



Koninklijke Landmacht

## **Leiderschap op het toekomstige gevechtsveld**

Datum: 25 januari 2019  
Status: Definitief  
In opdracht van: C-Las

## Inleiding

Een veelvoud aan organisaties wereldwijd is zoekende naar een antwoord op de vraag hoe moet worden omgegaan met de exponentiële toename aan veranderingen. Dit geldt ook voor Defensie. Onlangs is *De toekomstvisie Koninklijke Landmacht* uitgebracht. In deze visie wordt uitgenodigd het gesprek aan te gaan over hoe we de toekomst tegemoet treden. Dat doen wij graag; jonge leiders vanuit de landmacht vanuit allerlei niveaus.

Initieel hebben we daarvoor de volgende hoofdvraag aangenomen:

### ***Wat betekenen de ontwikkelingen op het gevechtsveld voor leidinggeven binnen het landoptreden?***

De wijze waarop deze vraag geïsoleerd is weggezet staat ver weg van de uiteindelijke conclusies van de vele werkoverleggen en discussies. Ver weg van het genetwerkt optreden, waarbij veel van de inmiddels verouderde structuren en *mindset* ter discussie worden gesteld. Om écht het verschil te maken - hoogwaardige technologie te omarmen, vernieuwende concepten toe te passen en personeel uitdaging en toekomst te bieden - is het tijd voor disruptieve verandering.

### **Opbouw van dit rapport**

Voor de opbouw van dit rapport is gekozen om een drietal consequenties voor het toekomstig landoptreden uit de toekomstvisie centraal te stellen, te weten: *Landoptreden in hoger tempo, over grotere afstanden en vaker in stedelijk gebied; Landoptreden is hoogtechnologisch waar het kan en Landoptreden is altijd samen*. De eerste twee consequenties worden korter behandeld omdat een groot deel van de uiteindelijk aangedragen veranderingen samen vallen onder *Landoptreden is altijd samen*.

Per consequentie wordt beknopt de context geschetst. Beknopt omdat de conclusies van de werkoverleggen en discussies zeer veel raakvlakken tonen met de geschetste context in *De toekomstvisie Koninklijke Landmacht*. Vervolgens, wordt omschreven wat dit betekent voor het leiderschap van de toekomst. Per consequentie wordt voor het toekomstig landoptreden uiteengezet hoe de organisatie dit kan faciliteren. Het rapport sluit af met conclusies en ontwikkelrichtingen.

Zoals hierboven beschreven leidden de discussies tussen veel jonge leiders tot een soortgelijke gedachte over context. De focus ligt dan ook op het leiderschap en hoe de organisatie dit kan faciliteren. Dit gaat nu niet ver genoeg. De werkvergaderingen hebben geleid tot disruptieve opvattingen die niet alleen van belang zijn voor de organisatie van morgen, maar voor die van vandaag.

### **Het begin**

Dit rapport is niet het eind van enkele maanden aan werkoverleggen en discussies. Eerder is het de aftrap, welke in wat voor vorm dan ook, open staat voor uw ideeën.

## Landoptreden in hoger tempo, over grotere afstanden en vaker in stedelijk gebied

De toekomstvisie Koninklijke Landmacht is duidelijk wanneer het gaat om tempo, afstanden en conflicten in stedelijk gebied. De trend te vechten op langere afstanden zal hand in hand met technologische ontwikkeling voortzetten. Daarnaast, zorgt een toename aan informatie en eveneens technologische middelen dat het tempo hoger wordt en tegelijkertijd de precisie toeneemt. Binnen de geschetste ontwikkelingen zullen de rol van grote formaties en het gebruik van statische opstellingen veranderen of zelfs niet meer relevant zijn.

