

# landmacht

Bevelhebber der Landstrijdkrachten



Deze uitneembare 'De Onderofficier Special' bevat de volledige tekst van de 'Beleidsvisie leidinggeven' als verwoordt door de BLS. De tekst is hier en daar aangevuld met een toelichting door de medewerkers van het kenniscentrum ILMO. Voorts bevat deze 'Special' een, eveneens door het ILMO verzorgd, zeer kort overzicht van de opvallendste verschillen met het voorgaande beleidsconcept leidinggeven en de belangrijkste steekwoorden uit de beleidsvisie.



## BELEIDSVISIE

## LEIDINGGEVEN

oktober 1998

## INLEIDING

In dit document geef ik mijn visie als Bevelhebber der Landstrijdkrachten op het militaire leidinggeven in de KL. Ik ga voornamelijk in op het leidinggeven op groeps- tot en met compagniesniveau. De visie dient echter als richtinggevend basisdocument voor leidinggeven op elk niveau, van groepscommandant tot en met Bevelhebber.

**Militair leidinggeven.** Leidinggeven aan militaire(n) (eenheden) ter voorbereiding op, tijdens en na afloop van militair optreden.

Speciale aandacht voor **leidinggeven op groeps- t/m cie-niveau**. Uit "lessons learned" is het belang gebleken van de rol van de laagst leidinggevenden bij een operationele inzet (zie hiervoor ook het onderzoeksverslag van de KMA, uitgegeven in boekvorm en getiteld: *Leiderschap in Crisisomstandigheden: Het functioneren van pelotons- en groepscommandanten in UNPROFOR (Breda, KMA 1997)*).

Dit uitgangspunt is voor een belangrijk deel bepalend geweest voor de formulering, de toonzetting en het persoonlijke karakter van de tekst.

Expliciet staat genoemd dat **de visie richtinggevend is voor leidinggeven op elk niveau !** Het feit dat in dit document de formulering, toonzetting en het zich persoonlijk richten van de Bevelhebber tot de lezer gericht is op het laagst leidinggevende niveau wil dus niet zeggen dat de visie niet ook richtinggevend is voor alle andere niveaus van leidinggeven.

Goed leidinggeven is in elk bedrijf belangrijk; voor de landmacht is het echter van levensbelang. Ons beroep kan ons immers in levensbedreigende situaties brengen. Een leider die zich gedraagt als voorbeeld, motivator en vakman is één van de belangrijkste factoren voor het behalen van een goed resultaat. Van iedere leider in de KL verwacht ik zulk gedrag.

**Voorbeeldgedrag:** in relatie tot het deel "met volledige eigen inzet" van de definitie: in alles wat de leidinggevende doet of nalaat tonen, de verantwoordelijkheid te voelen en te willen dragen.

**Motivator:** door als leider het voorbeeld te geven aan je mensen en ze zodanig te leiden dat zij intrinsiek (van binnen uit) gemotiveerd zijn hun taken zo goed mogelijk uit te voeren. Maar ook de omgang met de collega's en het staan voor en uitdragen van de organisatiedoelstellingen getuigt daarvan.

**Vakmanschap:** heeft een directe relatie met een van de drie pijlers: wederzijds respect. De basis voor respect dat uw mensen voor u als leidinggevende hebben, is mede afhankelijk van uw optreden als *vaktechnisch commandant*. Vanuit die hoedanigheid geeft u gevraagde en ongevraagde adviezen aan uw mensen en uw commandant.

Goed leiderschap stelt hoge eisen. Ik wil u daarom een stuk 'gereedschap' geven. Het is richtinggevend voor het opleiden van aanstaande leidinggevenden en voor het schrijven van opleidingsdocumenten. De 'beginnende' zowel als de reeds 'ervaren' leidinggevende zal herkenbare elementen tegenkomen en wellicht zaken die als inspiratie kunnen dienen.

