

Leiderschapsontwikkeling

De basis: zelfleiderschap en eigenaarschap

Defensie definieert leiderschap als bewust sturing geven aan het gedrag van anderen. Daarbij wordt vaak vergeten dat je dan eerst bewust sturing moet kunnen geven aan je eigen gedrag. Dit wordt zelfleiderschap genoemd. Een voorwaarde daarbij is dat je weet welke drijfveren jou aanzetten tot dat gedrag. Dit artikel betoogt dat niet leiderschap maar zelfleiderschap de sleutel is voor effectiviteit en succes. Louter aandragen en onderwijzen van theorieën en kernwaarden is onvoldoende. Maar hoe kun je zelfleiderschap bewerkstelligen? En wat is de rol van zelfkennis daarbij? Dit artikel gaat over de manier waarop u die vragen voor uzelf kunt beantwoorden.

Drs. M.J. van Gils*

Sinds het verschijnen van de *Visie Leidinggeven*¹ lijkt leiderschap binnen de krijgsmacht in een nieuw licht te staan. Dit blijkt niet zozeer uit de tekst van het document zelf, maar eerder uit een aantal nieuwe trends op het gebied van leiderschapsontwikkeling die daarna zijn ontstaan. Daaronder vallen: de toenemende aandacht voor sociale aspecten van leiderschap, de introductie van de collega-coaching als ontwikkelinstrument in 2009, de verdere ontwikkeling van competentiegericht onderwijs binnen Defensie, de nadruk op competentieontwikkeling bij leidinggevend en het toenemende belang van begeleiding en coaching als onderdeel van leidinggeven.

Oud en nieuw

In een aantal gevallen betreft het oude wijn in nieuwe zakken. De sociale aspecten van leidinggeven komen bijvoorbeeld al sinds jaar en dag als onderwijsthema's aan de orde in de loopbaanopleidingen voor onderofficieren, maar werden voorheen niet expliciet benoemd.

Collega-coaching als ontwikkelinstrument is aan de andere kant nieuw en zal de komende jaren een vaste plek krijgen in de defensieorganisatie.

Achtergrond

Diverse krijgsmachtdelen hebben de genoemde ontwikkelingen op verschillende manieren vertaald. Binnen het CLAS hebben de ontwikkelingen bijvoorbeeld gestalte gekregen in een doorlopende leerlijn leidinggeven (DLL). Uitgangspunt hierbij is dat de loopbaan van de leidinggevende in het teken staat van een 'loopbaan lang ontwikkelen'.

In die zin kan de loopbaan worden beschouwd als een langdurige en continue leiderschapsontwikkeling. Binnen die ontwikkeling kunnen de loopbaanopleidingen worden gezien als leermodules of 'terugkomperiodes', die qua inhoud en timing zoveel mogelijk aansluiten bij de ontwikkelbehoefte van de leidinggevende.

De tussenliggende periodes van functievervulling staan eveneens in het teken van de ontwikkeling van de leidinggevende. Die ontwikkeling betreft vooral competentieontwikkeling door

* De auteur werkt als projectmanager en coach bij het Kenniscentrum Leidinggeven & Ethiek van het CLAS.

1 *Visie Leidinggeven Defensie*, Werkgroep STAAL, november 2007.

werkervaring en het *on-the-job* trainen van de kennis en vaardigheden die in de loopbaanopleiding zijn verkregen.

Wat ontbreekt in de Visie en in de genoemde ontwikkelingen zijn twee belangrijke thema's rondom ontwikkeling, namelijk: zelfleiderschap en eigenaarschap. In mijn ogen is dit vreemd, temeer omdat beide thema's volgens mij de basis vormen voor leiderschapsontwikkeling. Dit artikel gaat in op wat volgens mij leiderschapsontwikkeling eigenlijk betekent en wat daarbij het belang is van zelfleiderschap en eigenaarschap.

Doel artikel

Het doel van dit artikel is drieledig. In de eerste plaats wil ik onderbouwen waarom zelfleiderschap en eigenaarschap zo belangrijk zijn voor leiderschapsontwikkeling. Ten tweede geef ik aan waar mogelijkheden liggen om zelfleiderschap en eigenaarschap (meer) in te bedden in de organisatie en ten slotte wil ik u als lezer prikkelen om over uzelf na te denken.

Deze doelstellingen hangen in sterke mate samen en komen om die reden in dit artikel op verschillende plaatsen en in verschillende combinaties aan bod. Het artikel begint met een bespreking van de huidige *Visie Leidinggeven Defensie* en de betekenis ervan voor leiderschapsontwikkeling. Daarna ga ik achtereenvolgens in op de betekenis van zelfleiderschap en eigenaarschap, en waarom beide zo belangrijk zijn voor leiderschapsontwikkeling.

Vervolgens leg ik uit op welke manier zelfleiderschap te ontwikkelen is, namelijk met zelfonderzoek. Daarbij komt zelfleiderschap en eigenaarschap binnen het huidige competentiegerichte onderwijs van Defensie eveneens aan de orde. Ten slotte stip ik enkele mogelijkheden aan om zelfleiderschap en eigenaarschap binnen Defensie te bevorderen.

De Visie Leidinggeven

De Visie Leidinggeven spreekt van leidinggeven als het bewust richting geven aan het gedrag van anderen. Ze noemt daarbij een aantal rich-

tinggevende kernwaarden, waarvan wat mij betreft de meest in het oog springende 'authentic' is. Volgens de visie betekent authenticiteit dat ieder mens uniek is en dat aan ieder, om die reden, ruimte wordt gegeven voor een eigen stijl van leidinggeven. Onder dezelfde noemer wordt gesteld dat het, om als leidinggevende geaccepteerd te worden, van groot belang is voor een leidinggevende om zichzelf te zijn.

