
Sociaal leiderschap: Training is de sleutel tot succes

door Ton van Loon

Most of the people in our society are sheep. They are kind, gentle, productive creatures who can only hurt one another by accident. Then there are wolves and the wolves feed on the sheep without mercy. Finally there are sheepdogs, and I am a sheepdog. I live to protect the flock and to confront the wolf.

On Sheep, Wolves and Sheepdogs

(From the book, On Combat : The Psychology and Physiology of Deadly 2008, by Lt. Col. Dave Grossman)

Inleiding

Het behoeft geen betoog dat leidinggeven aan militairen bij het uitoefenen van hun moeilijke en vaak gevaarlijke taak geen sinecure is. Er zijn vele studies aan gewijd en talloze boeken over vol geschreven. Het is dan ook een belangrijk onderwerp dat continue aandacht verdient. Ik wil in mijn bijdrage ingaan op een paar specifieke operationele omstandigheden die invloed hebben op leidinggevend en de manier waarop zij met de hen toevertrouwde mensen hun opdracht uitvoeren. Ik wil eerst leidinggeven bij de krijgsmacht in de context plaatsen van de complexe omgeving waarin leidinggevend hun werk doen en de uitdagingen die daaruit kunnen voortvloeien. Vervolgens wil ik ingaan op het dilemma dat leidinggevend aan de ene kant verantwoording moeten kunnen en willen afleggen maar dat zij niet altijd weten of hogere niveau's wel voldoende begrip hebben voor de extreem moeilijke situaties waarin zij die besluiten hebben moeten nemen. Dat alles leidt voor mij tot de noodzaak leidinggevend de kans te geven ervaring op te doen in een organisatie die "train as you fight" ook vertaalt in een cultuur van vertrouwen en een echte decentrale stijl van leidinggeven.

Challenge of command

If you have no capacity for violence then you are a healthy productive citizen, a sheep. If you have the capacity for violence and no empathy for your fellow citizens, then you are defined an aggressive sociopath, a wolf. But when you do have the capacity for violence, and a deep love for your fellow citizens? Then you are a sheepdog, a warrior.



Leidinggeven in de krijgsmacht is vooral een zaak van commandanten, dat geldt van de groepscommandant tot en met de 4 sterren generaal. Andere leidinggevendenden dragen absoluut hun steentje bij, maar uiteindelijk ligt de verantwoordelijkheid toch vooral bij de commandant. Ik wil daarom in de rest van mijn bijdrage vooral ingaan op deze specifieke groep leidinggevendenden. De rol van de commandant in de krijgsmacht is wezenlijk anders omdat nergens anders letterlijk beslissingen over leven en dood genomen moeten worden. Wellicht een van de helderste weergaves van die ultieme uitdaging is te zien in de film “Saving Private Ryan” wanneer de hoofdpersoon (gespeeld door Tom Hanks) een man uit zijn peloton opdracht geeft de hoek van een bunker om te gaan. Wanneer die soldaat sneuvelt, moet hij een andere soldaat sturen. Je kunt het dilemma gewoon van zijn gezicht aflezen. In de film is dat een knap staaltje acteerwerk, ik weet echter uit eigen ervaring dat commandanten dat dilemma ook persoonlijk voelen. Ik durf dan ook te stellen dat commandanten die zich niet willen inleven in de mensen die aan hem/haar zijn toevertrouwd of erger nog, die hun welzijn niet kan schelen per definitie slechte commandanten zijn. Dat laat echter onverlet dat commandanten soms besluiten moeten nemen die anderen in acuut gevaar brengen. Dat is de “challenge of command” en dat maakt leidinggeven in de krijgsmacht uniek. Iedereen die management verwacht met commandovoering begrijpt niets van dit dilemma en doet soldaten in het veld tekort.

Dat doet overigens niets af aan de manier waarop commandanten leiding geven. Er zijn veel leiderschapsstijlen beschreven en deze worden ook toegepast in de krijgsmacht. Dit is ook geen betoog tegen (of voor) sociaal leiderschap of specifieke leiderschapsstijlen. Aandacht voor leiderschapsstijlen is belangrijk en zeker ook een wezenlijk onderdeel van militaire opleidingen en training. Ik betoog hier echter dat leidinggeven gezien moet worden in de juiste context. Die context is datgene wat fundamenteel anders is dan bij andere organisaties.

