

Leading by Example: de visie op leiderschap bij Defensie

Philip VAN IMPE

Na zijn actieve loopbaan is erebrigadegeneraal Philip VAN IMPE verbonden aan het departement Economie, Management & Leadership van de Koninklijke Militaire School. Tevens is hij voorzitter van het Platform voor Leiderschap dat in 2015 door de chef Defensie werd opgericht.

L'importance du leadership au sein de la Défense n'est plus à démontrer. Cependant, force est de constater que jusqu'à très récemment, aucun document ne portait la vision officielle en la matière. Cette lacune est maintenant comblée grâce à la « Vision du leadership » publiée en 2016. Ce document clair et concret répond aux critères fixés par le chef de la Défense. En cela, il se veut pragmatique et constitue bien plus un guide qu'une doctrine au sens strict. Il est en cohérence avec le « Policy Handbook » et s'enracine résolument dans les valeurs de la Défense.

Le présent article aborde quatre questions fondamentales :

- *Pourquoi une vision sur le leadership a-t-elle été développée ?*
- *Quel a été le processus suivi et en quoi la vision répond-t-elle aux critères précités ?*
- *Quels sont les points communs avec les modèles antérieurs de leadership ?*
- *Quelles sont les étapes subséquentes à la publication de la vision ?*

“Leiderschap is niet het uitoefenen van autoriteit, maar is een creërende kracht, gebaseerd op vertrouwen.” Herman Van Rompuy, voorzitter van de Europese Raad (2010-2014)

Het hoeft geen betoog dat leiderschap belangrijk is binnen Defensie. Het thema komt ruim aan bod, zowel in de basisvorming als tijdens de

112 voortgezette opleidingen. Daarom is het misschien merkwaardig dat Defensie tot vorig jaar niet over een visiedocument beschikte met haar opvattingen over leiderschap. Ondertussen ontwikkelde en publiceerde Defensie echter de **Visie op Leiderschap**¹.

Beste lezer, hebt u deze Visie al gelezen? Zo ja, beschouw deze bijdrage dan als een begeleidende nota a posteriori. Zo niet is dit leesstuk een teaser. Let wel, dit artikel is geen samenvatting van de Visie, maar wil een antwoord geven op vier vragen:

- Waarom werd de Visie ontwikkeld?
- Hoe werd ze ontwikkeld en op basis van welke criteria?
- Wat zijn de raakvlakken met recente en minder recente leiderschapstheorieën?
- Wat is de way ahead nu de Visie verschenen is?

WAAROM WERD DE VISIE OP LEIDERSCHAP ONTWIKKELD?

In juni 2015 besliste de chef Defensie (CHoD) tot de oprichting van het Platform voor Leiderschap²: een raadgevend orgaan waarin militairen en burgers zetelen, die de componenten, staven en directies vertegenwoordigen. Het Platform kreeg een drieledige opdracht:

- het uitwerken van een visie op leiderschap voor alle civiele en militaire medewerkers bij Defensie;
- het voorstellen van initiatieven met betrekking tot leiderschapsontwikkeling³;
- het continu stimuleren van reflectie en studie op het gebied van leiderschap.

Twaalf maanden later keurde de CHoD De Visie op Leiderschap bij Defensie goed. Had Defensie dan voordien geen specifieke opvattingen over een belangrijk thema zoals leiderschap? Toch wel, want in het *Policy Handbook van Defensie*⁴ komt leiderschap wel degelijk aan bod. Het *Policy Handbook*

1 http://www.mil.be/sites/mil.be/files/files_library/leadership_defensie_nl.pdf en http://www.mil.be/sites/mil.be/files/files_library/leadership_defense_fr.pdf

2 Medewerkers van Defensie kunnen dit mandaat lezen op het intranet: http://units.mil.intra/sites/DGFmn/teams/platformleadership/Platform%20Lead/2015_0518_BU_15-50001121-Mandaat%20Leiderschapsplatform.docx

3 Het Platform omschrijft leiderschapsontwikkeling als het geheel van vormingen en andere activiteiten die tot doel hebben de competenties en het zelfvertrouwen van leiders in Defensie te ontwikkelen of te vergroten.