De Visie schetst een beeld van het gewenste leiderschapsgedrag, ondersteund door twee theoretische pijlers en een handvol kernwaarden. Wie daarbij de ander is, wiens gedrag gestuurd moet worden, is ogenschijnlijk niet van belang, laat staan welke verantwoordelijkheid hij heeft in de relatie tot de leidinggevende. In de definitie wordt 'de ander' als een passief, zielloos en onverantwoordelijk wezen beschouwd, dat geen rol van betekenis speelt in de leiderschapsrelatie.

Een van de theoretische pijlers, situationeel leidinggeven, kent aan de ander wel een bepaald ontwikkelniveau toe. Dit toekennen wordt gedaan aan de hand van twee dimensies: 'competentie' en 'inzet'. Dit niveau wordt in de leiderschapsrelatie echter als een gegeven beschouwd. Nergens wordt de ander verantwoordelijk gehouden voor zijn deel van de leiderschapsrelatie. Sowieso wordt leiderschap niet beschouwd als een wederkerig iets, als een relatie.

Leiderschap wordt gezien als iets individueels, als een ontwikkelbare bekwaamheid, behorende bij een individu. De ander speelt daarbij geen andere rol dan die van iemand die op de juiste manier in beweging gezet dient te worden. Om die ander in beweging te zetten worden aan de leidinggevende een keur aan meer of minder theoretische handreikingen geboden. De belangrijkste daarvan zijn de Visie Leidinggeven Defensie (2007), met daarin de definitie van leidinggeven, een aantal kernwaarden en de twee theoretische modellen situationeel leidinggeven en inspirerend leidinggeven, de sociale aspecten van leidinggeven (SAVL) en de gedragscode.



De leidinggevende is te vergelijken met een ijsberg en het heeft geen zin daar blindelings allerlei zaken bovenop te stapelen

Veronderstellingen

De veronderstelling daarbij is dat als een leidinggevende zich naar 'de ander' gedraagt conform deze handreikingen hij effectief en (sociaal-) wenselijk leiding geeft. De leidinggevende wordt hierbij beschouwd als een (bijna) lege huls die gevuld dient te worden met allerlei instrumenten, waarden, theorieën en gedragingen.

Leiderschapsontwikkeling betekent in dit kader dat een leidinggevende deze handreikingen in zijn loopbaan in toenemende mate leert beheersen en daarmee steeds effectiever richting geeft aan het gedrag van de ander. De vraag die daarbij kan worden gesteld is in hoeverre leidinggeven op deze manier voor alle leidinggevers wenselijk en/of haalbaar is.

De twee theoretische pijlers waarop de Visie is gestoeld, namelijk situationeel leidinggeven en inspirerend leidinggeven, worden beide tot op gedragsniveau beschreven en, in meer of mindere mate, binnen de loopbaanopleidingen

onderwezen. De veronderstelling daarbij is dat wanneer de leidinggevende de verschillende leiderschapsstijlen (gedragingen) op het juiste moment kan laten zien, hij effectief leiding geeft. Alsof goed leiderschap een kwestie is van het op het juiste moment ten toon spreiden van bepaald aangeleerd gedrag.

De Visie stelt daarnaast dat het belangrijk is om een omgeving en een cultuur te scheppen die goed leidinggeven mogelijk maken. Ze stelt dat het taak van de organisatieleden is elkaar daarin te ondersteunen. Hiermee geeft de Visie uitdrukking aan de verantwoordelijkheid van de organisatie als geheel voor de wijze waarop leiding wordt gegeven. Met andere woorden: als de organisatie niet zorgt voor de juiste cultuur is goed leidinggeven niet (of minder) mogelijk.

Authenticiteit versus aangeleerd gedrag

Wat volgens mij onvoldoende aan bod komt in de Visie is dat leiderschap betekent dat een leidinggevende in relatie staat met degene die

leiding ontvangt, en daarbij vooral te maken heeft met hoe hij zelf in elkaar zit, hoe hij denkt, voelt en reageert in die relatie.

De leidinggevende kan in dat kader worden vergeleken met een ijsberg. De metafoor van de ijsberg is afkomstig van McClelland.² McClelland vergeleek gedrag en de wijze waarop dat tot stand komt met een ijsberg. Boven de waterlijn zie je het gedrag, kennis en vaardigheden en attitudes.

De leidinggevende wordt beschouwd als een (bijna) lege huls die gevuld dient te worden met allerlei instrumenten, waarden, theorieën en gedragingen

Onder de waterlijn zit een groot en belangrijk gedeelte dat verborgen blijft, zoals zelfbeeld, normen en waarden, eigenschappen en/of overtuigingen en drijfveren. Deze laatste aspecten zijn in sterke mate bepalend voor wat mensen doen. De kerngedachte is dat hoe dieper men in de ijsberg komt, des te groter de invloed is op het gedrag en des te moeilijker het te veranderen is. De metafoor van de ijsberg komt nog vaker aan bod in dit artikel. Datgene onder de waterlijn duid ik verder aan met 'conditionering'.

Als het om de leidinggevende zelf gaat is het volgens mij niet zinvol om bovenop die conditionering blindelings allerlei zaken te stapelen die de organisatie van belang acht. Enerzijds is het bijna onmogelijk om al die handreikingen samen te brengen in een eenduidige stijl van leidinggeven. Alleen al door de hoeveelheid denkwijzen en gedragseisen en het feit dat ze betrekking hebben op verschillende niveaus (gedrag, normen en waarden, drijfveren) is het lastig om ze met elkaar in overeenstemming te brengen.