Context en consequenties

The sheep pretend the wolf will never come, but the sheepdog lives for that day.

De omgeving waarin commandanten leidinggeven is de afgelopen jaren/decennia veranderd. Die veranderingen zijn in historisch perspectief minder groot dan ze soms lijken te zijn. In de “koude oorlog” was het eigenlijk nooit nodig dat commandanten

de echt moeilijke beslissingen hoefden te nemen. M.a.w. hoewel de dreiging echt was, hoefden we nooit echt met gevaar om te gaan. Dat heeft jarenlang geleid tot een bureaucratische benadering van commandovoering. Pas toen de krijgsmacht op grotere schaal (vredes)operaties ging doen werden die wezenlijke dilemma's weer duidelijk. Commandanten van vandaag worden geconfronteerd met een omgeving die allereerst gevaarlijk is. Letterlijk; zoals door de IEDs in Afghanistan of geestelijk; zoals de vele lijken die tijdens KFOR geborgen moesten worden. Hoe dan ook commandanten van vandaag geven leiding in vaak extreem gevaarlijke situaties waarbij zij beslissingen moeten nemen die enorme impact op henzelf, hun ondergeschikten en de organisatie hebben. In feite zien we nu in Afghanistan (maar net zo goed in vml. Joegoslavië, Irak of Cambodja) dat commandanten weer geconfronteerd worden met omstandigheden die bijv. SLA Marshall in zijn beroemde boek "Men Against Fire" (The Problem of Battle Command 1947) beschreef. Het is belangrijk dat we ons realiseren dat we misschien te lang dit essentieel element van militair leidinggeven hebben vergeten (of verdrongen).

De omgeving is echter niet alleen gevaarlijk maar ook extreem complex. In feite zijn het vooral de lagere commandanten die steeds moeten schakelen tussen "vechten" en "bouwen". Van een herkenbare vijand is vaak geen sprake. De burger of zelfs het kind van het ene moment kan seconden later de bewapende tegenstander zijn. Of nog extremer: de bevolking van het dorpje dat gisteren nog heel vriendelijk de patrouille uitnodigde voor thee heeft vandaag een dodelijke hinderlaag opgezet. Het beheersen van alleen het militaire vak is vaak niet meer voldoende. Het militaire is complexer geworden omdat iedere commandant voortdurend afwegingen moet kunnen maken die eigenlijk de skills vereisen van een beroepsdiplomaat, een hulpverlener en natuurlijk ook van (we zouden het bijna vergeten) een beroepsmilitair. Militairen zijn naast "warfighter" ook mentor en trainer (van leger en politie), ze houden een oogje op bestuur en ze zijn vooral ook de zichtbare stabiliteit waar de bevolking zo zeer op wacht.

De nieuwe aanpak in ISAF maakt dit nog veel duidelijker. Generaal McChrystal wil (ook ten koste van hoge risico's) burgerslachtoffers vermijden en veel meer aandacht besteden aan het beschermen van de bevolking. Ofschoon, zeker in Nederland, deze aanpak volledig wordt omarmd, maakt zij het werk van de soldaten en hun commandanten nog moeilijker. De 3D aanpak vereist veel van de creativiteit en het inlevingsvermogen van soldaten en vooral ook van commandanten op alle niveaus.

Het is duidelijk dat als er zoveel gevraagd wordt van commandanten de kans op fouten ook evenredig toeneemt. Het is erg gemakkelijk om vanuit de luie stoel te oordelen over besluiten die in secondes genomen moesten worden en in een omgeving die zelfs voor de best getrainde experts moeilijk te begrijpen is. Ik kom hier later nog op terug.

Het laatste omgevingselement dat ik wil aansnijden is de multinationaliteit die in feite vast bestanddeel van militair optreden geworden is. Nederlandse militairen treden eigenlijk altijd op samen met militairen van andere landen. Dat klinkt eenvoudig maar is het niet. Commandanten moeten nu ook rekening houden met stijlen van leidinggeven in soms heel andere culturen. De manier waarop leiding werd gegeven

in de Turkse compagnie onder mijn commando in Kosovo was echt anders als wij gewend zijn, zoals bijvoorbeeld lijfstraffen voor kleine vergrijpen. Een groot verschil met andere landen is de afstand tussen commandanten en hun ondergeschikten. De Nederlandse directheid wordt vaak gezien als lompheid en onze open omgang met (veel) hogeren in rang als gebrek aan respect.

