

Nieuwe Defensievisie leidinggeven

Op koers met het leiderschapskompas

Leiderschap is voor de meeste leiders vooral iets van de (militaire) praktijk. Het gebruik van (wetenschappelijke) theorieën bleek in de leiderschapsvisie 2007 een bron van verwarring te zijn, waardoor diverse defensieonderdelen de visie op een eigen manier interpreterden.¹ Leiderschap, Defensie en haar omgeving stonden de laatste jaren niet stil. De CDS heeft dan ook aanleiding gezien om de leiderschapsvisie te herzien. Een voorwaarde voor de herziene visie was dat in één oogopslag duidelijk moest zijn wat goed leiderschap is. Om op koers te blijven in een veranderende omgeving en om een eenduidige Defensievisie op leiderschap te ontwikkelen, is daarom vanuit de praktijk, ondersteund door theorie, de visie leidinggeven geactualiseerd. De nieuwe visie is inmiddels goedgekeurd door de CDS. Dit artikel verschaft inzicht in zowel de visie als de wijze waarop ze tot stand is gekomen.

*Lkol drs. S. Dalenberg, l. Folkerts MSc. en dr. T. Bijlsma**

Dit artikel schetst allereerst kort de heden-daagse en toekomstige ontwikkelingen waarmee een militaire leider geconfronteerd wordt. Vervolgens schenkt het aandacht aan het internationale militaire perspectief, gevolgd door een korte evolutieschets van leiderschapstheorieën. De ontwikkelingen op deze drie fronten zijn van belang voor een juiste interpretatie van de herziening van de visie. De ontwikkeling van de visie staat immers niet los van de praktijk, de omgeving, toekomstverwachting en theorie.

Om tot een actualisering van de Defensievisie leidinggeven te komen hebben in 2011-2012 diverse activiteiten plaatsgevonden, voornamelijk *bottom up*. Na de beschrijving van dit proces sluit het artikel af met de nieuwe visie, het bijbehorende kompas en een korte toelichting met theoretische en praktische implicaties. Daarnaast komen de overeenkomsten en verschillen met de visie uit 2007 aan de orde, evenals diverse discussieonderwerpen.

Toekomstperspectief

De wereld om ons heen verandert snel. Het veiligheidsbegrip is verbreed, en daarmee ook het militaire optreden.² Niet alleen wordt Defensie ingezet voor conflictbestrijding, maar steeds vaker ook voor de ondersteuning van civiele autoriteiten, bij rampenbestrijding en bij het tegengaan van potentiële dreigingen.

Asymmetrisch optreden

Asymmetrisch optreden tegen een irreguliere tegenstander is 'normaal' geworden, gecom-

* Luitenant-kolonel drs. Sander Dalenberg is universitair docent leiderschap & HRM aan de Faculteit Militaire Wetenschappen van de Nederlandse Defensie Academie (NLDA) te Breda. Hij heeft als adviseur geparticipeerd in een van de eerste werkgroepen actualisering visie leidinggeven. Ilse Folkerts MSc. is adviseur bij het kenniscentrum van het Expertisecentrum Leiderschap Defensie, en leidde tevens de werk- en klankbordgroepen actualisering visie leidinggeven. Dr. Tom Bijlsma is universitair docent militaire bedrijfswetenschappen aan de Faculteit Militaire Wetenschappen van de NLDA.

1 Dalenberg, S. & Vogelaar, A.L.W. 'Leiderschapsvisies binnen Defensie: Theorie en Praktijk', *Militaire Spectator* 181 (2012) (5) 221-230.

2 *Eindrapport Verkenningen. Houvast voor de krijgsmacht van de toekomst*. Den Haag, Ministerie van Defensie (2010).

bineerd met *joint* en *combined* optreden in onherbergzame gebieden of eindeloze zeeën, en speelt zich vaak af binnen het hele geweldsspectrum. Waar tot voor kort speciale of specialistische eenheden hun eigen dienstenniche hadden, wordt er steeds meer een beroep gedaan op een breder verband van eenheden.

Zo is het helpen opbouwen van falende staten, vaak in samenwerking met diverse ngo's, gemeengoed geworden. Clanverbanden, religieuze vertakkingen, criminele netwerken en (onverwerkte) historische gebeurtenissen kleuren de context in. Samenwerken met andere departementen, (nood)diensten en hulporganisaties, zowel binnen als buiten onze landgrenzen, is in steeds meer gevallen de cruciale factor voor succes.

Technologische ontwikkelingen

Naast deze ontwikkelingen treden ook op andere gebieden veranderingen op die gevolgen hebben voor leiderschap binnen Defensie. Informatie wordt toegankelijker door moderne en snelle technologie, maar de voortschrijdende technologische ontwikkelingen en de toenemende wereldwijde verspreiding ervan kunnen ook gepaard gaan met veiligheidsrisico's. De financiële en economische crisis in het Westen werkt als een katalysator voor verdergaande bezuinigingen op de Nederlandse Defensie. Wat het demografisch gebied betreft, kent de nieuwe generatie 'Z' vaak andere normen en waarden ten aanzien van werk dan de voorgaande generaties.³

Dit zijn allemaal ontwikkelingen die langzaam vorm hebben gekregen en zich nog verder zullen evolueren. Het leidinggeven aan mensen binnen Defensie heeft zich ook doorontwikkeld om effectief te blijven. Leidinggevend binnen Defensie zijn absoluut geen dinosauriërs van de 21-ste eeuw, maar moeten wel blijven nadenken en meebewegen om ook in de toekomst invulling te kunnen geven aan goed leiderschap.

Internationaal militair perspectief

De Nederlandse krijgsmacht is niet de enige die nadenkt over succesvol leiderschap in een



FOTO AVDD, T. KLABBERS

Leidinggevend binnen Defensie moeten blijven nadenken en meebewegen om ook in de toekomst invulling te geven aan goed leiderschap

veranderende wereld. Australië, het Verenigd Koninkrijk en Canada bijvoorbeeld hebben onderzoek gedaan naar de in- en externe ontwikkelingen van Defensie en de gevolgen daarvan voor goed leiderschap.