Daarnaast bestaat er een risico dat de leidinggevende door de opstapeling van de uit de handreikingen voortkomende opvatting van (sociaal-)gewenst gedrag de verbinding met zichzelf, met wat er onder de waterlijn zit, kwijtraakt. Dit lijkt op wat in de psychologie (systeemtheorie) 'paradoxe communicatie' wordt genoemd. Dit houdt in dat een individu door een hoger geplaatste wordt opgezaald met een eis die twee (of meer) tegenstellingen in zich herbergt.

Een bekend voorbeeld uit de systeemtheorie is de eis 'Wees spontaan!'.³ De paradox ten aanzien van leiderschap zit hem erin dat we van de leider verwachten dat hij authentiek is, maar dat hij zich wel inspirerend gedraagt, zonder meer de gedragscode omarmt, in zijn gedrag en houding de sociale aspecten van leidinggeven en de kernwaarden incorporeert volgens het leiderschapsmodel Situationeel Leidinggeven (SL2).

Het aanleren van leiderschapsgedrag zoals dat binnen loopbaanopleidingen plaatsvindt, lijkt op gespannen voet te staan met authentiek leiderschap. Authenticiteit betekent namelijk dat het gedrag van iemand voortkomt uit wie hij werkelijk is. Authentiek leiderschap is een gevolg van een bewuste keuze, die voortkomt uit zelfkennis en kennis van de innerlijke drijfveren. Als men eenmaal inzicht heeft in die drijfveren, wordt bewust kiezen mogelijk.

Harnas

Het moge duidelijk zijn dat authentiek leiderschap niet van buitenaf opgelegd kan worden. Zodra dat gebeurt is er geen sprake meer van authenticiteit, maar van wat Assink 'het harnas' noemt.⁴ Hiermee bedoelt hij het geheel aan gedragingen, uitingen, meningen, et cetera waarmee iemand aan de eisen en verwachtingen van de buitenwereld probeert te voldoen en waardoor die persoon het contact met zichzelf (zijn drijfveren) kwijtraakt.

De Visie spreekt weliswaar van authenticiteit, verbinding en bezieling, maar alleen in relatie tot de buitenwereld (organisatie, degenen die leiding ontvangen). Waar het hier echter om

² McClelland, D.C., *The roots of consciousness*, London, Van Nostrand, 1964.

³ Brysbaert, M., *Psychologie*, Academia Press, 2002.

⁴ Assink, P., *Uit het harnas*, Business Contact, 2005.

gaat is authenticiteit vanuit zelfinzicht, in verbinding staan met je eigen kern, bezieling als resultaat van een innerlijke zoektocht naar wie je bent.

Dus, ondanks dat de visie zou moeten worden opgevat als een schets van de (brede) kaders waarbinnen de leidinggevende zelf gestalte kan geven aan individueel leiderschap, laat de Visie Leidinggeven weinig ruimte over voor wezenlijk andere vormen van leiderschap of voor werkelijke authenticiteit.

Zelfbewustzijn

Een visie op leiderschap zou bovenal een uitnodiging moeten zijn aan de leidinggevende op zoek te gaan naar zichzelf en, daaruit voortvloeiend, naar de leider in hem/haar. Bewust richting geven aan het eigen gedrag dus. Bewust handelen is immers alleen mogelijk wanneer een leidinggevende zich bewust is van zichzelf. Zelfbewustzijn betekent dat hij kennis heeft genomen van zijn conditionering, dat hij begrijpt waar zijn gedachten en gevoelens vandaan komen.

Uit zelfkennis komen de kernwaarden van iemand vanzelf naar boven. Kernwaarden zijn strikt persoonlijk en kunnen niet worden opgelegd of aangenomen. Kernwaarden zijn eigenschappen die tot het wezen of de kern van een persoon behoren. Het zijn niet in de eerste plaats gedragingen, maar eerder mogelijkheden waarop je kunt afstemmen.⁵ Ze komen voort uit dieper gelegen drijfveren en hebben te maken met wie iemand in zijn kern werkelijk is. Dit 'zelf kennen' wordt zelfleiderschap genoemd. Hierna ga ik dieper in op het begrip 'zelfleiderschap'.

Zelfleiderschap

Dit artikel verstaat onder zelfleiderschap: bewust richting geven aan het eigen gedrag. Zoals gezegd is hiervoor inzicht in de eigen conditionering onontbeerlijk. Dit is alleen mogelijk wanneer een leidinggevende zich bewust is van zichzelf. Zelfbewustzijn betekent dat men niet of minder handelt vanuit hun onbewuste conditionering, maar vanuit een volledige tegenwoordigheid van geest.

Conditionering

De opvattingen en drijfveren waaruit die conditionering bestaat zijn in de loop van het leven ontstaan op het moment dat ze functioneel waren. Die drijfveren zijn veelal terug te voeren op bepaalde universele drijfveren, zoals de behoefte aan erkenning en acceptatie door anderen, de angst voor afwijzing en – ultiem – de angst voor het niet-bestaan of niet-zijn. Bij veel mensen komt hun handelen (deels) voort uit die onbewuste en 'oude' drijfveren. Hiermee lopen ze per definitie achter de feiten aan. Want de werkelijkheid in het hier en nu is altijd nieuw en anders dan het verleden.

Een voorbeeld is de moeite die sommige mensen hebben met autoritaire personen. Die moeite kan leiden tot een ongemakkelijk gevoel in de omgang met zo'n autoritair persoon. Dit gevoel is in dit geval vaak terug te herleiden tot de angst voor een als autoritair ervaren persoon uit het verleden, bijvoorbeeld de vader of een schoolmeester. Deze angst kan in het hier en nu leiden tot verschillende vormen van gedrag, bijvoorbeeld vermijding (ontlopen), verzet of onderdanigheid. De persoon in kwestie is zich de oorsprong van zijn angst vaak niet bewust.

