



MANAGEMENT DEVELOPMENT ALS KARAKTERVORMING

WAT WE VAN DEFENSIE KUNNEN LEREN OVER DE VORMING VAN LEIDERS

– Hugo Meijers –

‘Kennis is macht, karakter is meer’ ging over waar karakterfouten toe leiden. Sla de krant open en de voorbeelden vliegen om de oren. Van Albayrak (Centraal orgaan Opvang Asielzoekers) tot Scheringa (DSB-bank). Het zijn publieke voorbeelden van despotisch gedrag tot aan het ruggengraatloos aan de laars lappen van regels en afspraken. Ondanks deze openbaarheid blijven machthebbers wangedrag vertonen. Kennelijk hebben machtsbekleders lak aan wat anderen vinden en wanen zij zich onaantastbaar. Dus hoe doorbreken we dit?

VOORKOMEN OF BLUSSEN

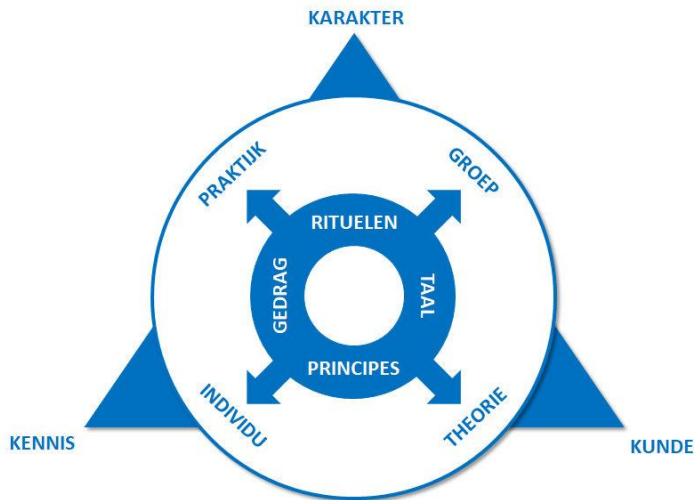
Om buitensporig gedrag te beteugelen zijn er allerlei maatregelen getroffen, zoals toezicht, codes, publicatieplichten en klokkenluidersites. Maar of deze maatregelen helpen om misstanden te verhinderen valt zeer te betwijfelen. Ze bestrijden slechts een aantal symptomen. Symptoombestrijding verzacht dan wel pijn en schade, maar voorkomt en geneest niet. Zodoende zijn de maatregelen niet meer dan goedbedoelde pleisters op de slagaderlijke bloeding. En dat is dweilen met de kraan open. We hebben dus iets anders nodig.

Het is veel effectiever om de bron aan te pakken. Dat doen we door het karakter te helpen vormen. Daarvoor nemen we een kijkje in de keuken van de Nederlandse Defensie Academie (NLDA). Daar worden (aspirant-)officieren opgeleid om onder extreme omstandigheden gepast te reageren op dat wat zich aandient. Om dit te bereiken besteedt Defensie disproportioneel veel aandacht aan de persoonsvorming, meer dan welke organisatie dan ook. Vandaar dat het als leerzaam voorbeeld kan dienen. Niet alleen het vormingsproces biedt aanknopingspunten. Ook de inhoud van de persoonsvorming is relevant. Vorming kan immers ook resulteren in misvorming.



DE VORMING ALS SAMENSPEL

De vorming tot officier met de kwaliteiten van leider, manager, diplomaat en krijger vraagt een integrale aanpak. Centraal staat het samenspel van kennis, kunde en karakter. Want kennis die niet toegepast wordt is dood gewicht en zonder karakter wordt iemand nooit echt vaardig. Die gaat bij



tegenslag al snel bij de pakken neerzitten of doen alsof. Dit samenspel komt tot stand in zowel de wisselwerking tussen theorie en praktijk, als die tussen individu en de groep. Beide vragen om een stimulerende omgeving, waar gecontroleerd falen tot succes kan leiden. En hiermee wijkt deze aanpak radicaal af van welke management opleiding dan ook. Doorgaans rusten die op theoretische kennisverwerving door een individu.