4 Medewerkers van Defensie kunnen het Policy Handbook raadplegen op het intranet: [http://intranet.mil.intra/sites/CHOD/CHOD_Refertes/Policy%20Handbook%20Defensie%20\(CHOD-POLICY\).aspx](http://intranet.mil.intra/sites/CHOD/CHOD_Refertes/Policy%20Handbook%20Defensie%20(CHOD-POLICY).aspx) en [http://intranet.mil.intra/sites/CHOD/CHOD_Refertes_F/Policy%20Handbook%20Défense%20\(CHOD-POLICY\).aspx](http://intranet.mil.intra/sites/CHOD/CHOD_Refertes_F/Policy%20Handbook%20Défense%20(CHOD-POLICY).aspx)

is het fundament waarop deze Visie gebouwd is. Dit wordt verder toegelicht. **113**

Misschien rijst de vraag of het *Policy Handbook* dan niet volstaat? Is er wel een visie nodig of gewenst? Dit zijn vragen die tal van militairen en burgers binnen onze organisatie beantwoordden. De antwoorden varieerden van “Ja, op voorwaarde dat er ook iets met die visie gedaan wordt” tot een weifelend “Waarom hebben we die eigenlijk nodig? Onze kaders doen het vandaag toch goed?”. Over dat laatste mag geen twijfel bestaan. Onze leidinggevende kaders doen het goed. De vraag is eerder of een visie op leiderschap kan bijdragen opdat ze nog beter worden in het leiden van medewerkers. Indien dit niet het geval is, moet inderdaad geen tijd en energie gestoken worden in het schrijven van een visie.

Het pleidooi voor een visie op leiderschap dateert niet van gisteren. Het is een vaste aanbeveling van de stagiairs in de hogere stafopleiding die zich verdiepen in leiderschap⁵. Ze staan niet alleen met dit standpunt. “We doen de dingen goed, maar doen we wel de goede dingen die Defensie van ons verwacht?” is een vraag die de meeste docenten, vormers en trainers op het gebied van leiderschap zich toch wel stellen.

Ook in de eenheden, staven en directies is een meerderheid van zowel civiele als militaire medewerkers van mening dat een visiedocument over leiderschap niet enkel nuttig maar ook nodig is. Bij jonge(ere), minder ervaren leidinggevende kaders lijkt dit nog sterker te leven dan bij oudere. Misschien omdat ervaren kaders al een groeiproces doorlopen hebben. Daardoor hebben ze ook een degelijk, persoonlijk inzicht verworven in wat leiders moeten zijn, weten en doen. Jongere kaders verlangen in hun groei naar effectief leiderschap misschien meer naar de leidraad die een visie moet bieden.

Maar wie een visie wil, koppelt steeds een voorwaarde daaraan: het mag niet bij geschreven woorden blijven. Een visie is enkel zinvol indien ze ook uitgebaat wordt en bijdraagt tot de effectiviteit van leiderschap in onze organisatie. Juist daarom werd de Visie op Leiderschap ontwikkeld: als leidraad voor alle leidinggevende kaders en als het voornaamste referentiedocument voor leiderschapsontwikkeling bij Defensie.

5 Interessante werken bevinden zich in de Universitaire Bibliotheek van Defensie (Campus Koninklijke Militaire School). We vermelden hier enkele auteurs: Gerardy (2008), Balanck (2010), Ryckebosch (2010), Beerden (2014) en Lathuy (2015).

114 HOE WERD DE VISIE OP LEIDERSCHAP UITGEWERKT EN OP BASIS VAN WELKE CRITERIA?

In mandaat van het Platform staan de criteria waaraan de Visie moet voldoen:

- zo klaar en concreet mogelijk zijn;
- niet prescriptief of dogmatisch zijn;
- kenmerkend en herkenbaar zijn voor de medewerkers van Defensie;
- coherent zijn met het Policy Handbook van Defensie;
- gebaseerd zijn op de waarden van Defensie.

ZO KLAAR EN CONCREET MOGELIJK

Wanneer is een visie klaar en concreet? Het Platform wilde alleszins een document dat (relatief) vlot leest, waarbij abstracte termen en begrippen vermeden worden, tenzij ze goed worden uitgelegd. Het doel was het creëren van een toegankelijk document en geen doctoraatsverhandeling. Sommige van onze NAVO-partners hebben lijvige leiderschapsdoctrines ontwikkeld, bestaande uit een combinatie van visie, academische leiderschapstheorieën en historische voorbeelden. Het lezen waard, tenminste indien de energie en tijd aanwezig zijn om deze werken tot het einde te lezen en te doorgronden. Het Platform wilde echter een document dat in enkele uren volledig kan worden doorgenomen. Om de inhoud te laten bezinken, wordt de lezer na elk hoofdstuk ook uitgenodigd tot een reflectiemoment in de vorm van enkele vragen. Naar het voorbeeld van andere recente publicaties bij Defensie koos men ook voor een aantrekkelijke lay-out. Maar het is natuurlijk aan de lezer om hierover te oordelen!