## Aanleiding

De omstandigheden en voorwaarden waaronder het personeel van de KL haar werk moet doen zijn gewijzigd. Daarom heb ik besloten de bestaande visie op Leidinggeven in de KL uit 1991 aan te passen.

- Binnen **de taken van de KL** staat nog steeds het in internationaal verband verdedigen van ons land en het bondgenootschappelijk grondgebied voorop. Daarnaast is het kunnen optreden bij crisisbeheersing, humanitaire hulp en rampenbestrijding actueler geworden. Deze vormen van optreden eisen bijzondere bekwaamheden van de leidinggevende. Improvisatievermogen, flexibiliteit, inlevingsvermogen en standvastigheid zijn eigenschappen die u in deze omstandigheden zeer hard nodig zult hebben.
- Omdat we **een beroepsleger** zijn, mag worden verwacht dat wij in ons optreden - meer nog dan in het verleden - vakmanschap, discipline en motivatie laten zien. De samenstelling van het personeel laat een grote diversiteit zien in onder meer culturele achtergrond, levensbeschouwing, opleidingsniveau en leeftijd. Dit vraagt van de leidinggevende bewuster denken en handelen.
- Belangrijk is ook de toegenomen **aandacht van de media**. Bij ons optreden, met name in crisis-omstandigheden, zijn vertegenwoordigers van de media aanwezig. Het gebeurt steeds vaker dat een tv-camera, dus heel de wereld, meekijkt over de schouder van een groepscommandant in een observatiepost. U vertegenwoordigt op dat moment niet alleen uw eenheid maar de gehele landmacht.

De hiervoor genoemde veranderingen zijn van grote invloed op met name het leidinggeven in de KL. Naar aanleiding van deze en andere ontwikkelingen moeten wij onze professionele beroepsuitoefening verder invullen. De basis daarvoor ligt in **vakkennis, discipline en leiderschap**.

## Omstandigheden

Bij de uitvoering van de opdrachten die aan de KL kunnen worden gegeven, zijn ten minste drie omstandigheden aan te geven die van grote invloed zijn op het leidinggeven in onze organisatie.

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

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

Tenslotte kunnen zowel onder operationele als niet-operationele omstandigheden situaties ontstaan waarin frustraties, onbegrip en gevoelens van machteloosheid toenemen. Deze omstandigheden kunnen leiden tot **normvervaging**. Leidinggevendens hebben juist in deze situaties een belangrijke voorbeeldfunctie, ook op het gebied van de waarden en normen. Deze waarden en normen, die de basis vormen voor onze bedrijfsethiek, zijn onder meer vastgelegd in de Gedragscode KL. Medewerkers moeten zich aan u kunnen spiegelen, een leider die het goede voorbeeld geeft.

Om een gemeenschappelijke basis te hebben van waaruit goed leiderschap wordt ontwikkeld, geldt de volgende definitie als vertrekpunt:

**Leidinggeven is  
het bewust beïnvloeden van het gedrag van anderen  
om, met volledige eigen inzet, gezamenlijk het gestelde doel te bereiken.**

**“BEWUST BEÏNVLOEDEN VAN HET GEDRAG VAN ANDEREN”**

Het eerste deel van de definitie van leidinggeven is **het bewust beïnvloeden van het gedrag van anderen**. Als leidinggevende heeft u de verantwoordelijkheid voor de opgedragen taken, maar ook voor de toegewezen mensen en middelen. Naast **aanvoerder van een team** bent u ook **opleider** van uw personeel. Deze verantwoordelijkheid heeft rechtstreeks te maken met het beïnvloeden van het gedrag van uw mensen. De vorming en opleiding van het personeel van de KL stopt niet na de initiële opleiding. Het is uw verantwoordelijkheid de mensen in uw groep of team in het dagelijks werk steeds verder te vormen en hun gedrag richting te geven. Het is geen vrijblijvende, eenmalige activiteit, maar een continu, weldoordacht proces. Daarom is in de omschrijving van leidinggeven opgenomen dat die gedragsbeïnvloeding ook **bewust** gebeurt. Hiermee leg ik de verantwoordelijkheid voor het gedrag van uw mensen bij u als leidinggevende. In voorkomend geval moet u het gewenste gedrag afdwingen.

