

*Officiersopleiding van de mariniers.
Command climate is van groot belang
voor de morele component van
gevechtskracht, en goed begrip van de
term maakt militaire teams effectiever*

Command climate

Een exploratief onderzoek

Drs. K.J.C.M. van Loon*

Command climate wordt tegenwoordig veel gebruikt in de militaire context, maar vaak verschillend geïnterpreteerd. Dit is problematisch voor eenheid van opvatting en daarmee ook voor effectief mission command. Literatuur- en doctrinestudie wijst op het belang van command climate voor de morele component van gevechtskracht, mits goed gedefinieerd en uitgelegd. Dit artikel geeft op basis van exploratief onderzoek een uitgewerkte definitie van command climate: de beleving en perceptie van leiderschap en besluitvorming.



Dit artikel biedt handvatten voor eenheid van opvatting en wederzijds begrip, zonder de exacte invulling voor te schrijven. Die invulling blijft context-, taak- en cultuurafhankelijk. Het stelt krijgsmachten, eenheden of afdelingen wél in staat om te reflecteren op het eigen command climate, wat leidt tot een beter zelfbeeld. Dat beeld maakt een goed gesprek met, en begrip voor, andere teams mogelijk: *mutual understanding*. Deze verhoogde *mutual understanding* maakt militaire teams effectiever. De huidige focus op hoofdtak 1 versterkt de urgentie van het creëren van *mutual understanding*. Het startpunt daarvoor is een uitwerking van command climate.

Aanleiding

Het begrip command climate heeft de laatste jaren postgevat in krijgsmachten wereldwijd. Zowel bij NAVO-bondgenoten zoals de Verenigde Staten (VS) en het Verenigd Koninkrijk (VK) als partnerland Australië.¹ Command climate is ook van belang voor de Nederlandse krijgsmacht omdat het in de NAVO-doctrine is opgenomen. De nieuwe *Allied Joint Doctrine 01* omschrijft command climate als volgt: ‘Leaders at all levels should establish and maintain a climate that enables the continuous development of understanding. They should create an atmosphere that encourages open-mindedness, critical analysis and creative thinking. The command climate should enable staff to tell commanders what they need to know, even if it appears to contradict the commander’s views. However,

this is a two-way process and commanders should clearly articulate their requirements for understanding and trust their staff to deliver.’²

Het feit dat command climate deel uitmaakt van dit NAVO-document wijst op de toegenomen aandacht en het belang ervan. Ook Nederlandse (onder)officieren gebruiken deze term steeds vaker. Observers/ trainers binnen het gereedstellingsproces van eenheden³ hanteren de term en command climate is ook een fundamenteel onderdeel in een toekomstige landmacht-doctrine.⁴

Tegelijkertijd bestaat nog veel onduidelijkheid over het begrip en wordt het regelmatig met verschillende bedoelingen gebruikt. Een rondvraag onder Nederlandse landmacht-officieren bevestigt dit beeld.⁵ In de NAVO-definitie worden het concept en de werkende mechanismen niet concreet beschreven. Ook ontbreekt een relatie met mission command, terwijl eenheid van opvatting over command climate juist essentieel is voor succesvol mission command. Wat is het? Hoe werkt het? Welke taal biedt handvatten? Daarnaast gebruiken coalitiepartners diverse formuleringen en uitleg die inhoudelijk veel lijken op command climate, maar niet precies hetzelfde zijn. Zo hanteren de Australiërs bijvoorbeeld de term ‘unit climate’ en de Britten gebruiken vaak ‘(organisation) climate’.

Een deel van de onduidelijkheid wordt veroorzaakt door de diverse betekenissen die (kunnen) worden gegeven aan ‘command’. Dat heeft betrekking op krijgsmachten, maar wat is precies de betekenis en lading van ‘command’?

De NAVO-definitie van command is: “the authority vested in a member of the armed forces for the direction, coordination, and control of military forces.” Direction is defining the objectives to achieve, the actions to take, and the resources and procedures required to achieve those objectives. Coordination is harmonizing and guiding assigned forces to achieve the objectives. Command authority is allocated formally to a commander through

* Drs. Kevin van Loon is universitair docent Militair Leiderschap, Ethiek en HRM en doet promotieonderzoek naar negatief leiderschap(sgedrag) en command climate.

1 De VS hanteert het begrip *command climate*, het VK *climate* en Australië *unit climate*. Inhoudelijk lijken ze deze termen voor hetzelfde fenomeen te gebruiken. Zie: Center for the Army Profession and Leadership (CAPL), *Building and Maintaining a Positive Climate Handbook* (U.S. DoD, 2020); Centre for Army Leadership (CAL), *Army Leadership Doctrine* (Bristol UK MoD Crown, 2021) 1-8. Zie: https://www.army.mod.uk/media/24335/20210923_army-leadership-doctrine-web_final.pdf; A. Goyné, ‘Maximising Performance: Measuring Unit Climate in the Australian Defence Force’, *InPsych* 32 (Australian Psychological Society) (April 2010) (2). Zie: <https://psychology.org.au/publications/inpsych/2010/april/goyné>.

