

**HARRY VAN DEN BRINK**

# LEIDERSCHAP DOOR DE RANGEN HEEN

**VAN PALEISWACHT  
TOT COMMANDANT**

---

**VERHALEN OVER  
LEIDERSCHAP EN  
SAMENWERKING**



**Boom**

**HARRY VAN DEN BRINK**

# **LEIDERSCHAP DOOR DE RANGEN HEEN**

**VAN PALEISWACHT TOT COMMANDANT**

---

**VERHALEN OVER LEIDERSCHAP EN SAMENWERKING**

Boom

# INHOUD

Woord vooraf	11
--------------	----

## *Deel I* **Basisvorming**

---

1. Drive	17
2. Afhankelijkheid	21
3. Langs de 'lijn'	23
4. Zelfvertrouwen	25
5. Je krijgt wat je verdient	27
6. Uitstraling	31
7. Problemen in de groep	33
8. Regie houden	35
9. Het maakt uit wie het zegt	39
10. Zelfoverschatting	41

*Deel II Groei*

---

11. Harry blijft Harry	47
12. Getest door het kader	51
13. Straffen en belonen	53
14. Met mandaat aan tafel	55
15. Het verhaal achter de schermen	59
16. Als je niet eerst luistert	61
17. Luisteren naar wat er niet wordt gezegd	63
18. CHAOS	67
19. Verschillende waarden	69
20. Samen werken of samenwerken	73
21. De uitvoering staat centraal	77
22. Soms moet er iets gebeuren voor er iets gebeurt	81
23. Vis stinkt altijd vanaf de kop	83
24. Aandacht geven of aandacht vragen	84
25. Het reflectieve gesprek	87

**Deel III Op het podium**

---

26. De MT-vergadering is niet verplicht	91
27. Klanten en leveranciers of collega's	95
28. Als je ze niet echt vertrouwt	97
29. Bottom-up reorganiseren	99
30. Van wie is het probleem?	103
31. De leider als 'hitteschild'	105
32. Wie hoort erbij en wie niet	107
33. Met je voeten laat je zien wat je belangrijk vindt	109
34. Samen versnellen	111
35. De kracht van het middenkader	113
36. Infrastructuur kan samenwerking belemmeren	117
37. De 'proeftuinen' bij het Landelijk Tactisch Commando	119
38. Georganiseerd luisteren	123
39. Sturen op ruimte	125
40. Het echte gezicht van de organisatie	129
41. Ruimte voor 'de stillen'	131
42. Als je het zelf hebt gezien	133
43. Een ongemakkelijk gesprek	137
44. Eerlijk zijn naar jezelf	141

Ten slotte	147
<i>Rangen bij de Koninklijke Marechaussee</i>	151
<i>Enkele begrippen</i>	152
<i>Lijst met afkortingen</i>	153
<i>Over de auteur</i>	155
<i>Referenties</i>	157



**EEN ANDERE MANIER  
VAN KIJKEN.**



# WOORD VOORAF

In 1979 begon ik bij de Koninklijke Marechaussee als marechaussee-beveiligers bij paleis Soestdijk. Een normaal begin van een bijzondere loopbaan, die veertig jaar zou duren. Uiteindelijk ben ik van eind 2015 tot eind 2019 Commandant Koninklijke Marechaussee geweest. Voor het eerst in de geschiedenis van de Koninklijke Marechaussee kreeg iemand vanaf de basis, door de rangen heen, deze hoogste positie.

In de loop van mijn carrière bij de marechaussee merkte ik dat mensen voortdurend geneigd zijn van boven naar beneden te kijken. Ze nemen hun eigen positie als uitgangspunt van alles. Ik merkte hoe er werd gewerkt vanuit de hiërarchie, de organisatie, de structuur en de regels. Deze manier van kijken en werken bemoeilijkt vaak de samenwerking met andere groepen en organisaties, zo heb ik ervaren.

