

INHOUD

Ten geleide Richard Oppelaar	5
Voorwoord Ahmed Aboutaleb	9
Inleiding	12
1. Michiel Alting von Geusau	14
2. Kees Amsterdam	24
3. Frans Blom	34
4. Henk van den Breemen	44
5. Ronald van de Buld	54
6. Patrick Cammaert	64
7. Bastiaan Everink	74
8. Maarten van der Heijden	84
9. Frank van Kappen	94
10. Geert-Jan Knoops	104
11. Walter Pennekamp	114
12. Wim Rikken	124
13. Fons Scheltema	134
14. André Skwortsow	144
15. Jelle Staleman	154
16. Dries van der Vossen	164
17. Diederik van Wassenauer	174
18. Jan Jaap van Weering	184
19. Jan van de Werken	194
Tot besluit	205
Dankwoord	215

Inleiding

Tijgeren door de modder, gehoorzaamheid, discipline, fysieke kracht en het verdragen van brullende onderofficieren. Het zijn misschien kwaliteiten waarmee een oorlog wordt gewonnen, maar voor het bedrijfs- en maatschappelijk leven lijkt de toegevoegde waarde van deze eigenschappen tamelijk gering. Daar moeten immers initiatieven worden genomen, daar gaat het eerder om originaliteit dan om volgzzaamheid, eerder om scherpzinnigheid dan om lichamelijke fitheid.

Maar toch... Als redacteur van Het Financieel Dagblad schrijf ik veel profielen van geslaagde mensen. Langs die weg kwam ik tot mijn grote verbazing tot de ontdekking dat bedrijven als General Motors, Procter & Gamble en McDonald's voor hun topposities graag gebruikmaken van mensen met een militaire achtergrond.

En zakenbanken als Morgan Stanley, J.P. Morgan en Goldman Sachs werven hun nieuwe medewerkers sinds de financiële crisis bij voorkeur onder mensen die onder de wapenen zijn geweest. Volgens de personeelsafdelingen zou het probleemoplossend vermogen van vooral oud-mariniers de geringe financiële kennis ruimschoots compenseren.

In Nederland is de situatie niet anders. Ook hier heeft een verrassend hoog percentage succesvolle mensen een verleden bij het Korps Mariniers. Frans Blom bereikte de top van de wereldwijde adviesgroep The Boston Consulting Group, Geert-Jan Knoops is een van de beste advocaten van het land en Patrick Cammaert was de eerste adviseur van Kofi Annan, toen deze secretaris-generaal van de Verenigde Naties was. En ook oud-mariniers die ondernemer of operazanger werden, zijn over het algemeen een lichtend voorbeeld in hun branche.

In welke sector deze mannen ook werken, tot welke generatie zij ook behoren, zonder uitzondering benoemen zij hun tijd bij het Korps Mariniers als misschien wel de belangrijkste periode van hun leven, als een periode die in hoge mate de basis vormt van hun latere carrière en van hun succes.

Aan zoveel bewijsmateriaal viel geen weerstand te bieden. Begrijpen deed ik het niet, maar de conclusie was onontkoombaar: kennelijk worden bij de mariniers goede en gewilde leiders gekweekt. Mijn vooroordelen gingen overboord en ik opende het gesprek met de betrokkenen. In *Leren leiden* doe ik verslag van de interviews die de basis vormen van mijn zoektocht naar de geheimen van het Korps Mariniers en daarmee naar de geheimen van goed leiderschap.

Deze zoektocht heeft mij niet alleen nieuwe inzichten over leiderschap opgeleverd, ik heb ook een aangename tijd beleefd. Zonder terughoudendheid maakten de geïnterviewden mij deelgenoot van hun indrukwekkende verhalen, van hun trots en van hun dilemma's. Bovendien mocht ik van het Korps Mariniers onder leiding van generaal Richard Oppelaar oefeningen bijwonen zodat ik in staat was zelf een blik achter de schermen te werpen.

Mijn hartelijke dank gaat uit naar alle betrokkenen, ik heb genoten.