**“MET VOLLEDIGE EIGEN INZET”**

De zwaarste verantwoordelijkheid die u als leidinggevende uiteindelijk heeft, is het feit dat in voorkomend geval, mensen door het uitvoeren van uw opdrachten gewond kunnen raken of zelfs hun leven kunnen verliezen. Realiseer u steeds dat zo'n situatie zich kan voordoen. Op zo'n moment moet uw personeel weten dat als u de opdracht geeft er geen andere manier mogelijk is. Door die verantwoordelijkheid heeft uw personeel recht op **uw volledige inzet**. Hiermee bedoel ik dat u, in alles wat u doet en nalaat, toont dat u die verantwoordelijkheid voelt en wilt dragen. Dit is wat we in de KL bedoelen met **voorbeeldgedrag**. Uit overtuiging gaat u in houding en gedrag uw mensen voor. U bent bereid van uw eigen en andermans fouten te leren en staat open voor opbouwende kritiek, ook van uw medewerkers. Alleen op deze manier, met uw volledige inzet, kunt u in voorkomend geval ook het uiterste vragen van uw eigen mensen. Het zal duidelijk zijn dat dit verder gaat dan het geven van alleen de opdracht. Dat kunt u pas goed doen, als hieraan ook de houding ten grondslag ligt om de verantwoordelijkheid voor leidinggeven echt te willen dragen.

**“GEZAMENLIJK HET GESTELDE DOEL TE BEREIKEN”**

Alle activiteiten die u onderneemt, dienen er uiteindelijk op gericht te zijn om **gezamenlijk het gestelde doel te bereiken**. Dit deel van de omschrijving van leidinggeven geeft aan dat we in de KL niet 'maar wat doen'. Al uw inspanningen moeten doelgericht zijn. U zult zich een idee moeten vormen van uw taken door goed te analyseren wat de hogere commandant van u verwacht.

Maar daar blijft het niet bij. Het is van even groot belang dat u aan uw medewerkers laat weten wat u precies wilt, hoe u tegen de dingen aankijkt en wat u in het algemeen en in specifieke gevallen van hen verwacht. Hierbij laat u zich natuurlijk leiden door de richtlijnen en opdrachten van uw commandant, maar bijvoorbeeld ook door uw ervaring en uw eigen inzicht en ideeën over de uitvoering van een opdracht. Als u een duidelijk beeld hebt van de opdracht, is het van groot belang dat uw team zo veel mogelijk wordt betrokken bij het ontwikkelen van ideeën om de opgedragen taken uit te voeren. Ook biedt dit de mogelijkheid uw eigen ideeën te spiegelen en kunt u laten zien dat u bereid bent uw eigen ideeën eventueel bij te stellen. Dit werkt niet alleen motiverend, maar zal ook bijdragen aan het 'wij-gevoel' dat zo belangrijk is voor het bereiken van het gestelde doel.

## DE DRIE PIJLERS

Als leidinggevende in de KL heeft u verantwoordelijkheden op verschillende terreinen. Zo bent u onder meer aanvoerder van een team. Daarmee bedoel ik dat wij als leidinggevendens onze taken altijd uitvoeren met een groep, waarvan de leden elkaar moeten ondersteunen en aanvullen. Om dat mogelijk te maken is het van uitermate groot belang dat u elkaar vertrouwt en respecteert. Zoveel als mogelijk geeft u uw medewerkers de ruimte om de wijze van uitvoering van de gegeven opdrachten zelfstandig te bepalen. Deze drie punten, **wederzijds vertrouwen**, **zelfstandig handelen** en **wederzijds respect** zijn pijlers waarop het leiderschap in de KL is gebouwd.

