

LEIDERS!



# LEIDERS!

VERHALEN VAN EEN MARINEOFFICIER EN EEN  
LEIDERSCHAPSMODEL VOOR DE AMBITIEUZE LEIDER

Jochen Hekker

## COLOFON

Uitgegeven door: LiDRS in control B.V.

Redactie: Nienke van Oeveren (Boekredactie)

Vormgeving omslag en binnenwerk: Adept vormgeving

Foto's: Ministerie van Defensie

Eerste druk

Copyright © 2014, Jochen Hekker

ISBN: 978-90-822429-0-4

Nur: 808

Uit dit boek mag niets worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke andere wijze ook worden opgeslagen, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Dit boek is met veel zorg samengesteld. Toch kunnen er fouten zijn ontstaan. Schrijver noch uitgever aanvaarden enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele spelfouten en/of onvolkomenheden in dit boek.

***‘De heeren hebben mij niet te verzoeken,  
maar te gebieden, en al wierd mij  
bevoelen ‘s Lands vlagh op een enkel  
schip te voeren, ik zou daarmee t’zee  
gaan en daar de Heeren Staten hunne  
vlag betrouwen, zal ik mijn leven waagen.’***

Michiel Adriaenszoon de Ruyter (24 maart 1607 - 29 april 1676)

*Voor Max en Finn....*

# INHOUDSOPGAVE

## INLEIDING

Leren van goed en slecht leiderschap	13
De opzet van het boek	15
De juiste instelling	16

## 1. ONTGROENEN

Een nieuwe uitdaging	20
In het nieuw	23
Omgaan met onzekerheid	25
Het ritmegevoel van een bosui	27
Doorzettingsvermogen	28
Bezorger van slecht nieuws	33
Teamwork	34
Wat een prestatie	36
Korps Introductie	37
Harder schreeuwen	39
Feuten in het middagzonnetje	41
Hoe hoort het eigenlijk?	47
Het is voorbij	48

## 2. HET INSTITUUT

Studeren, sporten, studeren	50
Innerlijke discipline	52
Jaarlijks feestje	53
Stress op de brugsimulator	56
Omgaan met stress	61
Dienen als leider	62
Informatie verwerken en prioriteiten stellen	63

## 3. VALLEN, OPSTAAN EN DOORGAAN

Kennismaken	67
De kaarten worden geschud	70

Ingenieurtje van niks	72
Corrigeren, complimenteren, incasseren	73
Moeder de Gans	74
Uitnodiging	75
Het proces of het resultaat?	77
Een goede morgen	79
Afbranden of coachen	80
De druppel	82
Opkomen voor jouw mensen	84
Afscheid	85
Verplaats jezelf in de ander	86
<b>4. ONDERWATER</b>	
Duikerkeuring	89
Opgeven is geen optie	93
In de modder	94
Oo-tje!!	95
Leiding geven als het spannend wordt	102
<b>5. VERANDERING GEEFT WEERSTAND</b>	
Warm welkom	105
Tijd om na te denken	108
Timing	109
Een manager controleert, een leider inspireert	112
Integriteit	114
Voorbeeldgedrag	116
Recht door zee	117
Taakverdeling	118
De nieuwe generatie staat op	119
De karzitters	120
<b>6. IN AFGHANISTAN</b>	
Wie gaat?	123
Proactief	126
Militaire reisleader	127



Van het acht uur journaal	128
Nieuwsgierig	130
Doorreis naar Kandahar	131
De C-IED Branch	133
Geluk	134
Zwarte zondag	135
Verantwoordelijkheid nemen	136
De reden van ons verblijf	137
Luisteren is een kunst	139
Moeder de Gans	140
Diplomatie	141
Ultra Crepidarian	142
Stress	143
Geknakt	145
Kleine littekens	147
<b>7. CULTUURVERSCHILLEN</b>	
Knoflook stinkt niet	149
Verschillende culturen	152
Zingen	155
Onverwacht pres(en)teren	160
Afghanistan in woord en beeld	162
De internationale gemeenschap	164
Een onverwacht interview	166
De politici-methode	168
Hiërarchische structuren	170
Toch een verliezer	173
De aanslag	174
Het pak aan de wilgen	177
<b>8. LEREN VAN ANDEREN</b>	
Terug van missie	179
De opleiding tot onderzeebootcommandant	180
Ontsteking in de haven	185