Frits Conijn

‘Bij het Korps staat de ander centraal’



Geert-Jan Knoops buigt zich over een landkaart tijdens de bergtraining in november 1981 in Schotland.

Moe, vies en erg hongerig. Wanneer de opleidingsgroep met Geert-Jan Knoops begin jaren tachtig na een uitputtende oefening terugkeert in de kazerne in Doorn, staat daar een rijk gedekte tafel. Kaas, allerlei vleeswaren en vooral de kroketten oefenen een onweerstaanbare aantrekkingskracht uit. De meeste jongens vallen aan als wolven en nog voordat iedereen heeft plaatsgenomen, is de schaal met kroketten leeg.

Knoops en een paar van zijn kameraden zien het tafereel hoofdschuddend aan. De latere strafpleiter vindt net als de officieren dat eerst de troep aan kant moet en dat de jongens op elkaar moeten wachten. Ondanks zijn honger weet Knoops zich te bedwingen. ‘Op dat moment hoor je niets, maar later bleek dat mijn beheersing een positieve aantekening opleverde. Goede officieren gaan nooit voor hun eigen belang, eten als laatsten, stellen de ander centraal en maken zich ondergeschikt aan het team.’

Geert-Jan Knoops dient van 1980 tot 1982 bij de mariniers, wordt *best officer* van zijn klas en brengt het onder andere dankzij een aantal herhalingsoefeningen tot luitenant-kolonel. In het Korps wordt hem op een gegeven moment gevraagd soldaten bij te staan voor de krijgsraad. Hij raakt gefascineerd door de werking van het recht, te-



WIE
Geert-Jan Knoops

WAT
Advocaat

GEBOREN
10 juni 1960
Eindhoven

KORPS MARINIERS
1980-1982

RANG
Luitenant-kolonel
(reserve) der mariniers

OPVALLEND
Militair raadsman bij de
mobiele rechtbank

kent niet bij en gaat naar de universiteit. Hij studeert civiel recht aan de Katholieke Universiteit Brabant en later strafrecht aan het Willem Pompe Instituut van de Rijksuniversiteit Utrecht. Vervolgens loopt hij stage op het advocatenkantoor van Cees Boskamp, werkt voor Max Moszkowicz en begint dan met zijn vrouw, Carry Hamburger, een eigen praktijk.

‘De lessen van het Korps zijn mij altijd bijgebleven’, zegt Knoops op zijn kantoor in Amsterdam. ‘Zo heb ik daar geleerd samen te werken in een team, en dat is in verband met de omvang en complexiteit van veel strafzaken van het grootste belang. Als officier probeerde ik mij altijd zo goed mogelijk in mijn mannen te verplaatsen. Tegenwoordig doe ik eigenlijk hetzelfde met bijvoorbeeld het Openbaar Ministerie of de rechter. Het is vaak effectiever een dialoog aan te gaan dan met geslepen messen het slagveld te betreden.’

In de loop der jaren hebben Knoops en Hamburger vele beroemde zaken onder hun hoede gehad. De Puttense moordzaak, de Deventer moordzaak en de zaak tegen marinier Eric O. zijn daar slechts een paar voorbeelden van. Ook behandelden zij zaken voor het Joegoslavië-tribunaal, het Sierra Leone-tribunaal en het Rwanda-tribunaal. Verder werd Knoops gevraagd op te treden als *legal consultant* voor het verdedigingsteam van de chauffeur van Osama Bin Laden en Saddam Hoessein bij te staan in hoger beroep. Maar zover is het niet gekomen omdat de voormalige Irakese dictator voor die tijd al om het leven was gebracht. In 2003 werd Knoops benoemd tot hoogleraar aan de faculteit rechtsgeleerdheid van de Rijksuniversiteit Utrecht.