De karaktervorming is gericht op het *internaliseren* van de waarden van defensie. Dat is heel iets anders dan enkele zelfstandige naamwoorden kiezen en op het intranet publiceren. Een aantal waarden springen in het oog, zoals strijdbaar, professioneel, loyaal, betrokken en moedig. Deze prijken niet vaak op het lijstje met kernwaarden. Maar er zijn ook bekendere als prestatiegericht, betrouwbaar, integer en verantwoordelijk. Alle waarden zijn geoperationaliseerd of geobjectiveerd in concrete principes en gedragingen. Tevens zijn ze ingebed in taal en rituelen, zoals de rijstap, baksgewijs (ochtend inspectie) en vlaggenparade. Daarnaast hebben de waarden eenvoudig te onthouden definities. Zo is *integer* het juiste doen als niemand kijkt en *verantwoordelijk* is de gevolgen dragen voor eigen handelen. Vervolgens de vraag hoe het verinnerlijken plaatsvindt. Dat gebeurt door rigoureuze voorselectie, consequent voorspiegelen, consciëntieus vaardig maken en het bijbrengen van onvoorwaardelijk verantwoordelijkheidsbesef.

SELECTEER OOK OP KARAKTEREIGENSCHAPPEN

Om tot het officierenkorps toegelaten te worden moet iemand aan lichamelijke, intelligentie en karaktereisen voldoen. Ze zijn alle drie voor de vorming van belang. Een gezonde geest vraagt een gezond lichaam en fysieke inspanning bevordert creativiteit en alertheid. Mentale en fysieke belastbaarheid gaan hand in hand. Wat betreft de karaktertrekken ligt de focus op een gebalanceerde persoonlijkheid. Iemand heeft extraversie nodig om op de voorgrond te treden, echter wel zonder iedereen te overstemmen. Emotionele stabiliteit is essentieel om onder stress snel en logisch te blijven redeneren en om proportioneel te reageren, maar mag niet resulteren in rigide gedrag. Want openstaan voor ervaringen is cruciaal om gepast in te spelen op de enorme diversiteit aan situaties waar een officier in terecht kan komen.



Nu de vraag wat het bedrijfsleven hiermee zou kunnen. Ten eerste worden er lang niet altijd expliciete eisen aan het karakter gesteld. Karaktertrekken vormen dan geen integraal onderdeel van de functie van het management. Sterker nog, vaak wordt karakter verward met vaardigheden of competenties, zoals goed kunnen luisteren en initiatief nemen. Vandaar dat het niet verwonderlijk is dat een gesloten en behoudende mentaliteit domineert en menige bestuurder geen verrassingen wil. Ook neuroticisme komt geregeld voor in hogere kringen waar stevast de eigen wil wordt doorgedrukt. Ten tweede zou veel meer aandacht besteed kunnen worden aan het uitfilteren van asociale sociopaten en onethisch handelende despoten. Die vallen bij het testen snel door de mand. Als derde worden veel machthebbers aangesteld zonder enige vorm van objectieve selectie. De meerdere selecteert op basis van wat bij hem of haar past. Dat werkt het omringen met jaknikkers in de hand. Zo presteerde een nieuwe directeur van een multinational het om binnen een jaar 15 van de 16 *direct reports* te vervangen met gelijkgestemden, zonder dat iemand hier tegenin ging.

SPIEGEL HOUDING EN GEDRAG VOOR

De centrale spil van de persoonsvorming is het niet aflatend evalueren van en reflecteren op eigen houding en gedrag. Negatief en positief terugkoppelen op hoe iemand zich voordoet is dan ook de normaalste zaak. Zeggen waar het op staat en wat men heeft ervaren is namelijk onderdeel van de defensiecultuur. Het debriefen en voorstellen wat de volgende keer effectiever kan is een standaard ritueel om te leren van de feiten. Dit wordt van meet af aan bijgebracht door bij elke gelegenheid met elkaar en zelfstandig terug te kijken. Het gebeurt ook bij elke presentatie en praktijkopdracht tijdens de academische vorming en na praktijkstages.

