

Strategisch leiderschap in een adaptieve krijgsmacht

De ambitie van de krijgsmacht om robuust én wendbaar te zijn in een complexe dynamische wereld vraagt om een bredere blik op strategisch leiderschap. De organisatie moet het vermogen ontwikkelen om aan dat leiderschap collectief invulling te geven. Dat komt niet spontaan tot stand binnen de bestaande bureaucratische kaders en met de huidige opvattingen over wat leiderschap is. Het vraagt iets van de hele organisatie en het vermogen om te kunnen schakelen tussen hiërarchie en de invulling van leiderschap als gezamenlijk proces speelt daarbij een cruciale rol. Kan de organisatie relevante belemmeringen overwinnen of is dat voorlopig een brug te ver?

Maj M.W. van Eetveldt MSc en dr. P.H.J. Olsthoorn*

Met het oog op de steeds veranderende veiligheidssituatie stelt de *Defensienota 2018* dat het belangrijk is ‘dat we wendbaar zijn. We willen kennis en middelen op het juiste moment beschikbaar hebben. Tegelijk moeten we er staan als het nodig is, en dat vereist robuustheid. Een adaptieve krijgsmacht betekent dat we zowel robuust als wendbaar kunnen zijn. Dat vraagt om slimme oplossingen, flexibiliteit en samenwerking’.¹ Volgens de *Defensienota* vereist dit een verandering van werkwijze, gedrag en cultuur. Een adaptieve krijgsmacht moet snel kunnen inspelen op veranderingen door samenwerking en innovatie. Dit artikel gaat na hoe de invulling van strategisch leiderschap kan bijdragen aan een adaptievere krijgsmacht en welke belemmeringen en patronen daarbij moeten worden overwonnen. Wij gaan eerst in op het ogenschijnlijk tegenstrijdige begrippenpaar ‘robuust en wendbaar’, om daarna te

betogen dat robuust en wendbaar kunnen samengaan als Defensie kiest voor een opvatting van strategisch leiderschap waarbij leiderschap een collectief vermogen is.² Vervolgens staan we stil bij organisatiekenmerken die daarbij een belemmering vormen, om in de laatste paragraaf voor de conclusie oplossingsrichtingen te geven.

Robuust en wendbaar als basis

Over het begrippenpaar ‘robuust en wendbaar’ uit de *Defensienota 2018* stond in 2016 in de *Militaire Spectator* al een artikel over het vergroten van adaptiviteit bij de krijgsmacht.³ Dat artikel brengt de grote diversiteit aan mogelijke reacties op onzekerheid en onvoorspelbaarheid terug tot deze twee benaderingen. De robuuste benadering richt zich op stabiliteit en krijgsvorm in een hiërarchische structuur met duidelijke taken en vaste procedures die stabiliteit, snelheid en eenduidige onderlinge afstemming mogelijk maken. Deze manier van organiseren, gericht op het beheersen en controleren van onzekerheid, kan echter leiden tot een gebrek aan wendbaarheid. De wendbare benadering is er daarom op gericht om als organisatie zelf te veranderen en daardoor de doelen van de organisatie te kunnen blijven

* Martijn van Eetveldt is adviseur leiderschap bij het Expertisecentrum Leiderschap Defensie (ECLD). Peter Olsthoorn is universitair hoofddocent militair leiderschap en ethiek aan de Nederlandse Defensie Academie (NLDA).

1 *Defensienota 2018. Investeren in onze mensen, slagkracht en zichtbaarheid* (Kamerstuk 34 919) (Den Haag, ministerie van Defensie, 2018).

2 G.A. Yukl, *Leadership in Organizations* (Boston, Pearson Education, 2013) 19-20.

3 M. 't Hart, P.A.P. Dekkers, W. Kamphuis, J.P. Sassen-van Meer en T. de Vries, 'Het Vergroten van adaptiviteit bij Defensie', in: *Militaire Spectator* 2016 (185) (7/8) 320-335.



Robuust en wendbaar kunnen samengaan als Defensie kiest voor een opvatting van strategisch leiderschap waarbij leiderschap een collectief vermogen is

FOTO ERIK MORREN

halen. Dit vereist het kunnen loslaten van vaste structuren en processen en het omarmen van onzekerheid.⁴

Terwijl adaptief zijn voor morgen vraagt om verandering, flexibiliteit en creativiteit (exploitatie), zit de winst voor vandaag in orde, beheersing en stabiliteit (exploitatie). Om op de langere termijn adaptief en levensvatbaar te blijven moet de organisatie daarom een balans vinden tussen innovatie en de waan van de dag.⁵ Dat is geen eenvoudige opgave. Als organisaties onder druk staan, zijn mensen sneller geneigd om te polariseren, tegenstellingen te benadrukken en eenzijdige keuzes te maken.⁶ De spanning tussen robuustheid en wendbaarheid kan daarbij ervaren worden als een probleem dat is op te lossen door logisch te redeneren: onder welke omstandigheden kiezen voor optie A of B? Maar in het geval van het spanningsveld tussen robuustheid en wendbaarheid is het uitgangspunt dat *beide* belangrijk zijn voor het goed presteren van Defensie. Een zogeheten paradox-

benadering biedt uitkomst: die stelt juist de vraag centraal hoe ogenschijnlijk tegengestelde benaderingen te combineren. Dit maakt een 'zowel...als...'-benadering mogelijk die de voordelen van beide kanten benut en het potentieel aan synergie ontgrendelt. Het kan leiden tot creatieve frictie die ervoor zorgt dat mensen hun aanvankelijke neiging tot 'of...of'-aannames verlaten en op zoek gaan naar 'zowel...als...'-mogelijkheden.⁷ Een ruimere opvatting van wat strategisch leiderschap kan zijn, zou een 'zowel...als'-mogelijkheid kunnen zijn die robuustheid en wendbaarheid samenbrengt.