In conflicten onderhevig aan bovenstaande veranderingen – mogelijk in combinatie met gebrek aan technologisch overwicht – zullen kleine elementen op zichzelf aangewezen zijn. Dit vereist een andere kijk op leiderschap. Elementen zijn mogelijk dusdanig klein dat een kaderlid in de vorm zoals we die nu kennen niet eens fysiek bij dit element is gecolloqueerd. Dit onderstreept het belang van *mission command* waarbij daadwerkelijk wordt gewerkt op basis van effecten en vertrouwen. Ook illustreert dit dat ieder individu gepland dan wel ongepland een prominente positie kan innemen in het netwerk waarin deze zich begeeft. Ieder individu is dan ook een effectenbrenger.

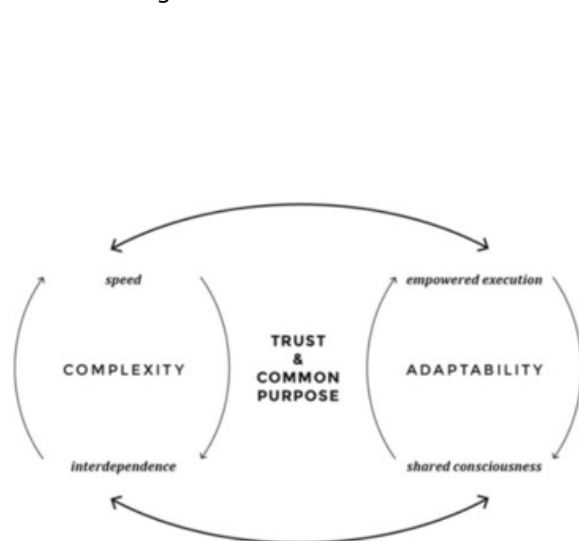


Fig.1a Generaal McChrystal - Team of Teams

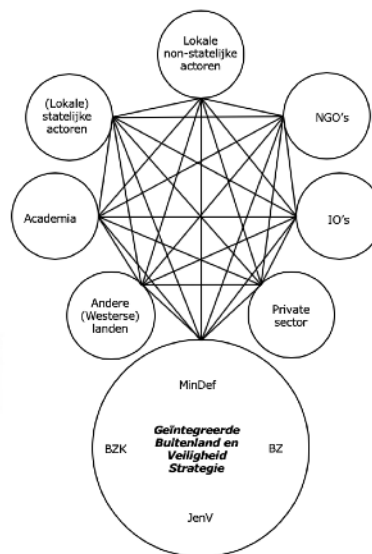


Fig.1b MinDef als onderdeel van een netwerk

Dit vereist een ondersteunende organisatie, welke op basis van vertrouwen, transparantie en autonomie op het juiste niveau adaptief is om binnen een complexe omgeving tijdig de juiste effecten te sorteren. De hogere niveaus hebben hierbij niet altijd voldoende *situational awareness*. Een cyclisch karakter van verticale en horizontale communicatie zorgt voor een betere aansluiting tussen beleid en effect. Deze toepassing vereist moed van het leiderschap op hogere niveaus en meer eigenaarschap en politieke sensitiviteit van de lagere niveaus. Een zichzelf versterkende vicieuze cirkel.

- Eenheden/elementen kleiner (vaak ad-hoc samengesteld). En mogelijk zonder leider conform organiek verband.
- Ieder individu is een effectenbrenger in zijn/haar netwerk.
- Cyclisch karakter van verticale en horizontale communicatie.

## Landoptreden is hoogtechnologisch waar het kan

De complexiteit in de wereld neemt exponentieel toe en dat geldt ook voor de omgeving van de militair. Het belang en de ontwikkeling van technologie is onmiskenbaar. Waarbij een plots gebrek aan plaatselijk en tijdelijk technologisch overwicht reëel is.

Automatisering, robotica, kunstmatige intelligentie en andere disruptieve technologieën gaan het gevechtsveld en de wijze van opereren enorm veranderen. De leider moet daar gevoel voor hebben – *tech adapt* – en deze veranderingen omarmen. Tegelijkertijd moet de leider beseffen niet in staat te zijn alle complexe technologische toepassingen en hun mogelijkheden te begrijpen. Dit dwingt de leider plaatselijk en tijdelijk juist niet de leider te zijn. Hiërarchie op basis van rol in plaats van rang of functie. Bevoegdheden dienen zo laag als mogelijk en zo hoog als noodzakelijk te worden belegd om adaptiviteit te vergroten.