Karakter werkt altijd twee kanten op. Want iemand vertellen waar het op staat vraagt ook karakter. Dat gebeurt onder andere tijdens Training in Groepsgedrag. Het is een vorm van intervisie over hoe iemand overkomt en door de groep gezien wordt. Een uitermate inzichtgevende confrontatie met het eigen zelfbeeld, zonder omwegen en vluchtwegen. Die spiegel voorhouden is fundamenteel, want we kunnen ons eigen gedrag niet zien. Zo schuwt de NLDA niet om zelfs leidinggevendenden zich publiekelijk voor het voltallige korps te laten verantwoorden als ze over de scheef zijn gegaan. Het openlijk verantwoorden is in eigen woorden tekst en uitleg geven over waarom is gehandeld op een manier die niet door de beugel kan. Stel je eens voor dat een top manager dat doet in een organisatie? Wat voor effect zou dat hebben?

KWEEK VAKMANSCHAP DOOR OEFENING

Om excellerende leiders te kweken wordt theorie in de praktijk gebracht. Vaardig maken betekent drillen in gewenste gewoonten. Leiderschap leert niemand uit een boek, maar door fysiek te ervaren wat leiderschap inhoudt. De confrontatie met de harde realiteit is de lakmoesproef. Het oefenen gebeurt hoofdzakelijk in groepsverband om het leidinggeven en krijgen te ervaren. Zo wordt veel in verenigingsverband gedaan. Er zijn vele sport- en vrijetijdsverenigingen voor het bevorderen van de groepsvorming en om het besturen te leren.



Centraal in het leerproces staat het bij herhaling met de neus tegen de deur lopen en weer doorgaan. Het is leren door vallen en opstaan. Tegenslag overmeesteren is zodoende een wezenlijke karaktereigenschap. Cruciaal is ook het kordaat optreden en duidelijk communiceren. Lange dialogen in de hitte van de strijd zijn dodelijk. Veel woorden nodig hebben om uit te leggen wat er te gebeuren staat, betekent weinig verstand hebben van waar het over gaat. Dat is heel anders in menige organisatie. Hoe vaak horen we niet een leidinggevende oeverloos oreren? Het resultaat is murw geslagen toehoorders met verbouwereerde gezichten. Onsamenhangend gewauwel is altijd aan dovemans oren gericht.

BRENG CONSEQUENT VERANTWOORDELIJKHEIDSBESEF BIJ

Voor de vorming tot leider worden aspirant-officieren bepaalde principes voor het dragen van verantwoordelijkheid bijgebracht. Het zijn vuistregels die dienen als morele kompassen. Principes die overigens voor elke militair gelden en de fundering vormen voor een hechte groep. Als eerste worden excuses voor eigen daden resoluut van de hand gewezen. Dus niet 'aflullen' en de oorzaak van het handelen buiten jezelf leggen. Ook niet stamelen dat je wel voornemens was om het doen. Een officier draagt altijd verantwoordelijkheid voor wat hij of zij wel en vooral niet doet. Een tweede voorbeeld is het principe van moedwillig ongeschikt maken voor de dienst. Dat is buiten diensttijd opzettelijk onverantwoorde risico's nemen. Als er dan iets gebeurt waar degene zelf debet aan is, heeft dat serieuze consequenties. Hetzelfde geldt voor het laten rondslingeren van eigen spullen. Dat is aanleiding geven tot misbruik en diefstal, naast ongeorganiseerd en ongedisciplineerd gedrag. Verder dicteert het adagium: 'Niet lullen, maar poetsen.' Anders gezegd, eerst doen en daarna praten we erover. Het doorbreekt de 'ja, maar' houding van 'ik weet het beter.' Als laatste voorbeeld hanteert defensie het principe 'om leiding te geven moet iemand eerst leiding ontvangen.' Corvee en WC's schrobben horen zodoende ook bij de opleiding. Al deze principes dwingen tot het vanzelfsprekend blijven kijken naar de eigen rol in alles dat voorvalt.