4 A. Herder, H. Duijnhoven en J. Sassen, *Theorie en Praktijk van Ambidexteriteit voor de Nederlandse Defensieorganisatie* (Den Haag, TNO, 2017).

5 M. Uhl-Bien en M. Arena, 'Leadership for Organizational Adaptability: A Theoretical Synthesis and Integrative Framework', in: *The Leadership Quarterly* 29 (2018) (1) 89-104.

6 M.W. Lewis en W.K. Smith, 'Paradox as a Metatheoretical Perspective: Sharpening the Focus and Widening the Scope', in: *The Journal of Applied Behavioral Science* 50 (2014) (2) 127-149.

7 Idem.



Commandant der Strijdkrachten luitenant-admiraal Bauer in gesprek met militairen: ook bij Defensie komt er meer ruimte voor 'opwaartse' kennisverspreiding

FOTO MCD, SJOERD HILCKMANN

Een ruimere opvatting van strategisch leiderschap

Een ruimere *opvatting* van strategisch leiderschap ziet voor iedereen in de organisatie een rol weggelegd. Die ruimere opvatting is de basis om tot een ruimere *invulling* van strategisch leiderschap te komen. Daarom staan we eerst stil bij het verschil tussen de traditionele opvatting van strategisch leiderschap en meer recente opvattingen.

Midden jaren 80 van de vorige eeuw nam de interesse voor strategisch leiderschap toe, waarbij de nadruk lag op het geven van richting en het stellen van doelen.⁸ Het gaat daarbij om een top-downbenadering waarbij de top van een organisatie vooruitkijkt en sturing geeft. Die top monitort de externe omgeving, formuleert een strategie⁹ en implementeert die van bovenaf.¹⁰ Nu was het vroeger vanzelfsprekend dat de top van de organisatie de beslissingen nam, omdat daar de meeste kennis zat. Tegenwoordig zijn werknemers deskundiger en beter opgeleid. Doordat zij vaak over meer relevante informatie beschikken, weten mensen lager in de organisatie soms beter wat er moet gebeuren dan aan de top.¹¹ Organisaties zijn steeds meer afhankelijk van verspreide intelligentie en netwerken en niet meer alleen van enkele breinen in de top van de organisatie.¹² Het is daarom waardevol die collectieve intelligentie te mobiliseren.¹³ Een ruimere opvatting van strategisch leiderschap benadrukt de gezamenlijke invloed van leidinggevenden en medewerkers.¹⁴ Deze opvatting van leiderschap als collectief vermogen impliceert ook een gedeelde verantwoordelijkheid bij het

8 B.M. Bass, 'Executive and Strategic Leadership', in: *International Journal of Business* 12 (2007) (1) 34-52.

9 Yukl, *Leadership in Organizations*.

10 J. Balogun en V.H. Hailey, *Exploring Strategic Change* (Boston, Pearson Education, 2008).

11 H. Duursema, 'Strategisch Leiderschap doe je Samen', in: *Opleiding & Ontwikkeling* 26 (2013) (4) 40-46.

12 M. Uhl-Bien, R. Marion en B. McKelvey, 'Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era', in: *The Leadership Quarterly* 18 (2007) (4) 298-318.

13 P. de Ruijter, S. Stolk en H. Alkema, *Klaar om te Wenden: Handboek voor de Strategie* (Schiedam, Scriptum, 2014).

14 N.S. Contractor, L.A. DeChurch, J. Carson, D.R. Carter en B. Keegan, 'The Topology of Collective Leadership', in: *The Leadership Quarterly* 23 (2012) (6) 994-1011.

invullen van leiderschap en doet recht aan informele initiatieven en leiderschap op lagere organisatieniveaus.¹⁵ Een ruimere opvatting van strategisch leiderschap houdt ook rekening met het vervagen van grenzen tussen organisaties en de buitenwereld en kijkt naar leiderschap binnen het gehele netwerk van partijen.¹⁶

Kennis verspreidt zich tegenwoordig niet alleen neerwaarts in organisaties, maar ook opwaarts, zijwaarts en extern.¹⁷ Veel organisaties komen tot interessante strategieën door de vele kleine initiatieven van onderop.¹⁸ Denk bijvoorbeeld aan de strategische bijdrage van medewerkers bij Google: door de ruimte die zij kregen, konden hun ideeën uitgroeien tot Gmail en Google Earth.¹⁹ Ook bij Defensie zijn er voorzichtig initiatieven tot 'opwaartse' kennisverspreiding ontstaan. Een voorbeeld is het spontane initiatief UP vanuit CLAS, een online bottom-up logistiek platform om aanwezige kennis, verspreid binnen de hele organisatie, beter te gebruiken. De initiatiefnemers willen een bijdrage leveren aan de doorontwikkeling van Defensie door alle medewerkers, militairen en burgers, ongeacht leeftijd, rang, wapen of dienstvak, in staat te stellen mee te denken.²⁰ Enigszins vergelijkbaar, maar wat meer van bovenaf geïnitieerd, is het ontwikkelfonds van DOSCO, dat initiatieven van medewerkers die de effectiviteit en wendbaarheid van de organisatie vergroten wil genereren en stimuleren.

