



# Sociaal leiderschap

Het rapport van de Commissie Staal is verschenen. Op 29 september jl. zijn we er formeel van op de hoogte gebracht dat leidinggevendenden binnen de krijgsmacht meer aandacht moeten besteden aan 'sociaal leiderschap'. Natuurlijk komt dit niet als een donderslag bij heldere hemel.

Maar een beetje vreemd is het wel. Sociaal – anders gezegd: mensgericht of sociaal-emotioneel – leiderschap staat in beginsel haaks op instrumenteel, taakgericht of militair leiderschap. Is de conclusie van de commissie dan in tegenspraak met hoe militairen horen leiding te geven? Anders gezegd: valt sociaal leiderschap te combineren met de wereld die krijgsmacht heet?

Vreemd of niet, het is voldoende aangetoond dat mensen met sociale leiderschaps capaciteiten de energie van een groep kunnen laten toenemen, conflicten op de werkvloer verminderen en de onderlinge saamhorigheid bevorderen. Omdat er op deze manier meer aandacht wordt besteed aan het personeel, bepalen groepscohesie en bindingskracht mede de ontwikkeling van de organisatie. Gedrag van mensen bepaalt nu eenmaal het leeuwendeel van de veranderingen in organisaties.

Sociaal leiderschap wordt, ten onrechte, toegedicht aan

vrouwen – of, zo u wilt, aan de vrouwelijke kant van mannen. Maar dát dit zo is, is bijvoorbeeld een gegeven dankzij verpleegster Florence Nightingale. Zij wist al tijdens de Krimoorlog met haar 'social wellness' een hospitaal te runnen. Die oorlog eindigde overigens anderhalve eeuw geleden...

Sociale leiding heeft, behalve met verpleegkunde, meer overeenkomsten dan verschillen met het gedrag van apen. Dat heeft onder meer de Nederlandse gedragsbioloog prof. dr. Otto Adang, niet toevallig ook verbonden aan de politieacademie, laten zien. Politieagenten en militairen kunnen wat van apen leren. Bijvoorbeeld hoe je niet betrokken moet raken bij vechtpartijen zoals in Karasjok (Noorwegen) of 't Harde. De consequenties van

een openbare knokpartij zijn anders voor militairen dan voor chimpansees, gorilla's en orang-oetans. Het heeft wellicht iets te maken met het motief voor dergelijk zinloos geweld.

Van motief naar motivatie is een kleine stap voor het individu, maar een grote voor de krijgsmacht. Motivatie wordt binnen een organisatie vooral bepaald door productieve werknemers, niet andersom. Als je een werksfeer creëert waarin het personeel productief kán zijn, volgt de motivatie. Productie binnen Defensie is een cocktail van instructie, sport, onderhoud, bevoorrading, herstel, oefening en heel-veel-meer tot en met ernstinzet. Alles bij elkaar de gevechtskracht.

Niet de – al dan niet vechtende – werkzaamheden zijn bepalend voor het gemotiveerd werken, maar de leidinggevendenden die daar 'sjeu' aan geven. Juist ook voor de minder positieve kanten van het vak. Het personeel moet 'geraakt' worden. Wat je vooral niet moet doen, is problemen voorschotelen.

Als je erin slaagt een groep militairen te leiden door voor-

beeldgedrag ('lead by example') kom je vanzelf bij 'informereren = motiveren = activeren'. Geen natte kreet, zo blijkt. Ongemotiveerd is geen enkele werknemer, ook een militair niet, voor-

uit te branden. Motivatieloze militairen presteren minder én minder briljant, de productiviteit neemt af, de gevechtskracht weerstaat de vergelijking met de ruggraat van een weekdier. Als militairen maar voldoende worden geïnformeerd over wat zij moeten doen of juist laten, komt de motivatie vanzelf en doet de aard van het werk er stukken minder toe. De Nederlandse militair staat niet voor niets internationaal goed te boek. Laten we dat zo houden door meer aandacht te besteden aan 'sociaal leiderschap'.

*Marcel van Hemert, onderofficier bij het Regiment Geneeskundige Troepen van het Dienstvak Logistiek, schrijft deze column op persoonlijke titel.*

---

**“Politieagenten en militairen kunnen wat van apen leren”**

---