreest motivatieproblemen en het verlies van kennis en (recent opgebouwde) operationele ervaring. Tot slot pleiten de jonge leiders voor het gericht detecteren van leiderschapspotentie en het gericht investeren in leiderschap. Zij adviseren de organisatie te erkennen dat geen enkele leider hetzelfde is en dit onderscheid juist te benutten in plaats van iedereen hetzelfde loopbaanpatroon op te leggen.

## 5. Symposium

Tijdens het symposium op 14 september j.l. zijn de resultaten van de drie eerdere bijeenkomsten gepresenteerd en besproken. Aan het symposium namen deel jonge officieren, hogere leidinggevenden en deskundigen op het gebied van leidinggeven uit de defensieorganisatie, maar ook vertegenwoordigers van het bedrijfsleven en de politie.

Het doel van het symposium was om de leiding van defensie bewust te maken van wat er leeft bij het *junior leadership* en oplossingen te zoeken om deze zo belangrijke doelgroep te blijven binden en boeien; zij zijn immers de leiders van morgen. Daarom waren ook de commandanten van de operationele commando's uitgenodigd. Een tweede doelstelling was te bezien hoe de organisatie – ook in de reguliere bedrijfsvoering in Nederland – voldoende uitdagingen kan blijven bieden aan onze jonge leiders. De derde doelstelling was om vast te stellen of bij de politie en in het bedrijfsleven vergelijkbare ervaringen zijn opgedaan en daar van te leren.

Na de wederzijdse presentaties kwamen een aantal opmerkelijke zaken uit de discussie naar voren. Opvallend was dat zowel de aanwezige vertegenwoordigers van het bedrijfsleven, als die van de politie dezelfde ervaringen en problemen tegenkwamen in hun eigen organisatie. De meer ervaren 'middengroep' geeft aan dat zij vergelijkbare ervaringen hebben als hun jongere collega's. Zij gingen ook in op de diverse rollen<sup>10</sup> die volgens hen een militair leider heeft en wat zijn/haar belangrijkste bestaansrecht is (doelen stellen, richting geven). Hiertoe moet een militaire leider wel weten wat er leeft en speelt. Dit leidt weer tot de noodzaak om regelmatig fysiek aanwezig te zijn, daar waar het eigen personeel zich bevindt.

Ook zij constateren dat de balans tussen leider en manager is doorgeslagen naar die van manager. Men heeft daarbij te maken met meerdere functionarissen, die leiding dan wel sturing geven. In de eerste plaats de feitelijke lijncommandant, maar daarnaast geven steeds meer functionele zuilen en dienstverleners dusdanig dwingende aanwijzingen of nemen dusdanige besluiten dat 'de lijn' lijkt te worden omzeild, dan wel buitenspel wordt gezet. Op hun niveau ervaart de 'middengroep' meer

---

<sup>10</sup> Genoemd zijn de rollen van motivator, initiatiefnemer, integrator, coach, begeleider, bruggenbouwer, voorbeeld, handhaver (en zo nodig afdwinger), (menselijk) contact en rustpunt. De CDS noemt in de JDP 5: aanvoerder, leidinggevende, coach, ondercommandant, partner, diplomaat, 'gezicht' en beslisser.



vertrouwen, maar minder handhaving, minder duidelijke opdrachten en minder formele en informele feedback van het naasthogere niveau (in ieder geval minder dan gehoopt of verwacht).

Ze constateren daarnaast op hun leidinggevend niveau een groeiend belang van omgevingsbewustzijn. Onder operationele omstandigheden maar ook in de vredesbedrijfsvoering heeft de leider van de ‘middengroep’ te maken met een groot aantal spelers en veel factoren van invloed. Belangrijke spelers zijn de commandant en de beleidsmaker (of ‘het beleid’). Factoren van invloed zijn altijd media, thuisfront, lokale en regionale cultuur en historie, maatschappelijk draagvlak (in Nederland en in het inzetgebied) en wet- en regelgeving (zowel Nederlandse als lokale).