Het is uitermate belangrijk dat commandanten zich kunnen inleven in de cultuur van de coalitiepartners waarmee ze moeten werken en zeker met die van eenheden en mensen die onder hun commando staan. De Amerikaanse counterinsurgency doctrine spreekt in dit verband van "Hand Shake Con" in plaats van de oude Tacon, Opcon verhoudingen. Het is belangrijk de gevoeligheden in te schatten en rekening te houden met wat wel en niet kan/mag. Ook dat is een context waarin leidinggeven en commandovoering gezien moeten worden.

Voor mij is helder dat de omstandigheden waarin commandanten leiding moeten geven aandacht behoeven. Het zijn niet zo zeer de leiderschapstijlen die anders zijn dan elders maar wel de context waarin de opdracht moet worden uitgevoerd. Dat vereist een fundamentele discussie over hoe we commandanten daarop kunnen voorbereiden.

Verantwoordelijkheid en verantwoording

The sheep generally are leery of the sheepdog. He looks a lot like the wolf. He has fangs and the capacity for violence. Although the sheepdogs will never misuse their fangs they still disturb the sheep. They would much rather have the sheepdogs cash in their fangs, spray-paint themselves white and go "Baa". The sheep and the sheep lawyers tend to put layers and layers of restrictive rules (of engagement) upon the warrior, attempting to use regulation to turn the sheepdog into a sheep.



Voorwaarts...

Een van de grote problemen waarmee onze commandanten te maken krijgen is de noodzaak verantwoording af te leggen. Het behoeft geen betoog dat een zwaarmacht in een democratie verantwoording verschuldigd is aan het volk dat hen in dienst heeft. Het primaat van de politiek staat in Nederland nergens ter discussie maar de manier waarop individuele militairen dat ervaren is een ander verhaal. Vaker dan ooit in de recente geschiedenis bevinden Nederlandse militairen zich in situaties waarin zij ingrijpende beslissingen moeten nemen in onoverzichtelijke, vaak dreigende omstandigheden en onder extreme tijddruk. Vaak worden die besluiten dan achteraf in alle rust, met alle beschikbare informatie beoordeelt door experts.

Indien lagere commandanten (commanders on scene) er niet van overtuigd zijn dat hun (naast)hogere niveau's de juiste situational awareness hebben bestaat de kans dat deze commandanten onzekerheid over verantwoording vertalen in risico mijndend gedrag. Dat is hoe dan ook een gevaarlijke trend. Commandanten moeten daarom voor 100% kunnen vertrouwen op het feit dat hun handelen bekeken zal worden binnen de context van de missie. Wederzijds vertrouwen is niet voor niets een van de pijlers van leidinggeven in de krijgsmacht. De manier waarop dit vandaag de dag in Nederland gebeurt, is erg zorgvuldig. Zeker na de hevige discussie over het schietincident in Irak waarbij een marinier publiekelijk werd aangeklaagd zonder dat de context voldoende in beschouwing genomen was, zijn de procedures maar ook de kennis van zaken bij het OM enorm verbeterd.

Het is ook essentieel dat hogere commandanten geen extra beperkingen opleggen om daarmee (voor zichzelf) risico's te beperken. Er moet ruimte blijven om beslissingen te nemen en dat vereist een cultuur van vertrouwen en volledig begrijpen van de (hogere) "commanders intent". De nadruk die Generaal McChrystal legt op het vermijden van (burger) slachtoffers is op zich geen beperking voor het optreden van de militairen maar wanneer tussenliggende lagen procedurele regels opleggen (zoals bijv. vooraf toetsing door een jurist bij iedere inzet van luchtsteun) dan schiet die regel de bedoeling van de commandant voorbij. Toch is dat vaak wel wat er gebeurt.

Het afleggen van verantwoording is een essentieel deel van verantwoordelijkheid hebben. Het een zonder het ander maakt van de "sheepdogs" "wolves" en dat is wel het laatste wat we zouden moeten willen. Ook hier is het niet zo zeer een vraag van een andere manier van verantwoording afleggen als wel een andere context waarin dat moet gebeuren.