Bij mezelf ontdekte ik juist een andere manier van kijken. Ik bekeek mijn werk eigenlijk altijd vanuit de verantwoordelijkheid die ik voelde voor de publieke taak waarvoor de overheid staat. Dus niet in de eerste plaats vanuit de organisatie, de structuur, de regels of de hiërarchie, maar vanuit het werk.

## ... HET BEGINT MET ANDERS KIJKEN ...

Als je niet vanuit de hiërarchie maar vanuit het werk kijkt, wordt het eenvoudiger 'het hele plaatje' te zien. Je ontdekt bovendien eerder wie er nog meer een rol hebben. Samenwerking wordt dan vanzelfsprekend. Als je vervolgens in gesprek gaat over wat er moet gebeuren, kun je samen een vorm kiezen die iedereen helpt aan de

slag te gaan. De organisatie volgt dan uit het werk, in plaats van dat het werk moet volgen uit de organisatie. Het begint met anders kijken.

### **... LEIDINGGEVEN GAAT OVER SAMENWERKEN EN SAMENWERKEN GAAT OVER MENSEN ...**

Leidinggeven gaat over samenwerken en samenwerken gaat over mensen. Mensen zijn voor mij allemaal anders en dus niet gelijk, maar wel 'evenwaardig'. De commandant en de marechaussee zijn niet gelijk, maar wel beiden van evenveel waarde als mens en medewerker in het team.

Wie nu denkt 'wat een softe bedoening', kan ik uit de droom helpen. Deze manier van kijken en werken heeft niets te maken met een softe aanpak. Leidinggeven vanuit respect voor mensen en op deze manier zoeken naar samenwerking, legt een fundament van vertrouwen. Een fundament dat je nodig hebt in spannende tijden als je meer directief opdrachten moet verstrekken en iedereen snel en adequaat moet handelen.

Dit speelt zeker binnen een organisatie als de Koninklijke Marechaussee. Maar ook in die situaties bieden respect en waardering voor iedereen meer kans op een succesvolle uitvoering dan een autoritaire en afstandelijke aanpak. Hoewel ik in de afgelopen jaren rond verschillende rampen, calamiteiten en crises regelmatig ook met deze dirigerende kant van leidinggeven te maken heb gehad, ligt het accent in dit boek niet op deze zaken.

Dit boek bevat een verzameling korte verhalen en lessen uit mijn ruim veertigjarige carrière binnen de Koninklijke Marechaussee. Leidinggevend bij publieke uitvoeringsorganisaties zullen veel van de situaties en onderwerpen herkennen, maar ook voor ieder ander die leidinggeeft of wil gaan leidinggeven vormen deze verhalen een hulpmiddel bij het ontwikkelen van je eigen persoonlijk leiderschap.

De waarden en de geleerde lessen die ik beschrijf, zijn niet bedoeld om wie dan ook voor te schrijven hoe leiding te geven. Daar gaat iedereen zelf over. Mensen, tijden en situaties veranderen en ik heb altijd veel moeite gehad met de verschillende modellen die voorschrijven 'hoe je iets moet aanpakken'. Hoewel er in deze modellen vaak veel goede dingen staan, bestaat het gevaar dat het model centraal komt te staan en niet de werkelijkheid.

De 44 verhalen beschrijven allemaal aspecten van echte gebeurtenissen, maar ze zijn mijn persoonlijke ervaringen en opvattingen. De drie delen van dit boek kenmerken de drie fasen van mijn carrière; ze volgen mijn pad vanaf de 'basis' door 'groei' naar het 'podium'.

**... HET ZIJN VAAK DE 'KLEINE' VERHALEN EN  
'KORTE' ONTMOETINGEN WAARUIT WE BETEKENIS  
KUNNEN HALEN; ALS WE HET WILLEN ZIEN ...**

In de loop van de jaren heb ik veel mensen ontmoet met wie ik mocht samenwerken. Ik heb veel van deze mensen geleerd en bewaar aan de samenwerking warme collegiale en soms ook persoonlijke herinneringen. Ik ben de organisatie van de Koninklijke Marechaussee dankbaar voor alles wat ik daar heb mogen en kunnen doen. Ik mag terugkijken op een mooie en unieke carrière.

