



Vorming leiderschap voor officieren

DOMINIEK SAELENS

Luitenant-kolonel van het vliegwezen staffbrevethouder Dominiek Saelens is sinds 2015 verantwoordelijk voor de rekruteringscommunicatie (DGHR). Van juni tot december 2014 was hij de Belgische senior national representative voor het Midden-Oosten bij het USCENTCOM (*United States Central Command*) in Tampa (USA). Voordien was hij hoofd van de leerstoel Leadership aan de Koninklijke Militaire School (KMS).

43



Le leadership fait partie du core business de l'officier et est ainsi intimement mêlé à la formation. Pendant la formation de base à l'ERM, les officiers reçoivent une introduction théorique et une formation au commandement en tant que chef d'équipe, de section et de peloton. La formation continuée se focalise principalement sur les expériences des collègues. Pendant le premier cycle, cela correspond à un bref rappel théorique et une attention particulière pour la communication. Lors du deuxième cycle, des exercices sur la résolution de dilemmes moraux sont organisés, les participants échangent leurs expériences et ils approfondissent le domaine de la communication. Durant le troisième cycle, le leadership revêt un caractère stratégique au travers d'exercices et de témoignages de CEO et d'autorités militaires.

Leiderschap in het algemeen staat al sinds jaren heel hoog op de agenda bij Defensie. Bij leiderschap gaat het over het inschatten van situaties, over snel wisselende omstandigheden en over het nemen van beslissingen op basis van ingebakken waarden. Studenten aan de KMS worden tijdens de opleiding geleidelijk in contact gebracht met het begrip leiderschap. Het thema is niet enkel belangrijk tijdens de basisopleiding, maar wordt ook uitvoerig bestudeerd tijdens de voortgezette vormingen. De fiches “Bevelvoering” en “Leadership” uit het *Policy Handbook* van de CHOD (versie maart 2014) fungeren sinds kort als centraal aansturingsdocument in de vorming leiderschap aan de KMS. In het document staat onder andere dat leadership gericht moet zijn op de opdracht, de visie van Defensie met het personeel moet delen en de waarden van Defensie bevorderen. “Leading by example” is een basisprincipe.

Militair leiderschap is een theoretisch vak dat aan het Departement Economie, Management en Leadership (DEML) van de KMS wordt gedoceerd. Leiderschap komt daarnaast ook uitgebreid aan bod bij de ontwikkeling van de militaire competenties tijdens de kampperiodes en het uitvoeren van de dagelijkse opdrachten en taken in de school. Tijdens die kamp- en oefenperiodes moeten de studenten leiding leren geven aan een team, een sectie en ten slotte ook aan een peloton. In de klas maken ze tijdens de academische lessen kennis met de concepten en leiderschapsmodellen, maar een militair leert pas echt leiding geven door de theorie toe te passen. Vijf jaar lang krijgen zij stapsgewijs opleiding in het nemen van verantwoordelijkheid. Leiding geven is nu eenmaal de corebusiness van officieren. De studenten krijgen bijvoorbeeld de opdracht om een sociaal project op te zetten of om buitenlandse delegaties te ontvangen. Ook die taken vereisen specifieke vaardigheden van een leider.

COMMUNICATIE

De doelstelling van de leiderschapsvorming is mensen klaar te maken om een groep te leiden in vijandelijk milieu, tijdens omstandigheden die snel kunnen veranderen, in een complexe omgeving en met aandacht voor de mannen en vrouwen uit die groep. Leaders moeten respect afdwingen door hun attitude en beslissingen. De emotionele intelligentie (EQ) als aanvulling op het rationele intelligentiequotiënt (IQ) van de leider is daarbij belangrijk. Centraal staan de interpersoonlijke relaties, het inlevingsvermogen van de leider in de medewerkers, communicatie en emotionele perceptie. We denken vaak dat, naarmate de leider doorgroeit in de organisatie, de technische competenties van de chef aan belang winnen. We zien echter soms in de praktijk dat leaders meer aandacht hebben voor micromanagement dan voor relaties. Dit is nu net niet de bedoeling. Naarmate de chef in de hiërarchie klimt, neemt het belang van het technische aandeel af, terwijl de conceptuele competenties bij de leider aan belang moeten winnen. En het aandeel van de interpersoonlijke communicatie met de medewerkers dient minstens op peil te blijven.