2 NAVO, *Allied Joint Doctrine* (2022) C-6.

3 Gebaseerd op gesprek met officier werkzaam bij LTC en aangeleverde documentatie.

4 Gebaseerd op communicatie met bureau leiderschap & vorming CLAS.

5 Gebaseerd op een korte vragenlijst met 31 reacties (van kapitein t/m kolonel).



Een Spaanse militair tijdens de NATO Combat Readiness Evaluation van de multinationale battlegroup in Letland. De NAVO streeft een *warfighting culture* na, waarbij een morele component onderdeel is van gevechtskracht

position, orders and directives and has a specific individual component vested in personal credibility. To command is to exercise that authority by motivating and directing people and organizations. Exercising command requires leadership and decision-making.⁶ Deze definitie geeft richting, maar de inhoudelijke elementen en de werking ervan ontbreken bij de NAVO-beschrijving van command climate.

In de academische literatuur blijft die onduidelijkheid bestaan. Een beperkt aantal artikelen handelt specifiek over command climate, maar die ontberen substantiële wetenschappelijke onderbouwing, bieden geen verduidelijking of hebben een beperkte afbakening.⁷ De artikelen beschrijven organisatieklimaat, maar de uitwerking is abstract en bevat zoveel elementen dat gericht onderzoek problematisch is. Daarnaast gebruikt de wetenschappelijke literatuur cultuur en klimaat soms als synoniem, wat niet helpt bij de conceptualisatie van command climate. Dat beeld wordt bevestigd door diverse beschrijvingen van officieren.⁸

Die onduidelijkheid is juist in deze tijd van oplopende spanningen problematisch. De NAVO streeft een *warfighting culture* na, binnen een vernieuwde morele component als onderdeel van *fighting power* (gevechtskracht).⁹ De oorlog in Oekraïne bewijst dat de morele component (moral component: *the ability to get people to fight*) fundamenteel van aard is voor het genereren van gevechtskracht.¹⁰

6 NAVO, *Allied Joint Doctrine* (2022) 109.

7 Geraadpleegde publicaties over command climate:

C. Bullis & G. Reed, *Assessing Leaders to Establish and Maintain Positive Command Climate* (U.S. Army War College, 2003); S.M. Jones, *Improving accountability for effective command climate: a strategic imperative* (U.S. Army War College, 2003); J.M. Murray, *The key to unit effectiveness: a supportive organizational climate* (US Army War College, 2003); J. Doty & J. Gelineau, *Command Climate* (Association of U.S. Army, 2008) 22-24; Goynes, 'Maximising Performance'; B. Kerl, *Command Climate and Ethical Behaviour* (U.S. Marine Corps Gazette, 2019) 57-62; CAPL, *Building and Maintaining a Positive Climate Handbook*; C.R. Norrie & J.S. Wharton, *Embracing the Need for Command Climate Change*, *U.S. Army Military Review*, 2022, 10-21; G. Rice, 'Understanding Command Climate' (online Australian Army article, 2022).

8 Gebaseerd op een korte vragenlijst met 31 reacties (van kapitein t/m kolonel); Doty & Gelineau, *Command Climate*, 22-24.

9 NAVO, *Allied Joint Doctrine* (2022) 57-59.

10 *Ibidem*, 49 (hoofdstuk 3).

Dit artikel agendeert het gebrek aan conceptuele duidelijkheid van command climate, brengt de werkende mechanismen ervan in kaart en biedt een uitgewerkte definitie. De basis hiervoor wordt gelegd door eerst toe te spitsen op het verschil tussen cultuur en klimaat en vervolgens een onderscheid aan te brengen tussen organisatieklimaat en command climate. Vervolgens gaat het artikel in op de vraag wat 'command' betekent en daaruit volgt de uitwerking van command climate en het belang van (zelf) reflectie in de praktijk.

Dit heeft als doel militaire teams effectiever te maken, door bij te dragen aan bewustzijn én eenduidige taal en handvatten voor command climate, zonder een exacte checklist voor te schrijven van een juist, goed, of positief command climate. Dat blijft context-, taak- en cultuurafhankelijk.

Dit onderzoek is naast deskresearch van literatuur en doctrines gebaseerd op 31 reacties op een korte vragenlijst onder officieren van de landmacht. Dat beperkt enigszins de reikwijdte van de conclusies. Generalisatie is mogelijk, mits afgestemd op de context.

Wat is het verschil tussen cultuur en klimaat?

Het probleem van gebrekkige duidelijkheid van command climate wordt versterkt door ver-

warring over het onderscheid tussen cultuur en klimaat. Om command climate te kunnen uitwerken is het dus belangrijk om eerst dat verschil vast te stellen.

Definities

Cultuur en klimaat zijn sociale fenomenen en door mensen geconstrueerd. Desondanks vinden mensen het lastig om deze constructen concreet onder woorden te brengen, omdat de bril (referentiekader) waarmee men kijkt grotendeels de invulling bepaalt.¹¹ In de wetenschappelijke literatuur zijn door de jaren heen vele verschillende definities van organisatieklimaat en organisatiecultuur geformuleerd.¹² Toch is een gemene deler af te leiden voor het onderscheid tussen beide begrippen. Op basis van literatuuronderzoek hanteert dit artikel de volgende definities van cultuur en klimaat.¹³ Cultuur: het geheel van aangeleerde en gesocialiseerde patronen, dieperliggende waardenstelsels, overtuigingen, bedoelingen en gedeelde betekenisgeving, die zich uitend in oppervlakte-artefacten zoals rituelen, symbolen, gebruiken, beleid en protocollen, et cetera. Cultuur is diepgeworteld en verandert niet snel.