Zo streeft de Australische landmacht sinds een paar jaar naar een zogeheten *Adaptive Army*. *'The Adaptive Army initiative seeks to ensure that the generation and preparation of land forces is conducted more effectively and efficiently (...). Ultimately, the Adaptive Army will develop the structures and culture to learn and adapt rapidly to changing circumstances.'*⁴

Op grond van hun studies over toekomstige ontwikkelingen heeft de Britse Defensie ingezet op behendigheid, *agility*. De sleuteldimensies van behendigheid worden hierbij beschreven als: *'Robustness, Resilience, Responsiveness, Flexibility, Innovation and Adaptation'*.⁵

3 Bontekoning, A.C. *Het Generatieraadsel, ontdek de kracht van generaties*. Mediawerf, Amsterdam (2010).

4 *Adaptive Campaigning 09; Army's Future Land Operating Concept*. Australian Army Headquarters, Canberra, September (2009) 8.

5 Taylor, S., Medhurst J.C., Scales T., Moffat J. & Johnstone J. *Agile Forces Study: Summary Report*. Defence Science and Technology Laboratory UK, Farnborough, Ministry of Defence (2009) 9.



FOTO AVDD, H.KEERIS

ME pelotons uit alle districten van de Koninklijke Marechaussee doen mee aan een leiderschapsoefening. Dat er meerdere vormen van goed leiderschap bestaan en Defensie dus niet één beste manier kan voorschrijven, lijkt evident

De Canadese krijgsmacht ten slotte, is op grond van breder onderzoek binnen de organisatie de richting van *cognitive readiness* ingeslagen.⁶ *'Cognitive readiness describes the mental preparation an individual must establish and sustain to perform effectively in the complex and unpredictable environment of modern military operations (...) effective cognitive readiness ultimately manifests as successful pattern recognition, creative adaptability, and intuitive decision making in the field.'*⁷

De Amerikanen hebben ook belangrijke lering getrokken uit het optreden van hun leidinggevenden in Irak en Afghanistan. Wong stelt dat luitenants en kapiteins *'(are) becoming more creative, innovative, and confident as they learn to deal with the complexities, unpredictability, and uncertainties of counterinsurgency and nation-building in postwar Iraq'*.⁸

Deze ontwikkelingen zijn niet tijdelijk. Een Amerikaanse studie naar het profiel van de officier in 2030 versterkte de behoefte aan adaptiviteit op basis van twee belangrijke feiten. Ten eerste, de officieren die het Amerikaanse leger in 2030 zullen leiden, zijn al in dienst, of zullen dat spoedig zijn. Ten tweede, de dreigingen en beslissingen waarmee zij in de toekomst geconfronteerd zullen worden, zijn niet te voorspellen.

Op basis van deze feiten concludeert het onderzoek: *'We can agree that what will be needed are more flexible and adaptable officers and a more flexible and adaptable officer corps.'*⁹ Het Amerikaanse leger zet sinds ruim tien jaar zwaar in op *the adaptive leader*.¹⁰ Adaptiviteit is hierbij de

-
- 6 Adams, B.D., Hall, C.D.T., & Thomson, M.H. *Military individual readiness. État de préparation militaire de l'individu*. DRDC No. CR-2009-075, Canada: Department of National Defence, Ontario (2009).
- 7 Fautua D.T. & Schatz S. 'Cognitive Readiness and the Challenge of Institutionalizing the 'New' Versus 'News'', *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 6 (2012) (3) 276-298, 277.
- 8 Wong, L. *Developing Adaptive Leaders: the Crucible Experience of Operation Iraqi Freedom*. Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, Carlisle, (July 2004) 2-3.
- 9 *The Military Officer in 2030*. The Secretary of Defense Summer Study, Director, Net Assessment, (2003) 41.
- 10 Freeman, W.D. & Burns W.R. Jr. *Developing an Adaptability Training Strategy and Policy for the Department of Defense (DOD)*. Institute for Defense Analyses, (August 2010) Alexandria. Tucker, J.S. & Gunther, K.M. 'The Application of a Model of Adaptive Performance to Army Leader Behaviors', *Military Psychology* 21 (2009) 3, 315-333.

capaciteit om effectief te reageren op een veranderde situatie.¹¹

Theoretisch perspectief

De internationale ontwikkelingen hebben bijna vanzelfsprekend wetenschappelijke aandacht voor nieuwe vormen van leiderschap als gevolg. Adjectieven als ‘adaptief leiderschap, charismatisch leiderschap, dienend leiderschap, situationeel leiderschap, inspirerend leiderschap, transformationeel leiderschap’ tonen de modegevoeligheid van leiderschapstheorieën aan, ook in de wetenschap.

Toch is er een structuur aan te brengen in het denken over leiderschap in de laatste decennia. Vier hoofdstromen die elkaar min of meer hebben opgevolgd, schetsen de theoretische ontwikkelingen in de tijd: ‘*trait*’, ‘*behavior*’, ‘*contingency*’ en ‘*one best way*’.

‘Trait’

Veelal onder invloed van selectiedoeleinden voor diverse krijgsmachten benadrukten de eerste wetenschappelijke benaderingen van leiderschap de kenmerken en eigenschappen van leidinggevend. ¹² Persoonlijkheid, waarden, drijfveren en vaardigheden die een persoon van nature bezat maakten hem (of haar) een geboren leider. Het succes van de leider werd toegeschreven aan talloze eigenschappen, waaronder ongebreidelde energie, scherpe intuïtie, aanpassingsvermogen, een vooruitziende blik en onweerstaanbare overtuigingskracht.

Er verschenen honderden studies over leiderschap in de periode 1900-1950. Toch leidde dit uiteindelijk niet tot een formule van eigenschappen die garant staan voor succes als leider. ¹³ Aan de andere kant zal geen enkele wetenschapper ontkennen dat een deel van goed leiderschap voortkomt uit het karakter en de persoonlijkheid van de leider.

‘Behavior’

In de jaren 1950-1960 verschoof de aandacht van persoonlijke eigenschappen van een leider naar wat een succesvolle leider doet. Het gedrag

van de leider stond centraal en werd onderverdeeld in taakgericht gedrag (regisseren, monitoren, plannen en organiseren), mensgericht gedrag (motiveren, ondersteunen, raadplegen, informeren) en toekomstgericht gedrag (kansen zien, nieuwe werkwijzen ontwikkelen, vernieuwing stimuleren).