Naast deze verandering ten aanzien van leidinggeven is er nog een tweede belangrijke rol voor leidinggevendenden en de organisatie: het faciliteren van bottom-up innovatie. Onze technologie dient ondersteunend te zijn aan onze kerncapaciteit: de effectenbrengers. Nieuwe technologie leidt immers pas tot succes als dit goed wordt doorgevoerd in operationele concepten. Dit kan niet zonder bottom-up innovatie. Hierbij is de faciliterende rol van leidinggevendenden in de organisatie van groot belang. De leider dient specialisten het vertrouwen te geven om gedreven vanuit passie en talent ondernemerschap te tonen. Niet alleen ondernemerschap om zoals eerder genoemd plaatselijk en tijdelijk de leiding over te kunnen nemen, maar ook continue te blijven ontwikkelen binnen hun netwerk en de vrijheid te voelen innovatieve ideeën uit te dragen.

Daar waar technologische mogelijkheden toenemen, neemt ook de mogelijkheid toe deze plaatselijk en tijdelijk te ontnemen. Dit vraagt om meer dan semi-autonome eenheden samengesteld op basis van een specifieke opdracht. Dit dwingt tot ad-hoc samenstellingen waarbij mogelijk geen enkele vorm van communicatie mogelijk is met het hogere niveau. Daarbij is zoals genoemd in de vorige paragraaf een leidinggevende conform organiek verband mogelijk fysiek niet aanwezig. Voldoende autonomie, vrijheid van handelen, eigenaarschap, wederzijds vertrouwen en kennis van andere effectenbrengers zijn hierbij essentieel.

- Leidinggevende plaatselijk en tijdelijk niet de leider, maar laten aan specialist.
- Hiërarchie op basis van rol, in plaats van rang.
- Ruimte voor bottom-up innovatie.

## Landoptreden is altijd samen

Zoals omschreven in de *Toekomstvisie Koninklijke Landmacht* zal in de toekomstige operaties vrijwel altijd worden opgetreden met (inter)nationale partners. Een geïntegreerde aanpak van middelen welke niet alleen militair is, maar ook politiek, economisch en informatie-gerelateerd. Een dergelijke aanpak vraagt om een veiligheidsnetwerk. Dit wordt door de landmacht en Defensie deels tot uitvoering gebracht (e.g. samenwerking met *Bundeswehr* of GBVS). Toch komt uit de werkdiscussies een eenduidige boodschap naar voren: dit gaat niet ver genoeg en wordt onvoldoende doorgetrokken naar de lagere niveaus.

In het beschreven netwerk is immers ieder individu een effectenbrenger. Geen rangen, maar rollen. Geen begrenzing van potentie volgens een gedateerd kader, maar een organisatie welke zo plat is als mogelijk en zo hiërarchisch als noodzakelijk. Hierdoor zal personeel vanuit hun kracht gaan handelen, in plaats van uit de rang op hun schouders. Dit biedt ruimte voor een diversiteit aan passie en talent. Bepalend voor bottom-up innovatie en voor intrinsiek handelen om bij te dragen aan de opdracht. In een netwerk spelen *nodes* een belangrijke rol, leiders moeten niet langer lineair 2 niveaus hoger denken, maar 2 *nodes* verder.

Het leiderschap zal hierdoor moeten veranderen. Doordat in het toekomstige optreden niet alleen *combined, joint* en interdepartementaal wordt opgetreden moet de leidinggevende in staat zijn in korte tijd ad-hoc formaties te vormen – *Effectors 2 Task*. Zo beschikt het toekomstig team bijvoorbeeld niet alleen over een manoeuvre element, maar mogelijk ook over een andere partner binnen het veiligheidsdomein. Dit gaat verder dan samenwerking op strategisch niveau. Ook dit kan alleen op basis van vertrouwen en *mission command* welke daadwerkelijk is gebaseerd op effecten en wederzijds vertrouwen.