Tijdens inzet hebben zij vanuit de eigen defensieorganisatie ook nog te maken met de volgende spelers; neveneenheden, de internationale commandant en de staf van de missie, het Contingentscommando, de militaire staf in Nederland (CDS en OPCo), de formerende eenheid, de vele moedereenheden van de militairen en de politieke leiding. Maar ook met andere organisaties en instanties. Als voorbeelden kunnen gelden coalitiepartners, de lokale bevolking, de NAVO, VN, IO’s, NGO’s en *contractors*.

De ‘middengroep’ geeft aan dat zij teambuilding essentieel vinden voor succesvol leiderschap. Ook vragen zij meer aandacht voor (leren) begeleiden, een structurele plaats voor intervisie, het (beter) invullen van de leerlijn en het domein van de officier<sup>11</sup>. Tot slot bevelen ze aan om *lessons learned* te (blijven) stimuleren, waarbij zij de nadruk zouden willen leggen op de laagste uitvoerende niveaus. Voor deze groep (van de uitvoerende onderofficieren en *junior leader*) moeten de randvoorwaarden worden geschapen om snel met elkaar (horizontaal) van gedachten te kunnen wisselen, ervaringen en ‘*best practices*’ uit te delen. Maar ook om deze informatie snel door te kunnen spelen naar de hogere niveaus, om met deze kennis waar nodig actie te nemen.

Een andere belangrijke constatering tijdens het symposium was dat de jonge leiders een groot verschil ervaren in de wijze waarop met vertrouwen wordt omgegaan. Onder operationele omstandigheden wordt in beginsel uitgegaan van vertrouwen in de militaire leider om zijn of haar moeilijke, verantwoordelijke en veelal ook gevaarlijke opdrachten uit te voeren. Uiteraard dient de militaire leider achteraf altijd verantwoording af te leggen over zijn of haar handelen. Maar, de insteek hierbij is “vertrouwen, tenzij...”. In de vredesbedrijfsvoering lijkt zelfs helemaal geen sprake te zijn van vertrouwen. Het draait slechts om de verantwoordingsrapportage en ze krijgen geen enkele vrijheid van handelen bij de uitvoering van de opdracht. Het gevaar bestaat dat deze jonge leidinggevendenden er voor kiezen defensie eerder te verlaten. Ze missen de (intellectuele) uitdaging en raken teleurgesteld door het ontbreken van voldoende verantwoordelijkheden en vrijheid van handelen.

In de discussie kwam ook naar voren dat de wereld de afgelopen decennia veel complexer is geworden. Problemen zijn complexer en meervoudig interpreteerbaar geworden, waardoor ook beslissingen veel minder eenvoudig zijn. Toch zoekt men nog vaak oplossingen binnen de traditionele hiërarchie, terwijl heel veel relevante kennis aanwezig is op het eigen niveau van functioneren. Die kennis zou ook beter benut moeten worden door de hogere leidinggevendenden; ‘luister naar de

---

<sup>11</sup> De Algemene Studiegids Initiële Opleidingen van de NLDA geeft in bijlage 1 een profielschets van de subalterne krijgsmachtsofficier. Van iedere officier, c.q. leider, wordt verwacht “dat hij op zijn niveau competent kan functioneren als krijger, manager en diplomaat.”

luitenants'. Ook voor de luitenants en kapiteins bleek het bovendien zinvol te zijn dat zij kennis konden nemen van elkaars ervaringen en oplossingen.

## 6. Kloof tussen inzet en vredeslocatie.

Een van de grootste gemene delers in dit themaonderzoek betreft het grote verschil in leidinggeven tijdens inzet en in de vredesbedrijfsvoering. Veel medewerkers hebben moeite met de significante terugval in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, die zij ervaren na terugkeer van inzet. De medewerkers ervaren een grote tegenstelling tussen het leiding geven onder levensgevaarlijke operationele omstandigheden en de gestructureerde, voorspelbare, maar ook als beperkend ervaren vredesbedrijfsvoering.