Klimaat: het geheel van de dagelijkse beleving en percepties van de uiterlijke verschijningsvormen van cultuur. Klimaat is subjectief, veranderlijk en wordt sterk beïnvloed door de directe omgeving (leidinggevende, teamleden, taakstelling en gebruiken en tradities). Klimaat gaat dus over de vraag hoe mensen beleid, procedures, aansturing, werkstructuren, tradities, rituelen, (informele) gebruiken en jargon ervaren en beleven.

De beschrijving van cultuur en klimaat in *Building and maintaining a positive climate handbook* (VS) en de *Army Leadership Doctrine* (VK) valideren deze definities.¹⁴

Cultuur en klimaat: overeenkomsten, verschillen en het grijze gebied

De meeste literatuur beschrijft (organisatie) cultuur als het meer brede en verdiepende construct, waarin (organisatie)klimaat een specifiek element is. Met andere woorden: klimaat is onderdeel van cultuur en betreft de

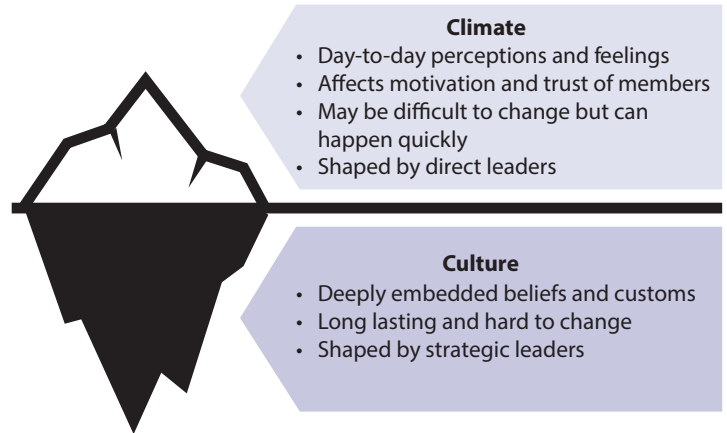
- 11 J. Soeters, *Organizational Cultures in the Military* (Handbook of the Sociology of the Military, 2018) 251-272.
- 12 O.a. E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (New Jersey, Wiley&Sons, 2016) 3-16.
- 13 Geraadpleegde publicaties over cultuur en klimaat: Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3-16; G. Hofstede et al, *Cultures and organizations. Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival* (New York, McGraw-Hill, 2010); B. Schneider & K.M. Barbera, *Oxford handbook of organizational climate and culture* (Oxford, Oxford University Press, 2014); M.F.R. Kets de Vries, *Reflections on Groups and Organizations*, (New Jersey, Wiley, 2011); D. Zohar & D.A. Hofmann, *Organizational Culture & Climate* (The Oxford handbook of organizational psychology, 2012) 643-666; N.M. Ashkanasy & C.E.J. Härtel, *Positive and Negative Affective Climate and Culture* (The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture, 2014) 136-152; C. Ostroff et al, 'Organizational Culture and Climate', *Industrial and Organizational Psychology* 12 (2012).
- 14 CAPL, *Building and Maintaining a Positive Climate Handbook*, 3 en 4; Army Leadership Doctrine (UK) – CAL (2021) 19.

beleving en de percepties van die cultuur.¹⁵ Ook Geert Hofstede et al definiëren cultuur op een vergelijkbare manier en gebruiken daarbij de metafoor van een ijsberg, omdat cultuur is opgebouwd uit verschillende lagen (van buiten naar binnen): symbolen, helden, rituelen en waarden.¹⁶ Het gaat daarbij om het collectief: gedeelde waarden, overtuigingen, et cetera. Dov Zohar en David Hofmann beschrijven ook een hiërarchische indeling van cultuur, maar dan meer lineair van dieperliggend naar oppervlakte.¹⁷ Het U.S. Center for the Army Profession and Leadership (CAPL) brengt een vergelijkbaar lineair onderscheid aan in zijn *Building and maintaining a positive climate handbook* (zie Figuur 1).¹⁸

In aanvulling daarop wijzen Benjamin Schneider en Karen Barbera op het feit dat in werkcontext cultuuronderzoek focust op gedeelde betekenisgeving, waarden, overtuigingen en de manier van socialisatie, terwijl onderzoek naar werkklimaat zich hoofdzakelijk richt op ervaren beleid, regels, procedures en gedrag dat wordt beloofd.¹⁹

Uit het voorgaande blijkt dat er sprake is van een grijs gebied: daar waar men via klimaat – ervaring van oppervlakte – de dieperliggende cultuur kan waarnemen.²⁰ Waar de exacte grens ligt tussen oppervlakte artefacten van cultuur en het klimaat is onderwerp van discussie. Want is een uitgevoerd krijgsmachtritueel een oppervlakte-artefact van cultuur, of is dat onderdeel van klimaat omdat het ook om de gedragingen en beleving ervan gaat? Voor dit artikel heeft het weinig nut om op dit punt een kunstmatige zwart-witafbakening te formuleren. Het is juist goed om te erkennen dat er een grijs gebied is in de overgang van cultuur naar klimaat.

Hoewel cultuur en klimaat dus in elkaar overgaan en elkaar beïnvloeden, houdt het onderscheid onder meer in dat cultuur minder aan verandering onderhevig is dan klimaat, omdat het om dieperliggende waarden en overtuigingen gaat. Als cultuur wijzigt, dan is dat een fundamentele wijziging die (tijdelijke) instabiliteit met zich meebrengt. Klimaat daarentegen verandert sneller en is ook meer



Figuur 1 Verskil tussen klimaat en cultuur volgens het CAPL

divers, omdat het afhankelijk is van het perspectief van medewerkers.²¹ Een militair voorbeeld is het respectvol herdenken van gevallen kameraden: een belangrijke waarde die hoog in het vaandel staat, waardoor op gepaste wijze herdenken onderdeel is van militaire cultuur. Hoe die gepaste wijze eruit ziet en wordt beleefd verschilt over tijd (en per krijgsmacht(onderdeel)). Herdenken dertig jaar geleden of nu verschilt onder meer door de tijdsgeest, maatschappelijke ontwikkelingen en geopolitieke situatie, maar de dieperliggende culturele waarden van respect en herdenken zijn niet veranderd.