Zo groot als mijn hoofd	187
Op de lamp	188
Verzamelen van bouwstenen	190
<b>9. EEN REFERENTIEKADER VOOR LEIDERSCHAP</b>	
Wat is leiderschap?	192
De onbewust bekwame leider	194
De kritieke Leiderschapseigenschappen; KLEs	195
<b>10. HET LiDRS-MODEL</b>	
De KLEs (bij)sturen	200
Het gebruik van het LiDRS-model	201
KLE 1 Sociale eigenschappen	204
KLE 2 Waargenomen eigenschappen	206
KLE 3 Handelingseigenschappen	209
KLE 4 Diplomatieke eigenschappen	211
KLE 5 Mentale eigenschappen	213
KLE 6 Sturende eigenschappen	216
Oefening baart kunst	219
Het LiDRS-model in gebruik	219
Groeien als leider	222
Welke stappen maak jij in leiderschap?	224
Dicht bij jezelf blijven	225
Om te onthouden	226
<b>11. DE LEIDER VAN DE TOEKOMST</b>	
Sturen op output	227
Netwerken	228
Informatie binnen halen	229
Hoger opgeleiden sturen	230
Managing up	231
Stabiliteit in een veranderende omgeving	231
Slechte beslissing	233
De juiste persoon op de juiste plek	233

<b>12. REFLECTIE</b>	
Leiders en managers	235
Van fouten leren	235
Jij bent een leider!	236
<b>DANKWOORD</b>	237
<b>BIJLAGE 1</b>	
Referenties	238
<b>BIJLAGE 2</b>	
Rangen en standen Koninklijke Marine	242
<b>BIJLAGE 3</b>	
Bouwstenen van KLES	245



# INLEIDING

Jaren geleden stapte ik voor het eerst over de drempel van het ‘Koninklijk Instituut voor de Marine’ om te beginnen aan een carrière vol avontuur en uitdagingen. Ik wist eigenlijk niet wat mij te wachten stond. Mooie verhalen en foto’s uit een kleurrijke folder, een reclamespotje waar het avontuur vanaf droop, maar wat echt op mijn pad zou komen, daar had ik geen idee van. Ik was mij zeker niet bewust van het feit dat de organisatie vanaf de eerste dag zou proberen mij klaar te stomen voor een leidinggevende functie. Ik was mij niet bewust dat ik in mijn directe omgeving geconfronteerd zou worden met verschillende soorten leiders. Iedere twee tot drie jaar een nieuwe functie, nieuwe medewerkers, nieuwe verantwoordelijkheden, nieuwe leiders en vooral nieuwe uitdagingen.

Dit boek gaat over mijn ervaringen. Een groeiproces naar het onbereikbare doel van ‘perfect’ leiderschap. Uiteraard niet zonder enige schroom. Het blijven immers mijn ervaringen, mijn perceptie van de werkelijkheid. Maar ook mijn werkelijkheid kan bijdragen aan jouw beeld over leiderschap. Leiding geven leer je door te ervaren, luisteren, lezen, leren en observeren. Uiteindelijk kies je zelf de elementen waarvan jij denkt dat deze van belang kunnen zijn voor de manier waarop je leiding geeft.

## **LEREN VAN GOED EN SLECHT LEIDERSCHAP**

Er is veel literatuur beschikbaar over leiderschap. Maar welk leiderschapsboek gebruik je nu nog steeds en welk model kun je nu nog altijd reproduceren? Dit is de meerwaarde van dit boek. Dit boek ga je namelijk gebruiken! Aansprekende verhalen en een eenvoudig te gebruiken leiderschapsmodel staan garant voor jouw groei als leider. Niet iedereen heeft de mogelijkheid om leiderschap te ervaren in een organisatie zoals Defensie. Een organisatie met haar eigen cultuur, mensen en omstandigheden die niet als ‘alledaags’ worden bestem-

peld. Een organisatie die veel tijd en moeite steekt in het opleiden van haar leiders, maar ondanks deze inspanning niet alleen maar goede leiders aflevert. Ook binnen een organisatie als Defensie is leiderschap aan verandering onderhevig. Een leider zijn op basis van een rang of functie is ook daar echt verleden tijd. Deze verandering is helaas niet voor iedereen vanzelfsprekend.

