

## Inhoud

Voorwoord 11

Je geeft altijd leiding, al is het aan je eigen gedrag 14

Echte loyaliteit is drie keer 'nee' durven zeggen tegen je baas 19

Zeg niet dat je het druk hebt, straks ga je er zelf nog in geloven 22

De grootste valkuil voor elke organisatie is het ego van de baas 25

Een keuze uit één is geen keuze 28

Humor is geen grapje 31

Steek je nek uit voor een ander 34

Functioneel ruziemaken kan, een persoonlijke ruzie kan niet 36

Maak van vertrouwen mij; vertrouw jij mij? 38

De makkelijkste optie is meestal niet de beste optie 40

Verantwoordelijkheid is niet hetzelfde als schuld 42

Waardeer niet alleen het eindresultaat, ook inzet doet ertoe 47

Leidinggeven is gedrag beïnvloeden in de richting van jouw  
doelen 51

Doelen zijn niet hetzelfde als de effecten die daaruit voortkomen 55

Een manager motiveert, een leider inspireert 57

Heb je een probleem? Vertel het mij, dan hebben wij samen een  
uitdaging. Vertel je het niet? Dan heb je pas écht een probleem! 61

- Investeer in de toekomst, spreek mensen aan 63
- Er is niets mooiers dan van jongelui betere mensen maken en met hen te werken aan een betere wereld 67
- Vertrouw je onderbuik, maar kies je woorden zorgvuldig 70
- Storytelling is een krachtig wapen 72
- Doe niet mee aan de *blame game* 76
- Een leider is democratisch als het kan, directief als het moet 80
- Verdedig je alles? Dan verdedig je niets! 84
- De eerste melding is nooit compleet en zelden accuraat. Controleer de feiten 87
- Niets doen is ook een besluit 90
- Je bent nergens onmisbaar, behalve thuis 92
- Complimenten uitdelen kan met publiek, ga een op een voor kritiek 95
- Investeren in mensen is ze niet alleen opleiden, maar ook vormen 97
- Vergeven is iets anders dan vergeten 101
- Toon je zwakte, dat is je kracht 105
- Iedereen weet hoe het moet, slechts weinigen weten hoe het is 108
- Afschakelen voorkomt blikvernaauwing 110
- Bouw een airbag in je organisatie 114
- De grens tussen dapper en dom is dun en wordt meestal pas achteraf bepaald 117
- Goed kunnen improviseren is geen excuus om niet goed te plannen 121
- Dek je flanken af, voordat ze bedreigd worden 125
- Een goede leider blijft altijd kalm 129
- Je hoeft het niet met elkaar eens te zijn om respect te tonen 131
- Het woord 'onaanvaardbaar' is van de leider 133

Z ≠ B ≠ G (zien is niet hetzelfde als begrijpen is niet hetzelfde als  
goedvinden) 135

Het applaus is voor de mensen die het werk doen 139

Vergeet nooit de menselijke maat 143

Dankwoord 147

Officiersrangen en eenheden 149

Eigen notities 151

## Voorwoord

Mijn naam is Peter, maar veel mensen noemen me nog altijd ‘generaal’. Dat heeft te maken met een belangrijke keuze die ik al vroeg in mijn leven maakte: de keuze om militair te zijn.

Ik was zeventien jaar jong, nog nat achter mijn oren, toen ik als cadet begon aan de Koninklijke Militaire Academie in Breda. Veertig jaar later zwaaide ik af als Commandant der Strijdkrachten, de hoogste militair van Nederland en baas van zestigduizend mensen.

Al die jaren droeg ik een notitieboekje in mijn binnenzak. Naar goed militair gebruik noemde ik dit het *Boekje Pienter*. Hierin schreef ik zinnnetjes op die voor mij belangrijk waren. Want gaandeweg kwam ik erachter dat als je dingen helder en simpel overbrengt, ze het best bij je mensen landen.

De zinnetjes noemde ik oneliners, natte kreten of tegeltjeswijsheden. Je kent ze vast: van die momenten dat je ineens een ingeving hebt, een inzicht dat je verder helpt. Verder in je carrière of verder in het leven.

In mijn biografie *Ik koos het wapen*, die verscheen in 2014, stond een aantal van deze kreten. Daar kwamen veel positieve reacties op. Tijdens mijn werkzaamheden na mijn pensioen merkte ik dat veel mensen de kreten gebruikten, in welke organisatie dan ook. Leiderschap is immers universeel.

De reacties brachten me op het idee om mijn notitieboekje er nog eens bij te pakken. Dat riep een aantal herinneringen op die ik graag deel, zodat iedereen er zijn voordeel mee kan doen.

Als militair en als leider leerde ik van de mensen om me heen. Hoe ga je om met kritiek? Hoe kun je moedig zijn én kwetsbaar tegelijk? Hoe voorkom je blikvernauwing? En hoe geef je leiding, al is het maar aan je eigen gedrag?

Met dit boek hoop ik je een kans te geven om te reflecteren op jouw eigen gedrag en inzicht te geven in hoe je nog effectiever kunt zijn in het meenemen van je mensen. Mocht jij zelf al een aantal kreten hanteren, noteer ze dan op de blanco pagina's achter in het boek, zodat jij je eigen 'Boekje Pienter' creëert.

Het samenwerken met schrijver en journalist Sander Koenen was weer een genoegen. Mijn vrouw en dochter bedank ik voor hun waardevolle en kritische bijdragen aan dit boek. En jou wens ik veel plezier bij het lezen.