De leidinggevende heeft door het moeten vormen van ad-hoc formaties vaak niet de ruimte en tijd om vertrouwen binnen een team zelf te creëren. Hierdoor is *mission command* noodzakelijk dat is gefundeerd op één gemeenschappelijke basis: er is maar één missie. Wie zijn we, hoe denken we en wat we doen liggen volledig in lijn. Voor *iedereen* herkenbare kernwaarden vormen onze basis. Deze basis moet gemeenschappelijk zijn. Wapens en dienstvakken werken daarbij contraproductief. De manier waarop we denken is zo tastbaar mogelijk middels principes waar iedereen zich in kan vinden. Wat we doen komt hieruit voort en krijgt vorm door een heldere visie en strategie.

Daadwerkelijk werken vanuit één missie dwingt tot het los durven laten van heilige huisjes en biedt geen ruimte aan ego's. Hoewel domeinscheidingen en verzuilingen binnen de departementen structuur en afbakening kunnen bieden, moet dit doorbroken worden wanneer dit het doel – de missie – voorbij streeft. Behoeft aan structuur en duidelijkheid mag niet belemmerend zijn in de uitvoering van onze taak. Dit geldt ook voor wapens en dienstvakken en defensieonderdelen. Interne transparantie en communicatie is hierbij essentieel voor onderling begrip, kennis van (schaarse) capaciteiten en de bevordering van onderlinge afstemming.

Wederom onderstreept dit het belang van vertrouwen onder alle niveaus. Regels moeten ons werk ondersteunen en randvoorwaarden stellen. Deze regels kunnen echter nooit alle voorkomende situaties beschrijven. Van een leider mag, en moet, verwacht worden dat hij naar eer en geweten handelt. Dat hij integer en deugdzaam is. Vertrouwen en integriteit gaan hand in hand. Dit is uiteraard een ideale situatie en moet regelmatig onderwerp van gesprek zijn. We moeten naar een organisatie waar vertrouwen heerst, waar regels en procedures tot een minimum worden beperkt en waarbij capaciteiten binnen alle domeinen en departementen zoveel mogelijk in lijn liggen met de gezamenlijk taak – er is maar één missie.

- Organisatie zo plat als mogelijk, zo hiërarchisch als noodzakelijk; ruimte en vrijheid voor diversiteit aan ontwikkelingen.
- Niet 2 niveaus hoger, maar 2 of meer *nodes* in het netwerk;
- De leider onderscheidt zich in het ad-hoc kunnen samenstellen van *effectors-2-task* elementen.
- *Joint, combined* en interdepartementaal ook op lagere niveaus.
- *Mission command* op basis van wederzijds vertrouwen en effecten;
- Geen heilige huisjes en ego's, maar onderling begrip door transparantie en communicatie;
- Beperking van regels en controle.
- Afschaffing wapens en dienstvakken.
- Esprit-de-corps moet breder (regimenten?).
- **Er is maar één missie.**

## Conclusies

- Eenheden/elementen kleiner (vaak ad-hoc samengesteld). En mogelijk zonder leider conform organiek verband.
- Ieder individu is een effectenbrenger in zijn/haar netwerk.
- Cyclisch karakter van verticale en horizontale communicatie.
- Leidinggevende plaatselijk en tijdelijk niet de leider, maar laten aan specialist.
- Hiërarchie op basis van rol, in plaats van rang.
- Ruimte voor bottom-up innovatie.
- Organisatie zo plat als mogelijk, zo hiërarchisch als noodzakelijk; ruimte en vrijheid voor diversiteit aan ontwikkelingen.
- Niet 2 niveaus hoger, maar 2 of meer *nodes* in het netwerk;
- De leider onderscheidt zich in het ad-hoc kunnen samenstellen van *effectors-2-task* elementen.
- *Joint, combined* en interdepartementaal ook op lagere niveaus.
- *Mission command* op basis van wederzijds vertrouwen en effecten;
- Geen heilige huisjes en ego's, maar onderling begrip door transparantie en communicatie;
- Beperking van regels en controle.
- Afschaffing wapens en dienstvakken.
- Esprit-de-corps moet breder (regimenten?).
- **Er is maar één missie.**