Dit gevoel wordt versterkt door de manier waarop de organisatie momenteel is ingericht en waarbij de rol en positie van de commandant wezenlijk verschilt met die tijdens inzet. Waar tijdens inzet de operationele opdracht centraal staat, een commandant integraal verantwoordelijk is en voor de taakuitvoering de maximale beschikking heeft over middelen en bevoegdheden (die uiteraard ook begrensd zijn), heeft de commandant op de vredeslocatie te maken met een complex veld aan dienstverleners en functionele lijnen, die evenzeveel koppelvlakken en coördinatiemechanismen genereren. Resultaat is dat de commandant in die situatie steeds meer afhankelijk is van derden, steeds minder invloed heeft en steeds minder invulling kan geven aan zijn integrale verantwoordelijkheid. Het gevoel bestaat dat in de vredesbedrijfsvoering de regelgeving centraal staat en niet de operationele taak. Enkele jonge leiders geven zelfs aan dat zij om deze redenen de functie van commandant in Nederland minder ambiëren.

De vraag is gerechtvaardigd of de visie op leidinggeven en de integrale verantwoordelijkheid van commandanten in lijn is met de huidige inrichting en bedrijfsvoering van de organisatie.

## 7. Leiderschap in een breder perspectief

Tijdens het symposium kwam naar voren dat leiderschap slechts deels is aan te leren. Literatuuronderzoek wijst uit dat deze visie ook in wetenschappelijke kringen wordt onderkend. Zo geeft Mintzberg<sup>12</sup> aan dat leiderschap zowel een technische kant (kennis en vaardigheden) heeft als een sociaal/psychologische dimensie (interactie, creativiteit en intuïtie). De inherente kwaliteit van het individu is daarbij van belang. Daarnaast stelt hij dat leiderschap persoons- en omgevingsafhankelijk is.

Ook de Visie leidinggeven van het Ministerie van Defensie (2007) spreekt in deze over betrokkenheid en inspireren door motiveren en bezielen<sup>13</sup>. De CDS onderschrijft in zijn visie op commandovoering

<sup>12</sup> Henry Mintzberg: *Managers, not MBA's* (2004) en *Managing* (2009).

<sup>13</sup> "Leidinggeven bij Defensie is vooral gebaseerd op de modellen situationeel leiderschap (aansluitend bij de competentie en betrokkenheid) en inspirerend leiderschap (motiveren en bezielen) ... Alles draait om de juiste mix van leiden, coachen, steunen en delegeren." *Visie Leidinggeven*, Ministerie van Defensie, Werkgroep Staal, 2007.

(JDP-5; Commandovoering) dat leiderschap gebaseerd is op persoonlijkheid, karakter en op het vermogen tot leidinggeven<sup>14</sup>.

Dit wordt bevestigd door de competenties, die de NLDA in haar Algemene Studiegids Initiële Opleidingen (2010-2011) beschrijft voor officieren. Hierbij worden competenties beschreven als besluitvaardigheid, initiatief, integriteit, omgevingsbewustzijn, oordeelsvorming, verantwoordelijkheidsbesef en interpersoonlijke sensitiviteit.

In de managementliteratuur komt ook naar voren dat mensen niet worden gedreven door hun manager, maar door hen zelf. Inspiratie en betrokkenheid komen voort uit drijfveren van mensen en deze worden bepaald door hun individuele behoeftes. Het motiveren van mensen gaat dus via hun drijfveren. Medewerkertevredenheid is dan ook het beste te begrijpen vanuit drijfveren<sup>15</sup>.

Dirkx (2009)<sup>16</sup> stelt dat er een sterke samenhang is tussen leiderschapstijl en effectiviteit. De effectiviteit van een leider hangt af van diverse factoren. Zijn eigen persoonlijkheid, vertrouwen in zichzelf en motivatie spelen daarbij een rol. Maar ook de wijze waarop hij zijn medewerkers weet te beïnvloeden. Effectieve leiders spelen in op behoeftes en beperkingen van medewerkers en de omgeving. Dirkx onderschrijft de stelling dat een combinatie van transformationeel leiderschap<sup>17</sup> (het inspireren van volgelingen zich te verbinden aan een gedeelde visie en organisatiedoelen) en transactioneel leiderschap<sup>18</sup> (de uitwisseling die er plaatsvindt tussen leider en volgeling door het stellen van doelen en het belonen van bepaalde prestaties) het meest effectief is voor een positieve organisatie performance.