Belemmeringen

Ondanks deze eerste aanzetten zijn er nog de nodige belemmeringen die een ruimere invulling van strategisch leiderschap binnen Defensie in de weg staan. De belangrijkste zijn hieronder uitgewerkt.

Huidige opvattingen over leiderschap

Defensie ziet leidinggeven als haar *core business* en besteedt dan ook veel aandacht aan het trainen en opleiden van haar (toekomstig) leidinggevend. Ook buiten Defensie is er een voortdurende fascinatie met leiders en een roep om sterker leiderschap als iets niet gaat zoals mensen willen. Maar dergelijke traditionele

denkbeelden en theorieën over leiderschap vormen de belangrijkste belemmering voor een ruimere opvatting van strategisch leiderschap.

Bijna alle hedendaagse theorieën over leiderschap zijn erop gericht de invloed van leiders te vergroten.²¹ Dat heeft ook zijn weerslag op hoe krijgsmachten tegen leiderschap aankijken: men verwacht van leidinggevend dat zij bovenop een probleem springen en het oplossen.²² Vaak wordt leiderschap vereenzelvigd met het voldoen aan de bestaande verwachtingen van wat een leider is. Het beantwoorden aan dergelijke verwachtingen is nog steeds een voorwaarde voor een succesvolle carrière als leidinggevend,²³ zeker in organisaties die traditioneel nogal leider-centrisch zijn, zoals Defensie. Minder nadrukkelijk leiderschap wordt dan al snel weggezet als *laissez-faire* of teruggetrokken leiderschap. Militaire organisaties hechten bovendien veel waarde aan de voortrekkersrol van leidinggevend en zien leiderschap als persoonlijke eigenschap.²⁴ Zo omschrijft de *Joint Doctrinepublicatie Commandovoering* (JDP 5) leiderschap als 'de projectie van persoonlijkheid en karakter van een individu, veelal de commandant, om mensen te motiveren te doen wat van hen verwacht wordt.'²⁵ Zo'n leider-

15 Uhl-Bien e.a., 'Complexity Leadership Theory'.

16 F. Peters en C.M.J. Strijp, *Leiderschap en strategische opgave* (proefschrift, Tilburg University, 2011).

17 Contractor e.a., 'The Topology of Collective Leadership'.

18 H. Mintzberg, 'Rebuilding companies as communities', in: *Harvard Business Review* 87 (2009) (7/8) 140-143.

19 M. Kriger en Y. Zhovtobryukh, 'Rethinking Strategic Leadership: Stars, Clans, Teams, and Networks', in: *Journal of Strategy and Management* 6 (2013) (4) 411-432.

20 J. den Boer, 'Samenwerken op basis van kennis en motivatie', in: *De Onderofficier* (september 2018) 34-13.

21 Leiderschapstheorieën 'put much stress on the omnipresence and omniscience of the leader,' and 'many military leadership doctrines build on these theories', zie: Ad Vogelaar, 'Leadership from the Edge: A Matter of Balance', in: *Journal of Leadership & Organizational Studies* 13; (2007) 27-42, 36.

22 R.A. Heifetz en M. Linsky, 'A survival guide for leaders', in: *Harvard Business Review* 80 (2002) (6) 65-74.

23 R.G. Lord en K.J. Maher, 'Perceptions of leadership and their implications in organizations', in: J. Carroll (red.) *Applied Social Psychology and Organizational Settings* (Hillsdale, Earlbaum, 1990).

24 R. Kark, T. Karazi-Presler en S. Tubi, 'Paradox and Challenges in Military Leadership', in: *Monographs in Leadership and Management* 8 (2016) 159-187.

25 *Joint Doctrine Publicatie 5 Commandovoering* (Den Haag, ministerie van Defensie, Grafische Dienst AVDD, 2012).

centrische benadering werkt totdat de leidinggevende voor een lastig probleem komt te staan waarvoor hij of zij zelf de oplossing niet heeft. Er is, kortom, een overschatting van waar leiders toe in staat zijn.²⁶

Een overschatting van leiders heeft een aantal negatieve gevolgen. Zo leidt het tot een onderschatting van de rol van volgers. In bijna alle leiderschapstheorieën staat de leider centraal, maar diezelfde theorieën besteden weinig aandacht aan hen die leiding ontvangen. Die laatste opmerking raakt aan een belangrijk punt: leiders hebben weliswaar beperkte invloed, maar volgers hebben meer invloed gekregen. Zij zijn mondiger en minder geneigd zomaar aan te nemen wat leiders zeggen. We zien die

verschuivende machtsbalans terug in de opeenvolgende stromingen in het denken over leiderschap: van de projectie van de persoonlijkheid van de leider op zijn of haar volgelingen, in de jaren twintig van de vorige eeuw, naar wederzijdse beïnvloeding in een gezamenlijk streven naar gedeelde doelen nu.²⁷ De vraag is dan ook niet meer alleen welke eigenschappen goede leiders moeten hebben, maar zeker ook wat iemand tot een goed volger maakt.