Hier en nu

Zolang mensen zich niet bewust zijn van hun conditionering is hun handelen niet afgestemd op de actualiteit, maar op het verleden. En, zoals de wijsgeer Jiddu Krishnamurti⁶ al schreef:

het verleden bestaat niet. Het enige dat bestaat is het huidige moment en dat is op elk moment nieuw.⁷

Het gaat er hier dus om dat je er door zelfontwikkeling achter komt wie je op dit moment, in het hier en nu, werkelijk bent. Assink duidt

-
- 5 Ofman, D., *Bezieling en kwaliteit in organisaties*, Kosmos Uitgevers, Utrecht/Antwerpen, 2006. Chopra, D. In: Leijh E.A. (2009).
- 6 Jiddu Krishnamurti is een van de bekendste filosofen en spiritueel leraren uit de vorige eeuw. Zijn filosofie komt erop neer dat een mens pas werkelijk vrij is als hij zich heeft bevrijd van zijn conditionering en daarmee van zijn overtuigingen, religieuze dogma's, et cetera.
- 7 Krishnamurti, J., *Het web van het denken*, Synthese Uitgeverij b.v., 2000.

dit aan met de toepasselijke term ‘zelfactualisatie’. Het gaat letterlijk om het ont-wikkelen van alle ‘wikkels’, alle opvattingen, overtuigingen en dieper gelegen drijfveren die zich in de loop der tijd hebben vastgezet in iemands onbewuste en die tot uitdrukking komen in het handelen.

Dit leren kennen van je drijfveren is wat Deepak Chopra bedoelt met in contact komen met wie je echt bent. Hij omschrijft dit als volgt:

dat je het masker af doet dat je draagt voor de buitenwereld, je naar je hart luistert en je gevoel volgt, waardoor je gelukkiger wordt (...).⁸

Handelen vanuit wie je echt bent betekent: authentiek handelen.

Zelfkennis vergroten

Als men dus bewust richting wil geven aan gedrag van anderen, dan zal men moeten beginnen met het leren kennen van de eigen drijfveren. Als men die namelijk niet kent, wordt het handelen als leider onbewust aangestuurd en sorteert men daarmee een willekeurig, mogelijk ongewenst effect.

Leiderschapsontwikkeling is dus voor een groot deel hetzelfde als het vergroten van zelfkennis. Met andere woorden, leiderschap begint met zelfleiderschap.

Eigenaarschap

Het startpunt van de zelfontwikkeling die tot zelfkennis leidt is eigenaarschap. Eigenaarschap is het nemen van verantwoordelijkheid voor het eigen ontwikkel- of leerproces. Daarnaast betekent eigenaarschap het besef dat alle gevoelens en gedachten hun oorzaak vinden in de persoon zelf. De buitenwereld kan de aanleiding zijn voor gevoelens en gedachten, maar nooit de oorzaak.

Eigenaarschap is tevens één van de fundamenteën van het instrument ‘collega-coach’ zoals dat nu defensiebreed wordt geïmplementeerd. Het is een algemeen aanvaarde opvatting dat coaching alleen succesvol kan zijn als degene met de ontwikkelbehoefte (de gecoachte) de verantwoordelijkheid voor de huidige situatie en voor de wenselijke verandering bij zichzelf zoekt.^{9, 10}

Eigenaarschap geldt in brede zin voor de gehele loopbaan. Leidinggevendenden zijn in essentie zelf verantwoordelijk voor hun ontwikkeling. Het feit dat het Defensie de ontwikkeling met loopbaanopleidingen op voor haar belangrijke onderdelen faciliteert, doet daar niets aan af.

Eigenaarschap betekent dat van iedere leidinggevende mag worden verwacht dat hij zich bewust is van zichzelf en zijn ontwikkelbehoefte. En dat hij zelf bewust de keuze maakt hier al

Eigenaarschap is het nemen van verantwoordelijkheid voor het eigen ontwikkel- of leerproces als leidinggevende

FOTO: F. BRUYS



8 D. Chopra in: Leijh, J.G.A. & de Schepper, M.A.E., Sociaal leiderschap of leiderschap met een sociaal gezicht in: *Kernvraag*, 138 (2009) (2) blz. 7.

9 Mennen, K., Protocol Collega-Coaching Defensie, CLAS KC LG&E, 2010.

10 Lingsma, M. & Scholten, M., *Coachen op competentieontwikkeling*, Nelissen, 2001.

dan niet op een bepaald moment gevolg aan te geven. Dit uiteraard onder de voorwaarde dat hij zich qua ontwikkeling al ten minste op het voor zijn functie vereiste niveau bevindt.

Het gaat daarbij niet zozeer over de inhoudelijke of vaktechnische ontwikkeling, maar om de ontwikkeling van een leidinggevende als mens en dus als leidinggevende. Eigenaarschap betekent voor een leidinggevende dus bijvoorbeeld dat hij zich bewust is van het feit dat hij er zelf voor kiest zich door de waan van de dag te laten leiden. Dat hij zich bewust is van de (emotionele) reacties die verschillende mensen bij hem oproepen, van de achtergrond van die reacties, van zijn aandeel in (on)wenselijke relatiepatronen, en hiernaar handelt.

Zelfleiderschap

Een manier om zelfleiderschap te bewerkstelligen is zelfonderzoek. Zelfonderzoek doen kan op talloze manieren. Alles draait om het uit-

gangspunt dat ieder mens de werkelijkheid op zijn eigen manier waarneemt. Alles wat door de zintuigen binnenkomt wordt door ieder mens op zijn eigen, unieke manier geïnterpreteerd en beleefd.

Dit betekent dat wat voor de één waar is, voor de ander onwaar kan zijn, of ten minste anders geïnterpreteerd en beleefd wordt. In die zin ziet geen mens de volledige werkelijkheid zoals die is. De beleving van iemand is strikt persoonlijk en nooit hetzelfde als de beleving van iemand anders, zelfs al betreft het dezelfde gebeurtenis.