Binnen defensie wordt veel geschreven in vakbladen, worden lezingen gehouden en seminars georganiseerd. Ook hieruit blijkt dat de *senior leaders*<sup>19</sup> weinig verschil ervaren in de manier van leidinggeven in het militaire en het civiele werkveld. Maar er bestaat volgens hen wel een wezenlijk verschil in de context, de arbeidsvoorwaarden en de mogelijke consequenties.

Hoewel er civiele beroepen zijn die ook onder zware omstandigheden moeten werken (sommige zeevissers, arbeiders op olieplatforms, brandweerlieden tijdens inzet, enz.), zijn er weinig beroepen waarbij het geven van een opdracht het inherente gevaar voor het eigen en andermans lijf en leden inhoudt. Een andere bijzondere omstandigheid is de mentale impact, die het gevolg kan zijn van de

---

<sup>14</sup> "Leidinggeven is gericht op de activiteiten om het gedrag van anderen bewust te beïnvloeden om met volledige eigen inzet, gezamenlijk het gestelde doel te bereiken. Leiderschap is het vermogen tot leidinggeven. [...] Leiderschap is de projectie van persoonlijkheid en karakter van een individu, veelal de commandant, om mensen te motiveren te doen wat van hen verwacht wordt." CDS, *JDP-5, Commandovoering*, 2010.

<sup>15</sup> Cor Keijser, Stephan van der Vat, *Drijfveren in de praktijk*, 2009.

<sup>16</sup> Joost Dirkx, *Transformationeel leiderschap bij beroepsofficieren als basis voor effectief leiderschap in de profit sector? Een empirisch onderzoek naar de leiderschapstijl van voormalige beroepsofficieren die nu actief zijn in het bedrijfsleven*, ERASMUS Rotterdam School Of Management, mei 2009.

<sup>17</sup> Transformationeel leiderschap bestaat uit de componenten *geïdealiseerde invloed, inspirerende motivatie, intellectuele stimulatie en persoonlijke consideratie*.

<sup>18</sup> Transactioneel leiderschap bestaat uit de componenten *afhankelijke beloning en management by exception*.

<sup>19</sup> Met *senior leaders* wordt in dit themaverslag bedoeld op kapiteins ter zee/kolonels, alsmede vlag- en opperofficieren.

verantwoordelijkheid voor het doden of verwonden van derden en het veroorzaken van schade en leed. Operationele inzet vindt veelal plaats onder enige vorm van dreiging, de arbeidsomstandigheden (en arbeidstijden) zijn vaak wezenlijk anders dan in Nederland, de weer- en terreinomstandigheden kunnen extreem zijn, de informatievoorziening kent een andere dynamiek en dat geldt ook voor de vereiste snelheid van handelen.

Tot slot kenmerkt de hedendaagse militaire inzet zich door een grote mate van transparantie (o.a. door de snelheid waarmee de media nieuws kunnen verspreiden), waardoor militair optreden op het laagste niveau een grote impact kan hebben op de maatschappij en de politiek (de *'strategic corporal'*<sup>20</sup>). Dit alles geeft volgens de *senior leaders* een wezenlijk andere dimensie aan militair leiderschap.

De *senior leaders* onderschrijven het belang van opdrachtgerichte commandovoering (*mission command*). Dit vinden we ook terug in de Nota Defensiestaf 'Van Eredivisie naar Europees voetbal' (juli 2010)<sup>21 22</sup>. In deze nota wordt ook een koppeling gelegd tussen leiderschap en persoonlijkheidskenmerken, zoals wil, durf, bescheidenheid en initiatief<sup>23 24</sup>.