### 1. WEDERZIJD'S VERTROUWEN

Vertrouwen betekent betrouwbaar achten. Dat is iets minder dan alles zeker weten. U bouwt dus op iets dat u niet 100% in de greep hebt. Het ontwikkelen ervan is een voortdurend proces, dat tijdens en na de opleiding moet plaatsvinden. Wederzijds vertrouwen is net zo'n belangrijk begrip voor het moderne leidinggeven als zelfstandig handelen. U moet iemand vertrouwen voordat u hem zelfstandigheid van handelen verleent. Dit vormt de basis voor het delen van de verantwoordelijkheid. Binnen goed functionerende teams is het noodzaak dat de leden elkaar vertrouwen en steunen. Net zo nodig is het dat de lasten en beproevingen gelijk worden verdeeld. Deze elementen zijn van levensbelang voor het voortbestaan van het team of de groep. Als leidinggevende moet u een voorschot durven geven door vertrouwen te schenken, totdat eventueel blijkt dat u dat ten onrechte hebt gedaan. Zo werkt u aan een gemeenschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel, dat motiveert.

Als leidinggevende kunt u ook veel doen om het vertrouwen in uw leiderschap te verdienen van uw ondergeschikten. Als blijkt dat u naast het organisatiebelang ook het individuele belang zwaar laat wegen, zullen ze u gaan waarderen. Zo iemand gaat u dan vanzelf, en terecht, vertrouwen. Consequent toepassen van het belonings- en straffensysteem zal hieraan nog eens bijdragen. De medewerkers kunnen erop rekenen dat u de juiste beslissingen neemt, ook in situaties waarin minder tijd is voor overleg. Dan blijkt dat als u vertrouwen geeft, u het ook terugkrijgt. Het is wederzijds geworden. Een zeer belangrijk gevolg hiervan is, dat het geschonken vertrouwen zal uitgroeien tot zelfvertrouwen bij uw mensen.

#### LEIDINGGEVEN EN WEDERZIJD'S VERTROUWEN.

Onder **wederzijds vertrouwen** wordt verstaan : het vertrouwen van het personeel dat door de leidinggevende de juiste beslissingen worden genomen **en** het vertrouwen van de leidinggevende in het personeel dat dit de gestelde opdracht(en) in de geest van de leidinggevende op goede wijze uitvoert.

Relatie **wederzijds vertrouwen met samenwerken binnen team**:

- is een voorwaarde om te komen tot een gemeenschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel binnen een team;
- vormt de basis voor teamgeest;
- vormt de basis voor optreden in teamverband.

**Wederzijds vertrouwen** kan tot stand worden gebracht door:

- het te ontwikkelen;
- groepsbelang gaat boven individueel belang;
- gemeenschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel ontwikkelen;
- aandacht voor goede relationele verhoudingen;
- door te weten wat je van de ander kunt verwachten;
- team leden zich op elkaar laten inspelen (training, oefeningen en teambuilding)

## 2. ZELFSTANDIG HANDELEN

Zelfstandig handelen betekent in de praktijk dat u de wijze van uitvoering van de opgedragen taak, binnen de gestelde randvoorwaarden, overlaat aan uw mensen. Deze ruimte ontstaat door resultaatgerichte opdrachten te formuleren. De mensen in onze organisatie worden opgeleid tot zelfstandige, actieve, creatieve en verantwoordelijkheidsbewuste (ZACV) individuen. Daarom moet u als leidinggevende op een bepaalde manier met hen omgaan. Tegenwoordig worden we waar ook ter wereld ingezet voor allerlei taken. We treden vaak op in kleine, geïsoleerde verbanden in een omgeving met andere gebruiken dan wij gewend zijn. Dit zijn situaties waarin niet altijd de vertrouwde manieren van optreden toepasbaar zijn. Als leidinggevende (ongeacht uw rang) moet u dan onverwacht zelf bepalen wat er moet gebeuren. Dit kan alleen als u goed vertrouwd bent met het zelfstandig handelen.