Gedragsbenaderingen van leiderschap richten zich vooral op mens- en taakgericht gedrag, terwijl aan toekomstgericht gedrag relatief weinig aandacht wordt besteed. Ook voor deze gedragsbenadering geldt dat er geen heilige succesformule is. Een breed handelingsrepertoire helpt leidinggevend om zowel taak-, mens-, als toekomstgericht het juiste te doen.

‘Contingency’

Hoewel aanpassingsvermogen en toekomstgerichtheid in respectievelijk de *trait*- en de *behavior*-benadering genoemd worden, lieten beide benaderingen de situationele context buiten beschouwing. Aanpassingsvermogen en inspelen op contextuele factoren zijn termen die passen bij *contingency*-theorieën uit de jaren zeventig.

De bekendste *contingency*-theorieën zijn: situationeel leiderschap (Hersey & Blanchard) en het concurrerende waardenmodel (Quinn & Cameron). Maar er zijn er natuurlijk meer: *Path-Goal* (House), *Normative Decision Theorie* (Vroom & Yetton), *Contingency Model* (Fiedler & Chemers), *Multiple Influence Model* (Hunt & Osborn) en *Multiple Linkage Model* (Yukl).

Contingency-theorieën gaan ervan uit dat er niet één beste manier van leidinggeven is. ¹⁴ Effectieve leiders spelen onder meer in op subtiele interacties met medewerkers, collega’s en hogere leidinggevend. Tegelijkertijd

11 Burns Jr., W.R. & Freeman W. D. ‘Developing More Adaptable Individuals and Institutions’, *IDA Paper P-4535*, (February 2010). Institute for Defense Analyses, Alexandria.

12 Kennedy, C.H. & Zillmer, E.A. *Military Psychology; Clinical and Operational Applications*. The Guilford Press, London (2006).

13 Yukl, G. *Leadership in Organizations*. Pearson New Jersey (2010).

14 Chemers, M.M. *An integrative theory of leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, London (1997).

houden ze rekening met omgevingsinvloeden, de complexiteit van de opdracht, de ontwikkelingen in de tijd en de eigen mogelijkheden.

Vrijwel alle contingency-theorieën in de bijbehorende modellen bestaan enerzijds uit taak-relevante, structurerende en sturende factoren, en anderzijds uit meer mensgerichte, ondersteunende factoren. Leidinggeven blijft bovendien, naast een combinatie van mens- en taakgericht gedrag, altijd gericht op het beïnvloeden van anderen om een doel te bereiken.

‘One best way’

Bij het bestuderen van de contingency-benadering ontkomt men er niet aan goed inzicht te hebben in min of meer recente leiderschapstheorieën die – in tegenstelling tot contingency-modellen – wel één beste manier van leidinggeven beschrijven. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om transactioneel leiderschap (Hollander), dienend leiderschap (Greenleaf), transformationeel leiderschap (Bass), ethisch leiderschap (Trevino, Brown & Hartman), spiritueel leiderschap (Fry) en authentiek leiderschap (Avolio & Gardner).

Er bestaat geen heilige succesformule voor goed leiderschap

Al deze theorieën behandelen aansprekende vormen van leiderschap. De theoretische lacune van deze benaderingen is echter dat ze er vanuit gaan dat de voorgeschreven theorie de enige beste manier van leidinggeven is. Populaire, pragmatische leiderschapsgoeroes als Senge en Covey maken vaak gebruik van meerdere van deze theorieën, die elkaar onderling aanvullen. Overigens passen ook deze pragmatici hun concepten aan de veranderende omstandigheden aan en benadrukken ze het belang van een gerichtheid op de toekomst.

Subconclusie

Leidinggeven bij Defensie, vooral tijdens operaties maar ook bijvoorbeeld bij reorganisaties, is geen lichte uitdaging. Operationele omstandigheden en contextuele factoren zullen ambigu, complex en onvoorspelbaar blijven. Diverse krijgsmachten hebben zich recentelijk geheroriënteerd op deze ontwikkelingen en hebben hun visie op leiderschap bijgesteld. Ook de wetenschap kent een evolutie van leiderschapstheorieën.

Dat er meerdere vormen van goed leiderschap bestaan, en Defensie dus niet één beste manier kan voorschrijven, lijkt dan ook evident. Karakter (trait) en gedrag (behavior) van de leidinggevende blijven voor de hand liggende kernelementen van leiderschap, maar staan op zichzelf niet garant voor succes. Ook het aanpassen aan de situatie (contingency) is op zichzelf niet altijd succesvol. De kern van goed leiderschap is een combinatie van de geschetste hoofdstromen, waarbij karakter, handelen en aanpassingsvermogen belangrijke succesvoorwaarden zijn.

Totstandkoming herziene visie

Vanuit de gedachte alle beschikbare theoretische en praktische kennis en ervaring te integreren, startte eind 2011 de actualisering van de visie leiderschap met een bijeenkomst om te praten over toekomstig leiderschap bij Defensie. Aan deze bijeenkomst namen de CDS, de PCDS, de commandanten en adjudanten van de zeven defensieonderdelen deel, evenals de hoofden van de diverse bureaus Leiderschap. Zij discussieerden een dag over de (mogelijke) gevolgen van politieke, sociaal-maatschappelijke en technologische ontwikkelingen op leiderschap binnen Defensie. Concluderend zag de CDS de noodzaak de visie leidinggeven 2007 te actualiseren.

Gesprekken

Om een breed gedragen idee te hebben over goed leiderschap binnen heel Defensie, werd met een dwarsdoorsnede van de organisatie gesproken. In de loop van 2012 zijn in Utrecht, Den Haag en Breda honderden gesprekken



FOTO AVDD, S. HILCKMANN

Nederlandse infanterie in Tjar-Kalah, Afghanistan. Asymmetrisch optreden tegen een irreguliere tegenstander is 'normaal' geworden en speelt zich vaak af binnen het hele geweldsspectrum. Wat betekent dit voor leidinggevendend?

gehouden met jonge en ervaren (onder-) officieren, officieren in opleiding en vlag- en opperofficieren. Ook civiele leidinggevendend en leidingontvangendend hebben hun denkwijzen gedeeld.