Ik heb getwijfeld of ik dit boek zou schrijven. De wereld is al vol boeken over leiderschap; wat zou mijn boek nog daaraan toevoegen? Ik heb echter gemerkt dat er niet veel boeken zijn van auteurs die vanuit hun eigen ervaring en op alle niveaus in een organisatie praktijkverhalen kunnen en willen delen.

Ik wil iedereen bedanken die een bijdrage heeft geleverd aan de totstandkoming van dit boek. Alle meelezers en adviseurs met hun feedback en aansporingen om door te gaan. Zonder hen was dit boek er niet geweest.

Ten slotte wil ik mijn vrouw Ellen en onze kinderen bedanken. Hun dagelijkse steun, altijd nuchtere houding en relativerende feedback vormden op de achtergrond de onmisbare basis van het pad dat ik mocht bewandelen.

Ik wens iedereen veel leesplezier.

Gouda, voorjaar 2024,  
Harry van den Brink

# **BASISVORMING**

**DEEL I**

# ALS JE STEVIG WILT STAAN, ZORG DAN VOOR EEN GOEDE BASIS.

Het eerste verhaal gaat over mijn laatste dagen op de middelbare school. De verhalen daarna spelen zich af in mijn eerste jaren bij de Koninklijke Marechaussee tot en met de officiersopleiding, de periode voorafgaand aan mijn bevordering tot tweede luitenant. Het is mijn overtuiging dat het voor leiders belangrijk is jezelf en je eigen waarden te kennen.

# ZELFOVERSCHATTING

# 10

Na de wachtmeesterkursus werkte ik ruim een halfjaar als wachtmeester-instructeur op het opleidingscentrum in Apeldoorn. Inmiddels had ik ook weer gesolliciteerd voor de officiersopleiding. Nu was ik wel toegelaten voor de Koninklijke Marechaussee. Het eerste jaar van deze opleiding was in de Seeligkazerne in Breda. Het was een echte militaire opleiding met veel oefeningen.

Het was een erg koude periode, midden in de winter. De temperatuur was ver beneden nul, als ik het me goed herinner tegen de -10. We waren net gestart met de oefening MENTEX (Mental Exercise), een oefening die bestond uit twee delen. Het eerste gedeelte was eigenlijk alleen bedoeld om ons af te matten, het tweede deel was een ondervraging als krijgsgevangene door mensen van de MIVD-school. In het eerste deel moesten we ons een paar dagen vrijwel constant verplaatsen en mochten we niet slapen. Ik herinner me hoe we na vele tientallen kilometers marsen soms uren op de koude grond in het bos moesten wachten en dan maar dicht tegen elkaar aan kropen om het een beetje warm te krijgen.

Na een paar dagen werden we ineens krijgsgevangen gemaakt en begon het tweede deel van de oefening. We kregen een kap over ons hoofd en werden begeleid naar een erg koude ruimte waar grote speakers constant heel harde en irritante geluiden produceerden. Na de oefening zag ik dat we in een soort leslokaal of legeringslokaal voor het open raam waren gezet. Het duurde uren en om me heen hoorde ik sommige leerlingen door het lint gaan. Ik was erg moe, maar was al zo koud geweest dat dit me niet meer uitmaakte. Ik zette de 'knop van mijn gedachten' op 'oneindig' en wachtte op de dingen die komen zouden.