Peter van Uhm  
Nijmegen, oktober 2023

**Je geeft altijd leiding,  
al is het aan je eigen  
gedrag**

Als compagniescommandant in Libanon was ik voor heel even een rijk man. Op het hoofdkwartier van het Nederlandse UNIFIL-bataljon in Haris drukte mijn leidinggevende een envelop in mijn handen met daarin een behoorlijk bedrag aan contant geld. Het geld was bij elkaar verzameld door een Nederlandse stichting met de actie ‘Lopen voor Libanon’. De opbrengst van die sponsorloop, zo had de stichting gecommuniceerd, zou gaan naar goede doelen in Libanon. Naar een plek waar het Nederlandse leger op dat moment de vrede bewaarde. Een mooie actie natuurlijk, maar niemand op ons militaire hoofdkwartier wist wat er precies met het geld moest gebeuren. Dus gaf mijn commandant het aan mij, met de opmerking: ‘Doe er iets leuks mee.’

Terug op mijn commandopost legde ik het geld in mijn la. Heel even schoot het door mijn hoofd: als ik die stapel bankbiljetten in mijn koffer doe en mee naar huis neem, kraait er geen haan naar. Niemand hoeft er ooit achter te komen, toch? Meteen daarna voelde ik diepe schaamte. Ik was verbaasd dat zo'n gedachte überhaupt bij me op kon komen. En toch gebeurde het.

Ik staarde een beetje voor me uit. Goede doelen? Daar had ik nog nooit over nagedacht. Onze missie was de Libanese burgerbevolking beschermen, terwijl in Zuid-Libanon een burgeroorlog woedde. Dus vroeg ik mijn kaderleden wat zij met het geld zouden doen. 'Vraag het aan Khalil,' zei een van hen. Khalil was de tolk die ons hielp tijdens patrouilles in het dorp Yatar. 'Khalil heeft vast ideeën en anders kan hij zijn dorpsgenoten vragen waarmee het dorp écht geholpen is.'

Khalil had meteen een idee. Hij was leraar op de lagere school. Die school bestond wel, maar eigenlijk ook weer niet. Lessen vonden plaats bij mensen thuis in de woonkamer. Bij wie er op dat moment maar ruimte had om kinderen te ontvangen. Khalil wilde een écht, fysiek schooltje bouwen, zodat leerlingen en leraren op een vaste plek bij elkaar konden komen. Dat zou beter zijn voor de schoolprestaties en tegelijkertijd het dorp flink



meer aanzien geven in de regio.

Ik vond het een prachtig idee en zei tegen Khalil: ‘Bespreek het met de dorpsoudsten en dan hoor ik van je.’ Niet veel later kreeg hij van ons voldoende geld om te beginnen met de bouw. De vloer werd gestort, betonnen pilaren opgetrokken en het dak kwam erop.

Een paar dagen later hoorde ik dat de wind nog van alle kanten door het gebouwtje waaide, maar dat de bouwvakkers wel alvast waren begonnen met de tweede verdieping. Toen ik ging kijken, was Khalil ter plaatse, samen met een van de dorpsoudsten. Hij legde me uit wat de bedoeling was. ‘Als jullie ons steunen,’ zei de dorpsoudste, ‘kunnen wij een school bouwen van twee verdiepingen. Dat heeft niemand hier in de regio!’

De status van het dorp had bij deze meneer prioriteit gekregen boven een leslokaal voor de kinderen. Ik vroeg wie de muren van de school zou betalen, nu al het geld was besteed aan pilaren voor de tweede verdieping. Dat was ‘insjallah’, zei de oudste. Er was geen bouwtekening, geen geld, maar het zou goed komen, mocht Allah dat willen. En zo niet, dan waren twee verdiepingen zónder muren nog altijd meer dan eentje met.

De opbrengst van de sponsorloop was niet genoeg om een school met twee verdiepingen van te bou-

wen. Bovendien: de school had helemaal geen twee verdiepingen nodig. Tot nu toe werd lesgegeven vanuit kleine woonkamers. Een schoolgebouw met één volwaardige verdieping was al een hele verbetering. Ik zei dat het dorp alleen nog geld zou krijgen als de lessen gegeven konden worden in een ommuurde omgeving. Toen zijn ze op de begane grond begonnen aan de muren.

Dankzij ‘Lopen voor Libanon’ stond er uiteindelijk een klein gebouwtje met vier muren en een dak. De pilaren naar de tweede verdieping staken er na de oplevering gewoon nog bovenuit. Van het beetje geld dat nog over was, kochten we boeken, lesmateriaal, een volleybalnet en een volleybal. Tijdens de officiële overhandiging van de boeken aan de leerkrachten speelden mijn soldaten volleybal met de kinderen.

Niet veel later zat ik weer op mijn commandopost en dacht ik na over hoe de dorpsoudste zich had opgesteld. Ik had hem een veeg uit de pan kunnen geven. Wij gaven geld voor een school en hij dacht meer aan een gebouw om mee te pronken, dan aan de toekomst van de jeugd. Maar eerlijk is eerlijk: wie was ik? Had ik niet kort daarvoor, al was het maar heel even, nagedacht over hoe ik de buit achterover kon drukken? Als leuke bonus voor een kapitein van de landmacht?

Ik verbaasde me over de keuzes die de dorpsoud-