De Amerikaanse militaire jurist (of zoals hij zichzelf ziet de "warrior lawyer") David Bolgiano gaat in een recent boekje in op de manier waarop we in plaats van klassikale Rules Of Engagement (ROE) lessen, over zouden moeten gaan naar het praktisch toepassen van rechtsregels in gevechtsomstandigheden tijdens gerichte trainingen. Hij houdt daarnaast ook een pleidooi voor het toepassen van regels tijdens bijv. alle schietoefeningen.

Het zou normaal moeten zijn dat acties (zeker wanneer die tot verlies van menselijk leven hebben geleid) worden geëvalueerd en dat minder gewenst gedrag ook kritisch wordt besproken. Vaak wordt iedere kritiek, zeker in moeilijke omstandigheden echter uiterst negatief ervaren. Een voorbeeld daarvan dat mij nog helder voor ogen

staat is een incident waarbij veel vuursteun gebruikt werd om een kleine groep mogelijke Taliban te bestrijden. Toen de “Ops” daar vragen over stelde werd hem verweten dat hij er niet bij was en dat zijn natie nog niet zoveel verliezen geleden had. Dat soort emotionele reacties, hoe begrijpelijk ze misschien ook zijn, is precies datgene wat door gerichte training moet worden voorkomen.

Verantwoordelijk zijn en verantwoording afleggen zou een integraal deel moeten uitmaken van de leiderschapsdoctrine in de krijgsmacht en zou ook meer dan ooit aandacht moeten krijgen. Toepassen van regels (ROE en andere) in specifieke oefeningen zou daarbij kunnen helpen. Daarbij zouden commandanten ook moeten kunnen zien dat verantwoording afleggen niks bijzonders is en zeker niet iets om tegenop te zien. Dat vereist dan wel een pro-actieve inzet van juristen (zoals vanuit het OM als vanuit Defensie). Commandanten (vooral ook op de lagere niveau's) zouden moeten zien dat “warrior” juristen aan hun kant staan en dat wederzijdse vertrouwen zou in gerichte oefeningen moeten ontstaan. In die sfeer wordt het veel makkelijker om verantwoording te WILLEN afleggen.

Ik ben van mening dat dit element vandaag belangrijker is als specifieke leiderschapsstijlen.

Train as you fight

The sheep are leery of the sheepdog. Until the wolf shows up on their doorstep. When the wolves personally, immediately threatens the sheep and their loved ones then the entire flock tries desperately to hide behind one lonely sheepdog.



Wellicht de beste of belangrijkste voorbereiding die commandanten kunnen krijgen is geven van meer verantwoordelijkheden, bevoegdheden en middelen op lagere niveaus. We spreken veel over “train as you fight” en zelfs over “work as you fight”

maar daar komt in de praktijk nog weinig van terecht. Het is vreemd dat jonge leiders tijdens operaties enorme verantwoordelijkheden kunnen (mogen) dragen maar vaak bij terugkeer weer onderdeel worden van een strikte bureaucratische machine met zeer weinig echte gedelegeerde verantwoordelijkheden. De sergeant van de Luchtmacht die in Irak (NATO Training Mission-Iraq) geheel zelfstandig de inwendige dienst kon (en mocht) regelen was na terugkeer ronduit geschokt over hoe weinig ruimte hij hier had. Dat is een reden voor frustratie maar (voor mij belangrijker) ook een bewijs voor hoe weinig de realiteit van alle dag lijkt op datgene wat we verwachten wanneer het er echt op aan komt. Het is vreemd vast te stellen dat, terwijl we steeds meer praten over opdracht gerichte commandovoering en we ons steeds meer realiseren dat wederzijds vertrouwen essentieel is in de complexe omgeving waarin we optreden, de planning en control functie nog nooit zou groot en invloedrijk geweest is.

De cultuur van de krijgsmacht is sterk gevormd door de planbare cultuur van de Koude Oorlog. Als er maar voldoende richtlijnen, procedures en vooral ook controles zijn dan gaat het wel goed. De praktijk van vandaag met onvoorspelbare omstandigheden en een groot beroep op creativiteit van commandanten is echter volledig anders. Ik pleit hier niet voor het loslaten van regelgeving maar wel voor het geven van de maximale ruimte aan jonge leiders. Misschien moeten we ARBO, Milieu en andere “vredes” regels wel gaan beschouwen als de ROE voor optreden in Nederland. Dat commandanten hun opdracht uitvoeren binnen die “ROE” is logisch maar we moeten geen extra regeltjes invoeren om (nog) zekerder te zijn. Met name de lagere commandanten worden m.i. geconfronteerd met een (te) groot verschil tussen de verantwoordelijkheid die ze hebben in de zogenaamde vredeslocatie en in het inzetgebied. Hogere commandanten zouden, net zoals in operationele omstandigheden, ook in de trainingssituatie zorgvuldig moeten kijken welke ruimte wanneer gerechtvaardigd is. Het mes zou hier aan twee kanten kunnen snijden. We zouden op deze manier ook het afleggen van verantwoording deel van de normale routine kunnen maken. Commandanten leggen niet meer beperkingen op dan nodig en lagere commandanten kunnen en willen uitleggen waarom ze dingen gedaan hebben zoals ze dat gedaan hebben.