Op een gegeven moment werd ik meegenomen naar een kamertje. De kap ging van mijn hoofd af en ik zag twee mannen achter een tafeltje zitten. Ze spraken Duits en gaven mij de opdracht op de stoel voor hen te gaan zitten. Ik weet nog dat ik dit wel een bijzondere situatie vond, ondervraagd worden door Duitsers. De ondervraging begon en ik gaf mijn naam, rang en registratienummer. Deze informatie moet je geven als militair. De mannen wilden vanzelfsprekend meer weten over onze eenheid, de commandanten en wat we aan het doen waren. Ik hield verder mijn mond. De mannen gaven aan dat ik mocht stoppen met de oefening of dat ze die voor mij veel aangenamer konden maken als ik hun wat informatie zou geven. Ik antwoordde niet en toen werden ze erg vervelend. Afwisselend schreeuwden ze naar me en trokken onverwacht de stoel onder mij weg. Naar verloop van tijd hielden ze op, de kap ging weer over mijn hoofd en ik werd teruggebracht naar de koude ruimte met de irritante geluiden. De tijd verstreek, het leek een eeuwigheid te duren. Soms hoorde ik gestommel en wat geschreeuw dichtbij of wat verder weg. Ik had de indruk dat ze mij waren vergeten.

Toch werd ik nog een keer gehaald. Iets later bleek dat vlak voor het einde van de oefening te zijn. Ik kwam nu in een andere kamer met twee Nederlands sprekende jongemannen. Ze spraken vriendelijk en vertelden me dat ik niets hoefde te zeggen, maar dat zij mij zouden vertellen wat zij al wisten. Ondertussen kreeg ik wat thee te drinken. Ik hoefde alleen maar te bevestigen wat zij mij gingen vertellen. Ik zei dat ik ze erg aardig vond, maar dat ze van mij niets zouden horen. Het verbaasde me wel hoeveel informatie ze hadden. Namen van commandanten, eenheden, oefening, opleiding enzovoort. Ik gaf nog een keer aan dat ik hier niets op te zeggen had en dat ze van mij niet veel hoefden te verwachten.

Tijdens de ondervraging kwam er iemand binnen die vertelde dat de oefening was afgelopen. Vlak voordat ik de kamer uitliep, zei een van de ondervragers het volgende tegen me: 'Je bent slim, maar toch niet zo slim als je misschien zelf denkt. Je hebt tijdens ons verhaal non-verbaal, door je houding en met name met je handen, een deel van onze informatie bevestigd.'