In dit boek beschrijf ik voorbeelden van goed en slecht leiderschap. Uit de verhalen komen leiderschapseigenschappen naar voren die ook jij in je hebt. Door al deze eigenschappen inzichtelijk te maken en creatief te bundelen kun jij jezelf maar ook anderen op een eenvoudige wijze beoordelen als leider. Hierdoor word je je bewust van jouw sterke en zwakke eigenschappen en werk je aan het ontwikkelen van leiderschap.

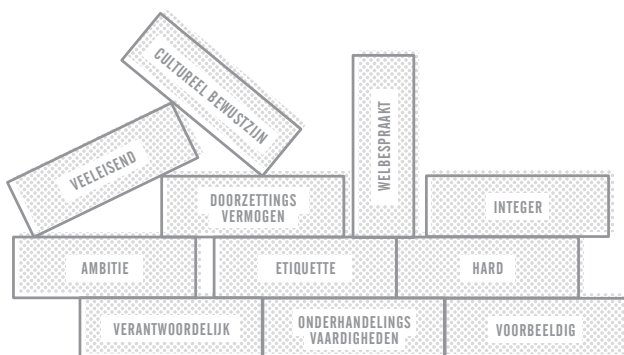
Er zijn echter al vele theoretische modellen, praktische tips en legio voorbeelden en vragenlijsten om te bepalen wat jouw leiderschapsstijl is. De meest vreemde etiketten kun je daarbij opgeplakt krijgen; tijger, dolfin, konijn, denker, doener, dictator, diener, coach, narcist en nog vele andere. Voor iedere variabele in leiderschap is wel een naam bedacht en voor elk idee is wel een grafiek of lastig te doorgronden theorie.

Al deze soms lastig te doorgronden theorieën en de vele mooie etiketten zijn nu juist hetgeen wat ik heb getracht te vermijden met het schrijven van ‘Leiders!’. Je kunt er duizend studies op loslaten, maar iedereen ervaart leiderschap anders en iedere leider zal zijn manier van leidinggeven vooral baseren op zijn of haar ervaringen, kennis, karakter en persoonlijkheid. Een praktisch toepasbaar leiderschapsmodel of een verwoede poging om een leiderschapsstijl in te kaderen zal dan ook een flexibel uitgangspunt moeten hebben. Er zijn immers legio variabelen die bepalen welke elementen van leiderschap in een bepaalde situatie nodig zijn. En juist daarbij heeft ‘Leiders!’ je veel te bieden.

## DE OPZET VAN HET BOEK

Dit boek bestaat uit twee delen. Deel 1 noem ik 'het verhaal'. Hierin beschrijf ik mijn ervaringen uit een voornamelijk maritieme en militaire omgeving. Deel 2 geeft een theoretisch kader met als resultaat een flexibel en eenvoudig te gebruiken leiderschapsmodel.

Door het delen van ervaringen in deel 1 krijg je een breder referentiekader over leiderschap. Elk verhaal benadrukt leiderschapselementen die als bouwstenen dienen voor het uiteindelijke leiderschapsmodel.



*Figuur 1: Mogelijke bouwstenen van leiderschap*

Verhalen over bijvoorbeeld een militaire basisopleiding, varen aan boord van een marinefregat, uitzendingen naar Afghanistan en regelmatig een doorkijk naar algemene leiderschapslessen maken deze verhalen niet alleen waardevol voor leiders binnen Defensie, maar juist ook als je dat niet bent. Het zal je namelijk verbazen hoeveel overeenkomsten er bestaan tussen leiderschapservaringen binnen Defensie en daarbuiten. Juist door de verschillende stijlen van leidinggeven zo nadrukkelijk naar voren te laten komen, ontstaat er een beeld van herkenning en een verbreding van jouw referentiekader. Toch zal niet iedere bouwsteen even relevant blijken voor het model. De clustering en selectie van bouwstenen vindt plaats in het tweede deel van dit boek.