In het eerste en tweede kwartaal 2012 hebben deze deelnemers input geleverd in zogeheten klankbordsessies. In de klankbordsessies werd hen de vraag gesteld wat goed leiderschap is, nu en in de toekomst. Wat gaat er nu goed en moeten we absoluut behouden, en wat is er nodig voor de (nabije) toekomst? Deze input is vervolgens verwerkt in een model, het leiderschapskompas, dat in het derde kwartaal is getoetst en aangescherpt in klankbordsessies met dezelfde doelgroepen maar met andere deelnemers. Tot slot is in het vierde kwartaal het eindproduct nogmaals voorgelegd aan een aantal deelnemers van deze klankbordsessies en de portefeuillehouders leiderschap van alle zeven defensieonderdelen.¹⁵

Klankbordgroepen

De input van de klankbordgroepen is een essentieel element geweest bij de ontwikkeling van de visie. Alleen breed gedragen meningen en uitspraken werden gebruikt in het ontwikkelingsproces. Volgens de deelnemers waren voor onze organisatie de volgende eigenschappen van leidinggevendend kenmerkend: moed, dienstbaarheid, verantwoordelijkheid en eerlijkheid.

Een deelnemer zei: *'Ik ben trots op onze uitgezonden militairen, ik word door hun moedig gedrag geïnspireerd, daar doe ik het voor'*. Ook in de vredesbedrijfsvoering draagt men bij aan de primaire taak van Defensie. Maar, zo werd door dezelfde deelnemer gezegd, *'Afen toe heb ik het gevoel wel erg ver af te staan van het primaire proces. Als mijn leidinggevendend'*

15 CZSK, CLAS, CLSK, KMAR, CDC, DMO en BS.

dan weer vertelt waarvoor we het doen en hoe wij bijdragen aan de taak van Defensie, dan krijg ik weer energie’.

Alle deelnemers waren het erover eens dat leidinggeven maatwerk is, en dat leidinggeven niet een trucje is dat je kunt aanleren. Wat goed leiderschap dan wel is, was voor velen moeilijk te definiëren. ‘Voorbeeldgedrag’, ‘Je merkt het al als iemand de ruimte inloopt’ en ‘Een kwestie van karakter’ werd er vaak gezegd. Bij elkaar genomen lijken deze opmerkingen het ‘ZIJN’ van een leidinggevende te benadrukken.

Leidinggeven is maatwerk; geen trucje dat je kunt aanleren

‘Inspireren’, ‘doelen stellen’, ‘faciliteren’, ‘coachen’ en ‘goed zijn in je vak’, waren veelgehoorde kwaliteiten van de ideale leidinggevende. Volgens de deelnemers van de klankbordsessies komt het erop neer dat de leider verschillende petten moet hebben en dat iedere persoon, maar ook iedere situatie, om een andere pet vraagt. ‘Het is misschien veelgevraagd, maar de leidinggevende moet echt een kameleon zijn.’

Eigenheid van Defensie

In de klankbordsessies kwam de eigenheid van leiderschap bij Defensie ook vaak ter sprake. Is leidinggeven bij Defensie anders dan bij bijvoorbeeld de HEMA? Of is de essentie van goed leiderschap eigenlijk overal hetzelfde? Wat maakt leidinggeven bij Defensie uniek? ‘Wij gaan door waar anderen stoppen’ en ‘Wij staan tot onze knieën in de modder’ gaf een aantal deelnemers aan.

Aan de andere kant concludeerden de deelnemers dat aspecten als visie hebben, richten, managen en coachen altijd belangrijk zijn, maar dat alleen de context van Defensie anders is. Hieruit blijkt dat het handelen, het ‘DOEN’ van de leider, ook een belangrijk thema is.

Accentverschuiving

‘Niet stilstaan, maar met je tijd meegaan’, ‘feedback geven en krijgen’ en ‘innoveren’ zijn begrippen die volgens de deelnemers passen bij goed leiderschap. Deelnemers discussieerden over de accentverschuivingen van zenden naar luisteren, van controleren naar inspireren, en van sturen naar dienen. Volgens de deelnemers worden cursussen door de organisatie te veel als panacee beschouwd: ‘Het gaat erom wat er daarna mee gedaan wordt’. ‘Je kwetsbaar durven opstellen en feedback vragen aan collega’s is ook heel leerzaam.’ ‘Als ik na een training, eenmaal terug op mijn werkplek, iets van het geleerde in praktijk probeer te brengen, hoor ik anderen dikwijls zeggen: ben je op cursus geweest ofzo?’ ‘Het stimuleert mij niet om te experimenteren, terwijl ik tegelijkertijd denk dat het belangrijk is dat leidinggevendenden durven te veranderen.’

Aanpassen en ontwikkelen vormen het derde element dat uit de klankbordgroepen naar voren komt. Waar aanpassen aan de situatie reactief lijkt en gekoppeld wordt aan het handelen, vraagt de dynamische omgeving ook om een proactieve houding. ‘LEREN’ benadrukt in die zin de proactieve, op ontwikkeling gerichte houding van leiders binnen Defensie.

Subconclusie

Theorie en klankbordgroepen lijken te wijzen in dezelfde richting. Er is niet één beste manier van leidinggeven. Dit is in lijn met de geschetste internationale militaire ontwikkelingen. Leiders binnen Defensie hebben kenmerkende eigenschappen en waarden, ze ‘ZIJN’ een leider. Defensieleiders ‘DOEN’; ze handelen, nemen initiatief en passen zich continu aan de context en omgeving aan. Bovendien willen ze altijd blijven ‘LEREN’; ze gaan mee met de tijd, innoveren en reflecteren op het eigen gedrag en het resultaat.

De visie leidinggeven Defensie

De overeenstemming tussen enerzijds leiderschapstheorie door de jaren heen en anderzijds de *bottom up* input van de klankbordgroepen heeft ertoe geleid dat de herziene visie leiderschap binnen Defensie als motto heeft:

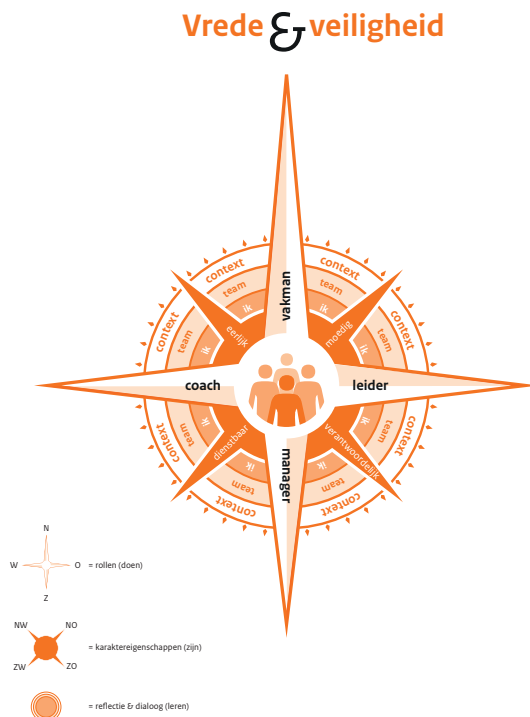
ZIJN. DOEN. LEREN.
Dát is leidinggeven, nu en in de toekomst.