Nuttig

Geert-Jan Knoops wordt op 10 juni 1960 geboren in Eindhoven in een onderwijzersfamilie. In zijn jeugd voetbalt hij vaak op straat en beoefent hij vele andere sporten: atletiek, duiken, turnen, hockey en zwemmen. Al als jongetje kan hij slecht onrecht verdragen en wanneer een van zijn klasgenoten wordt gepest, is hij de eerste die voor hem of haar opkomt. Hij troost en probeert het slachtoffer mee te laten doen aan de spelletjes. ‘Delen was vanzelfsprekend bij ons thuis; mijn ouders keken goed om zich heen en zagen de noden van anderen.’

Geheel in lijn met de familietraditie gaat Knoops na de middelbare school naar de pedagogische academie. Maar daar blijkt zijn hart niet echt te liggen. ‘Eigenlijk wist ik niet goed wat ik wilde, dus koos ik in 1980 voor de militaire dienst. Dan was ik in ieder geval nuttig bezig.’ Knoops is fan van de Franse zeeonderzoeker Jacques Cousteau en wil duiker worden bij de marine. Bij de keuring krijgt hij echter te horen dat hij als dienstplichtig militair niet in aanmerking komt voor die functie. ‘Misschien is de officiersopleiding van het Korps Mariniers iets voor u’, oppert de toelatingscommissie.

Knoops meldt zich voor de driedaagse keuring in Hollandsche Rading. ‘Daar werd mij bijvoorbeeld gevraagd of ik vaderlandslievend was. Ik was negentien en had geen idee wat ik daarop moest antwoorden.’ Toch formuleert Knoops een antwoord dat de commissie overtuigt en wordt hij goedgekeurd voor de opleiding tot reserveofficier. ‘Toen de brief binnenkwam, ben ik direct fanatiek gaan trainen, hardlopen en krachtoefeningen. Ik was vastbesloten met een uitstekende conditie te arriveren bij het Korps.’

‘In januari 1981 moesten wij oefenen op Texel. Het was verschrikkelijk koud; op de plassen stond een laagje ijs. Maar wij deden in een T-shirt, een korte broek en in onze gympen een amfibische training. Toen wij op het strand aankwamen, moesten wij nog tien kilometer lopen naar de eindbestemming. Een van de adelporsten draaide compleet door en raakte steeds verder achterop. Mijn teamgenoten hadden het druk met zichzelf en konden niets doen. Maar een andere jongen en ik zijn omgedraaid en hebben hem op de een of andere manier meegezeuld.’

Onderwijzersbloed

Ook in de avonden blijkt de sociale instelling van Knoops. In zijn team zitten twee Antilliaanse jongens die fysiek prima meekomen, maar soms moeite hebben met theoretische onderwerpen als navigeren. ‘Hoewel ik na de pedagogische academie nooit voor de klas heb gestaan, stroomde kennelijk toch het onderwijzersbloed door mijn aderen.’ Zelfs wanneer Knoops zelf zwaar vermoeid is en het liefst zijn bed opzoekt, neemt hij de tijd om zijn kameraden te helpen.

‘Geert-Jan, mag ik alsjeblieft je auto lenen?’ Een van de groepsle-

den van Knoops heeft in het weekend zijn uniform thuis laten liggen, en om problemen te voorkomen, wil hij 's nachts de kazerne uitsluiten en het uniform ophalen. Als hij een beetje doorrijdt, is hij net op tijd terug voor de ochtendtraining, die om zes uur begint. Liever heeft hij een doorwaakte nacht dan dat hij een preek en straf krijgt van de officier.

'Ik stond niet bepaald te juichen over dit verzoek', zegt Knoops. 'Het was mijn eerste auto, een gele Kever, waar ik verschrikkelijk trots op was. Nadat hij tot drie keer toe had beloofd voorzichtig te zijn, streek ik met mijn hand over mijn hart en gaf hem de sleutel. Wat moest ik anders, ik wilde hem niet in problemen brengen. De kameraadschap woog op dat moment zwaarder dan mijn besluit de auto nooit uit te lenen.'