GELOOF IN DE MISSIE

De filosofie van de leiderschapsontwikkeling wordt berekend aan de hand van de formule $B = f(P,S)$: het beïnvloedende gedrag van de leider is een functie van de persoon en van de situatie. Die invloed kan niet alleen rechtstreeks zijn, door bijvoorbeeld bevelen te geven, maar ook onrechtstreeks, met de autoriteit

van de leider die gebaseerd is op zijn kennis en het gepercipieerde competentieniveau. We maken hierbij dus een belangrijk onderscheid tussen “macht” en “autoriteit”. Bij macht gaat het vooral om het vermogen te straffen of te belonen. Het is bijgevolg duidelijk dat leiderschap gebaseerd op macht helemaal niet duurzaam is op termijn. Sinds het wetenschappelijk onderzoek van professor Stanley Milgram (1974) weten we ook dat leiderschap gebaseerd op autoriteit niet duurzaam is. Tijdens de experimenten van Milgram liet een autoritaire persoon – in casu een professor in witte laboratoriumjas – proefpersonen opdrachten uitvoeren die ze eigenlijk niet wilden. De opdracht bestond uit een aanleerproces waarbij proefpersonen stroomstoten moesten geven aan andere deelnemers in het geval dat ze verkeerde antwoorden gaven. De experimenten waren bedoeld de bereidheid te meten om de door een gezaghebbende opgedragen taken uit te voeren die strijdig waren met het eigen geweten. Milgram ontdekte dat de proefpersonen niet verder bereid waren om mee te werken aan het experiment indien de autoriteit fysiek uit de proefruimte verdween. Uit de theorie van de sociale psychologie besluiten we dat de duurzaamste manier van leiding geven vooral gebaseerd is op de juiste waarden en op het geloof in de missie. Die vorm van leiderschap leunt aan bij onrechtstreekse beïnvloeding en doet mensen geloven in de missie en in wat ze doen. Ze voeren de opdracht juist uit zonder dat hiervoor noodzakelijk bevelen nodig zijn en zonder dat de autoriteit telkens aanwezig hoeft te zijn.

CORPORATE VALUES

De kennis van de missie en van de organisatiewaarden of *corporate values* is hierbij cruciaal. Waarden zijn fundamenteel en vormen als het ware de bindende kracht binnen de organisatie. Daarom ligt de nadruk op het vertalen en het transponeren van de missieverklaring naar specifieke, concrete situaties. Het is nodig om de waarden te concretiseren en te verwoorden zodat het personeel ondubbelzinnig begrijpt waarover het gaat. Officieren krijgen hierover oefeningen en cases voorgeschoteld tijdens de voortgezette vormingen aan de KMS. Het *mission statement* van Defensie is een tool voor de leiders die nog te veel wordt onderschat en onderbenut. Wat zijn de doelen die we willen bereiken? Welke zijn de toekomstvisie en het pad dat de organisatie wil inslaan op lange termijn? Welke zijn de waarden die we kunnen hanteren om die doelstellingen te bereiken? Hoe kan ik die waarden vertalen naar concrete situaties in mijn eenheid? Die waarden moeten geïllustreerd en toegepast kunnen worden tijdens de cases. Ze vormen de basis van het leiderschap. Bij Defensie staan er zeven waarden centraal: loyautéit, eergevoel, integriteit, plichtsbesef, inzet, moed en