Gezien de dynamische en onvoorspelbare wereld om ons heen zijn de benodigde kennis en vaardigheden om complexe problemen op te lossen immers steeds meer verspreid door de organisatie te vinden. Bij de samenwerking die daaruit voortvloeit is het niet altijd mogelijk invloed uit te oefenen vanuit een formele gezagsverhouding. Dat vraagt van leiders wel dat zij zichzelf minder op de voorgrond plaatsen. Lao Tzu schreef in de zesde eeuw voor Christus al: 'Een leider is het meest effectief als mensen

26 B. Kellerman, *The End of Leadership* (New York, HarperCollins, 2012) 180-1.

27 J.B. Ciulla, 'Ethics and Leadership Effectiveness', in: J. Antonakis, A. T. Cianciolo en R. J. Sternberg (red.), *The Nature of Leadership* (Thousand Oaks, Sage, 2004) 302-327.

Traditionele opvattingen over leiderschap staan onder druk en leiders en volgers bevinden zich steeds meer in het veld van wederzijdse beïnvloeding

FOTO MCD, PETER VAN BASTELAAR



ternauwernood weten van zijn bestaan. Als zijn werk erop zit en zijn doel is bereikt, zullen zijn troepen denken dat zij het zelf hebben gedaan.²⁸

Traditionele opvattingen over leiderschap spelen nog steeds een belangrijke rol binnen militaire organisaties. Officieren en onderofficieren hebben aan het begin van hun loopbaan een besluitvaardige en actie-georiënteerde leiderschapsstijl aangeleerd.²⁹ Hun omgeving beloont het bijbehorende gedrag. Later blijkt het dan lastig om in onduidelijke situaties een meer consulterende en indirecte houding aan te nemen. De neiging tot doortastendheid is lastig te negeren als dat vele jaren een vereiste is geweest. Als teamleden bovendien een directieve leidinggevende gewend zijn, is het aannemelijk dat ze hun verwachtingen over leiderschap daarop aanpassen.³⁰ Als leidinggevend de indruk wekken de antwoorden op alle vragen te hebben, zorgt dat ervoor dat anderen minder bereid zijn om een rol te spelen bij de oplossing van problemen. Zeker als het gaat om strategisch leiderschap is de traditionele top-down-opvatting, waarbij de top van de organisatie weet wat nodig is en veranderingen doorvoert, nog steeds dominant. De organisatie zal moeten wennen aan de gedachte dat medewerkers en initiatieven van onderop een actieve rol kunnen spelen en zelfs noodzakelijk zijn bij de invulling van strategisch leiderschap.

Hiërarchie

Ook de hiërarchische inrichting en werkwijze van militaire organisaties belemmert leiderschap als collectief proces. Defensie is een bureaucratische, taakgerichte organisatie die is ingericht met het oog op stabiliteit, efficiency en beheersing. Dat ontmoedigt informele structuren, netwerkinteracties en spontane verandering.³¹

De standaard leiderschapsstructuur in militaire organisaties berust op rangen en de chain of command. De persoon met de hoogste rang is doorgaans de formeel leidinggevende. Verder zijn de meeste leidinggevend bij Defensie opgeleid en getraind in hiërarchisch leiderschap gericht op structuur en controle van bovenaf.³²



De hiërarchische inrichting en werkwijze van militaire organisaties belemmert leiderschap als collectief proces

Dat staat haaks op de blijvende innovatie die de Defensienota beoogt. In een militaire organisatie ontstaan daarnaast routines, gewoonten en standaardprocedures, vastgelegd in doctrines, handboeken en voorschriften. Dit kan ten koste gaan van het reflecteren op en het bediscussieren van de gebruikelijke werkwijze, onderliggende uitgangspunten en mogelijke alternatieven. Ambigüiteit ziet men al snel als bedreigend en het toelaten ervan als zwakte.³³ Door de hiërarchie kunnen leidinggevend met hun team te maken krijgen met spannings-

28 P. Olsthoorn, *Military Ethics and Leadership* (Leiden/Boston, Brill, 2017).

29 N. Jans, J. Cullens, J. Frazer-Jans en S. Mugford, *The Chiefs: A Study of Strategic Leadership* (Australian Defence College, Centre for Defence Leadership and Ethics, 2013).

30 Idem.

31 D.R. Lindsay, D.V. Day en S.M. Halpin, 'Shared Leadership in the Military: Reality, Possibility, or Pipe Dream?', in: *Military Psychology* 23 (2011) (5) 528-549.

32 Lindsay e.a. 'Shared Leadership in the Military'.

33 C.R. Paparone en G.E. Reed, 'The Reflective Military Practitioner: How Military Professionals Think in Action', in: *Military Review* (March-April 2008) 66-76.

velden of tegenstellingen die typerend zijn voor een militaire context. Denk daarbij aan het volgen van regels en procedures versus creativiteit en eigen initiatief of aan de behoefte aan eenvoud en rechtlijnigheid tegenover de complexe realiteit van de omringende wereld. Mensen maken onder druk en bij het ervaren van spanningsvelden eerder eenzijdige keuzes. Ook in een militaire context loop je dan het risico om minder effectief te zijn.