Bij het motto hoort het leiderschapskompas, dat de visie in beeld brengt. Het legt enerzijds in één oogopslag de complexiteit van leiderschap bloot, maar maakt anderzijds direct duidelijk waar het voor leiders binnen Defensie om gaat. Het kompas geeft richting (naar vrede en veiligheid), maar de leidinggevende moet zelf blijven navigeren.

De herziene visie en het leiderschapskompas worden hierna weergegeven. Vervolgens wordt de visie toegelicht en worden de mogelijke implicaties voor individu, team en organisatie weergegeven.

Dát is leidinggeven, nu en in de toekomst

Altijd en overal inzetbaar voor vrede en veiligheid. Je werk goed doen, aansluiten op je medewerkers en daarnaast de organisatie blijven verbeteren, vraagt om leiderschap op maat. Zowel in de vredesbedrijfsvoering als tijdens inzet. Zeker in de huidige maatschappij. Het werk van Defensie wordt ingewikkelder en onzekerder en vereist steeds meer samenwerking met anderen. Bovendien vragen de huidige manier van werken en de nieuwe generatie medewerkers andere accenten in leiderschap. Steeds vaker verkiezen we inspireren boven controleren, luisteren boven zenden en verbinden boven overtuigen. Leiders van nu hebben karakter én vaardigheden. Ze kunnen snel, effectief en bewust hun leiderschapsstijl aanpassen aan wat de situatie op dat moment vraagt. Bovendien kennen ze de beperkingen van hun voorkeursstijl en blijven ze leren, van zichzelf én van anderen.



ZIJN

De vier karaktereigenschappen in de windrichtingen geven weer wie de defensieleidinggevende is. Een defensieleidinggevende is **moedig, verantwoordelijk, dienstbaar** en **eerlijk**. Deze eigenschappen zijn nodig om het vertrouwen te krijgen om te leiden. Ze gelden voor iedere defensieleidinggevende maar kunnen op verschillende niveaus en functies op een andere manier zichtbaar worden. Karaktereigenschappen zitten intern het individu en worden ontwikkeld in het onderwijs en de sociale omgeving. Karaktereigenschappen beïnvloeden het gedrag.

Toelichting op 'ZIJN'

Leidinggevend zijn geen 'lege huls' die gevuld moeten worden met trucjes en vaardigheden voordat zij effectief kunnen functioneren.¹⁶ De leider is een mens en leidinggeven bestaat alleen bij de gratie van een relatie met ondergeschikten. Het gaat er hierbij niet uitsluitend om wat de leider moet doen, maar zeker ook om wat voor een persoon de leider is. Welke karaktereigenschappen brengt de leider in de praktijk? Onder karakter verstaan we 'het patroon van intenties, neigingen en deugden die een bepaalde persoon ertoe brengt professioneel te handelen'.¹⁷

Professionaliteit blijkt te bestaan uit vakkundig en ethisch verantwoord handelen. Gezien de opdracht en taakuitvoering van Defensie is ethisch verantwoord handelen cruciaal. Om ethisch te kunnen handelen, zo stelt de deugdeethiek, is karakterontwikkeling essentieel.¹⁸

De vier genoemde eigenschappen komen dan ook niet zomaar naar voren. Moed en dienstbaarheid worden veel genoemd als militaire deugden, maar kunnen niet zonder verantwoordelijkheid en eerlijkheid. Moed tonen zonder verantwoording af te leggen of het teambelang voor ogen te houden, komt immers

in de buurt van roekeloosheid of onbezonnenheid. Eerlijkheid over beweegredenen en (on)mogelijkheden hangt sterk samen met de wil om verantwoordelijkheid te nemen en te handelen ten koste van het eigen belang.

De combinatie van de vier begrippen toont het karakter van de leider en weerspiegelt ook de eed (of belofte) en gedragscodes waarin gehoorzaamheid, trouw en eerlijkheid vaak centraal staan. In het 'zijn' van de leidinggevende worden daardoor ook de idealen en doelen van Defensie duidelijk.¹⁹ Het aansluiten van het karakter van leidinggevend op de waarden van Defensie is van belang voor effectieve prestaties.²⁰ Bij de selectie van leidinggevend zal vooral aandacht worden besteed aan de moeilijk te ontwikkelen aspecten, zoals karaktereigenschappen.

Hoe komt de (aspirant) leidinggevende erachter wie hij is, wat hij laat zien en wie hij wil zijn? Van jongsaf aan reageren mensen al op vaste manieren op situaties. Ze nemen normen en waarden uit hun omgeving over. Dit is de start van de vorming van karakter. Naarmate de omgeving zich uitbreidt gaan steeds meer factoren invloed uitoefenen op de vorming en verdere ontwikkeling van het karakter. Als de relaties tussen de mensen in die omgeving door het individu als belangrijk en veilig worden ervaren, worden gemeenschappelijke normen en doelen meer geïnternaliseerd.²¹

Ook voor Defensie geldt dat het scheppen van een veilige omgeving een voorwaarde is voor het internaliseren van de karaktereigenschappen die Defensie bij leidinggevend wil zien. Een veilig klimaat, een sociale cultuur, zorgzame relaties, rolmodellen, mentoring en

16 Van Gils, M.J. 'Leiderschapsontwikkeling. De basis: zelfleiderschap en eigenaarschap'. *Militaire Spectator* 180 (2011) (2) 87-98.

17 Petrick en Quinn in Ten Bos, R. *Rationele Engelen, moraliteit en management*. (1997) 51.

18 Ibidem.

19 Olsthoorn, P. *Military Ethics and Virtues*. Routledge, London (2011).

20 Kouzes, J. & Posner, B. *Het geheim van leiderschap, de tien geboden van the leadership challenge*. Scriptum Schiedam (1999).

