



ENERGIZER

HUMAN & ORGANISATIONAL ADAPTABILITY

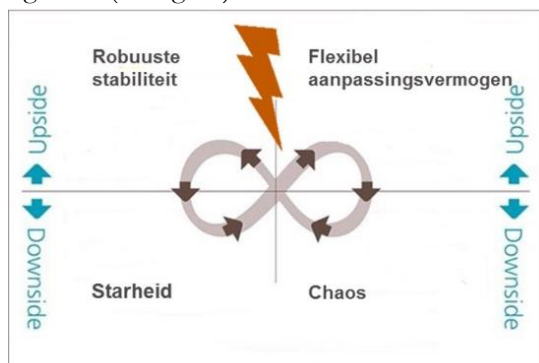
HET ADAPTIEVE VERMOGEN VAN LEIDERS BINNEN DEFENSIE

De energizer van V1520 HOA, 2017 nummer 2.

De adaptiviteit van Defensie wordt bepaald door hoe effectief militaire leiders kunnen omgaan met spanningsvelden tussen tegengestelde belangen en eisen. Benieuwd waarom dit eigenlijk zo is en welke eisen dit aan leiderschap stelt? En wilt u weten hoe dit vermogen versterkt kan worden? Lees dan deze energizer!

De tweebenige organisatie

Als men spreekt over het vergroten van de adaptiviteit van een organisatie dan heeft men al snel de neiging dit te vertalen als de noodzaak van een transitie van een robuuste, stabiele organisatie naar een flexibele organisatie die zich continue kan aanpassen. Toch blijkt dat niet zo: een adaptieve organisatie is juist **een organisatie die beide eigenschappen in zich heeft**: robuust weerstand kunnen bieden én flexibel meebewegen. Je hebt beide nodig, en in de juiste verhouding. Want te veel flexibiliteit zorgt voor chaos, willekeur en opportunisme. Te veel robuustheid zorgt voor starheid, bureaucratie en rigiditeit (zie figuur).



Het vermogen van een organisatie om beide tegenstrijdige eigenschappen tegelijkertijd in te zetten, wordt tweebenigheid, of ook wel ambidexteriteit genoemd.

Het beste van twee werelden willen komt echter nooit zonder uitdagingen. Ambidexteriteit brengt veel concurrerende waarden en tegenstrijdige eisen met zich mee. Tussen bijvoorbeeld efficiëntie en innovatie, korte en lange termijn, loslaten en beheersen. Dit zorgt voor **spanningsvelden** binnen de hele organisatie, maar met name voor leidinggevendend op alle niveaus. Hoe kunnen zij hier effectief mee omgaan? Hoe kunnen zij ogenschijnlijk tegengestelde doelen met elkaar verenigen en toewerken naar een dynamische balans tussen robuust en flexibel? Wat vraagt dit van de individuele leider? En hoe kan dit vermogen worden versterkt?

Van of-of naar en-en

Het project is gestart met een verkenning in de wetenschappelijke literatuur, het inventariseren van *best practices* van adaptieve organisaties zoals Lego, Toyota en Google, en interviews met een diversiteit aan leidinggevendend binnen Defensie en hun staf. Hieruit blijkt dat **paradoxaal denken** (*paradoxical mindset*) een vereiste is bij leiders om effectief de spanningsvelden te managen en hiermee de adaptiviteit van hun team en de organisatie te versterken.

Deze mindset is het kunnen verenigen van tegenstellingen (en-en benadering in plaats van of-of) en bestaat uit:

- 1) Het herkennen van spanningsvelden bij jezelf en de organisatie;
- 2) Het waarderen van beide uiteinden van de spanningsvelden (zowel robuust als flexibel);
- 3) Het integreren van deze tegenstellingen tot een vernieuwend paradigma.