Personeelsbeleid

De manier waarop Defensie het militaire personeel werft, selecteert en opleidt draagt bij aan een homogene cultuur. Dat is een bekend fenomeen in veel organisaties. Een bepaald type mensen voelt zich aangetrokken tot Defensie, die daaruit de mensen selecteert die het beste bij de organisatie passen. Militairen gaan vervolgens door een traject van opleidingen en startfuncties

heen, waarbij zij die te veel afwijken van de heersende cultuur de organisatie alsnog verlaten. Een homogene cultuur draagt zo bij aan de robuustheid, maar belemmert de wendbaarheid van de organisatie.

Ook het gesloten personeelssysteem voor militair personeel kan het kritisch en innovatief vermogen belemmeren. Beloningssystemen en loopbaanpaden voor militairen zijn overwegend gebaseerd op het uitgangspunt dat je op individuele basis successen behaalt. Militaire leidinggevenden maken vooral kans op promotie als ze zelf het voortouw nemen in plaats van een stap terugzetten om medewerkers te stimuleren met oplossingen te komen. Nieuwe leidinggevenden gaan, al dan niet na de bekende termijn van honderd dagen, vaak veranderingen aanbrengen om een eigen stempel te drukken. In een reguliere militaire omgeving kan de

Het gesloten personeelssysteem voor militair personeel kan het kritisch en innovatief vermogen belemmeren

FOTO MCD, HILLE HILLINGA



keuze voor een collectieve invulling van leiderschap overkomen als zwakte of onvermogen om de groep aan te sturen. Bovendien kan een slechte beoordeling als eenheidscommandant consequenties hebben voor je verdere loopbaankansen.³⁴ Een gesloten personeelssysteem vergroot zo het risico dat militaire leidinggevendenden zich richten op zichtbare kortetermijndoelstellingen die zijn ingegeven door de eigen loopbaanvooruitzichten. Militairen zijn mogelijk terughoudend met hun eigen mening en het nemen van vernieuwende initiatieven omdat het volgen van de regels en standaardprocedures een veiliger pad biedt naar hogere rangen.³⁵

Gedragspatronen aan de top

De *Defensienota 2018* wijst op een noodzakelijke verandering van werkwijze, gedrag en cultuur om robuust en wendbaar te kunnen zijn. Aan de top van organisaties leeft vaak het idee dat veranderingsprocessen van bovenaf in te voeren zijn. Volgens verandermanagementexpert Arend Ardon wordt verandering en beweging onbewust en onbedoeld tegengehouden door ingesleten overtuigingen en routines die vastkleven aan dat idee.³⁶ Er ontstaan volgens hem blokkades doordat de top wil vernieuwen via oude structuren en platgetreden paden of verantwoordelijkheid wil stimuleren met top-downplannen. Juist in militaire organisaties met een gesloten personeelssysteem kan het een extra belemmering zijn dat de militaire top is doorgegroei door excellent functioneren binnen de kaders van traditionele structuren en processen en daarbij horende opvattingen over leiderschap.³⁷ Verder ziet Ardon een typisch beeld waarbij de top zich richt op het veranderen van anderen. Met het oog op cultuurverandering lijken ze zichzelf vaak niet als onderdeel te zien van de cultuur die ze als onwenselijk achten. Hun eigen gedrag, patronen en ineffectiviteit blijft daardoor al snel buiten beschouwing.³⁸

Op bestuurlijk organisatieniveau bestaan vaak complexe onderlinge afhankelijkheden en conflicterende belangen rond bijvoorbeeld resources, informatie of besluitvorming.³⁹ In een militaire organisatie komt daar nog bij dat men zich op bestuurlijk niveau doorgaans sterk

verbonden voelt met het eigen defensieonderdeel en de achterban die men vertegenwoordigt.⁴⁰ Dit nodigt uit tot gedrag dat het belang van vooral één partij dient en daardoor de belangen van andere betrokkenen kan schaden.⁴¹ Organisaties tolereren zulk gedrag tot op zekere hoogte, onder meer omdat gezonde rivaliteit tussen organisatieonderdelen ook positief kan uitwerken. Maar te veel concurrentie zal het vertrouwen in de samenwerking ondermijnen en daardoor eenheid in leiderschap in de weg staan. In een militaire organisatie kan dat tot uiting komen door in de bestuurlijke top te blijven denken in het voordeel van het eigen defensieonderdeel of achterban, of door na een gezamenlijk besluit toch te blijven lobbyen voor het standpunt van het eigen krijgsmachtdeel. De behartiging van deelbelangen kan zo een bedreiging vormen voor een ruimere opvatting en invulling van strategisch leiderschap. Wie op bestuurlijk niveau polariseert en tegenstellingen uitspeelt, kan andere betrokken interne en externe partijen moeilijk mobiliseren om in te spelen op de steeds veranderende veiligheids-situatie.

Strategisch leiderschap als collectief vermogen

De bovenstaande uiteenzetting van belemmeringen toont dat er geen eenvoudige oplossingen zijn om strategisch leiderschap in te vullen in een adaptieve krijgsmacht. Het laatste deel van dit artikel geeft een aantal oplossingsrichtingen.