Ik ben echter ook van mening dat we echt nog eens goed moeten kijken naar welke regels er nu echt nodig zijn (en wanneer). Zijn alle regels voor het doen van een schietoefening nu echt nodig of zijn ze misschien toch ook een beetje indekken. Minder regels, meer verantwoordelijkheid, maar ook meer verantwoording is “train as you fight”. Dat moet dan wel van alle kanten komen. Het is echt niet “de organisatie” die het allemaal verkeerd doet, iedereen moet ook naar zichzelf kijken en mee bepalen hoe het beter kan. Het is makkelijk aan te geven waar het (bij iemand anders) niet goed zit maar wat doe ik er aan, of “verbeter de wereld, begin bij jezelf”.

Hierbij hoort ook een cultuur die meer een leiders- en minder een managerscultuur is. Management Goeroe Craig Hickman beschrijft in zijn boek “Mind of a Manager, Soul of a Leader” (1992) een aantal wezenlijke verschillen. Managers denken (normaal gesproken) in termen van “control” terwijl leiders veel meer denken in termen van “empower”. Managers proberen processen te optimaliseren en willen ook menselijk handelen zo veel mogelijk controleren om de organisatie optimaal te

laten functioneren. Zij implementeren programma's om dingen gedaan te krijgen. Managers prefereren van nature stabiliteit met daarbij behorende orde, discipline en vooral voorspelbaarheid. Dit past echter helemaal niet bij de manier waarop de krijgsmacht tijdens operaties werkt. Leiders daarentegen gaan juist uit van de kracht van mensen en proberen door mensen maximaal vrijheid te geven het maximale uit de organisatie te halen. Zij zijn niet zo zeer geïnteresseerd in een programma (one size fits all) maar vooral in de mensen die het programma moeten laten werken. Leiders prefereren juist crisis, niet zozeer vanwege de chaos die daarbij ontstaat maar vanwege de kansen, de doorbraak die daarmee bereikt kan worden. Hickman stelt o.a.: "Managers fasten things down, leaders unfasten them" en "Managers use programs to move people, leaders move people to use programs".

Juist om onze jonge leiders voor te bereiden op hun moeilijke taak is het belangrijk dat hun commandanten hen ruimte geven (ook om fouten te maken), risico's durven te nemen en vooral dat zij mensen motiveren om het maximale voor de organisatie te betekenen. Ik doel hier op een cultuur waar het doel helder gesteld wordt maar waarin voldoende ruimte is om dat doel creatief te bereiken. We spreken in de krijgsmacht wel veel over leiderschap en leiderschapstijlen maar we zouden ook veel meer leiderschap moeten **doen**. Dat zou de kern moeten zijn van een echte "work as you fight" cultuur in de krijgsmacht.

Training, training, more training

Q: what does the wolf call it when you send a sheep to get him?

A: Home delivery.

De Nederlandse krijgsmacht draagt zonder twijfel haar steentje bij op het hoogste niveau. Maar net als in de "Champions League" kan dat alleen door voortdurende en hoogwaardige training. Het is net als bij het topvoetbal een illusie dat een hoog niveau behouden kan worden door af en toe te trainen. Overigens zal net als bij nieuwe spelers en zeker bij aanvoerders (of spelmakers), het hele team extra moeten trainen om echt gespeeld te raken.