Dit klinkt simpel maar het vraagt nogal wat van leiders. Het is namelijk menselijk, zelfs evolutionair ingegeven, om bij onvoorspelbare, onzekere gebeurtenissen zo snel mogelijk op zoek te gaan naar houvast. Tegengestelde eisen zorgen namelijk voor interne onrust bij mensen, en dagen bestaande *mental frames*, ofwel manieren waarop mensen denken over de wereld, uit. Omdat mensen de wereld om zich heen zo snel mogelijk willen begrijpen (*sense making*) gaan allerlei afweermechanismen in werking om de wereld weer overzichtelijk en begrijpelijk te maken om vanuit daar beslissingen te kunnen nemen en te kunnen handelen. Deze afweermechanismen (zoals convergent denken, oordelen en polarisering) kunnen snel leiden tot eenzijdig denken en doen. In een adaptieve organisatie is het belangrijk dat leiders zich bewust zijn van hun eigen afweermechanismen, weerstand kunnen bieden, en dit kunnen transformeren naar integrale manieren van denken en doen. En-en in plaats van of-of.

Militaire leiders in een spagaat

Uit onze verkenning bij Defensie blijkt dat ook leidinggevenden binnen Defensie vaak een spagaat ervaren tussen tegengestelde eisen van robuustheid en flexibiliteit, zoals: beheersen en sturen vs. loslaten en autonomie, issues op korte termijn vs. aandacht voor de lange termijn.

“Je wilt eenheid en cohesie stimuleren en tegelijkertijd wil je juist diversiteit, openstaan voor anderen, en meerdere perspectieven inbrengen. In mijn functie heb ik soms het gevoel te moeten kiezen voor het een ten koste van de ander. Terwijl beide belangrijk zijn. Een duivels dilemma (een strategisch leider van Defensie)

Militaire leiders laten al veel adaptiviteit zien in het omgaan met deze spanningsvelden, en er zijn grondbeginselen zoals bijvoorbeeld opdrachtgerichte commandovoering en situationeel leiderschap waarbij de robuuste en flexibele aspecten succesvol geïntegreerd zijn. Uit het onderzoek blijkt echter ook dat nog winst te behalen is in het voorbereiden en ondersteunen van deze leiders in het effectief omgaan met deze spanningsvelden en dus het versterken van deze *paradoxical mindset*. Maar de meningen verschillen waar deze ondersteuning zich op zou moeten richten. Waar de één vindt dat de selectie van leiders binnen Defensie meer gericht zou moeten zijn op het binnenhalen (en houden) van een diversiteit in leiders, vindt de ander dat met name de opleiding en training van leiders zich te veel richt op conformiteit en eenduidigheid (robuust) en dat hier al meer aandacht voor het flexibele paradigma moet komen. Dat zou volgens hen leiders sneller in staat stellen een en-en benadering te hanteren in plaats van een eenzijdige disbalans naar robuust denken en handelen.

“Je hebt er net 20 jaar over gedaan om door een bepaalde bril te kijken omdat dit van je wordt verwacht... en dan willen ze opeens dat je anders gaat kijken? Dat is moeilijk” (Kolonel Elanor Boekholt, Cdt Vliegbasis Eindhoven)

En weer andere geïnterviewde leidinggevenden vinden dat het adaptieve gedrag van leiders vooral wordt belemmerd door de organisatie, waaronder rigide processen en structuren zoals starre loopbaanpaden (“vinken in plaats van vonken”). Maar er zijn ook tegengeluiden te horen van mensen die vinden dat soms juist wordt doorgeslagen naar flexibiliteit en dat het robuust opleiden en trainen van militaire leiders sterker mag worden weggezet omdat dit de kern is van het militair optreden: snel, eenduidig en gecoördineerd kunnen optreden, en sneller de OODA¹-loop kunnen doorlopen dan je tegenstander is naar hun inzicht van levensbelang.

¹ Besluitvormingsproces van **Observe, Orient, Decide, Act**

Het onderzoek bij 11LMB

Om meer inzicht te krijgen in het adaptieve vermogen van leiders binnen Defensie, en welke factoren hierop van invloed zijn heeft TNO in samenwerking met het Expertisecentrum Leiderschap Defensie (ECLD) onderzoek gedaan bij de Luchtmobiele Brigade (11LMB). Deze brigade stimuleert en ondersteunt haar leiders in het omgaan met onvoorspelbaarheid, onzekerheid, en tegengestelde eisen. Er heerst een cultuur van leren en continu optimaliseren van operationele effectiviteit. Dit onderzoek bij 11LMB draagt bij aan de wens van voormalig Brigadegeneraal Kees Matthijssen (nu P-CLAS) om meer inzicht te hebben in de draaiknoppen binnen en buiten de eenheid om de adaptiviteit van de leider te stimuleren. De focus in het onderzoek lag hierin bij het vermogen van leiders om effectief om te gaan met de tegengestelde eisen van robuust en flexibel.