## Ontwikkelrichtingen

### Disruptief blijven innoveren

Naar aanleiding van bovenstaande ontwikkelingen en conclusies is een aantal ontwikkelgebieden geïdentificeerd. Deze ontwikkelgebieden zullen verder uitgewerkt moeten worden in concrete maatregelen. Om te winnen en te blijven winnen op het gevechtsveld moet de landmacht sneller innoveren dan zijn potentiële tegenstanders. Ruimte voor bottom-up initiatieven is randvoorwaardelijk en zal innovatie vele malen versnellen. Dit geldt niet alleen voor techniek maar ook voor bijvoorbeeld doctrine.

### Opleiden en trainen

Leiders moeten in staat zijn zelfstandig besluiten te nemen in een joint, interdepartementaal, multinationalaal, civiel en genetwerkte omgeving binnen kaders die niet altijd eenduidig zijn. Eenheden zullen steeds veranderende samenstellingen hebben en civiele actoren (partner, vijand en/of neutraal) zullen een rol spelen in het conflict. Daarbij is ethisch bewustzijn en politieke/ bestuurlijke sensitiviteit essentieel. Opleidingen en trainingen zullen dit dan ook centraal moeten stellen. Initiatief en ondernemerschap moeten gestimuleerd worden in oefeningen die niet meer sjabloonmatig van opzet zijn.

### Inrichting organisatie

Doordat de samenstelling van eenheden vaak wijzigt, is een gemeenschappelijke basis belangrijk. Eenheidsvorming moet dan ook zo breed mogelijk plaatsvinden en daarbij is geen ruimte meer voor regimenten met hun suboptimale doelstellingen. Leiding wordt niet langer gegeven door de hoogste in rang maar door die persoon die de expertise heeft en het overzicht. Rangen spelen daarbij geen rol en werken zelfs contraproductief. Salarisschalen moeten dan ook losgekoppeld worden van de rang. *'Work as you fight'* betekent dat de organisatie het gevechtsveld zou moeten volgen, dus: minder gelaagd waarbij taken aan effectoren worden toebedeeld.

### Personeelsvulling

Omdat karakter nog belangrijker is dan voorheen moet selectie bij instroom, en ook doorstroom, meer op de mentale component plaatsvinden. Ook beoordelingen moeten het genetwerkte optreden weerspiegelen. Daarbij kan gedacht worden aan 360 graden feedback of beoordeling van personeel.

### Informatiemanagement

Informatie speelt een steeds grotere rol op het gevechtsveld. Dit geldt ook voor systemen die dat ondersteunen. Communiceren, besluiten nemen en leidinggeven in een netwerk is anders dan in een hiërarchische omgeving. Leiders zullen in de toekomst steeds meer informatiemanagers zijn. Gebaseerd op vele factoren van invloed zullen deze leiders data sneller moeten kunnen prioriteren

en analyseren om weloverwogen besluiten te kunnen nemen die bijdragen aan het beoogde effect/missie.