In training moeten we ook steeds rekening houden met de "worst case". Een krijgsmacht die niet voorbereid is om te vechten als het er op aan komt is als het schaap dat wordt uitgezonden om de wolf aan te pakken. De gedachte dat we met pure "peace keeping" de wereld kunnen verbeteren is na de ervaringen in Bosnië en Afghanistan een illusie gebleken. Ook uitstraling (en dus ook discipline) speelt daarbij een grote rol. Een militaire eenheid die alleen al door uitstraling respect afdwingt hoeft waarschijnlijk minder vaak te vechten omdat de wolf een makkelijker doel zal uitzoeken. Daarom moet ook het zogenaamde kleine werk steeds aandacht krijgen en mogen we nooit concessies doen aan professioneel, gedisciplineerd optreden.

Kennis van leiderschapstijlen, van de relevante theorieën, is belangrijk en de ruime aandacht daarvoor in de verschillende (initiële) opleidingen is terecht. Dat is dan een goede basis waarop het leidinggeven in de praktijk gebaseerd kan worden. Opleiding alleen is echter zeker niet genoeg, leidinggeven in het algemeen en zeker binnen de krijgsmacht is niet zo maar aan te leren. Zoals hiervoor al aangegeven, is het belangrijk

te oefenen in de dagelijkse praktijk, waarbij steeds feedback wordt gegeven. We moeten leidinggevend en vooral commandanten de gelegenheid geven te groeien in hun leiderschap kwaliteiten, zodat ze wanneer ze in operationele omstandigheden moeten functioneren maximaal zijn voorbereid. Met andere woorden jongere leiders moeten kunnen leren en worden gecoacht door meer ervaren “mentoren”. Ook dit is op zich niets nieuws, de meeste succesvolle legers, deden (doen) dit ook. Toch is ook hier veel te verbeteren. Beoordelen (en steeds vaker zelfs het ontbreken daarvan) is niet hetzelfde als coachen.

Gebrek aan tijd, hoge werkdruk, enzovoort mag geen excuus zijn voor onvoldoende aandacht voor het coachen van jonge leiders. Die hebben we immers keihard nodig als het er echt op aan komt. Het kan en mag niet zo zijn dat zij pas “under fire” kunnen leren. Ik wil er hier ook voor pleiten meer prioriteit te geven aan het geven van tijd/ruimte voor coachen. Misschien wel door wat minder tijd te besteden aan control.

Daarnaast zouden we maximaal in gerichte training operationele omstandigheden moeten nabootsen, zodat commandanten getraind worden in het nemen van de aller-moeilijkste besluiten. Gerichte training voor commandanten (en andere leidinggevend) zou in ieder geval dilemma’s moeten opleveren waardoor zij moeten kiezen tussen de organisatiebelangen en de leden van de groep. Ik zie te vaak commandanten die “aardig gevonden worden” verwarren met goed leiderschap. In de keiharde realiteit van operationele inzet is zorgzaam leidinggeven belangrijk maar moeten (zoals hiervoor betoogd) ook harde beslissingen worden genomen. Ik vind het belangrijk dat commandanten al in de relatieve veiligheid van oefeningen geconfronteerd worden met deze keuzes.

Belangrijk is ook dat we oefeningen (trainen in het algemeen) zoveel mogelijk laten aansluiten bij de operationele praktijk. Dus in ieder geval “joint”, “multinationaal” en “comprehensive”. Ook zouden de moeilijke omstandigheden en de vele dilemma’s zo veel mogelijk moeten worden nagebootst. In dat verband moeten we ook nog eens nadenken over “uitdagend oefenen”. Voor commandanten is het waarschijnlijk uitdagender hun mensen uit te leggen dat de oefening die in Curaçao zou plaats vinden niet doorgaat, maar in plaats daarvan de Marnewaard gekozen is. Oefenen, trainen, mag nooit een sluitstuk van de begroting worden, maar dat betekent niet dat alles maar moet kunnen. Goede, realistische oefenmomenten zoeken en benutten is ook een taak van commandanten.

Hoe dan ook: training is de sleutel voor succes. Boven het (nu gesloten) Belgische trainingskamp in Vogelsang stond “plus de soeur moins de sang” (meer zweet, minder bloed). Ik ben er volledig van overtuigd dat we nooit te veel en te zwaar kunnen oefenen.

Dat geldt zeker voor onze commandanten, we kunnen nooit te veel doen om hen voor te bereiden voor hun zware taak.

Generaal-majoor A. (Ton) J.H. van Loon, is Chief of Staff Allied Land Component Command Heidelberg



Kernvraag 2009 nr 2, "Sociaal leiderschap: Training is de sleutel tot succes"