De *senior leaders* onderschrijven dat leiderschap maar deels is aan te leren. Leiders kun je niet maken, maar wel ontwikkelen. Zij onderkennen dat er geen recept is voor succesvol leiderschap, maar er zijn in hun ogen wel enkele zaken van belang, die daartoe bijdragen, zoals het belang van persoonlijkheid en karakter, een duidelijk en realistisch doel, opdrachtgerichte commandovoering (*mission command*), goede communicatie (in twee richtingen), eerlijkheid, vertrouwen, respect en het belang van goede opleiding en training. Van groot belang daarbij is dat de leider zich realiseert en in woord en daad laat zien dat hij/zij er is voor zijn/haar personeel. Door het eigenbelang ondergeschikt te maken en het goede voorbeeld te geven, wordt het vertrouwen, het respect en daarmee het draagvlak en de loyaliteit groter. Dit alles vergroot de effectiviteit van het leiderschap.

In het kader van het thema 'Leiderschap' is ook gekeken hoe min of meer vergelijkbare defensieorganisaties van andere landen al dan niet aandacht schenken aan leiderschap. In deze benchmark is gekeken naar Noorwegen, Duitsland, Engeland, Canada en de aanpak van de strijdkrachten van de Verenigde Staten.

---

<sup>20</sup> Dit fenomeen is voor het eerst genoemd door de Amerikaanse generaal der mariniers Charles C. Krulak, in zijn artikel: *'The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War, Marines Magazine*, januari 1999.

<sup>21</sup> "In samenhang hiermee dient het principe van opdrachtgerichte commandovoering uitgangspunt te zijn tijdens zowel de vredesbedrijfsvoering als tijdens operaties." Blzn. 16 en 84.

<sup>22</sup> "Tijdens de inzet in missies is het principe van *mission command* leidend, zeker op tactisch niveau. Deze wijze van leidinggeven staat volgens velen echter haaks op de wijze waarop de vredesbedrijfsvoering wordt geleid in Nederland. Deze discrepantie leidt niet alleen tot frictie, maar ook tot onvoldoende inzicht in de karakteristieken, voorwaarden en toepassingen van *mission command* in een uitzendsituatie." Blz. 111.

<sup>23</sup> "Senior Nederlandse officieren die worden ingezet in (inter)nationale staven op tactisch niveau en hoger dienen [...] een hoogwaardige inbreng te kunnen leveren [...] leiding te kunnen geven aan de staf of een eenheid. Deze inbreng bestaat uit vakmanschap, durf, een voorbeeldhouding en een goed besef van de omgeving waarin men optreedt en de culturele aspecten [...] en de vaardigheid tot onderhandelen [...] wil zich verder te ontwikkelen en [...] de wil heeft uit te blinken in zijn of haar functie." Blzn. 7 en 52.

<sup>24</sup> "Competenties: attitude (o.a. durf, professionaliteit en ethisch juist handelen), kennis en vaardigheden, breed inzetbaar, aanpassingsvermogen, bescheidenheid, discipline en initiatief." Blzn. 54 e.v.

Opvallend is dat alle onderzochte landen leiderschap in hun reguliere opleidingspakket hebben vervat maar leiderschap niet separaat belegd hebben, zoals in Nederland het geval is. Engeland geeft wel 'hoger leidinggevend' gelegenheid hun leiderschap uit te bouwen, maar de opzet en structuur verschillen sterk per krijgsmachtdeel. Bovendien maken zij een verschil in leiderschap voor militairen en burgers.

## **8. Rode draad**

In alle bijeenkomsten kwam zeer duidelijk naar voren dat leiders, en zeker de jonge leiders, vragen om de verantwoordelijkheid die hoort bij hun functie. Opdrachtgerichte commandovoering verdient meer aandacht in de vredesbedrijfsvoering. Het vereist durf om te delegeren. Opdrachtgerichte commandovoering baseert zich op het geven van vertrouwen aan de leiders op de onderliggende niveaus; vertrouwen in de bekwaamheid (kennis en vaardigheden), maar ook in het geven van voldoende vrijheid van handelen.