respect. Integriteit is mijns inziens de meest centrale waarde binnen het leiderschap. Dat wordt op het hart gedrukt van de studenten; het gaat over de chef die verantwoordelijk is en verantwoording moet afleggen. Naarmate men bezig is met het analyseren en het denken over de waarden, wordt het eenvoudiger om die waarden te concretiseren en in een taal te vatten die door de medewerkers wordt begrepen. Het is van belang dat de medewerkers de waarden kennen en ook weten welke invulling die krijgen. In dit geval kan de leider de *corporate values* als tool aanwenden en de medewerkers aanspreken als ze niet handelen volgens de waardenfilosofie. De waarden komen idealiter stuk voor stuk ook terug in de handleiding en items voor de evaluatie van het militaire personeel. Bij de beoordeling wordt het gedrag van de medewerker dan concreet getoetst aan de vooropgestelde waarden. Tijdens het evaluatiegesprek helpen de waarden de argumentatie van de leider ondersteunen. Door de invoering van de post-beoordeling (statutair vanaf 2016) zullen een aantal generieke competenties elk jaar statutair beoordeeld worden. De items “flexibel zijn”, “samenwerken”, “respecteren van anderen”, “organisatieloyaliteit tonen” en “integer handelen” hebben duidelijk een link met de *corporate values* van Defensie. We stellen vast dat eenheden en diensten hun eigen specifieke waarden naar voren brengen, zonder dat die getoetst zijn aan de *corporate values* van Defensie. Dit kan tijdens de vorming voor de nodige verwarring zorgen. Een duiding door de korpscommandant is dan essentieel.

De jonge leiders worden ook voorbereid op het uitvoeren van opdrachten tijdens conflicten, in tijden van crisis en oorlogsomstandigheden. Tijdens die moeilijke situaties moeten de beslissingen snel genomen worden. Hierbij komt dilemmatraining tijdens de opleiding op de voorgrond. Het is een manier waarop militairen aangeleerd wordt om in een crisissituatie vanuit waarden te handelen en leiding te geven. De leiders krijgen een moreel dilemma dat ze op zeer korte termijn moeten evalueren. Ze moeten hun team snel en juist de crisis laten aanpakken. Hoe doen ze dit? Door uit te gaan van de waarden. Het moet als het ware een reflex worden om naar de waarden terug te grijpen. Ze reageren onder impuls van de organisatiewaarden. Daarom moeten die waarden echt ingebakken zijn. Dit kan niet louter via een theoretische cursus, want leiderschap vergt tevens een dagelijkse training on the job.

WETENSCHAPPELIJK ONDERZOEK

Door de geschiedenis heen hebben wetenschappers getracht leiderschap nader te definiëren. Ze hebben ook geprobeerd de belangrijke ingrediënten en modellen

van efficiënt leiderschap te identificeren. De theorieën begonnen zich slechts begin jaren 1900 te ontwikkelen. De leiderschapsmodellen hebben zich door de jaren heen aan de hand van wetenschappelijk onderzoek behoorlijk aangevuld. De eerste wetenschappelijke analyses van leiderschap tijdens de eerste helft van de vorige eeuw waren vooral gefocust op de persoonskenmerken van de leider. In die kenmerkenbenadering kwamen overwegend de competenties van de “aangeboren leider” aan bod. Een tweede fase in het onderzoek situeren we rond 1970, toen de gedragsbenadering meer ging inzoomen op het (aanpasbare) gedrag van de leider. De contingentiebenadering van de jaren 1970-1980 was een belangrijke aanvulling op de vorige theoretische modellen. Leiderschap werd nu ook in een context geplaatst. Toen ging men eveneens nadenken over de situatie, over de medewerkers en hun omgeving. Dit zijn de bekende modellen van Hersey & Blanchard en van Quinn. Sinds de jaren 1980 zijn er verscheidene stromingen die tal van nieuwe accenten op het vlak van leiding geven in een bijzonder licht hebben gesteld. Een voorbeeld hiervan is het inspirerende en transformationele leiderschap. In die context moeten leiders vooral zichzelf zijn, visie hebben, anderen inspireren, open en eerlijk zijn, verantwoordelijkheid nemen.

De leiderschapsvorming van officieren binnen Defensie is sinds jaren gebaseerd op onder andere het concurrerende waardenmodel van Quinn. Het model omvat acht leiderschapsrollen die binnen een bepaalde situatie en omgeving moeten worden beheerst. Het is bijgevolg aan de leider om de juiste rol te kiezen in de juiste situatie. Elke rol vereist telkens andere competenties en vaardigheden. De leider moet afhankelijk van de situatie dus elk van die acht rollen kunnen vervullen. Tijdens de vorming en opleiding van jonge officieren wordt dieper ingegaan op al die vaardigheden, gaande van “controleur” tot “innovator”. Een controleur moet bijvoorbeeld informatie evalueren en organiseren. Een innovator moet focussen op het omgaan met veranderingen en het creatief denken.