De volgende ochtend moet Knoops zich melden bij de sergeant en de kapitein. 'Je collega is achter het stuur in slaap gevallen', zegt de onderofficier tegen hem. 'Het goede nieuws is dat hij het heeft overleefd, het slechte nieuws is dat de auto total loss is.' Knoops treurt om het verlies van zijn waardevolle bezit en krijgt op zijn donder omdat hij een ander heeft geholpen de regels te overtreden.

Een paar maanden later is de opleiding voltooid en volgt de beëdigingsceremonie in de kazerne. 'Generaal-majoor Jan den Haan hield een toespraak en riep mij aan het einde uit tot de beste kandidaat van mijn lichting.' Knoops moet naar voren komen en krijgt het Willem Joseph Baron van Ghent-sabel. 'Ik wist niet wat mij overkwam en was behoorlijk aangedaan. Zelfs het uitlenen van mijn auto bleek plotseeling een pluspunt. Volgens het rapport had ik op die manier namelijk laten zien de menselijke en kameraadschappelijke aspecten belangrijker te vinden dan mijn eigen welbevinden.'

Wel en wee

Na de beëdiging is Knoops reserveofficier en krijgt hij de verantwoordelijkheid over 33 mariniers. Hij neemt zijn taak uiterst serieus, probeert zo dicht mogelijk bij zijn mannen te staan en verdiept zich in hun wel en wee. 'Ik moest weten of zij bijvoorbeeld problemen hadden met hun vrouw of thuis een ziek kind hadden', zegt Knoops. 'Dergelijke factoren beïnvloeden hun functioneren, kunnen ze minder scherp maken.'

Knoops wint het vertrouwen door zich zo min mogelijk op zijn strepen voor te laten staan en de drempel zo laag mogelijk te maken. Tijdens de oefeningen slaapt hij net als zijn mannen in een tentje en ook brengt hij soms een deel van zijn vrije tijd met hen door. En als hij weet dat zijn ordonnans een knieblesure heeft en moeilijk de radioapparatuur van ongeveer twaalf kilo kan dragen, neemt Knoops die van hem over.

Verder luistert Knoops altijd naar de bijdragen van zijn mannen. 'Ik kan me nog herinneren dat we een koudweetraining hadden in het noorden van Noorwegen. Sommige van mijn mannen wisten veel meer dan ik, waren daar al eerder geweest. Soms was het levensgevaarlijk, bijvoorbeeld toen we bovenop een bergtop zaten en werden overvallen door dikke mist. We konden bij wijze van spreken geen hand voor ogen zien. Natuurlijk luisterde ik naar de suggesties, maar uiteindelijk nam ik de beslissing. Ik was tenslotte de officier.'

'Het boek *Leading the Charge* is voor mij een belangrijke inspiratiebron', vervolgt Knoops. 'Daarin schrijft de Amerikaanse viersterrengeneraal Anthony Zinni over leiderschapsprincipes. Op een gegeven moment adviseerde hij een Amerikaanse officier in Vietnam een strategisch belangrijke berg te veroveren. Maar daar blijkt ook een kerkhof te zijn en de plaatselijke bevolking vraagt of zij hun doden mogen eren. Zinni beschrijft dat de Amerikaanse commandant zich uiteindelijk laat leiden door 'situational awareness': hij leeft zich in de situatie in en geeft de Vietnamezen toestemming. Naar zijn inschatting krijgen de Amerikanen op die manier veel goodwill en dat weegt voor hem zwaarder dan het risico dat onder de burgers spionnen van de Vietcong zitten.'

Volgens Knoops draait het in het leven uiteindelijk om respect. Als echte marinier verwijst hij daarbij naar de militaire geschiedenis. 'Ik heb een biografie gelezen over Alexander de Grote. Natuurlijk deed hij verschrikkelijke dingen met zijn vijanden, maar wanneer zij eenmaal waren gesneuveld, liet hij hun wapenuitrusting en kleding afleveren bij de weduwen. Hij beseftte dat hij zijn tegenstanders eer moest bewijzen, dat het niet mogelijk is zonder anderen echte successen te boeken.'

Zijn bij het Korps aangescherpte inlevingsvermogen is een belang-