Bij deze vrijheid van handelen hoort ook het accepteren van verschillen in uitvoering. Relevant is in hoeverre voldaan wordt aan doelstellingen en of wordt gewerkt binnen de opgedragen kaders. Richt de focus meer op het behalen van (uitdagende) doelen en doelstellingen, dan op de te volgen procedures. Binnen de cultuur en de structuur van werken in de vredesbedrijfsvoering moet meer ruimte liggen voor de integrale rol van de commandant van een eenheid.

Iedere leider is anders. Het is van belang dit te onderkennen. Het is daarbij goed deze verschillen te erkennen en zelfs zichtbaar te maken. Diversiteit is geen zwakte, maar een sterke kant van de organisatie en haar personeel. Het is daarnaast belangrijk gericht te investeren in aanwezige leiderschapscompetenties (die dus bij iedereen verschillen) in het detecteren van leiderspotentie en in de verdere ontwikkeling van leiders. Hierbij hoort een passend beoordelingssysteem.

Commandanten en jonge leiders moeten beter worden voorbereid op de vredesbedrijfsvoering, vooral op het gebied van personeelszaken. Geconstateerde tekortkomingen liggen op de kennis en de toepassing van regelgeving en procedures aangaande personeelszaken (zowel de interne defensieregelgeving en procedures als die betreffende de WIA, Wet Poortwachter, en dergelijke). In de opleiding en begeleiding van officieren en onderofficieren moet verder meer aandacht worden besteed aan de sociale aspecten van leiderschap, het omgaan met emoties en aan niet-operationele personeelszaken.

Er moet veel meer tijd en energie gestoken worden in wederzijdse communicatie. Verticaal, maar vooral ook horizontaal; er moet gelegenheid worden geboden aan jonge leiders om met elkaar van gedachten te kunnen wisselen en ervaringen te delen (interview).

## **9. Conclusies**

De meest opzienbarende conclusie is dat onze jonge leiders tevreden zijn over de leiding die zij zelf ontvangen en over de theorie die zij gedurende de opleiding aangereikt hebben gekregen; er is geen sprake van een kloof met het *senior leadership*. Daarbij wordt wel aangemerkt dat het dan gaat om

het leidinggeven tijdens operationele inzet. In de vredesbedrijfsvoering – op de kazerne in Nederland – ligt het anders; zij ervaren dan een groot verschil met de wijze waarop ze hun eigen verantwoordelijkheid kunnen en mogen invullen. Ze hebben moeite met de terugval in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Tijdens missies is opdrachtgerichte commandovoering succesvol gebleken, maar het principe wordt niet merkbaar toegepast in de vredesbedrijfsvoering, waarbij het afleggen van verantwoording een dominante plaats lijkt in te nemen; het gevoel bestaat dat dan het belangrijke element van vertrouwen ontbreekt. Bezuinigingen bepalen de agenda en beperken de mogelijkheden maar hebben (nog) niet geleid tot het stellen van duidelijke prioriteiten; uiteindelijk leidt dat tot frustraties omdat doelen niet meer haalbaar zijn. De randvoorwaarden worden niet ingevuld, toch staan alle taken nog overeind. Hierbij ervaren zij een opvallend verschil tussen leidinggevendenden met (recente) uitzendervaring en diegenen bij wie dat ontbreekt.

Door centralisatie van dienstverlening en toegenomen automatisering is de complexiteit voor commandanten toegenomen; de afhankelijkheid van derden is groot en ze voelen zich nog wel integraal verantwoordelijk maar kunnen dat onvoldoende invulling geven. Vooral de jonge leiders betreuren het dat ze door de toegenomen automatisering minder tijd fysiek aanwezig kunnen zijn bij het personeel en juist daaraan bestaat bij de manschappen veel behoefte. Jonge officieren geven aan dat ze te weinig zijn voorbereid op de taken die horen bij de vredesbedrijfsvoering, in het bijzonder op het gebied van personeelszaken.