Deze verschillen in waarnemen (perceptie) zijn de belangrijkste bron van informatie voor zelfonderzoek. Zij laten namelijk zien hoe een mens is geconditioneerd. Alle betekenissen die iemand geeft aan wat hij waarneemt komen voort uit de manier waarop hij innerlijk in elkaar zit of, met andere woorden, hoe iemands persoonlijkheid of ego is opgebouwd.

In die zin is de waargenomen werkelijkheid op te vatten als feedback, die zorgt voor innerlijke beweging bij de waarnemer. Deze beweging bestaat veelal uit (combinaties van) gedachten, gevoelens, sensaties en beelden waarvan men zich niet altijd bewust is. Het zelfonderzoek bestaat eruit je af te vragen waar die beweging vandaan komt, en welke opvattingen, normen en waarden, overtuigingen en drijfveren eraan ten grondslag liggen.

Wanneer iemand zich niet bewust is van het feit dat hij zelf de oorzaak en de bron is van zijn ervaring projecteert hij die op objecten in de buitenwereld. Dit wordt ook wel het 'projectiemechanisme' genoemd.¹¹ Hij maakt de buitenwereld tot oorzaak van en dus verantwoordelijk voor zijn beleving. De betreffende persoon plaatst zich op die manier in een positie van aangeleerde hulpeloosheid, in een slachtofferrol. In deze rol stagneert de ontwikkeling en wordt gedrag sterk reactief.

Het zelfonderzoek is er dus op gericht inzicht te krijgen in het feit dat iemand zijn eigen



11 Hamaker-Zondag, K., *Het projectiemechanisme*, Symbolon, 2008.

werkelijkheid creëert, in de manier waarop hij dat doet en in de keuzevrijheid die hij daarbij heeft. Hierna volgt een voorbeeld ter verduidelijking.

Voorbeeld

Iemand merkt dat hij moeite heeft uit om zijn woorden te komen tegenover zijn leidinggevende. Dit gaat gepaard met zwetende handpalmen, een versnelde hartslag, kramp in de buik en een trillende stem (dit zijn kenmerken van een angstreactie). Hij kan nu twee dingen doen.

1. Hij kan de oorzaak bij zijn leidinggevende leggen door bijvoorbeeld te zeggen: 'hij doet altijd zo dominant tegen mij!', 'hij maakt me zenuwachtig!' of 'wat is dat een vervelende vent!'. Vervolgens gaat hij een niet-constructieve confrontatie met zijn leidinggevende aan of hij vermijdt contact met hem (*fight or flight*).
2. Hij kan bij zichzelf te rade gaan, eventueel met behulp van een coach, en vaststellen wat het precies is aan de leidinggevende dat hem bang maakt. Vervolgens kan hij nagaan wat hem precies bang maakt en waarom hij reageert zoals hij doet (met angst). Misschien komt hij erachter dat de leidinggevende hem onbewust doet denken aan zijn 'dominante' vader die hem vroeger neerbuigend bejegende. Hij ziet in zijn leidinggevende onbewust een autoritaire schooldocent of instructeur terug voor wie hij bang was. Hij projecteert als het ware het beeld van de vader op zijn leidinggevende. Zodra hij zich bewust is van die projectie kan hij de ervaring in het nu loskoppelen van de herinnering aan zijn vader, en de angst loslaten. Hierdoor wordt hij vrij om in relatie met zijn leidinggevende (en wellicht ook met andere 'dominante' persoonlijkheden) te handelen zoals hij verkiest, zonder angst.

Naarmate iemand zich meer bewust wordt van dit soort aangeleerde en veelal onbewuste reacties en deze vervolgens kan loslaten, wordt hij vrijer in zijn handelen. Door deze vrijheid kan hij als leider bewust kiezen op welke manier

hij een beoogd effect wil bereiken. Daardoor neemt zijn effectiviteit toe. Dit is zelfleiderschap.

Zelfleiderschap en eigenaarschap binnen Defensie

In het licht van het bovenstaande rijst een aantal vragen.

- Hoe staat het met eigenaarschap en zelfleiderschap binnen Defensie?
- In hoeverre leeft het besef dat beide aspecten noodzakelijk zijn voor leiderschapsontwikkeling?
- Is Defensie klaar voor een nadrukkelijke zet in de richting van zelfleiderschap en eigenaarschap?
- Hoe ziet die zet, die beweging er dan uit? En hoe moet daaraan gestalte worden gegeven?

Om maar meteen met de deur in huis te vallen: dit artikel geeft geen antwoord op deze vragen. Ze zijn bedoeld om u, lezer, uit te nodigen hierover in uw organisatiedeel na te denken en uw mening te vormen. Dit artikel gaat namelijk over u. Zelfleiderschap en eigenaarschap zijn geen kenmerken van een organisatie of onderdeel van een geplande organisatiebrede cultuurverandering. Het zijn waarden die al in u zitten en die u alleen maar hoeft te ontdekken. Dat is uw verantwoordelijkheid; dat is eigenaarschap.

Het is aan u om te ontdekken hoe de organisatie u verder kan ondersteunen in uw ontwikkeling. Eigenaarschap betekent dat u zelf initiatief neemt, dat u zichzelf afvraagt wat u nodig heeft en hier vervolgens naar handelt.

Kan de organisatie hierin dan echt niets betekenen? Jawel, dat kan ze wel! Er vinden momenteel binnen Defensie verschillende ontwikkelingen plaats die voorzichtig en vaak impliciet uitnodigen tot zelfleiderschap en eigenaarschap. Enkele van die ontwikkelingen betreffen de rol van zelfreflectie en feedback in het competentiegerichte onderwijs, eigenaarschap als expliciete succesfactor in collega-coaching en de rol van persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie als onderdeel van de training Sociale Aspecten van Leidinggeven.