Naast veranderlijkheid kan er een verschil bestaan tussen perceptie (op de werkvloer) en bedoeling (in de top). Dat houdt in dat werknemers een impliciete organisatiecultuur afleiden op basis van het door hen ervaren klimaat: welk gedrag wordt volgens hen daadwerkelijk verwacht en beloofd?²²

15 Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3-16; Schneider & Barbera, *The Oxford handbook of organizational climate and culture*, 3-20; Zohar & Hofmann, *Organizational Culture & Climate*, 643-666; Soeters, *Organizational Cultures in the Military*, 251-272; Ostroff et al, 'Organizational Culture and Climate'.

16 Hofstede et al, *Cultures and organizations*, 3-26.

17 Zohar & Hofmann, *Organizational Culture & Climate*, 643-666.

18 CAPL, *Building and maintaining a positive climate handbook*, 3.

19 Schneider & Barbera, *The Oxford handbook of organizational climate and culture*, 3-20.

20 Zohar & Hofmann, *Organizational Culture & Climate*, 643-666.

21 Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3-16.

22 Zohar & Hofmann, *Organizational Culture & Climate*, 643-666.

ORGANIZATIONAL (COMMAND) CLIMATE FACTORS	CONSEQUENCES
Perceptions about: Job Performance Expectations Stressors Internal to the Organization Fairness of Rewards and Punishments Flow and Openness of Communications Organizational Structure and Hierarchy Allocation of Responsibilities Types of Rewards Autonomy Freedom to Take Risks Warmth and Support of Leaders Team Identification Trust and Confidence in Leaders Alignment of Beliefs and Practices	Effectiveness (Readiness) Productivity Team and Individual Performance Job Satisfaction Personal Growth and Development Initiative Motivation to Contribute Team Morale Cohesion Commitment

Figuur 2 Organisatie(command) climate-factoren en gevolgen, gebaseerd op werk van Steven Jones (2003)

Bovendien zijn er diverse niveaus van cultuur: macro (land of krijgsmacht), meso (afdeling of krijgsmachtdeel), micro (kleine eenheid) en zijn er vaak verschillende gevestigde subculturen in een organisatie die elkaar beïnvloeden.

De meeste militairen voelen zich bijvoorbeeld aangesproken bij de term militair of beroeps en zijn gewend om 'de opdracht centraal te stellen' (uiting van gedeelde krijgsmachtcultuur). Anderzijds is de mate van hiërarchie binnen luchtmachtsquadrans relatief laag en heerst er een functionele voornaamcultuur, terwijl dat haaks staat op de meer hiërarchische indeling van de bemanning van een marinefregat waarbij de organisatiestructuur van belang wordt geacht vanwege de gezamenlijke inzet in kleine ruimtes en hoogtechnologische systemen (twee subculturen).²³

Samengevat: ondanks een grijs overgangsgebied is cultuur het geheel aan dieperliggende orga-

nisatiewaarden, overtuigingen en uitingen daarvan (bijvoorbeeld visie, beleid, regels, taal en ceremonies). Klimaat gaat over de percepties, beleving en meningen van medewerkers over deze cultuur(uitingen) en hoe zij daarmee omgaan. Klimaat is subjectief, veranderlijk en wordt het meest beïnvloed door de directe omgeving.

Wat is het verschil tussen organisatieklimaat en command climate?

De focus van klimaat ligt op de ervaren verschijningsvorm van cultuur: percepties van medewerkers (militairen) over wat belangrijk is en welk gedrag wordt verwacht. Een volgende fundamentele vraag is dan of *organisational climate* hetzelfde is als *command climate*?

De brede uitwerking van organisatieklimaat bemoeilijkt concrete afbakening van *command climate*, omdat er talloze factoren zijn die allemaal met elkaar te maken hebben.²⁴ Dit blijkt onder meer uit Steven Jones' lijst met klimaatfactoren en consequenties (zie Figuur 2).²⁵

Command climate zien als een domeinspecifieke perceptie op organisatieklimaat is een beter alternatief. Dat houdt in dat *command* een specifiek domein is. Dit sluit aan bij de oplossing om 'climate for something' te hanteren, bijvoorbeeld *climate for safety* of *climate for innovation*.²⁶ Dit maakt het beter mogelijk om zuiver te meten en relaties in kaart te brengen. Organiseatieklimaat is dan het geheel van alle aanwezige domeinspecifieke klimaten die elkaar aanvullen, versterken of tegenwerken (zie Figuur 3).

Het organisatieklimaat betreft dus een samenstelling van verschillende medewerker-percepties binnen specifieke domeinen. Afdelingen kunnen verschillend denken over specifieke domeinen en welke domeinen de meest invloed uitoefenen is afhankelijk van de context, taakstelling en cultuur.²⁷

Invloed van de lijn (chain of command)

Naast mogelijke verschillen tussen afdelingen bestaat een domeinspecifiek klimaat op ver-

23 Soeters, *Organizational Cultures in the Military*, 251-272.

24 Zohar & Hofmann, *Organizational Culture & Climate*, 643-666.

25 Jones, *Improving accountability*, 4.

26 Schneider & Barbera, *The Oxford handbook of organizational climate and culture*, 5; Zohar & Hofmann, *Organizational Culture & Climate*, 645-646.