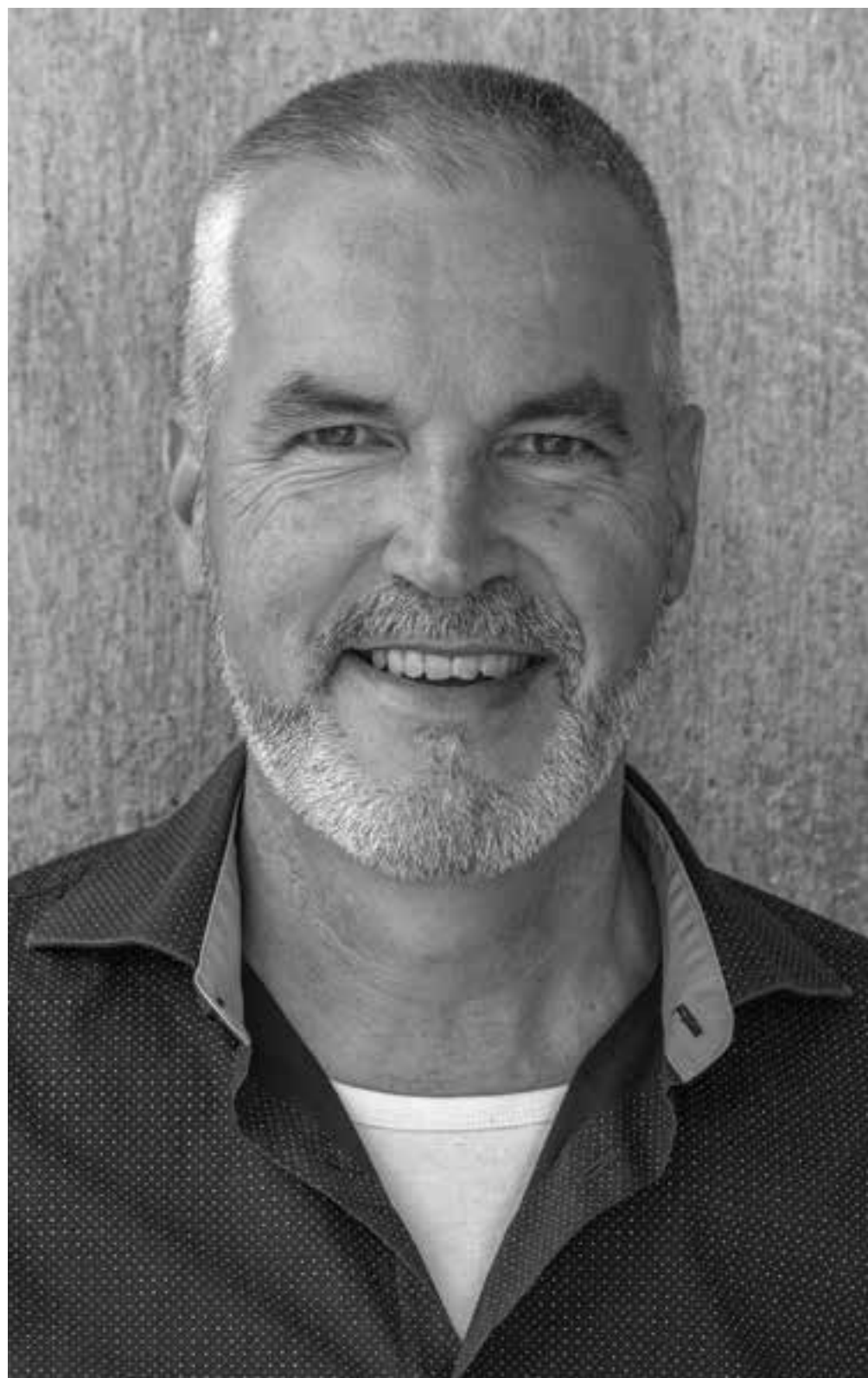


Dat was voor mij een les. Ik dacht dat ik het goed had gedaan. Ik had verbaal geen enkele informatie gegeven, maar ik had geen rekening gehouden met mijn non-verbale communicatie. Met name in het laatste gesprek had ik me ontspannen en dacht ik dat ik alles onder controle had. Niet dus.

**... JE KUNT MET JE MOND ZWIJGEN  
EN MET JE LICHAAM VEEL ZEGGEN ...**

Ik kreeg toch weer een kap over mijn hoofd, want, zo zei de oefenleiding: 'We brengen iedereen in dezelfde ruimte, ook degenen die tijdens de oefening zijn uitgestapt. Zo weten jullie van elkaar niet hoe het is gegaan. Deze oefening was alleen voor jezelf, om te ervaren wat het met je doet als je uitgeput wordt blootgesteld aan kou, geluid, onzekerheid en een ondervraging.'

Toen de kap afging, stond inderdaad iedereen bij elkaar. We keken wat onwennig om ons heen. Het was stil in de bus terug naar de kazerne; iedereen was gesloopt en had kennelijk genoeg aan zichzelf. Zelf was ik ook een les wijzer. Ik was niet zo slim als ik dacht en realiseerde me dat ik inderdaad altijd veel 'praat met mijn handen'. Ik was erin getuind en dat viel me behoorlijk tegen van mezelf. Later heeft het me bewust zijn van mijn eigen non-verbale communicatie en die van mensen om me heen me enorm geholpen.



## OVER DE AUTEUR

Harry van den Brink is luitenant-generaal buiten dienst van de Koninklijke Marechaussee. Na een unieke carrière was hij in de periode 2015-2019 Commandant Koninklijke Marechaussee. Het was voor het eerst in de geschiedenis van deze organisatie dat iemand door de rangen heen deze hoogste functie bereikte. Harry is nu werkzaam binnen diverse stichtingen en werkt als adviseur, moderator en spreker rond thema's als leiderschap en samenwerking.