34 Jans e.a., *The Chiefs*.

35 T. Möls, 'Critical and Creative Thinking: Are Innovation and Initiative Welcome in the Military?', in: *US Army War College Quarterly* (June 2005) 4.

36 A. Ardon, *Ontketen vernieuwing! Blokkades wegnemen en beweging creëren* (Amsterdam, Business Contact, 2015).

37 Jans e.a., *The Chiefs*.

38 A. Ardon, *Doorbreek de cirkel! Hoe managers onbewust verandering blokkeren* (Amsterdam, Business Contact, 2011).

39 Z. Simsek, C. Heavey en B.C. Fox (2018), 'Interfaces of Strategic Leaders: A Conceptual Framework, Review, and Research Agenda', in: *Journal of Management* 44 (2018) (1) 280-324.

40 O. Boe, R.B. Johansen en J. Bergh (in press), 'Leadership in a Staff or a Garrison Compared to Combat Leadership in a Military Operation. Same but Different', in: *International Journal of Emergency Mental Health and Human Resilience*.

41 E.F. ten Heuvelhof, *Strategisch gedrag in netwerken* (Den Haag, Boom Bestuurskunde, 2016).

Leiderschapsontwikkeling

Een ruimere invulling van strategisch leiderschap vraagt allereerst om een ander perspectief op leiderschapsontwikkeling. Naast het opleiden en trainen van individuen voor een rol als leidinggevende is het belangrijk om als organisatie te bouwen aan leiderschap als een collectieve capaciteit.⁴² Mensen moeten vertrouwd raken met leiderschap als gezamenlijk proces en leren minder omhoog te kijken voor antwoorden en oplossingen. Dit kan de basis vormen om mensen initiatief te laten nemen en eigenaarschap te laten aanvaarden voor het gezamenlijk leiden van de organisatie en een actieve bijdrage te leveren aan noodzakelijke innovatie. Het gaat daarbij ook om het ontwikkelen van het vermogen om met anderen, zowel binnen als buiten de eigen organisatie, samen te werken op basis van een gemeenschappelijk belang. Tegelijkertijd moeten defensiemedewerkers leiderschap kunnen blijven invullen binnen hiërarchische structuren en processen en militairen binnen een raamwerk van commandovoeringsprocedures.⁴³

Gezamenlijk een bijdrage leveren aan de doelstellingen van een adaptieve krijgsmacht vereist adaptief vermogen van zowel leidinggevendenden als hun team. Adaptief vermogen

betekent in de breedste zin effectief aan kunnen blijven sluiten bij een veranderende omgeving.⁴⁴ Gegeven de eerder beschreven belemmeringen is dat niet eenvoudig. Het is geen kwestie van een workshop, cursus of symposium, maar van een doorlopend ontwikkelprogramma om adaptief vermogen bewust te ontwikkelen.⁴⁵ Het ontwikkelen van dat vermogen moet daarbij deel uitmaken van alle opleidings- en trainingsprogramma's. In de literatuur over adaptief vermogen en adaptief leiderschap zijn daartoe voldoende aanknopingspunten te vinden.⁴⁶

In het kader van leiderschapsontwikkeling bij militairen is het verstandig om het gesloten personeelssysteem met bijbehorende loopbaanpaden en beloningssystemen tegen het licht te houden. Een bekend perspectief op militaire loopbaanpaden is dat militairen bij hun weg omhoog door dezelfde 'hoepeltjes' moeten springen, en dat men voor belangrijke militaire functies selecteert uit het potje 'beste eenheidscommandanten'. Er zijn echter ook mensen nodig die op andere vlakken uitblinken, zoals het beïnvloeden van anderen in situaties waarin je niet kunt terugvallen op een hogere rang, formele positie of wettelijke bevoegdheid. Om effectief te zijn moet iemand soms ook kunnen functioneren in een netwerk van politieke coalities en beïnvloedingslijnen.⁴⁷ De samenwerking met en beïnvloeding van andere stakeholders en civiele partners wordt steeds belangrijker. Ook in een militaire context moet iemand anderen kunnen beïnvloeden als deelnemer aan een samenwerkingsverband zonder hiërarchische relaties. Om meer ruimte te laten ontstaan voor de gezamenlijke invulling van leiderschap is het aan te bevelen om ook een meer reflectieve en indirecte benadering bij leidinggevendenden te stimuleren en te belonen.

Netwerksamenwerking

Defensie opereert joint, interagency, multinationalaal en public (JIMP) en maakt deel uit van een verscheidenheid aan zogeheten ecosystemen. Omdat Defensie niet altijd een eigen koers kan varen, is het belangrijk om de systemen waarvan zij deel uitmaakt te begrijpen. Bij de aanpak van complexe problemen is het belangrijk om kennisdeling mogelijk te maken

42 Duursema, 'Strategisch Leiderschap doe je Samen'.

43 Boe e.a., 'Leadership in a Staff or a Garrison' (in press).

44 G. Yukl, en R. Mahsud, 'Why Flexible and Adaptive Leadership is Essential', in: *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 62 (2012) (2) 81.

45 W.R. Burns jr. en W. D. Freeman, *Developing More Adaptable Individuals and Institutions* (No. IDA-P-4535) (Alexandria, Institute for Defense Analyses Alexandria, 2010).