27 Zohar & Hofmann, *Organizational Culture & Climate*, 643-666.

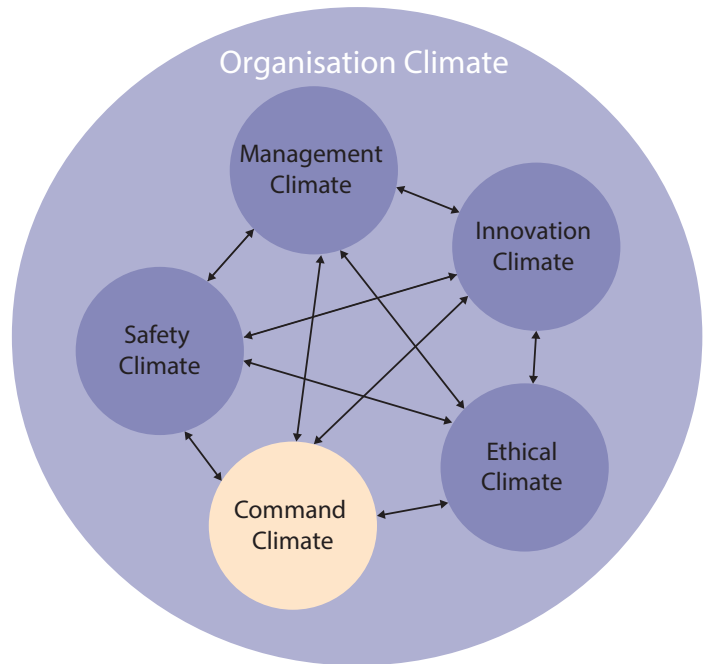
schillende niveaus in de organisatie.²⁸ Hoe verhouden de klimaten van diverse niveaus zich tot elkaar? Het is van belang dat die elkaar versterken en niet tegenwerken. Binnen een krijgsmacht: hoe verhouden die zich binnen de 'chain of command?' De Australische majoor G. Rice schrijft daarover: 'Whether it was purposely created or not, every command has a climate. Yet, the command climate instilled by the young platoon commander or troop leader exists within the same command climate instilled by their brigade commander. While these two command climates (and all of those in between) co-exist, there is no guarantee that they will be aligned.'²⁹

Een uitspraak over een voormalig Ranger bataljonscommandant (VS) onderstreept dit idee: 'He went on to tell me that although he was ultimately responsible for the climate in the battalion, he couldn't create or maintain a healthy climate without his subordinate leaders at every level.'³⁰

Deze 'horizontale indeling' (verschil tussen afdelingen) en 'verticale indeling' (de lijn/chain of command) maken dat er verschillende wederzijds beïnvloedende relaties bestaan die in drie richtingen bewegen:

1. horizontaal: relatie met domeinspecifieke klimaten binnen andere afdelingen;
2. verticaal: relatie met domeinspecifieke klimaten in de lijn, en met overkoepelend organisatieklimaat en de dieperliggende cultuur;
3. diagonaal: relatie met domeinspecifieke klimaten die zich op een ander organisatie-niveau manifesteren.

Een militair voorbeeld verduidelijkt dit punt. Binnen de Nederlandse Defensie Academie bevinden zich zeven instituten met diverse afdelingen. Het command climate bij een luchtmacht instructiepeloton op de Koninklijke Militaire Academie wordt horizontaal beïnvloed door de andere opleidingspelotons (inclusief andere OPCO-pelotons) en verticaal beïnvloed door de lijn (squadron en wing). Waarschijnlijk wordt hun command climate ook diagonaal beïnvloed door airpower-expertise en organisa-



Figuur 3 Organiseatieklimaat bestaande uit verschillende domeinspecifieke klimaten (op deze afbeelding een voorbeeld van 5 mogelijke domeinen)

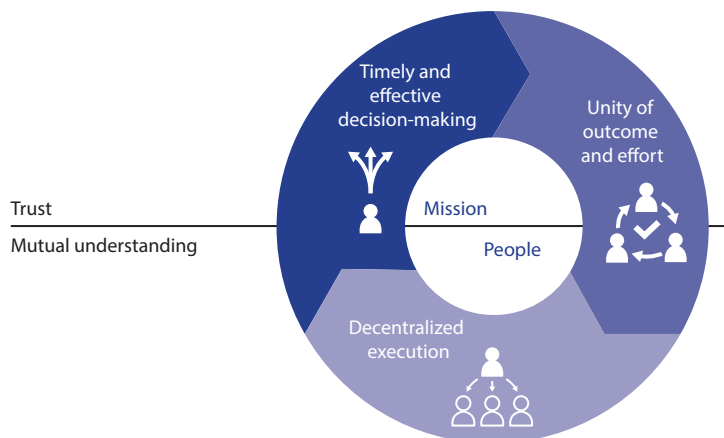
tielkennis binnen de vakgroep krijgswetenschappen van de Faculteit Militaire Wetenschappen (FMW). Het command climate van het Nederlands Instituut voor Militaire Historie (NIMH), of bijvoorbeeld een logistiek peloton locatie Breda zal heel anders zijn, vanwege hun taakstelling en samenwerkingspartners.