Er is nog een belangrijk effect. Een mens reageert positief op de geschonken ruimte voor zelfstandig handelen. Hij vindt het bewust of onbewust prettig om verantwoordelijkheid te krijgen. Iemand die zo wordt gemotiveerd, zal ook wegen kiezen die je niet verwacht, maar die toch naar het gewenste doel blijken te leiden. Met andere woorden: zijn creativiteit wordt gestimuleerd en daarmee ontwikkeld.

### LEIDINGGEVEN EN ZELFSTANDIG HANDELEN.

Onder **zelfstandig handelen** wordt verstaan dat bij het verstrekken van een opdracht de wijze van uitvoering van de opdracht zoveel als mogelijk wordt overgelaten aan degene die de opdracht dient uit te voeren.

Een **resultaat gerichte opdracht** is een opdracht waarbij alleen wordt aangegeven wat er bereikt moet worden (binnen gegeven randvoorwaarden).

Een **uitvoeringsgerichte opdracht** geeft naast wat er bereikt moet worden **ook** aan **hoe de uitvoering** dient te geschieden.

Waar een commandant op moet letten bij het verlenen van zelfstandigheid van handelen:

- het competentieniveau van de uitvoerder;
- het ter beschikking stellen van de noodzakelijke middelen;
- delegeren van bevoegdheden;
- formuleren van resultaat gerichte opdracht.

## 3. WEDERZIJDIG RESPECT

De basis voor **respect** dat uw mensen voor u als leidinggevende hebben, is mede afhankelijk van uw optreden als vakbekwaam commandant. **Wederzijds respect** gaat verder en heeft te maken met elkaar kennen. U moet uw mensen kennen. Dit gaat verder dan informatie over functioneren en taakvervulling. Het heeft meer te maken met de achtergronden van uw medewerkers. Stel ook uzelf open, zodat zij ook u beter leren kennen. Het bevorderen van respect en begrip voor elkaar is een belangrijke verantwoordelijkheid voor de leidinggevende.

**Leidinggeven** houdt tegelijkertijd in dat uw mensen dus **leiding ontvangen**. Wees u daarvan steeds bewust. Een juiste toepassing van de hiervoor genoemde elementen staat er borg voor dat uw mensen uw leiding zullen accepteren. Dit draagt bij aan de gemotiveerdheid van uw mensen en daarmee aan hun (innerlijke) discipline.

## TER AFSLUITING

Het zal u duidelijk zijn dat leidinggeven zoals we dat in de KL zien, een zware opgave is. Bij de eerste selectie wordt daarom al getest op capaciteit voor leidinggeven. Vervolgens bent u opgeleid als leidinggevende, waarbij uw leiderschapsvaardigheden verder zijn ontwikkeld en getraind. Tijdens uw eerste tewerkstelling bent of wordt u begeleid door oudere, meer ervaren collega's. Gedurende uw loopbaan binnen de KL, wordt u, door middel van verdere scholing en training, voorbereid op het leidinggeven op het naasthogere niveau.

De wijze waarop u invulling geeft aan het leiden van uw eenheid, is voor een belangrijk deel bepalend voor het succesvol optreden van de KL. U, als leidinggevende in de KL, staat daarbij vaak in het centrum van de aandacht. Soms is dit zelfs letterlijk. Als Bevelhebber ben ik mij daarvan zeer wel bewust. Met het formuleren van mijn visie op leidinggeven binnen de KL heb ik u, leidinggevend van alle niveaus, duidelijk willen maken wat ik van u verwacht. Door u de juiste randvoorwaarden te bieden zoals goede opleidingen en genoeg training en binnen een cultuur waarin de bereidheid om van en met elkaar te leren wordt gerespecteerd, stel ik u in staat die zware verantwoordelijkheid als leidinggevende te dragen.