46 J. Glover, H. Friedman en G. Jones, 'Adaptive Leadership: When Change is not Enough (part one)', in: *Organization Development Journal* 20 (2002) (2) 15; E. Miron-Spektor, A. Ingram, J. Keller, W.K. Smith en M.W. Lewis, 'Microfoundations of Organizational Paradox: The Problem is How We Think About the Problem', in: *Academy of Management Journal* 61 (2018) (1) 26-45; E.D. Pulakos, S. Arad, M.A. Donovan en K.E. Plamondon, 'Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance', in: *Journal of Applied Psychology* 85 (2000) (4) 612; P.M. Shields, 'An American Perspective on 21st-Century Expeditionary Mindset and Core Values: A Review of the Literature', in: H. Fürst en G. Kümmel (red.), *Core Values and the Expeditionary Mindset: Armed Forces in Metamorphosis* (Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft, 2011) 15-35; S.S. White, R.A. Mueller-Hanson, D.W. Dorsey, E.D. Pulakos, M.M. Wisecarver, E.A. Deagle III en K.G. Mardini, *Developing Adaptive Proficiency in Special Forces Officers* (Arlington, Personal Decisions Research Institutes Inc., 2005).

47 A.T. MacIntyre en J. Stouffer (red.), *Strategic Leadership Development: International Perspectives* (Ottawa, Canadian Defence Academy Press, 2007).

en te zorgen voor inbreng vanuit relevante netwerken.⁴⁸ Intern kan het gaan om formele samenwerkingsverbanden, maar ook om spontane informele initiatieven die binnen de organisatie ontstaan.⁴⁹ Door externe netwerksamenwerking stroomt nieuwe informatie de organisatie binnen en dat kan helpen om beter aan te sluiten bij externe ontwikkelingen. Het is de moeite waard om na te gaan welke ruimte er bij Defensie is voor het optimaliseren van het management van interne en externe netwerksamenwerking als onderdeel van strategisch leiderschap. Nieuwe ideeën die deze netwerksamenwerking oplevert moeten in de eigen organisatie kunnen worden geïntroduceerd. Daarbij kunnen zogeheten 'sponsors' in de operationele processen worden ingezet, die bereid zijn om die nieuwe ideeën te propageren.⁵⁰ Het verdient aanbeveling om structuren en processen in de organisatie zoveel mogelijk geschikt te maken voor de input vanuit netwerksamenwerking. In de leiderschapsliteratuur zijn diverse suggesties en aanbevelingen te vinden voor het faciliteren van vernieuwingsvermogen en de noodzakelijke

onderlinge coördinatie met hiërarchische mechanismen zoals bijvoorbeeld planning en budgettering.⁵¹

Eenheid in leiderschap

De opvatting van strategisch leiderschap als collectief vermogen vraagt iets van de hele organisatie en medewerkers op alle niveaus. Het vermogen om elkaar aan de top van een organisatie onderling te begrijpen en te vertrouwen is een belangrijke randvoorwaarde voor de wendbaarheid van organisaties. Daarbij is het van belang om aandacht te vestigen op de onderlinge afhankelijkheid en stil te staan bij het hogere doel en gedeelde waarden bij de onderlinge samenwerking. Onderling vertrouwen leidt tot de bereidheid om informatie te delen en te investeren in de samenwerking in

48 K.B. Boal en R. Hooijberg, 'Strategic Leadership Research: Moving on', in: *The Leadership Quarterly* 11 (2000) (4) 515-549.

49 M. Hitt en R. Ireland, 'The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital', in: *Journal of Leadership and Organizational Studies* 9 (2002) (1) 3-14.

50 Uhl-Bien en Arena, 'Leadership for Organizational Adaptability'.

51 Idem.

Het ontwikkelen van adaptief vermogen moet deel uitmaken van alle opleidings- en trainingsprogramma's

FOTO MCD, MAARTJE ROOS





FOTO U.S. ARMY, ARIEL OWINGS

Om storytelling effect te laten hebben op organisatieverandering moet het een gezamenlijke activiteit van de top en medewerkers zijn

plaats van transactiekosten als gevolg van onderhandelingen.⁵² Verder kan een verbindende en inspirerende visie aan de top zorgen voor betekenis en zingeving bij het personeel van de organisatie in relatie tot hun bijdrage aan die visie. Storytelling kan daarin een rol spelen, door het voorzien in een verhaal over het gedeeld verleden en een perspectief op de toekomstige richting van de organisatie.⁵³ Op de werkvloer leven nu eenmaal verhalen die mensen aan elkaar doorgeven en waarmee ze betekenis proberen te geven aan wat er gebeurt. Het bewust inzetten van een verbindend en inspirerend collectief verhaal past bij de gedachte van organisaties als sociale leer-systemen. Toepassing van het mechanisme van storytelling bij een beoogde organisatieverandering is echter wel een gezamenlijke activiteit van de top en medewerkers. Een

verbindend perspectief om dingen in beweging te krijgen kan niet worden opgelegd. Verandermanagementexpert Ardon geeft het advies om zo'n inspirerend verhaal 'dichtbij jezelf' te houden.⁵⁴ Dat biedt de top van de organisatie meteen een kans hun eigen rol binnen de verandering van werkwijze, gedrag en cultuur een plaats te geven en bespreekbaar te maken. Hoe paradoxaal het ook mag klinken: kwetsbaarheid zou daardoor een kracht kunnen worden in plaats van een zwakte.⁵⁵