In het theoretische deel 2 gebruik ik de bouwstenen om het model vorm te geven. Een model dat jij eenvoudig en flexibel kunt gebruiken om jouw manier van leiding geven te beoordelen en te verbeteren. Het model bestaat uit universele, ‘kritieke’ eigenschappen van leiderschap die, ongeacht de organisatie waarvoor je werkt, de personen aan wie je leiding geeft en de omstandigheden waarin je verkeert, voor jou van belang zijn. Het model dat je uiteindelijk wordt aangeboden is het LiDRS-model.<sup>1</sup> Met dit model kun je sturen op de juiste eigenschappen van leiderschap. Hiermee heb je niet alleen de mogelijkheid in handen om jezelf of anderen te beoordelen, maar het biedt tevens de mogelijkheid om feedback te vragen op jouw functioneren als leider. Tot slot zijn er ook legio anderen die onder dezelfde omstandigheden leiding hebben gegeven. Met dit model kun je ook zien hoe zij hun eigenschappen in die situatie hebben ingezet. Om het model ook daadwerkelijk te kunnen toepassen, kun je het LiDRS-model online gebruiken ([www.lidrs.nl](http://www.lidrs.nl)).

## **DE JUISTE INSTELLING**

Aan het einde van dit boek heb je niet alleen jouw referentiekader over leiderschap vergroot door vele echte verhalen over leiderschap en praktische tips, maar weet je ook hoe en aan welke eenvoudige knoppen je kunt draaien om grip te krijgen op jouw manier van leiding geven. Voor dit boek is het echter niet belangrijk wat voor leider je bent en hoeveel ervaring je hebt. De legitimiteit van leiderschap verdien je door de juiste instellingen te vinden. De ervaren charismatische leider zal wellicht minder moeten draaien aan zijn instellingen van het model dan de beginnende leider. Het maakt niet uit hoe ver je aan de knoppen moet draaien, als je de situatie waarin je leiding geeft en de personen aan wie je leiding geeft maar op waarde inschat.

Ik maak in dit boek geen verschil tussen mannelijke en vrouwelijke leiders. Ik heb gemakshalve de keuze gemaakt om de leider in dit

---

<sup>1</sup> LiDRS is een organisatie die zich bezighoudt met leiderschapstrainingen. De naam is een afkorting van Leadership Development, Research and Support.



boek te bestempelen als mannelijk. Daarom wordt in dit boek de leider benoemt als 'hij'. Uiteraard kan hiervoor net zo goed 'zij' worden gelezen.



# **DEEL 1**

## HET VERHAAL

# 1. ONTGROENEN

## ***Kennis is macht, karakter is meer.***

- Motto Koninklijk Instituut voor de Marine

Bijna iedere Adelborst praat jaren later nog positief over de Korps Introductieperiode. De periode waarin de toekomstig officieren de geldende mores krijgen ‘aangeleerd’. Uiteraard verandert het programma door de jaren heen op bepaalde punten, maar de strekking blijft gelijk. De toekomstige officieren van de Koninklijke Marine, de Adelborsten, worden op een ludieke wijze enkele gebruiken aangeleerd die later in het leven nog van pas komen. Tijdens de introductieperiode van het jaar 1997 startte de opleiding met 120 personen. Al snel daalde dit aantal tot ver onder de honderd. Uiteraard om verschillende redenen. Fysieke klachten, heimwee, buiten de groep vallen, te autoritaire omgeving, een kinderachtige ontgroening en nog duizend en één redenen. Maar als je terugkijkt naar de periode van ‘ontgroening’, of dit nu voor Defensie is, binnen een studentenvereniging of andere gemeenschap, veel elementen van een ontgroening hebben een bepaald doel waar je later als leider de vruchten van kunt plukken.

### **EEN NIEUWE UITDAGING**

‘Naam?’ Vroeg de mevrouw achter de tafel aan mij. Ik stond in een grote zaal van het hoofdgebouw van het ‘Koninklijk Instituut voor de Marine’. De maritieme nostalgie droop ervan af. Overal aan de hoge muren hingen imposante schilderijen van zeeslagen en waarschijnlijk ook wereldberoemde zeehelden. Ik kende ze alleen nog niet. De vloer was bedekt met een glanzend, donkerbruin eikenhouten