NIET PRESCRIPTIEF OF DOGMATISCH

Sommige NAVO-partners, zoals onze Amerikaanse en Canadese collega's, hebben een "leiderschapsdoctrine" ontwikkeld. Onze Nederlandse collega's houden het dan weer bij een "leiderschapsvisie". Doctrines zijn gerelateerd aan dogma's en leerstellingen en hebben een eerder stringent karakter. Visies verwijzen naar inzichten en opvattingen en beklemtonen minder het dwingende karakter. Daarom koos Defensie voor een Visie die vooral ondersteunt en begeleidt, en niet voor een doctrine die eerder directief is, ook al omdat de Visie op het gegeven bouwt dat leiderschap situationeel is. De *one size fits all*-leiderschapsstijl bestaat niet en kan dus ook niet opgelegd worden.

Een visie sluit overigens niet uit dat bepaalde opvattingen toch dwingend kunnen zijn. Dat blijkt in het tweede hoofdstuk van het document "Wat effectieve leiders ZIJN". Onvoorwaardelijk wordt gesteld dat Defensie leiders wil die zich bewust zijn van eigen sterktes, zwaktes en motieven en die ethisch bewust, authentiek in hun gedrag en ook fysiek en mentaal paraat zijn. In het algemeen wil deze Visie echter toch vooral meer aanreikend dan opleggend zijn. Geen reglement maar een gids voor onze (jonge) leidinggevende kaders in hun groei naar effectief leiderschap.

KENMERKEND EN HERKENBAAR VOOR DE MEDEWERKERS VAN DEFENSIE

Wat maakt een visie kenmerkend en herkenbaar? Visies die breed gedragen en gedeeld worden in alle lagen van de organisatie zijn dat alleszins. Tijdens een brainstorming kwam het idee op tafel om relatief snel en eenvoudig een leiderschapsvisie te ontwikkelen op basis van de visies of doctrines bij onze NAVO-partners. Met hen delen we immers een professionele cultuur waarbij waarden zoals integriteit, respect en loyaliteit centraal staan. Het overnemen van een aantal inzichten en principes zou wellicht voor tijdswinst zorgen. Dit idee kwam echter niet in aanmerking. De visies of doctrines van onze partners zijn zonder twijfel inspiratiebronnen. Een meerderheid van onze medewerkers wil echter vooral een visie "die van hen is". Ze vragen inspraak bij de ontwikkeling en geen visie die top-down opgelegd wordt. Ook al wordt ze in fine wel door de CHoD goedgekeurd.

Het Platform koos daarom voor een langer, maar ook boeiender traject in vier fases. Startpunt was de bevraging van een aantal collega's, waaronder de leden van het Platform. Ze dienden tachtig stellingen over leiderschap te evalueren, verdeeld over vier thema's: wat is leiderschap en wat moet een effectieve leider zijn, weten en doen? De stellingen met de meeste bijval kwamen in aanmerking als bouwstenen voor de Visie⁶.

De tweede fase was het schrijven en het stapsgewijs voorleggen van initiële teksten. Dit was het begin van een iteratief proces van voorleggen en aanpassen waarbij de leden van het Platform konden terugkoppelen naar hun component of directie.

⁶ Medewerkers van Defensie kunnen de resultaten van deze enquête raadplegen op het intranet: http://units.mil.intra/sites/DGFmn/teams/platformleadership/Platform%20Lead/20152911_Stellingen%20leadership_Globale%20inputs_public%20V3%20extern.xlsx

116 Als derde stap, toen het document stilaan zijn definitieve inhoud kreeg, organiseerden de leden van het Platform voor hun “achterban” bijeenkomsten waarop de sleutelideeën van het document toegelicht werden, gevolgd door een debat. De teksten werden opnieuw verfijnd.

De laatste fase bestond uit het presenteren van eindteksten aan de leden van het directiecomité van Defensie, gevolgd door de goedkeuring door de CHoD.