Ik heb vertrouwen in u als leidinggevende en wens u veel succes toe bij het werk!

De Bevelhebber der Landstrijdkrachten



M. Schouten  
Luitenant-Generaal

## KORTE TOELICHTING BIJ DE 'BELEIDSVISIE LEIDINGGEVEN'

### DE KERN

Beleidsconcept wordt beleidsvisie.

Nieuwe definitie Leidinggeven

Rolomschrijving commandant : van 4 naar 3 'petten'.

(het 'adviseur zijn' maakt nu deel uit van het 'Vakmanschap').

'Zelfstandig handelen' in plaats van 'vrijheid van handelen'.

Het begrip 'wederzijds respect' is ingevoegd.

Relatie met professionaliteit, alle verwijzingen naar dienst-  
plicht zijn verdwenen.

### ALGEMEEN

#### De aanleiding tot aanpassing:

- persoonlijke visie BLS
- nu beroepsleger
- nu (deel)taak crisisbeheersing
- 'lessons learned' (verantwoording ligt op lagere niveaus dan voorheen)

#### Professionaliteit betekent:

- 'Goed' leiderschap
- Wederzijds vertrouwen + Zelfstandig handelen + wederzijds respect.
- Leidinggeven = Voorbereiding, uitvoering en nazorg van operationele inzet.
- Beleidsvisie en Gedragscode in één lijn.
- Leidinggeven aan beroepsmilitairen = voorbeeld zijn.

#### Militair leidinggeven :

- grote zorg voor personeel en materieel
- functionele afstand bewaren
- discipline van leider en personeel.

### BELEIDSVISIE

- Richtinggevend document voor elk niveau
- Goed leidinggeven is van levensbelang, voorbeeld motivator vakman
- Richtinggevend voor opleiden.
- Conclusie:  
BASIS PROFESSIONELE BEROEPSUITOEFENING  
IS VAKKENNIS, DISCIPLINE EN LEIDERSCHAP.

#### Omstandigheden waaronder:

- Onzekerheid - verantwoordelijk als leidinggevende
- Risico's - bereidheid leider en vertrouwen
- Normvervaging - voorbeeldfunctie

#### De definitie leidinggeven:

- bewust beïnvloeden van het gedrag van anderen
  - \* aanvoerder van een team
  - \* vorming en opleiding is een continue proces
- volledige inzet - voorbeeldgedrag uit overtuiging
- gezamenlijk het doel bereiken - participatie personeel/motivatie

### DRIE PIJLERS VAN HET LEIDERSCHAP

#### a. Wederzijds vertrouwen

- van levensbelang
- relatie tussen wederzijds vertrouwen en zelfstandig handelen
- voorschot door vertrouwen te schenken - gemeenschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel/ motivatie
- vertrouwen als leider verdienen door
  - \* individuele belangen te wegen
  - \* consequent belonen en straffen
  - \* juiste beslissingen te nemen
  - \* zelfvertrouwen van de mensen te laten toenemen

#### b. Zelfstandig handelen

- binnen gestelde randvoorwaarden
- resultaatgerichte opdrachten ZACV
- belang zelfstandig handelen in relatie met geïsoleerd optreden  
motivatie - creativiteit

#### c. Wederzijds respect

- basis voor respect is vakbekwaam commandant zijn
- elkaar kennen/ uw mensen kennen - openstellen
- bewust zijn van het feit dat uw mensen leiding ontvangen
  - \* acceptatie
  - \* motivatie
  - \* innerlijke discipline

#### Leidinggevende in de KL zware taak maar:

- allereerst al selectie op leidinggevende capaciteiten
- opleiding als leidinggevende
- begeleiding op de werkplek
- verdere scholing en training

BLS biedt randvoorwaarden voor goed leiderschap in een cultuur waarin de bereidheid om van en met elkaar te leren wordt gerespecteerd.