Er is dus een belangrijk verschil tussen organisatieklimaat in het algemeen en domeinspecifieke klimaten. Command climate is een domeinspecifiek klimaat. In dit geval een uniek klimaat, omdat het gekoppeld is aan een krijgsmacht. Dit klimaat kan concreet worden afgebakend en uitgewerkt, maar wordt wel beïnvloed door andere krijgsmachtklimaten, op verschillende niveaus, zoals *safety climate*, *innovation climate* en een *ethical climate*.

28 J. Krauss & A.J. Vanhove, 'Organizational culture perceptions and change frequency: the moderating effect of members' hierarchical level in the organization', *Leadership & Organization Development Journal* 43 (2022) (2) 302–314.

29 G. Rice, *Understanding Command Climate*.

30 P. Blaber, *Common Sense Leadership Matters, toxic leadership destroys. A Case Study*, (Pete Blaber, 2023) 32.



Figuur 4 NAVO-weergave van Mission Command (AJP01)

Wat is de betekenis van command?

Nu command climate als een domeinspecifiek klimaat is gedefinieerd, wordt duidelijk dat een nadere beschrijving van het domein *command* een eerste belangrijke stap is naar concrete uitwerking.³¹

Zowel de NAVO-doctrine als wetenschappelijke literatuur sturen ons richting leiderschap en besluitvorming. De NAVO-doctrine schrijft letterlijk: 'To command is to exercise that authority by motivating and directing people and organizations. Exercising command requires leadership and decision-making.'³² Literatuur

beschrijft leiderschap als de 'kruiwagen' voor succesvolle besluitvorming; leiderschap is voorwaardelijk. Zo is effectieve besluitvorming op het complexe gevechtsveld de output waar leiderschap toe moet leiden en dus integraal onderdeel van command.³³ Clausewitz benoemde dit al: 'the art of command is to make choices in the midst of ambiguity'.³⁴ Tegelijkertijd moet leiderschap zorgdragen voor de juiste 'mindset' en sfeer om tot de optimale vorm te komen van vertrouwen, gedeeld begrip en gedegen besluitvorming. Dat begint vanaf dag 1 en benadrukt de fundamentele rol van leiderschap, juist ruim vóórdat men voet zet op het gevechtsveld.

Belangrijkste factoren van invloed op command climate

In de belangrijkste publicaties over command climate worden *leiderschap* en *vertrouwen* en (*perceptie van*) *betrouwbaarheid van de leider* het meest genoemd als invloedrijke factor. Deze hebben ook de grootste impact op command climate. Naast deze drie factoren worden *respect*, *communicatie*, *motiveren*, *cohesie* en *moreel, rechtvaardigheid, transparantie, erkenning, discipline, empowerment, ontwikkeling, aanpassingsvermogen* en *training* genoemd. Ook worden enkele organisatorische factoren genoemd, zoals *functieroulatie (stabiele teams)*, *organisatiecultuur*, *organisatiebeleid*, *processen* en *beloningen*, *organisatiestructuur*, *externe stressoren (bijvoorbeeld. maatschappij)* en *individuele verwachtingen over werk en taakhoud*.³⁵

Command climate betreft niet alleen de leider, maar het hele team. De rol van de formeel leidinggevende en informele leiders ten aanzien van command climate wordt wel benadrukt in *Armouring against atrocity* van Tom McDermot en Stephen Hart.³⁶ Zij concluderen dat de leidinggevende de meeste invloed heeft als hij of zij de groep beïnvloedt en daar informele leiders bij betreft. Denk aan een voorbeeld stellen door stimuleren van goed gedrag en benoemen en corrigeren van afwijkend gedrag, informele leiders betrekken, een juist moreel kompas creëren (eenheidswaarden met daarvan afgeleide gedragsnormen) en zelf als rolmodel dienen. Dit sluit naadloos aan bij leiderschap, vertrouwen en betrouwbaarheid van de (formele en informele) leider.

31 Het verschil tussen commanders climate en command climate: het eerste wordt in veel mindere mate gebruikt en de uitleg ervan is persoonsgericht. Het gaat over de commandant en zijn of haar karakter. In nagenoeg alle beschrijvingen van command (climate) ligt de focus juist niet op de persoon, maar op de groepsdynamiek, beleving, wederzijdse relaties, vertrouwen, et cetera. Natuurlijk wordt regelmatig een relatie gelegd met de invloed van een commandant op het command climate.

32 NAVO, *Allied Joint Doctrine* (2022) 109.

33 A. King, *Command, The Twenty-First Century General* (Cambridge, Cambridge University Press, 2019) 56-72; L. Freedman, *Command, The Politics of Military Operations from Korea to Ukraine* (Oxford, Oxford University Press, 2022) 1-13.

34 M. Handel, *Masters of war* (Taylor & Francis, 1992) 584.

35 Bullis & Reed, *Assessing Leaders*; Jones, *Improving accountability*; Murray, *The key to unit effectiveness*; Doty & Gelineau, *Command Climate*; Goynne, 'Maximising Performance'; Kerl, *Command Climate and Ethical Behaviour*, 57-62; CAPL, *Building and Maintaining a Positive Climate Handbook*; Norrie & Wharton, *Embracing the Need for Command Climate Change*, 10-21; Rice, *Understanding Command Climate*; M.D. Boberg & J. Cunningham, 'Setting the conditions for mission command to flourish', *U.S. Army Military Review* (2023) 137-147.