## REFERENTIES

Harry van den Brink vertelt een integer verhaal van iemand die zijn waarden trouw blijft en zich juist daardoor ontwikkelt als leider. Een boeiend boek vol reflecties voor mensen die zich als leider willen ontwikkelen en die ruimte willen geven aan anderen. In drie episodes wordt duidelijk hoe belangrijk het is jezelf te kennen, de ander te kennen en de context te herkennen. Alleen dan kun je authentiek leidinggeven, anderen inspireren en beweging genereren.

*Jaap Boonstra, hoogleraar Organisatiedynamiek bij Esade Business School in Barcelona en hoogleraar Organisatieverandering bij Rotterdam School of Management*

---

‘Kleine gesprekken kunnen grote betekenis hebben’, schrijft Harry van den Brink. Harry en ik hebben vele kleine gesprekken gevoerd. Zijn boek is een persoonlijk verhaal over leiderschap en radicale eerlijkheid, in de context van de Koninklijke Marechaussee, die waakt over de veiligheid van de Staat, over dat wat ons dierbaar is. Harry laat zien dat leiderschap niet alleen een vak is, maar ook een ambacht. Doorwrocht, geboetseerd, met vallen en opstaan, zoekend en lerend. Centraal daarin staat voor hem altijd de relatie met de ander en de bekwaamheid van communiceren. Aan het einde van het boek en ook van zijn loopbaan laat Harry op de meest kwetsbare manier zien dat hij in relatie moest met zichzelf. Of zoals wij dat noemden: het gesprek tussen jou en jezelf.

*Jan Andreae, coach, trainer, adviseur*

Ook al ken je iemand nog zo goed, wat wisten wij niet van elkaar? Dat kwam in mijn gedachten op bij het lezen van *Leiderschap door de rangen heen*. Niet omdat ik verrassingen lees, maar omdat ik zie hoeveel Harry en ik hadden kunnen delen. Zijn pad richting en in Defensie had een kopie kunnen zijn van mijn verhaal. Ik herken de opvoeding en hoe die hem heeft gevormd tot de mens achter de militair commandant: blijf bij je zelf. Ik hoor het mijn eigen vader nog zeggen: al heb je straks nog zoveel sterren, luister naar je mensen, jij kunt niet alles zelf en zij hebben de kennis en ervaring die jij hard nodig zult hebben.

*Luitenant-generaal der mariniers Frank van Sprang, Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht*

# 'EEN BOEIEND BOEK VOL REFLECTIES VOOR MENSEN DIE ZICH ALS LEIDER WILLEN ONTWIKKELEN EN DIE RUIMTE WILLEN GEVEN AAN ANDEREN.'

JAAP BOONSTRA, HOGLERAAR ORGANISATIEDYNAMIEK EN ORGANISATIEVERANDERING

Harry van den Brink begon zijn loopbaan als beveiligiger bij Paleis Soestdijk en werkte vervolgens als grensbewaker. Ook leidde hij onder andere de politiediensten op Schiphol. Veertig jaar later nam hij afscheid als Commandant Koninklijke Marechaussee. Hij is de eerste in de geschiedenis van die organisatie die door de rangen heen opklom tot de hoogste functie.

In ruim veertig persoonlijke verhalen schetst Van den Brink lessen die hij leerde over leiderschap en samenwerking. Hij brak met de hiërarchische manier van kijken die hij om zich heen zag. De organisatie moet uit het werk volgen, niet andersom. Samenwerking wordt op die manier vanzelfsprekend en leiderschap rust dan op een fundament van respect en vertrouwen. Alleen met die basis kun je ook in tijden van crisis, calamiteit of onvoorziene tegenslag snel en adequaat handelen.

Van den Brinks lessen inspireren iedereen die leidinggeeft of leiding wil gaan geven bij het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap.

*Harry van den Brink is luitenant-generaal b.d. van de Koninklijke Marechaussee en voerde van 2015 tot 2019 het bevel over die organisatie.*



9 789024 466221

boom.nl  
boommanagement.nl