COHERENT MET HET POLICY HANDBOOK VAN DEFENSIE

Wat de Visie uiteraard specifiek maakt voor Defensie, is dat ze haar grondslag vindt in het *Policy Handbook*. Die grondslag zit vervat in het strategisch objectief 4 dat stelt dat Defensie een aantrekkelijke organisatie is, gekenmerkt door zorg voor het personeel en cultivering van essentiële waarden voor de militair. In deze context beklemtoont deze doelstelling de noodzaak aan sterk gemotiveerde en goed opgeleide leiders. Verder in het *Policy Handbook* drukken diverse fiches kernachtig uit wat Defensie van zijn leidinggevende kaders verwacht.

- De fiche “Bevelvoering” duidt leiderschap aan als een essentiële eigenschap voor elke chef.
- bron van inzet, motivatie en inspiratie zijn voor hun medewerkers. Ook het belang van leiderschapontwikkeling wordt beklemtoond. Verder omschrijft deze fiche wat leiders moeten “doen” waarbij voorbeeldgedrag het motto is.
- Nog andere fiches, zoals “Gezondheid en welzijn”, “Fysieke fitheid”, “Psychosociaal welzijn” en “Risicobeheersing in het kader van welzijn op het werk”, wijzen eveneens op de belangrijke rol van de leidinggevenden.

GEBASEERD OP DE WAARDEN VAN DEFENSIE

Dit laatste criterium is niet het minst belangrijke! Strategisch objectief 4 stelt immers dat Defensie een “op waarden gefundeerde organisatie” hoort te zijn. Opvallend is wel dat bij Defensie militairen en burgers elk een eigen, specifiek waardenkader hebben⁷. Het Platform besloot om beide kaders in de Visie op te nemen omdat ze wederzijds inspirerend zijn voor militairen en burgers. De lezer zal ook vaststellen dat het document regelmatig verwijst naar deze waarden, met integriteit als de “moeder van alle waarden”.

⁷ De waarden van de militair: eergevoel, integriteit, inzet, moed, loyaliteit, plichtsbesef en respect. De waarden van de burgermedewerker: beroepsnast, loyaliteit, onpartijdigheid en respect.

WAT ZIJN DE RAAKVLAKKEN MET RECENTE EN MINDER RECENTE LEIDERSCHAPSTHEORIEËN? ⁸

117

“If your actions inspire others to dream more, learn more, do more and become more, you are a leader.” John Quincy Adams, president van de Verenigde Staten (1825-1829)

Het Platform wenste een eenvoudige opbouw van het document. Vooraan staat een uiteenzetting van het Leiderschapsmodel van Defensie. Eigenlijk is dit een A4-samenvatting van de volledige Visie. Dan volgt een omschrijving van wat leiderschap is, gevolgd door een antwoord op drie vragen: wat moeten effectieve leiders ZIJN, WETEN en DOEN? Voor deze structuur liet het Platform zich inspireren door het Amerikaanse leger dat sedert enkele decennia de be-know-do-leiderschapsfilosofie hanteert als basis voor zijn leiderschapsdoctrine⁹. Deze Visie bouwt verder op wat in het Policy Handbook staat over leiderschap, wat niet wegneemt dat ook diverse leiderschapstheorieën bouwstenen aangeleverd hebben. Deze bouwstenen uitvoerig toelichten zou dit artikel veel te lang maken. We beperken ons tot de voornaamste op basis van de drie grote stromingen in het denken over leiderschap.

DE PERSOONSGEBONDEN LEIDERSCHAPSMODELLEN

Tot halfweg vorige eeuw overheerste de overtuiging dat men als leider geboren werd. Daarom zocht men naar de persoonlijkheidskenmerken, zowel fysieke als mentale, die ervoor zorgen dat “grote leiders” verschillend ZIJN van “gewone mensen”. Wie over deze trekken beschikt, zou het potentieel hebben om een grote leider te worden. Daarom wordt ook wel gesproken over de “trekken-benadering” of de *great man theory*. Honderden studies, met lange lijsten van ideale leiderstrekken, boden echter geen soelaas doordat de correlatie tussen deze trekken en succesvol leiderschap niet wetenschappelijk aantoonbaar was.

Hoewel men zich realiseert dat de trekken-benadering veel te beperkt is, blijft ze invloed hebben. Bepaalde “gewenste karaktertrekken” worden immers algemeen gelinkt aan effectief leiderschap. Vandaag komt de trekken-benadering trouwens weer aan bod in “de-beste-manier-van-leidinggeven”-modellen, waarover verder meer.