Van deze ontwikkelingen is vooral competentiegericht onderwijs in mijn ogen een belangrijk instrument voor (zelf)reflectie. Hiermee krijgt namelijk een groot deel van de (toekomstige) leidinggevenden vanaf de start van hun loopbaan in meerdere of mindere mate te maken. Competentiegericht onderwijs is daarmee een belangrijke succesfactor bij het stimuleren van zelfleiderschap en eigenaarschap. Dit succes is in grote mate afhankelijk van de manier waarop competentiegericht onderwijs wordt gegeven door de instructeur.

Zelfleiderschap en competentiegericht onderwijs

Kortweg gaat het bij competentiegericht onderwijs voor leidinggevenden om de ontwikkeling op competenties die voor leiderschap relevant zijn. Competenties worden daarbij onderverdeeld in kennis, houding en gedrag. De mate waarin iemand voldoende scoort op één competentie wordt momenteel afgeleid uit zichtbaar gedrag en beoordeeld door de instructeur. Als de (aspirant) leidinggevende voldoende scoort op de relevante competentieniveaus wordt hij in staat geacht leiding te geven.

Daarbij wordt gereflecteerd op de manier waarop met bepaald gedrag een beoogd doel is bereikt. Zoals het Defensie Competentiewoordenboek (DCWB) stelt:

*Het gaat bij competenties dus over gedrag.
Gedrag dat iedereen elke dag laat zien.
Gedrag dat zichtbaar is.¹²*

De vraag die daarbij gesteld wordt luidt: wat was het resultaat van het gedrag, en met welk gedrag kan ik de volgende keer een beter resultaat bereiken? Als we er daarnaast van uitgaan dat het vereiste kennisniveau tot uitdrukking komt in de wijze waarop de aspirant leidinggevende omgaat met de verschillende aspecten van een opdracht (gedrag), dan blijft over de houding (attitude).

Onder de attitude verstaat men een aangeleerde, globale evaluatie van een individu. Deze attitude kan betrekking hebben op een subject (persoon, met inbegrip van zichzelf), plaats of idee en heeft invloed op gedachten, acties

en gedrag. Een attitude geeft aan hoe positief of negatief iemand tegenover een bepaalde zaak staat.¹³ Het gaat daarbij om opvattingen, overtuigingen, normen en waarden – allemaal zaken die zich in de ijsberg van McClelland onder de waterlijn bevinden.

Attitude

Hoe wordt nu binnen het competentiegericht onderwijs die attitude beoordeeld en beïnvloed? In het DCWB en binnen het competentiegericht onderwijs wordt attitude nergens geëxpliciteerd, laat staan de wijze waarop hierin inzicht te krijgen en hierop invloed uit te oefenen. Dit terwijl de attitude van grote invloed is op gedrag. Sterker nog, een uitgangspunt bij McClelland's theorie van de ijsberg is dat hoe dieper de verandering in de ijsberg (bijvoorbeeld op het niveau van drijfveren), des te groter en fundamenteeler de impact van die verandering op het gedrag.

Als er uitsluitend aandacht is voor gedragsverandering beperkt zo'n verandering zich tot een verandering in een specifieke situatie, onder specifiek omstandigheden, en is dus niet duurzaam, noch fundamenteel. Om het gedrag duurzaam te veranderen is het belangrijk de attitude te kennen en de mogelijkheid hierin een verandering te bewerkstelligen. Hiervoor is weer inzicht in de onderliggende drijfveren nodig (zie het eerder geschetste voorbeeld).

Gedrag

Zoals gezegd richten we ons binnen Defensie vooral op gedrag. We kennen ook een tamelijk expliciete gedragscode. De 'gedragsmoraal' binnen Defensie komt niet uit het individu voort maar wordt aan individuen opgelegd. Zolang het betrekking heeft op het uitvoeren van praktische taken met afgebakende, zichtbare resultaten is die benadering misschien voldoende. Maar zodra het gaat om (zelf)leiderschap en bewust sturing geven aan het eigen gedrag en dat van anderen komt er wat mij betreft wat meer bij kijken dan zichtbaar gedrag.

12 Defensie Competentiewoordenboek Versie 2, HDP, 2008.

13 Reber, A.S., *Woordenboek van de psychologie*, Uitgeverij Bert Bakker, 2002.



FOTO: AVDD, H. KEERIS

Tijdens oefeningen, zoals hier van de marechaussee, kunnen militairen worden aangesproken op leiderschap

Zoals betoogd gaat het dan veel meer om zelfleiderschap, waarbij zelfontwikkeling en eigenaarschap de belangrijkste instrumenten zijn. De (aspirant) leidinggevende laat niet alleen het gevraagde gedrag zien, maar vraagt zich af wat maakt dat hij zich initieel gedroeg zoals hij deed. Welke drijfveren lagen eraan ten grondslag? Als hij zich die bewust is, begrijpt hij waarom hij zich gedraagt zoals hij deed. Hij ziet daardoor in dat hij keuze heeft uit alternatieve gedragingen, ook in vergelijkbare en andere (sociale) situaties.

De instructeur heeft daarbij naast de al bekende rollen als gedragsobservant en -beoordelaar ook de rol van coach. Dus 'coachen in de ijsberg' en beoordelen op het resultaat in plaats van (of in combinatie met) het observeren van en beoordelen op gedrag.

Waar liggen mogelijkheden?