21 Narvaez, D. & Lapsley D.K. 'Moral Identity, moral functioning, and the development of Moral Character', in: Bartels D.M., Bauman C.W., Skitka L.J. & Medin D.L. *The psychology of learning and motivation*, Burlington; Academic press, 50 (2009) 237-274.

DOEN

In de windrichtingen is te lezen wat een defensieleidinggevende doet aan de hand van vier rollen: **vakman, leider, manager en coach**. De leidinggevende is zich bewust van zijn natuurlijke wijze van leidinggeven, maar kan ook schakelen op basis van wat nodig is. De rollen van de leidinggevende zijn te onderscheiden, maar niet te scheiden. De defensieleidinggevende vervult alle vier de rollen en weet de juiste balans te vinden. De bij de rollen behorende kennis en vaardigheden kunnen verschillen per niveau en functie.

coaching bevorderen dus de aansluiting van het karakter op de waarden van Defensie.

De mogelijkheden die Defensie in initiële en loopbaanopleidingen heeft voor het verder ontwikkelen van het karakter van haar leidinggevendens zijn uniek. In deze opleidingen bestaat niet alleen aandacht voor benodigde militaire en leiderschapsvaardigheden, ook wordt door langdurige en intensieve training het 'ZIJN' van de toekomstige leidinggevende gevormd om de effectiviteit en stabiliteit in optreden onder de meest extreme omstandigheden te kunnen garanderen. Niet alleen in deze opleidingen, maar ook elders in de organisatie is dan ook aandacht nodig voor (team)vorming en socialisatieprocessen.

Toelichting op 'DOEN'

Schakelen tussen verschillende rollen en manieren van leidinggeven komt veel terug in de contingency-benaderingen. Enerzijds zal de leider moeten kunnen schakelen om individuele medewerkers binnen zijn of haar team goed te kunnen aansturen (situationeel leiderschap). Anderzijds moet een leider binnen Defensie goed kunnen leidinggeven in verschillende delen van de organisatie.

Het model van concurrerende waarden van Quinn & Cameron²² geeft goed weer hoe een organisatie soms vraagt om een innovatieve, flexibele, extern georiënteerde houding van de leider, en dan juist weer om een conservatieve, op stabiliteit gerichte, intern georiënteerde houding. Hoewel het model van concurrerende waarden suggereert dat de organisatievorm bepaalt wat er nodig is van de leider, kan de leider er ook voor kiezen om door middel van de gekozen stijl van leidinggeven de cultuur bij

te stellen. Schakelen tussen stijlen volgt dus enerzijds als reactie op de omgeving, maar kan ook dienen om de omgeving te beïnvloeden.

Leiders hebben over het algemeen een voorkeur voor een bepaalde rol. Om leidinggevendens gedurende de gehele loopbaan te helpen bij het flexibel inspelen op de context in verschillende rollen is een modulair trainingsaanbod wenselijk. Om in te schatten op welke rol de leidinggevende zich verder dient te bekwamen, is daarnaast ook een accurate zelfperceptie nodig. Het risico is namelijk dat sommige leiders eigen kwaliteiten overschatten. Deze 'zelfverheffers' zullen hun gedrag waarschijnlijk niet snel aanpassen omdat ze denken al competent te zijn.²³ Instrumenten zoals 360 graden-feedback en een cultuur waarin leren en feedback geven normaal zijn, zijn essentieel om het 'DOEN' van leiders verder te ontwikkelen.

Naast het schakelen tussen de verschillende rollen bepaalt ook het aanpassingsvermogen het 'DOEN' van de leider. Aanpassingsvermogen is de brug tussen 'DOEN' en 'LEREN'. Leiders moeten soms creatief handelen, buiten gebaande paden denken en vertrouwen op hun intuïtie. Aanpassingsvermogen kan worden ontwikkeld en is te onderscheiden in cognitieve en relationele competenties.²⁴ De te ontwikke-

22 Quinn, R.E. & Cameron, K.S. *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Academic Service, Schoonhoven (1999).

23 Stoker, J.I. *Leiderschap verandert*. Rede ter aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar leiderschap en organisatieverandering aan de Rijksuniversiteit Groningen (7 juni 2005).

24 Freeman, W.D. & Burns, W.R. Jr. *Developing an Adaptability Training Strategy and Policy for the Department of Defense (DOD)*. Institute for Defense Analyses, Alexandria (August 2010).

LEREN

Iedere leidinggevende kan zijn leiderschap altijd verder ontwikkelen. Zonder **reflectie** en **dialogo** is er geen **zelfkennis** en dus geen **ontwikkeling**. Als je bewust stilstaat bij je gedachten, gevoelens, ervaringen en gedragingen en het effect hiervan op anderen en op het resultaat, kan je jezelf ontwikkelen en je persoonlijke effectiviteit vergroten. (uit Visie Leidinggeven Defensie, 2013)

len cognitieve competenties bestaan uit intuïtie enerzijds, en kritisch en creatief denken anderzijds.

Onder intuïtie wordt verstaan: de wijze waarop ervaring wordt omgezet in actie; opgebouwde ervaring helpt ons snelle beslissingen te nemen doordat we patronen herkennen.²⁵ Intuïtie drijft op een groot arsenaal van ervaring die men zelf heeft opgedaan of geleerd (gelezen, gehoord, bekeken) van anderen. Kritisch en creatief denken is de tegenhanger van intuïtie, en zorgt er bijvoorbeeld voor dat leiders op basis van eerdere ervaringen juist niet een voor de hand liggende beslissing nemen.

De relationele competenties van een leider betreffen de sociale en communicatieve vaardigheden, zoals empathisch vermogen, conflicthantering, onderhandelen, motiveren en samenwerken. Deze vaardigheden vergroten het inzicht in de sociale processen en de onderliggende waarden van collega's. Dit inzicht heeft de leider nodig om te kunnen inschatten wat de mogelijke effecten kunnen zijn van de door hem of haar gekozen (gedrags) strategie. De kunst is uiteindelijk om leiders te leren balanceren tussen intuïtie en cognitie, en met gevoel voor sociale omstandigheden de juiste wijze van handelen ('DOEN') te bepalen.