Het middenmanagement is een belangrijke schakel tussen de bestuurlijke top en de werkvloer en een 'katalysator' bij het omzetten van strategische bedoelingen in operationele plannen. De top lijkt vooral van het middenmanagement afhankelijk als bron van ideeën en input. Door hun inzicht in zowel de operationele aspecten als het grotere plaatje, kunnen hun ideeën zich ontwikkelen tot significante strategieën of veranderingen in de organisatie. Door het middenmanagement te mobiliseren kunnen veranderingen in de organisatie ook vanuit 'het midden' opkomen in plaats van uit de top. Middenmanagers kunnen op hun beurt verbinding zoeken met elkaar en belangrijke

52 Ten Heuvelhof, *Strategisch gedrag in netwerken*.

53 K.B. Boal en P.L. Schultz, 'Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems', in: *The Leadership Quarterly* 18 (2007) (4) 411-428.

54 Ardon, *Ontketen vernieuwing!*

55 B. Brown, *De kracht van kwetsbaarheid. Heb de moed om niet perfect te willen zijn* (Amsterdam, A.W. Bruna, 2013).

veranderingen aanjagen. Zij kunnen in kleiner verband reflecteren op gedeelde ervaringen en met de verkregen inzichten initiatieven opstarten die kunnen uitgroeien tot grotere strategieën.⁵⁶

Ten slotte is voor leidinggevendenden op de werkvloer een cruciale rol weggelegd. Zij kunnen zorgen voor een klimaat waarin mensen hun ideeën, bedenkingen en meningen uitspreken. Leidinggevendenden zijn zich er vaak niet van bewust dat dit voor medewerkers niet vanzelfsprekend is. Daarnaast kunnen leidinggevendenden op de werkvloer nadenken over de bovengenoemde belemmeringen. Hoe is bijvoorbeeld de neiging tot een doortastende leiderschapsstijl te onderdrukken als de situatie daar om vraagt? Complexe problemen vragen om een gezamenlijke aanpak, die mensen in staat stelt te experimenteren en van fouten te leren. Voor leidinggevendenden is daarbij het vermogen belangrijk om mensen te kunnen motiveren samen op zoek te gaan naar nieuwe oplossingen en afstand te nemen van oude overtuigingen en gedragingen.⁵⁷ Tot slot zou iedere leidinggevende samen met zijn of haar eigen team kunnen nagaan hoe men de eigen verantwoordelijkheid ervaart als het gaat om leiderschap, zowel binnen het team als ten opzichte van het reilen en zeilen van de organisatie.

Conclusie

Zoals de huidige wervingscampagne *Skilled for life* aangeeft, heeft Defensie mensen nodig die leren werken onder druk, doorbijten en knopen doorhakken. Door het voortouw te nemen en besluitvaardig te zijn kunnen leidinggevendenden bij Defensie onder extreme omstandigheden doelstellingen halen en levens besparen. Ook toekomstige militaire leidinggevendenden moeten in dat opzicht op hun taak berekend zijn en het is essentieel om die kwaliteiten te blijven borgen in het systeem van leiderschapsontwikkeling. Tegelijkertijd kan het adaptief vermogen van Defensie als geheel zich verder ontwikkelen als iedereen in de organisatie zoveel mogelijk gemobiliseerd wordt een bijdrage te leveren aan een toekomstbestendige organisatie. Daarmee



FOTO MCD

Defensie zal ook nieuw personeel moeten leren schakelen tussen leiderschap als formele rol in de organisatie en leiderschap als gezamenlijk proces

wordt strategisch leiderschap een collectief vermogen van de organisatie in plaats van een individuele kwaliteit van mensen in leidinggevende posities. Daar kan Defensie zelf de vruchten van plukken en zij is het toekomstige collega's verschuldigd, zodat die zo goed mogelijk kunnen blijven aansluiten bij wat de context van hen vraagt.

Om als defensieorganisatie het spanningsveld tussen robuust en wendbaar positief te kunnen benutten is wel een verandering nodig in werkwijze, gedrag en cultuur. Een meer gezamenlijke opvatting van strategisch leiderschap kan daarbij een cruciale rol spelen. Zo'n ruimere opvatting van leiderschap betekent niet dat er geen ruimte meer is voor hiërarchie en top-downprocessen, maar veronderstelt wel dat iedereen tijdig kan schakelen tussen leiderschap als formele rol in de organisatie en leiderschap als gezamenlijk proces. Dat is een voorwaarde om als organisatie zowel robuust als wendbaar te kunnen zijn, zoals de *Defensienota 2018* beoogt. Traditionele opvattingen over wat leiderschap is, top-downdenken en de overige genoemde belemmeringen in de organisatie zijn vooralsnog een sta-in-de-weg om soepel te kunnen schakelen, maar dat kan worden overwonnen. De tijd zal het leren. ■

⁵⁶ Mintzberg, 'Rebuilding companies as communities'.

⁵⁷ E.W. Morrison, 'Employee Voice and Silence', in: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (2014) (1) 173-197.