⁸ Northouse, P. G. (2016), *Leadership – Theory & Practice – Seventh Edition*, Los Angeles, SAGE publications.

⁹ De leerstoel Leiderschap van de Koninklijke Militaire School gebruikt eveneens deze benadering.

118 Ook in de Visie zal de lezer elementen van de trekken-benadering vinden. Het hoofdstuk “Wat effectieve leiders ZIJN” vermeldt dat Defensie leiders wil met een groot zelfbewustzijn (self-awareness) die ook ethisch bewust, authentiek, integer en fysiek en mentaal paraat “zijn”.

DE GEDRAGSGEBONDEN LEIDERSCHAPSMODELLEN

Vanaf halfweg vorige eeuw gingen wetenschappers vooral het gedrag van leiders onderzoeken. De *leaders are born*-overtuiging ruimde plaats voor het *leaders are made*-inzicht. Want (leiderschaps)gedrag, gebaseerd op competenties, kan aangeleerd of ontwikkeld worden. Alle vormen van leiderschapsontwikkeling vertrekken vanuit deze stelling.

Onderzoekers kwamen tot de bevinding dat leiderschapsgedrag steeds steunt op twee basisdimensies: taakgerichtheid en relatiegerichtheid. In de praktijk zal elke leider zich profileren op beide dimensies, maar wel in verschillende mate.

Even belangrijk was de vaststelling dat the one size fits all-leiderschapsstijl niet bestaat. Effectieve leiders kunnen hun voorkeursstijl aanpassen in functie van situationele factoren, zoals onder meer de karakteristieken van de groep, de aard van de opdracht en de context waarin men actief is.

De Visie bouwt voort op deze inzichten. Leiderschapsontwikkeling wordt omschreven als een must voor elke leider. Een ander kerninzicht is dat effectieve leiders in staat zijn om situationele factoren adequaat te evalueren en zich qua leiderschapsstijl kunnen “bewegen tussen taakgericht en relatiegericht leiderschap”.

DE MODERNE “BESTE-MANIER-VAN-LEIDINGGEVEN”- MODELLEN

De jongste decennia zijn nieuwe, interessante theorieën of modellen verschenen: transformationeel leiderschap, authentiek leiderschap, dienend leiderschap, adaptief leiderschap ... Aanhangers ervan zullen ze dikwijls promoten als dé beste manier van leidinggeven. Ze bevatten elementen van zowel de persoons- als de gedragsgebonden leiderschapsmodellen.

De volgers en niet de leider staan centraal in deze modellen. De leider wil meer dan resultaten bereiken, hij wil zijn volgers ook transformeren in betere, gemotiveerdere en tevredener medewerkers. Daarbij neemt

de leider een dienende rol op zich om een omgeving te creëren waarin zijn medewerkers zich optimaal kunnen ontplooiën. Hij moedigt hen aan om bij te leren en zich aan te passen aan continu veranderende omstandigheden. Onder meer zelfbewustzijn (*self-awareness*), integriteit, ethisch besef en relationele openheid liggen aan de basis van het authentieke leiderschap dat zijn volgers verwachten.

De bovenstaande inzichten zijn verwerkt in de hoofdstukken over “Wat effectieve leiders ZIJN en DOEN”. Het strategisch objectief 4 van Defensie (zie hoger) vertoont trouwens een groot raakvlak met deze modellen. Defensie wil immers dat leidinggevendenden zich inzetten voor een aantrekkelijke organisatie waarin hun medewerkers zich ten volle kunnen ontplooiën.

WAT IS DE WAY AHEAD NA DE PUBLICATIE?

Deze Visie mag dan wel specifiek, herkenbaar en breed gedragen zijn in Defensie, ze zal dode letter blijven indien er geen follow-up is. Daarom is het Platform volop bezig met zijn tweede opdracht: op basis van de Visie een bijdrage leveren tot het optimaliseren van leiderschapsontwikkeling binnen Defensie.

Het Platform “vordert” op twee assen: de eerste as betreft leiderschapsontwikkeling binnen de scholen en vormingsorganismen, de tweede betreft leiderschapsontwikkeling binnen de eenheden, diensten en staven. Het doel is een richtinggevend document voor al wie betrokken is in leiderschapsontwikkeling. De quote hieronder is alvast inspirerend!

“I start with the premise that the function of leadership is to produce more leaders, not more followers.” Ralph Nader, Amerikaans politiek activist <

119