Toelichting op 'LEREN'

'Education permanente' is al jaren een veel gebruikt begrip bij opleidingen voor leiders van Defensie. Een leider is nooit uitgeleerd, blijft nieuwsgierig en is altijd op zoek naar relevante nieuwe informatie en kennis. Leren is een sociaal proces en gebeurt vrijwel altijd in een complexe interactie van omgeving (context en team), persoonlijkheid en gedrag (waaronder ook cognitie).²⁶ Omdat het de taak van leidinggevers is om altijd de effectiviteit van zichzelf en van de eenheid te verbeteren, is een goede leidinggevende een continu lerende leidinggevende.

Leren betekent: ontwikkelen, verbeteren, bijscholen en trainen.²⁷ Niet elke leidinggevende doet dat op dezelfde manier. Inzicht in leerstijlen, mogelijke leermomenten, leerbehoefte en verwachtingen is essentieel in de steeds complexer wordende context. Argyris introduceerde de begrippen *single loop* en *double loop learning*.²⁸ Single loop leren gaat over het verbeteren van bestaande praktijken binnen een gegeven kader, terwijl double loop leren ook de daaraan ten grondslag liggende principes onder de loep neemt.

Het simpelweg uitvoeren van een gegeven opdracht en daarin steeds beter worden vraagt om een andere manier van leren dan onderzoeken of de uitvoering nog effectiever en efficiënter kan. Inspelen op de veranderende omgeving vereist het aanpassen van principes om effectief te blijven. Double loop leren is dus een vereiste voor Defensie om op termijn effectief te blijven. Double loop leren vraagt naast reguliere opleidingen en trainingen om reflectie en dialoog. Een open discussie en/of dialoog ondersteunt het reflecteren op de *through-* en *output* van individu en eenheid.

25 Klein, G. *The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work?* Crown Publishing Group (2004).

26 Bandura, A. *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory.* Prentice-Hall series in social learning theory. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, NJ, US xiii (1986) 617.

27 Harrison, R. *Learning and development.* Chartered institute of Personnel and Development, London (1997).

28 Argyris, C. *On Organizational Learning.* Blackwell Publishers, Cambridge, MA (1994).

Leren is ook: proberen, evalueren en bijstellen. Bijvoorbeeld het bijstellen van eigen competenties (IK) of van (voor)oordelen over anderen (TEAM) of situaties (CONTEXT). Maar ook het bijstellen van doelen of de wijze van uitvoering, indachtig *de Plan-Do-Check-Act loop*²⁹ en gewenst adaptief vermogen. Als leidinggevendenden bovendien ervaringen delen met collega's en vice versa, leert men continu van elkaar. Het teamleren, het op- en uitbouwen van competenties door het team middels interpersoonlijke processen, kan dan via formele en informele kanalen als een olievlek uitgroeien tot beginselen van een lerende organisatie.³⁰ Net als bij individueel leren staat ook bij teamleren reflectie centraal. Leaders bij Defensie 'LEREN' vanuit nieuwsgierigheid en de wil om zichzelf en de organisatie te verbeteren met oog voor de omgeving.

Overeenkomsten en verschillen met bestaande visies en theorieën

De oude visie (2007) schreef twee stijlen voor waar elke leider binnen Defensie het mee moest doen.

Dat was niet toereikend en deed geen recht aan de diversiteit en complexiteit van leidinggeven binnen Defensie. De huidige visie schrijft geen stijlen voor, maar geeft aan wat er in brede zin van leiders binnen Defensie verwacht wordt. Daarnaast benadrukt de visie dat kennis van diverse stijlen van belang is en dat leiders zich met die kennis moeten blijven ontwikkelen. Hoewel het model tot stand is gebracht vanuit de praktijkervaring van defensie-medewerkers, zien we in de drie invalshoeken van het model (zijn, doen en leren) verschillende wetenschappelijke paradigma's en hedendaagse leiderschapstheorieën samenvallen.

Trait theorie: zonder de aanname dat 'goede leiders worden geboren en niet gemaakt' te onderschrijven, zien we in het kompas het ervaren belang van 'karakter' terugkomen onder de noemer 'ZIJN'. Je gedragen als een leider is bij Defensie dus niet hetzelfde als een leider zijn. Deze 'stevige persoonlijkheid' is nodig om overtuigend over te komen bij het schakelen tussen verschillende rollen en om ook onder de meest extreme omstandigheden effectief gedrag te kunnen vertonen.

Behavioral leiderschapstheorie: de vier rollen in het leiderschapskompas laten zien dat een grote flexibiliteit in gedrag, toegesneden op de verschillende (in sommige situaties tegen-gestelde) rollen een belangrijke basis vormt voor effectief leiderschap.

Contingency leiderschapstheorie: effectief leidinggeven is niet mogelijk zonder bewust-zijn van de context waarbinnen de leider opereert, stellen verschillende contingency theorieën. 'Context' is opgenomen in één van de drie reflectieschillen. Dit element in het model biedt de ruimte die nodig is om het model te interpreteren binnen de eigen werkomgeving. Dit kan onder meer een specifiek organisatieonderdeel zijn of juist de vredesbedrijfsvoering versus de operationele inzet.

Contingency-theorieën die de ontwikkeling van medewerkers centraal stellen in leiderschap (zoals SLII van Hersey en Blanchard) passen in het model onder de rol van 'coach'. Een leidinggevende heeft in de rol van coach de verantwoordelijkheid om zijn team en individuele medewerkers maximaal te laten ontwikkelen en presteren.

Je gedragen als een leider is
bij Defensie niet hetzelfde als een
leider zijn

De herziene visie is in lijn met één van de belangrijkste lessen uit het werkveld: de leidinggevende moet adaptief zijn om effectief te zijn in een complexe en dynamische omgeving. Dit vereist kennis van diverse leiderschapsparadigma's en modellen, zoals hiervoor is toegelicht. De leiderschapsstijl moet worden aangepast aan de medewerker, aan het team als geheel en aan de bredere context. Dit gaat verder dan de concentratie op de relatie leidinggevende-leidingontvangende in de visie uit 2007, waarbij de leider zijn gedrag moet

29 Deming, W.E. *Quality, Productivity and Competitive Position*. Mass.: MIT, Cambridge (1982).

30 Bijlsma, T. *Teamleren bij de Nederlandse krijgsmacht*. Koninklijke De Swart, Den Haag (2009).

afstemmen op de ander om de ander te laten groeien (situationeel leiderschap) of om de ander meer te betrekken en te inspireren, en zo meer te laten doen dan hij of zij zelf verwacht (transformationeel leiderschap).