Aandacht voor het thema leiderschap is nog geen garantie voor verbetering van de kwaliteit van (de sociale aspecten van) het leiderschap. Cursussen en opleiding alleen zijn niet voldoende, ook in de dagelijkse praktijk moet er aandacht aan worden besteed.

## **10. Aanbevelingen**

Probeer opdrachtgerichte commandovoering toe te passen in de vredesbedrijfsvoering. Van groot belang daarbij is het geven van vertrouwen vooraf en voldoende vrijheid van handelen.

Maak keuzes (wat doen we wel en wat niet) en voorzie daarna in alle randvoorwaarden (zowel financieel als operationeel).

Investeer gericht in het detecteren van leiderspotentie en in de verdere ontwikkeling van leiders. Maak meer gebruik van de diversiteit aan leiderschap.

Besteed in de opleiding en begeleiding van officieren en onderofficieren voldoende aandacht aan de sociale aspecten van leiderschap, het omgaan met emoties en aan niet-operationele personeelszaken.

Besteed veel tijd en energie aan communicatie. Verticaal, maar vooral ook horizontaal. Bied gelegenheid aan jonge leiders om met elkaar van gedachten te wisselen en ervaringen te delen (interviews).

## **Bijlage 1: Initiatieven van de Defensiestaf en de OPCo's sinds het symposium**

Aan de Defensiestaf en de OPCo's is gevraagd wat de effecten binnen het defensieonderdeel zijn geweest van het door de IGK georganiseerde symposium over leiderschap.

De Defensiestaf had de behoefte aan een defensiebreed leiderschapsprofiel al eerder onderkend. Dit is onderwerp van gesprek binnen het Platform Leiderschap Defensie. Er wordt naar gestreefd om medio januari 2011 binnen het platform overeenstemming te bereiken over dit profiel. Vervolgens zal dit voor stafbehandeling worden uitgezet binnen de defensieonderdelen en de Hoofddirectie Personeel. Verder wordt dit themaverslag t.z.t. geagendeerd voor behandeling in het platform. Aan de hand van de bevindingen en aanbevelingen zullen eventuele vervolgactiviteiten worden vastgesteld.

Binnen het CZSK heeft PC-ZSK, in zijn hoedanigheid als voorzitter van het Platform Leiderschap CZSK, de waarnemingen, conclusies en aanbevelingen van het symposium besproken tijdens de eerstvolgende vergadering van het Platform. Het resultaat van de gevoerde discussie is besproken in de Admiraliteitsraad. De Visie leiderschap van het CZSK wordt n.a.v. het symposium op twee punten aangescherpt en het is verwachtbaar dat deze visie in het eerste kwartaal van 2011 is geaccordeerd.

Binnen het CLAS zijn activiteiten uitgevoerd in zowel de Commandantenlijn als op thematische wijze bediscussieerd in specifieke fora of gelegenheden. De belangrijkste specifieke activiteiten zijn:

- Tijdens de Infodagen van de Commandant Landstrijdkrachten (CLAS-infodagen) is het thema leiderschap behandeld in een drietal lezingen. Aan de hand van ervaringen opgedaan tijdens missies en in de bedrijfsvoering hebben de C-LAS, P-CLAS en de Landmachtadjutant het thema leiderschap ter sprake gebracht. Speciale aandacht was hierbij gericht op de aspecten vakkennis, voorbeeldhouding, (innerlijke en uiterlijke) discipline, opdrachtgerichte commandovoering en algemeen toekomstperspectief. Hierdoor ontstond een grote overlap met de thema's, zoals behandeld tijdens het symposium leiderschap.
- In het kader van de bedrijfsplancyclus en het Operatiebevel CLAS 2012 is besloten een andere en bredere wijze van uitvoering te geven aan de Tweede Commandanten Terugkoppeling (2e CT). In plaats van een plenaire sessie te Utrecht, is nu gekozen voor een stafbezoek waarin niet alleen bedrijfsvoeringaspecten de revue passeren, maar ook geselecteerde items worden besproken. Leiderschap is één van deze thema's. Dit onderwerp wordt zowel besproken in de plenaire sessie, als in de commandantenlijn en functionele lijnen tegen het licht gehouden. Aspecten die hierbij worden besproken zijn kadervorming, coaching en mentoring, beoordelingen en functioneringsgesprekken, incidenten, morelonderzoeken en detectie van hoogwaardig talent.