MODERN LEIDERSCHAP

Defensie zet de laatste decennia steeds vaker troepen in voor buitenlandse operaties. Een kenmerk van de recente buitenlandse opdrachten is het feit dat die zich in het volledige geweldspectrum bevinden, gaande van humanitaire operaties tot en met klassieke oorlogsvoering. Bovendien situeren de operaties zich meestal binnen een internationale context. Die twee kenmerken hebben enerzijds een belangrijke impact op de manier van leidinggeven en anderzijds op de wijze waarop de troepen in teamverband hun opdracht moeten uitvoeren.

In het kader van de verschuiving van de traditionele oorlogsvoering naar de *operations other than war* – vredes- of crisisoperaties – zijn de vereiste competenties van de leiders bijgevolg gewijzigd. Moderne crisisoperaties worden gekenmerkt door het feit dat men erop voorbereid moet zijn om binnen de kortste termijnen te kunnen omschakelen van een *operations other than war* naar een aanpak die hoger gesitueerd is op het geweldspectrum, zoals in het geval van een klassieke oorlogstoestand. Indien we het model van Quinn hierop toepassen, stellen we een verschuiving vast in de rollen die leiders dienen te vervullen tijdens de nieuwe opdrachten. In traditionele oorlogsomstandigheden moet de leider veelal coördinator, controleur, dirigent en producent zijn. Op dat moment moet een leider snel beslissingen nemen en geen tijd verliezen met discussie. Het team moet begrijpen dat er in dit geval snel gereageerd moet worden en dat maar één juiste aanpak mogelijk is, namelijk het bevel van de leider. Buiten een oorlogsoperatie en vooral tijdens een vredesmissie moet de leider echter vooral raadgever, innovator en mediator zijn. Het team moet op dat moment goed weten welke de situatie is en de andere leiderschapstijl aanvaarden. Tijdens de opleiding en vorming aan de KMS worden alle leiderschapstijlen aangeleerd, want op het terrein kan de situatie bliksemsnel veranderen. Een humanitaire missie kan heel onverwachts ontaarden in een oorlogssituatie waarbij de officier onmiddellijk beslissingen moet nemen zonder de hele situatie te kennen, met risico voor eigen leven en dat van zijn medewerkers. Op dat moment komt het erop aan, net zoals men geleerd heeft tijdens dilemmatraining, om heel snel te beslissen op basis van de organisatiewaarden. Er zijn voor elke operatie inzetregels, waaraan men zich moet houden. Die zijn echter vaak onvoldoende concreet om de situaties in te schatten en erop te reageren. Op dit moment moet de leider kunnen terugvallen op de corporate values om zijn leiderschap richting te geven.

De officiersvorming op het vlak van leiderschap stopt niet na de basisopleiding, laat staan na de voortgezette vorming. Een officier ontwikkelt zijn leiderschapsaanpak zijn hele loopbaan, met vallen en opstaan. Dit is een voor de hand liggende vaststelling, maar die wordt soms uit het oog verloren. Collega's en chefs in de eenheden dienen een verantwoordelijkheid te nemen in de begeleiding van jonge leiders. Ze kunnen de jonge officieren bijvoorbeeld coachen, maar dit is slechts een van de vele mogelijke tools om de leiderschapsaanpak bij te sturen. Leiding geven is geen exacte wetenschap. Bij leiderschap gaat het om werken met mensen, soms in moeilijke omstandigheden. In de huidige context van besparingen en de hertekening van de organisatiestructuur zal het leiderschap een kritische maar vooral cruciale succesfactor worden. De aandacht voor leiderschap is voor Defensie van vitaal belang: van vitaal belang voor het individu in

levensbedreigende omstandigheden, van vitaal belang voor het welslagen van de militaire operatie in het geheel, van vitaal belang voor de geloofwaardigheid van Defensie, ook in internationaal verband. Leiderschap moet in de toekomst hoog op de agenda van Defensie blijven staan, want leiderschap is en blijft onze corebusiness.



Trefwoorden: leiderschap, organisatiewaarden, Koninklijke Militaire School