Tevens is er in de herziene visie meer aandacht voor het reflectief en lerend vermogen van de leidinggevende en de coachende rol die de leidinggevende heeft in de ontwikkeling van zijn medewerkers.

Een ander belangrijk verschil met de bestaande visies is dat het leiderschapskompas beperkt is in het aantal begrippen waar alle leiders binnen Defensie zich naar moeten richten. Enerzijds geeft dit ruimte voor de diverse onderdelen om in lijn van de visie van de CDS een meer specifieke invulling te creëren. Anderzijds geeft het de mogelijkheid om binnen Defensie één taal te spreken over de essentie van leiderschap.

De toenemende interactie tussen leidinggevenden van de diverse defensieonderdelen maakt het noodzakelijk dat er maar één visie leidinggeven is, namelijk die van de CDS, zoals verwoord in dit artikel. De visies die er op dit moment op krijgsmachtdeelniveau bestaan zijn daaraan ondergeschikt, maar niet per definitie onbruikbaar.

Praktische implicaties

Goed leidinggeven is en blijft primair de eigen verantwoordelijkheid van leidinggevenden. Zichtbaar en tastbaar voorbeeldgedrag is dan ook essentieel. Goed leiderschap zal alleen verder worden ontwikkeld als de leidinggevenden van vandaag zichzelf continu verbeteren én de leidinggevenden van morgen begeleiden. 'Leiders ontwikkelen leiders' is het credo. Met visie, kompas en begeleidingsinstrumenten³¹ ondersteunt en adviseert het Expertise Centrum Leiderschap Defensie (ECLD) leidinggevenden en defensieonderdelen om goed geëquipeerd op de toekomst af te stevenen.

Het ECLD werkt het kompas verder uit, samen met leidinggevenden uit de organisatie en haar functionele partners op het gebied van leiderschap. Daarbij wordt gedifferentieerd naar de verschillende niveaus van leidinggeven. De herziene visie heeft mogelijk gevolgen voor de selectiecriteria en opleidingsprogramma's voor leidinggevenden. Ook het doorontwikkelen van instrumenten ter bevordering van reflectie en leiderschapsontwikkeling is een mogelijk gevolg van de herziening van de visie.

Conclusie en discussie

In de complexe en dynamische omgeving is het niet altijd gemakkelijk koers te bepalen en tegelijkertijd vast te houden aan leiderschapkenmerken. Het verder ontwikkelen van karakter, vaardigheden en het adaptief en lerend vermogen is gewenst in de praktijk en wordt ondersteund vanuit de theorie. Het leiderschapskompas biedt een kapstok voor ontwikkeling, maar schrijft geen 'one best way' voor.

Leiders binnen Defensie hebben dan ook een brede theoretische basis nodig om zelf keuzes te maken in hun leiderschapsontwikkeling. Het kompas kan op diverse niveaus worden gebruikt. Uiteraard door de leidinggevende zelf, om te reflecteren op zichzelf, het team en de bredere context. Maar ook door de defensieonderdelen, voor werving en selectie, het beoordeling van functioneren, en opleiding en training.

Een goede visie bestaat niet uit een dik document. Een visie geeft richting, maar laat ruimte voor verdere invulling in de praktijk. Een visie is een algemene richting, herkenbaar voor iedereen, met aanknopingspunten in de praktijk en praktische handvatten vanuit diverse theorieën. De nieuwe visie is algemeen toepasbaar voor elke leider binnen heel Defensie in iedere context. De trefwoorden in de visie en het kompas worden onderbouwd door de citaten uit de klankbordgroepen.

Met een nieuwe visie ontstaan vanzelfsprekend nieuwe vragen. Het is immers niet eenvoudig

31 Zie intranetportaal > leiderschap en integriteit > leiderschap en coaching.

om de rollen of eigenschappen waarmee een leidinggevende zich eerder identificeerde, los te laten en te 'verruilen' voor andere, soms nog minder bekende begrippen. Discussie en dialoog over leiderschap binnen Defensie past binnen het fenomeen 'LEREN' dat verwacht wordt van leidinggevendenden. Nadenken over deze visie stimuleert bewustwording en beoogt een beweging in leiderschap tot stand te brengen.

In hoeverre kan men bijvoorbeeld hiermee zowel in de vredesbedrijfsvoering als onder operationele omstandigheden uit de voeten? Het ZIJN, DOEN en LEREN vindt in beide werelden plaats. Maar mogelijk liggen de prioriteiten binnen de rollen en karaktereigenschappen anders? De invulling van bijvoorbeeld 'moed' krijgt van achter een stafbureau in Nederland een heel andere betekenis dan 'on scene' opererend in het hoogste geweldspectrum.

En in hoeverre is het kompas even richtinggevend voor leidinggevende militairen als voor leidinggevende burgerfunctionarissen? Is het bruikbaar in alle burgerschalen en militaire rangen en standen, van korporaal tot en met opperofficier? Zien leidinggevendenden de actuele context als beperking of juist als mogelijkheid om invulling te geven aan de nieuwe visie? In hoeverre is de visie specifiek toepasbaar voor mijn defensieonderdeel, mijn OPCO, mijn eenheid, mijn team, mijn functie? De visie biedt ruimte voor specifieke aanvullingen, maar vereist ook openheid en tijd om naar de visie te handelen zodat aanvullingen geen afbreuk doen aan het fundament ervan. Ongetwijfeld geven deze vragen voldoende aanleiding om hierover in de diverse militaire media te discussiëren. Wij juichen de discussie toe vanuit de wens om constructief te werken aan leiderschap binnen Defensie en met als doel het ZIJN, DOEN en LEREN van leiders binnen Defensie continu te ontwikkelen. ■



FOTO AVDD, E. KLIJN

De nieuwe visie leidinggeven besteedt meer aandacht aan het reflectief en lerend vermogen van de leidinggevende. Een nieuwe visie roept nieuwe vragen op, bijvoorbeeld in hoeverre men er zowel in de vredesbedrijfsvoering als onder operationele omstandigheden mee uit de voeten kan