Volgens mij liggen er behoorlijk wat mogelijkheden om zelfleiderschap en eigenaarschap te stimuleren. Een van de belangrijkste kansen ligt wat mij betreft bij de verdere professionalisering van het instructeurschap. In de stimulering en ontwikkeling van zelfkennis en bewustwording onder leidinggevenen is een belangrijke rol weggelegd voor instructeurs. De

eerste leidinggevende met wie een toekomstig (militair) leidinggevende te maken krijgt als hij de organisatie binnenkomt, is de instructeur. Deze begeleidt, coacht en traint en beoordeelt hem gedurende de initiële en verdere loopbaanopleidingen. Instructeurs zijn ambassadeurs van zelfleiderschap en eigenaarschap voor de aspirant-leidinggevenen.

Om de aspirant-leidinggevenen zichzelf bewust te laten worden is het noodzakelijk dat instructeurs zelf zelfleiderschap en eigenaarschap uitdragen. Daarnaast moeten ze in staat zijn een koppeling te leggen tussen zichtbaar gedrag, opvattingen en drijfveren, zowel bij zichzelf als bij de aspiranten.

De ervaring leert dat, in ieder geval op de KMS, momenteel vooral instrumenteel gereflecteerd wordt, en dan vooral op gedrag. Gekeken wordt wat het gedrag was en wat het beoogde doel was. Vervolgens wordt de vraag gesteld met welk gedrag in het vervolg het betreffende doel beter behaald kan worden. Er wordt met andere woorden een koppeling gemaakt tussen gedrag en doel.

Bovendien wordt een en ander zoveel mogelijk vertaald in competenties. Daarbij wordt voorbij gegaan aan de drijfveren achter het gedrag. Eventuele angsten en irrationele overtuigingen die tot het oorspronkelijke gedrag leidden, worden onaangeroerd gelaten. Op die manier vervalt iemand een volgende keer, in een andere situatie, in hetzelfde niet- of minder constructieve gedrag. Een (fictief) voorbeeld ter verduidelijking.

Voorbeeld: reflectie op gedrag en drijfveren

Een aspirant-leidinggevende vermijdt het om in de klas aan de beurt te komen door telkens als de instructeur een vraag stelt, te doen alsof hij leest.

De instructeur valt dit op en hij maakt dit gedrag bespreekbaar. Hij vraagt de aspirant-leidinggevende waarom hij steeds zo ontwijkend reageert. Deze vertelt hem dat hij liever luistert dan zelf praat. De instructeur wijst hem erop dat iedereen een keer aan de beurt moet komen. Hij vraagt hem om zich actiever op

te stellen door de volgende keer bijvoorbeeld de beurt te vragen.

Het gevolg is dat de aspirant-leidinggevende een volgende keer bij de betreffende instructeur tegen zijn zin om een beurt vraagt, omdat hij weet dat hij anders toch wel aan de beurt komt. De instructeur valt dit op en hij maakt het gedrag bespreekbaar. Hij vraagt de aspirant-leidinggevende wat maakt dat hij steeds zo ontwikkend reageert. Deze zegt wederom dat hij liever luistert dan zelf praat.

Na doorvragen blijkt de aspirant-leidinggevende last te hebben van faalangst. Hij is bang af te gaan en buiten de groep geplaatst en miskend te worden als hij een fout maakt. Wegkijken is een van de vele vermijdingsstrategieën die hij zichzelf aangeleerd heeft om te voorkomen dat hij in de schijnwerpers komt te staan. De instructeur coacht hem hier vervolgens op.

De angst blijkt te zijn ontstaan door te hoge verwachtingen van zijn omgeving, waaraan hij nooit heeft kunnen voldoen. Dit 'falen' heeft hem onzeker gemaakt en heeft hem ervan overtuigd dat hij alleen liefde/goedkeuring/acceptatie krijgt als hij voldoet aan de verwachtingen van anderen.

De aspirant-leidinggevende leert inzien dat deze overtuiging in het hier en nu elk bestaansrecht mist. Hij ziet in dat er niets is om bang voor te zijn. Zijn groepslidmaatschap en erkenning door groepsleden hangt niet af van een fout meer of minder. Sterker nog, fouten maken bevorderen zijn leerproces en wordt toegejuicht. Dit inzicht en het effect ervan reiken verder dan de betreffende situatie, groep, les en instructeur. De aspirant-leidinggevende voelt zich hierdoor vrijer in situaties waarin hij moet presteren. Daar heeft hij zijn hele loopbaan profijt van.

Collega-coaching

Om het vorenstaande te bereiken dient instructie op het gebied van leiderschapsontwikkeling samen te gaan met (collega-)coaching. Dit vraagt van de instructeur een behoorlijke mate van zelfkennis en een vermogen tot zelfreflectie. Bovendien moet hij kunnen beschik-

ken over een grote mate van eigenaarschap en zelfleiderschap, coachingsvaardigheden en een grondige kennis van leiderschapsstijlen en -modellen.

Daarnaast zou het competentieprofiel van de coach (zoals dat eveneens geldt voor de collega-coaches binnen het CLAS) van toepassing moeten zijn op dit type instructeurschap (zie het Protocol Collega-Coaching Defensie uit 2009).

Momenteel worden defensiebreed driehonderd leidinggevend opgeleid tot collega-coach. Zij gaan collega-leidinggevend op eigen verzoek coachen in hun ontwikkeling. Dit vraagt van de leidinggevende al een behoorlijke mate van eigenaarschap. Hij moet immers zelf de verantwoordelijkheid nemen voor zijn ontwikkelbehoefte en hiervoor het instrument collega-coach inzetten. Om coaching en daarmee leiderschapsontwikkeling zoals beschreven een kans te geven, zou het mooi zijn als instructeurs over dezelfde vaardigheden beschikken.

Een 'paarse' trainersorganisatie

Voor de professionalisering van het trainerschap zou Defensie kunnen overwegen trainerschap te gaan beschouwen als een specialisme. Een specialisme met een bijpassende organisatie (vergelijkbaar met de MPSD voor militair psychologen), loopbaanpaden en niveaus (junior, ervaren, senior).