Aan het begin van de opleiding krijgt iedereen een zeer intensieve introductie periode. Voor aspirant-marineofficieren is dat op Texel bij de mariniers. In drie weken tijd wordt de basis gelegd om verantwoordelijkheid te nemen voor eigen gedrag. Gebaseerd op een heel natuurlijk principe: het ware karakter openbaart zich als iemand moe, hongerig, verlaten en koud is. Dat wordt bereikt door fysiek af te matten en continu terugkoppeling te geven op zowel presteren als houding en gedrag. In deze korte periode maakt een ieder dan ook een ongelofelijke ontwikkeling door. Wat bindt is dat iedereen hetzelfde heeft meegemaakt. Een basisprincipe van vorming dat nauwelijks is doorgedrongen in publieke en private organisaties.

Het hameren op 'neem verantwoordelijkheid voor je eigen gedrag' staat in schril contrast met de opvatting 'succes komt door management en falen ligt aan de omgeving.' Ook staat het ver van het organisatieprincipe dat de meerdere altijd verantwoordelijk is voor het gedrag van de ondergeschikte. Illustratief hiervoor zijn ministers die aftreden, omdat personen op het ministerie zich niet houden aan afspraken of verwachtingen. Door personen in machtsposities verantwoordelijk



te houden voor het gedrag van anderen wordt onvolwassen gedrag gekweekt. Dan wordt 'de baas bepaalt' een vrijbrief om ongepast te handelen of ongeoorloofde instructies blind op te volgen, zelfs tegen beter weten in.

WAT KUNNEN WE HIERVAN LEREN?

We kunnen twee dingen van de persoonsvorming binnen defensie leren. Ten eerste de principes die worden bijgebracht. Verantwoording afleggen voor eigen handelen staat daarin centraal, naast het continu reflecteren op eigen gedrag. Ten tweede de manier waarop personen gevormd worden. Zo is persoonsvorming betekenisloos zonder groepsvorming. Alleen door in de praktijk met en op elkaar te



laten oefenen ontstaan doorleefde eigenschappen en groeit het zelfvertrouwen nodig om de juiste beslissingen te nemen in onzekere, onverwachte en onoverzichtelijke situaties.

Management development en leiderschap programma's zijn grotendeels theorie. Want in welke opleiding *leert* management in de praktijk leiding te geven? En wanneer wordt consequent in praktijksituaties en groepsverband gewerkt aan de vorming van het karakter? Het conventioneel ontwikkelen van een leidinggevende is vooral gericht op het

(over)voeren met concepten, modellen en vuistregels los van de dagelijkse praktijk. Doorgaans door met elkaar in de klas te gaan zitten. De verbinding met hoe om te gaan met mensen is dan ver te zoeken.

We weten nu waar de schoen echt wringt. Zet management development dan ook radicaal anders op. Want machtsmisbruik woekert als machthebbers hun gedrag vergoelijken vanuit de positie die ze bekleden. Dan blijft asociaal, leugenachtig, ergerlijk en arrogant gedrag bestaan. Richt het selecteren van management dus in met objectieve eisen aan het karakter. Bevorder een cultuur van terugkoppelen op houding en gedrag en kweek een vanzelfsprekendheid tot zelfreflectie. Bovenal, stimuleer volwassen verantwoordelijkheidsbesef. In combinatie bestaat er dan een gedegen kans om grensoverschrijdend gedrag te normaliseren. Zeker als we de uitspraak van General Norman Schwarzkopf ter harte nemen: 'Leiderschap is een krachtige combinatie van strategie en karakter. Als je het zonder één moet stellen, laat het dan strategie zijn.'