36 McDermot & Hart, *Armouring against Atrocity, Developing Ethical Strength in Small Military Units* (Military Ethics & Leadership, 2017) 16-55.

Definitie van command

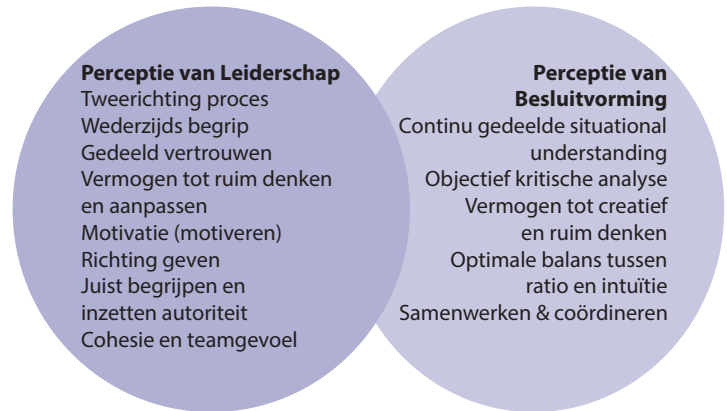
De NAVO-doctrine beschrijft het belang van command climate en daarin komt duidelijk naar voren dat het klimaat rondom leiderschap en besluitvorming voorwaardelijk is voor mission command. De doctrine beschrijft dat *trust* en *mutual understanding* essentieel zijn.³⁷ Mission command is gebaseerd op 'Leadership, derived from the leadership culture (that is part of the moral component).' Dit betekent dat command climate met de betekenis van leiderschap en besluitvorming onderdeel is van de morele component van gevechtskracht.

Als men de theorie projecteert op de NAVO-definities van command en command climate dan bevestigt die theorie dat met command 'leiderschap' en 'besluitvorming' wordt bedoeld: *open-mindedness, a two-way process, trust, authority, direction* en *motivating* passen bij leiderschap. Aan besluitvorming kunnen *continuous development of understanding, open-mindedness, critical analysis, creative thinking* en *coordination* worden gekoppeld.

De uitgebreide Britse doctrines (UK JDP 4 – *Understanding and Decision-Making* en de *Army Leadership Doctrine*)³⁸ bevestigen dit beeld en vullen aan met het belang van *zelf- en team-bewustzijn* in relatie tot de omgeving en de eigen *vooroordelen en heuristieken* die objectieve besluitvorming in de weg kunnen staan. Deze doctrines wijzen ook op het belang van een juiste balans tussen ratio en intuïtie in besluitvorming: niet eindeloos blijven analyseren, maar (on)bewust herkennen van patronen, ook wel 'generationaliseerde intuïtie' genoemd. Juist in meer complexe situaties worden goede besluiten vaak genomen op basis van herkende patronen.³⁹

Leiderschap en besluitvorming zijn dus een passende uitwerking van command climate. Het gaat verder dan de operationele context, want de ontwikkeling van een positief command climate is een continu proces. Het command climate bestaat dan uit de aan(af)wezigheid van de door de NAVO geformuleerde werkende mechanismen binnen leiderschap en besluitvorming. Daaraan toegevoegd het element van teamgevoel en cohesie op basis van literatuur en de verbijzon-

Command Climate



Figuur 5 Uitwerking van command climate als domeinspecifiek klimaat van de percepties van medewerkers van leiderschap en besluitvorming

dering uit de Britse doctrine. De uitwerking is visueel weergegeven in Figuur 5.

Zo verwoord is command climate dus de perceptie en beleving van het ervaren leiderschap en de besluitvorming, waarbij zowel de dieperliggende waarden en overtuigingen als oppervlakte-artefacten een rol spelen.

De direct leidinggevenden en betrokken teamleden (rolmodellen) hebben de meeste invloed op het command climate: denk aan het eerder benoemde systeem van McDermot en Hart.⁴⁰ Maar ook beleidsstukken en commandanten hoog in de lijn hebben invloed door bijvoorbeeld toespraken of mediaoptredens. Die invloed is met name voelbaar wanneer frictie ontstaat tussen het command climate op de werkvloer en wat de top uitstraalt. Dit gaat dus over de eerder beschreven horizontale, verticale en, in beperkte mate, diagonale relaties van een klimaat.

Reflectie op eigen command climate

In de voorgaande paragrafen is stap voor stap gewerkt naar een uitgewerkte definitie van wat de perceptie en beleving van 'command'

37 NAVO, *Allied Joint Doctrine* (2022) 85-86.

38 UK *Army Leadership Doctrine* (2021); UK JDP4, *Understanding & Decision-Making* (2016).

39 UK JDP4, *Understanding & Decision-Making*, 47 & 48 en 50-51.

40 McDermot & Hart, *Armouring against Atrocity*, 16-55.



Wat is het juiste command climate als het gaat om optreden in het hoogste geweldsspectrum op een steeds meer complex, vol en transparant gevechtveld?

betekent. Dat heeft geleid tot een afbakening naar leiderschap en besluitvorming – beide zijn essentieel voor command climate. De uitwerking en exacte invulling van elk deelmechanisme is uiteraard afhankelijk van de dieperliggende culturele waarden, het organisatieklimaat, de taakstelling en andere omgevingsfactoren. Is bijvoorbeeld de Amerikaanse perceptie en beleving van ‘motiveren’ hetzelfde als die in Nederland?