De trainer wordt dan een vakspecialist die een loopbaan als trainer kiest. Zijn loopbaan bestaat uit afwisselend trainer- en parate functies. Aan de hand van een ('paars') trainer-competentieprofiel ontwikkelt een trainer zich gedurende zijn loopbaan van junior- tot uiteindelijk seniorniveau, in een doorlopende leerlijn.

Daarnaast wordt een (paarse) trainingsacademie in het leven geroepen, die als kerntaak heeft het ondersteunen van de persoonlijke en vakinhoudelijke ontwikkeling van trainers. Daartoe organiseert ze, naast de opleidingen, intervisies, workshops en symposia. Naast algemene en persoonlijke vorming kunnen trainers

inhoudelijke specialismen kiezen, mogelijk gekoppeld aan vaktechnische opleidingen (VTO'n).

Tot besluit

Ten slotte even terug naar de doelstellingen van dit artikel. De eerste twee gingen over zelf-leiderschap en eigenaarschap. Ik hoop dat ik erin ben geslaagd te doen wat ik me voorgenomen had, namelijk onderbouwen waarom zelf-leiderschap en eigenaarschap zo belangrijk zijn voor leiderschapsontwikkeling. Tevens wilde ik aangeven waar wat mij betreft mogelijkheden liggen voor zelfleiderschap en eigenaarschap binnen Defensie.

De derde doelstelling ging specifiek over u. Ik wilde u prikkelen over uzelf na te denken. Of ik hierin geslaagd bent, kunt u alleen aangeven, bijvoorbeeld door uzelf vragen te stellen als: hoe sta ik tegenover de inhoud van wat ik net gelezen hebt? Welke gedachten en gevoelens gaan er nu door mij heen? En weet ik waar die gedachten en gevoelens vandaan komen?

Het mooie aan eigenaarschap en zelfleiderschap is dat ze u in staat stellen uw lot in eigen hand te nemen. Ze dragen bij aan uw onafhankelijkheid en aan de vrijheid uw leven in te richten zoals u dat verkiest. U bent niet langer speelbal van uw omgeving, maar bepaalt zelf wat er wel en niet gebeurt in uw loopbaan en in uw leven.

Vraag u dus vooral af wat er op dit moment in u omgaat en wat maakt dat u reageert zoals u doet, leer ervan en geniet van de vrijheid die het u geeft in uw dagelijksfunctioneren! ■

Literatuur

Assink, P., *Uit het harnas* (Business Contact, 2005).
 Brysbaert, M., *Psychologie* (Academia Press, 2002).
 Covey, S.R., *The 7 Habits of Highly Effective People* (Simon & Schuster Us, 2004).
Defensie Competentiewoordenboek Versie 2 (HDP, 2008).
 Ford, D., *The dark side of the light chasers* (Riverhead Books, USA, 1998).

Hamaker-Zondag, K., *Het projectiemechanisme* (Symbolon, 2008).
 Kessels, J., 'Het verwerven van competenties: kennis als bekwaamheid'. In: *Opleiding & Ontwikkeling*, 1/2 (1999), p. 20-22.
 Kouwenhoven, M. *Het handboek strategisch coachen* (Nelissen, 2007).
 Krishnamurti, J., *Het web van het denken* (Synthese Uitgeverij B.V., 2000).
 Kuijpers, M.A.C.T., *Loopbaanontwikkeling* (Twente University Press 2003).
 Leijh, J.G.A. & de Schepper, M.A.E., 'Sociaal leiderschap of leiderschap met een sociaal gezicht'. In: *Kernvraag*, 138 (2009) (2) blz. 7.
 Lingsma, M. & Scholten, M., *Coachen op competentieontwikkeling* (Nelissen, 2001).
 Luken, T.P., 'Hoe meetbaar zijn competenties? Dilemma en uitweg bij het werkbaar maken van het competentiebegrip'. In: *Handboek Effectief Opleiden* 40/89 9.1-6, 2006.
 McClelland, D.C., *The roots of consciousness* (London, Van Nostrand, 1964).
 Maharaj, S.N., *Ik ben/Zijn* (Uitgeverij Altamira-Becht, Haarlem, 2000).
 Mennen, K., *Protocol Collega-Coaching Defensie* (CLAS KC LG&E, 2010).
 Ofman, D., *Hé, ik daar...?* (Kosmos Uitgevers, Utrecht/Antwerpen, 2007).
 Ofman, D., *Bezieling en kwaliteit in organisaties* (Kosmos Uitgevers, Utrecht/Antwerpen, 2006).
 Overlaet, B., 'Een Human Resource Management (HRM) gebaseerd op competentie: enkele uitgangspunten en hun consequenties'. In: *Tijdschrift voor Economie en Management*, Vol. XLI, 3, 1996.
 Reber, A.S., *Woordenboek van de psychologie* (Uitgeverij Bert Bakker, 2002).
 Rosenberg, M.B., *Geweldloze communicatie* (Uitgeverij Lemniscaat, 2006).
 Schneider, E., *Naar het hart van communicatie* (Uitgeverij Ankh-Hermes B.V., 2001).
 Simons, P.R.J., *Competenties verwerven met en zonder instructie*. (Expertisecentrum ICT in het onderwijs Universiteit Utrecht, 2001).
 Steijn, B., 'Over de competenties van de "nieuwe" ambtenaar'. In: *Ministerie van BZK, Rijksambtenaren van de toekomst*, p. 30-45, 's Gravenhage, 2009.
 Tros, A., *Dynamisch Coachen* (Aionion Symbolon, 2002).
Visie Leidinggeven (Ministerie van Defensie, Werkgroep STAAL, 2007).