## Bijlage: Bibliografie

Alle benoemde bronnen (m.u.v. het boek van McChrystal) zijn op de Sharepoint-site van de groep beschikbaar

- Koninklijke Landmacht, **43<sup>e</sup> Brigade**, augustus 2018, *Lessen uit oefening Deep Strike*, presentatie aan de Landmachtraad
- Majoor G.C.H. **Bakx** MSc en J.M. **Nyce** PhD, mei 2012, *Auftragstaktik Een basis voor modern veiligheidsmanagement?*, artikel in de Militaire Spectator Jaargang 181 nummer 5 - 2012
- Charles K. **Bartles**, januari-februari 2016, *Getting Gerasimov Right*, Russian view in Military Review, p 30-38
- **Centre de Doctrine et d'Enseignement du Commandement** (CDEC) van de Franse Landmacht, bewerkt door Ikol C. van Bekkum, oktober 2018, *De impact van 9 opmerkelijke ontwikkelingen voor het Landoptreden van morgen*, Parijs
- Kolonel J.A. **van Dalen**, luitenant-kolonel P.A.P. **Dekkers** en luitenant-kolonel A.F. **van Daalen**, maart 2017, *NetForce: een nieuw model voor toekomstige Defensie*, 'Unleash the Power of the Netted Force', artikel in de Militaire Spectator Jaargang 186 nummer 3 - 2017
- **Development, Concepts and Doctrine Centre**, sept 2017, UK Ministry of Defence, *Future of Command and Control*, Joint Concept Note 2/17, Swindon United Kingdom
- Drs. M. **'t Hart**, Ikol P.A.P. **Dekkers** MSSM EMSD, dr. W. **Kamphuis**, drs. J. **Sassen** en dr. T. **de Vries**, augustus 2016, *Het vergroten van adaptiviteit bij Defensie*, artikel in de Militaire Spectator Jaargang 185 Nummer 7/8 - 2016
- David J. **Kilcullen**, juli 2016, *Emerging and Future Threats and Their Implications for Future NATO Operations in the Urban Environment*,
- **Land Warfare Centre**, Afdeling Land Warfare / Bureau T&C, Juli 2017, *Future Land Operating Concept Editie Ascalon Final 4-01*, Amersfoort
- **LEIDEN LEADERSHIP CENTRE, UNIVERSITEIT LEIDEN - CAMPUS DEN HAAG**, 19 maart 2015, *Nieuw Publiek Leiderschap Topambtelijk leiderschap in tijden van verandering*, In opdracht van Bureau Algemene Bestuursdienst, Den Haag
- Stanley A. **McChrystal**, 12 mei 2015, *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*, Penguin Books Ltd
- **Ministerie van Buitenlandse Zaken**, 20 maart 2018, *Wereldwijd voor een Veilig Nederland, Geïntegreerde Buitenland- en Veiligheidsstrategie 2018-2022*, Den Haag
- **NRC**, 19 november 2018, *De Nederlandse krijgsmacht moet minder Brits en meer Australisch*, artikel in krant
- William **Ostlund**, 19 december 2018, *On Trust and Leadership*, artikel op de site van Modern War Institute, West Point USA
- C. **Todd Lopez** May 5, 2017, *Future warfare requires 'disciplined disobedience,'* Army chief says, US ARMY NEWS SERVICE
- **The Bridge Community**, THESTRATEGYBRIDGE.COM, maart 2016, *Military #Leadership in the 21st Century*, verzameling van 15 artikelen over leiderschap in de toekomst,
- **Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid**, 10 mei 2017, *VEILIGHEID IN EEN WERELD VAN VERBINDINGEN, Een strategische visie op het defensiebeleid*, WRR Den Haag
- **The Hague Centre of Strategic Studies**, 27 september 2018, *Playing to Your Strengths, A Different Perspective on Future Capabilities for the Royal Netherlands Army*, Den Haag
- **TRADOC**, US Army, 6 december 2018, *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028*, TRADOC Pamflet 525-3-1
- **UK Army**, *AGILE WARRIOR CONCEPTUAL FORCE 2035*
- **UK Ministry of Defence**, 3 december 2015, *Strategic Trends Programme Future Operating Environment 2035*
- **US Army War College**, Kolonel G. **Kooij**, *Virtue Ethics in the Army: Why Good Character Matters!*, 1 april 2015