Op deze manier is command climate generiek NAVO-breed toepasbaar: leiderschap en besluitvorming staan centraal, maar een concrete vertaalslag binnen eigen context is noodzakelijk. De invulling van een ‘goed’ command climate, hangt immers af van percepties en wordt beïnvloed door de verschillende dieperliggende culturen. Zo staat de relatief kleine machtsafstand in onze krijgsmachtcultuur haaks op die van vele andere NAVO-partners. Een eigen analyse op basis van reflectie biedt daarentegen wel de taal en handvatten om met elkaar te bespreken waar verschillen zitten en waarom, waardoor wederzijds begrip ontstaat en men op elkaar kan afstemmen.

Dat houdt in dat elke afdeling of eenheid aan de hand van de uitwerking aan zelfreflectie kan

doen die moet leiden tot een concreet zelfbeeld: Wat is ons command climate? Wat verwachten we? Wat is sterk en wat minder sterk? Juist daardoor kan men als organisatie(deel) een reflectieve spiegel voorhouden en vergelijken met andere onderdelen, met als hoger doel frictie te voorkomen en elkaars cultuur beter te begrijpen.

Command climate in de praktijk?

In de praktijk beïnvloeden naast de dertien mechanismen van leiderschap en besluitvorming, drie belangrijke factoren command climate: 1. tijdelijkheid en invloed van team en andere klimaten, 2. afstemmen op de chain of command, en 3. de relatie met mission command.

Ten eerste is een command climate voortdurend aan verandering onderhevig en heeft dus altijd een tijdelijke en subjectieve aard. Het gaat immers om beleving en wat een team en de leidinggevende daarmee doen. Alleen maar frustratie uiten zonder actieve verbetervoorstellen, of juist vanuit een positieve mindset uitdagingen aangaan. Zo hebben eerdergenoemde organisatiefactoren als functieroulatie,

organisatiestructuur, beleid en operationele focus impact. Ook zullen andere domeinspecifieke klimaten invloed hebben. Na het mortierongeval in Mali (2016) werd bijvoorbeeld versneld nadruk gelegd op veiligheid.⁴¹ Hoe een team en de leidinggevende dat beleeft en daar op dát moment mee omgaat, dat is het command climate.

Ten tweede is de afstemming van de diverse command climates in de chain of command van belang. Een goed of positief command climate vereist omgevingsbewustzijn en een doorlopende analyse van de externe en interne factoren van invloed (deelmechanismen). Dat vergt, naast leiderschap, culturele sensitiviteit en het beheersen van de juiste taal. Dit afstemmen op de omgeving begint bij de formeel leidinggevende, maar het kan en moet niet alleen van diegene afhangen. Het is juist de taak van teamleden: 'a two-way process'. Lawrence Freedman benadrukt dit in zijn boek *Command: 'How easy is it for those in the chain of command to communicate with each other and explain their situation?'*⁴²

Ten derde is command climate dus niet hetzelfde als mission command, maar een voorwaardelijke factor. Een positief command climate (binnen een chain of command) maakt het tot wasdom komen van mission command in zijn ultieme vorm mogelijk. In een multinationale, complexe NAVO-organisatie is dit een opgave, maar des te belangrijker om bewust in kaart te brengen en af te stemmen: wat verwachten commandanten en teamleden van elkaar als het gaat om command climate? En hoe vertaalt dat zich in effectief mission command? Daarmee is command climate inderdaad een essentieel onderdeel binnen de morele component van gevechtskracht.

Conclusie

In dit artikel is een uitgewerkte definitie van command climate geformuleerd. Het doel daarvan is militaire teams te helpen effectiever te worden, door een kader (leiderschap en besluitvorming) en taal te bieden voor command

climate. Deze uitwerking is gebaseerd op een afbakening tussen cultuur en klimaat en het standpunt van een domeinspecifiek klimaat binnen een organisatieklimaat.

Command climate is de subjectieve en veranderlijke beleving en perceptie van militairen over leiderschap en besluitvorming in een bepaald team en specifieke omgeving. Command climate bestaat uit dertien deelmechanismen die horen bij leiderschap en besluitvorming. De directe omgeving heeft de meeste invloed op het command climate: situatie, groepsdruk en rolmodellen. Daarnaast heeft een command climate diverse relaties met andere domeinklimaten en de chain of command.

De uitwerking biedt de mogelijkheid om op eigen niveau en binnen eigen context een analyse uit te voeren van het command climate. Daarmee verbetert het zelf- en teambeeld. Dat vormt een goede basis voor gesprekken met leden van andere teams om te komen tot wederzijds begrip en het overbruggen van (culturele) verschillen. Dat is noodzakelijk voor effectieve samenwerking, denk aan de vaak multinationalaal samengestelde staven, squadrons, eskaders of battlegroups binnen de NAVO.

Op basis van dit onderzoek is het aan te bevelen om command climate expliciet in de doctrine te beschrijven als onderdeel van fighting power (morele component) om militaire teams meer bewust aan te zetten tot (zelf)reflectie en wederzijds begrip.

Afsluitend is met het uitkomen van de *Defensienota 2024* en de hernieuwde focus op hoofdtaak 1 een analyse van de eigen command climate een waardevolle exercitie. Wat is het juiste command climate als het gaat om optreden in het hoogste geweldsspectrum op een steeds meer complex, vol en transparant gevechtsveld? Wat is uw command climate? ■

41 Onderzoeksraad voor Veiligheid, 'Mortierongeval Mali'. Zie: <https://onderzoeksraad.nl/onderzoek/mortierongeval-mali/>.

42 Freedman, *Command*, 13.