- Mede naar aanleiding van het symposium heeft het CLAS een uitgebreide bijdrage geleverd aan het door TNO uitgevoerde onderzoek naar 'leiderschap in de *'comprehensive approach'*. Dit heeft geresulteerd in de vaststelling van een achttal competenties waarover *'topleadership'* dient te beschikken. Deze zijn:
  - Beïnvloeden.
  - Communiceren.
  - Diplomatie.
  - Flexibiliteit.
  - Mensgericht.
  - Omgevingsgericht.
  - Samenwerken.
  - Visie.Deze competenties worden ingebracht in een toekomstige discussie omtrent de mogelijke aanpassing van het domein van de officier en de hiermee verbonden competenties, die de basis vormen voor de opleiding en loopbaan van officieren.
- Gezien de specifieke betrokkenheid van de P-CLAS bij het aspect diversiteit is, naar aanleiding van het symposium, besloten werkbezoeken uit te voeren bij alle grote eenheden behorende tot het CLAS, waarbij specifiek aan vrouwen werd gevraagd wat hun mening en visie waren omtrent genderbeleid, diversiteit en de toepassing hiervan binnen het CLAS. Deze cyclus wordt in januari 2011 afgerond, waarna de belangrijkste bevindingen zullen worden omgezet in maatregelen.
- De inhoud van het symposium is een hoeksteen geweest voor de Dies-rede, zoals die op 24 november j.l. ter gelegenheid van de 182ste Dies Natalis is uitgesproken op de KMA. Hierdoor is een groot gedeelte van het toekomstig *'junior leadership'* van het CLAS direct aangesproken.

CLSK

Ondanks herhaalde verzoeken geen tekst ontvangen

Volgend jaar zal binnen de KMar een onderzoek plaatsvinden naar de optimalisatie van de visie op leiderschap. De nieuwe strategische organisatievisie, die is neergelegd in de Ontwikkelagenda 2010-2014 van de KMar, zal dan worden onderzocht. Ook het pictureonderzoek van begin 2011 kan hierbij van nut zijn.

De operationele doelstellingen van de KMar zijn gekoppeld aan de bedrijfsvoering en capaciteitsinzet. In de viermaandelijke managementconsultaties wordt de voortgang hiervan besproken. Leiderschap staat hierdoor periodiek op de agenda. Daarnaast wordt gewerkt aan een verbeterslag in de consultaties met als doel leiderschap in deze consultaties een steviger plek te geven.

Naast voornoemde verbeterslag wordt vanuit de portefeuille leiderschap veel aandacht besteed aan het begeleiden van commandanten en teams door coaching en intervisie.



## **Bronnen**

Ministerie van defensie, werkgroep Staal, Visie leidinggeven, november 2007

Commandant der Strijdkrachten, Joint Defensie Publicatie 5, Commandovoering, 2010

Nota Defensiestaf 'Van Eredivisie naar Europees voetbal', juli 2010

Henry Mintzberg, Managers, not MBA's, 2004.

Henry Mintzberg, Managing, 2009.

Cor Keijser, Stephan van der Vat, Drijfveren in de praktijk, 2009.

Joost Dirx, Transformationeel leiderschap bij beroepsofficieren als basis voor effectief leiderschap in de profit sector? Een empirisch onderzoek naar de leiderschapsstijl van voormalige beroepsofficieren die nu actief zijn in het bedrijfsleven, ERASMUS Rotterdam School Of Management, mei 2009.

Generaal USMC Charles C. Krulak, '*The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War*', Marines Magazine, januari 1999.

Nederlandse Defensie Academie, Algemene Studiegids Initiële Opleidingen, augustus 2010 – 2011

Militaire Spectator, diverse edities.