“Adaptiviteit en flexibiliteit moet blijvende aandacht krijgen en gestimuleerd worden op elk niveau van leiderschap. Maar aan welke knoppen moeten we draaien om dit effectief te doen?” – Oud-Brigadegeneraal 11LMB Kees Matthijssen (P-CLAS)

Op basis van inzichten uit het bedrijfsleven, de wetenschap en Defensie zelf is in samenwerking met de Amsterdam Business School (UvA) een meetmethode ontwikkeld om de concepten rondom ambidexteriteit (tweebenigheid) meetbaar te maken en te testen in de militaire praktijk. We hebben allereerst het tweebenige gedrag van de leider in de praktijk gemeten, op basis van zelfevaluatie en evaluatie van zijn team (ondergeschikten, staf en plaatsvervangende commandanten): in hoeverre kan deze leider effectief omgaan met specifieke spanningsvelden en kiest de leider voor een tweezijdige benadering of kiest hij voor één zijde van het spanningsveld.? Vervolgens hebben we verschillende factoren gemeten die mogelijk van invloed zijn op dat gedrag: de *paradoxical mindset* (overtuiging en houding van de persoon) en verschillende persoonskenmerken zoals cognitieve flexibiliteit, het vermogen om te reflecteren op je manier van denken en op je wijze van handelen, zodat je snel je kennis over een taak of domein kunt bijstellen

als de omstandigheden veranderen. Binnen de brigade hebben leidinggevendenden op alle officiereniveaus (peloton t/m brigadeniveau) de vragenlijst ingevuld.

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat een leider die hoog scoort op ‘cognitieve flexibiliteit’ en ‘pro-activiteit’ beter in staat is om tweebenig gedrag in te zetten. Verrassend genoeg is in de data geen sterk verband gevonden tussen ‘paradoxale mindset’ en tweebenig gedrag, in tegenstelling tot de overtuigende resultaten uit voorgaand literatuuronderzoek en de interviews met diverse leidinggevendenden binnen Defensie. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de gebruikte vragenlijst, die uitvoerig is gevalideerd in een civiele bedrijfscontext, niet geschikt is voor de militaire context. Dat is precies waarom we dit eerst testen binnen Defensie, omdat anders uitspraken en mogelijk verbeteringen worden gedaan op basis van verkeerde metingen. De vragenlijst dient daarom nog verder aangepast te worden specifiek voor het militaire operationele domein. Nog een interessante bevinding uit het onderzoek is dat leidinggevendenden zichzelf consequent hoger beoordeelden op hun eigen mate van tweebenig gedrag dan hun teamleden dat deden. In het kader van reflectie op het eigen leiderschapsgedrag kan dit een belangrijk inzicht zijn.

Toepasbaarheid

Wat heeft Defensie nu aan dit onderzoek? Allereerst heeft 11LMB meer inzicht gekregen in hoe haar leidinggevendenden omgaan met spanningsvelden en op welke zijde van die spanningsvelden zij de nadruk leggen vanuit het perspectief van de leider en zijn team. Het ECLD neemt de komende tijd meer interviews af bij leidinggevendenden van 11LMB om een verdiepende slag te maken, onder andere om inzicht te krijgen in welke kenmerken van de organisatie, zoals loopbaanpaden, het tweebenig gedrag van leiders mogelijk kunnen remmen of juist stimuleren. Op basis van dit verdiepende onderzoek kan ECLD meer praktische aanbevelingen doen aan 11LMB. Het huidige onderzoek van TNO en Defensie heeft daarnaast een ongrijpbaar concept als ambidexteriteit meer duiding kunnen geven.

Daarbij zijn ook de eerste stappen gezet om dit concept meetbaar te maken. Het uiteindelijke meetinstrument kan op meerdere manieren ingezet worden: bijvoorbeeld als reflectie- of assessmenttool. Een reflectietool kan leiders inzicht geven in heersende spanningsvelden en een leidraad vormen voor een onderlinge dialoog om wederzijds begrip te vergoten en perspectieven te verbreden. Ook biedt de 360 graden feedback van deze tool een waardevol

inzicht in hun eigen gedrag met betrekking tot spanningsvelden. Een assessmenttool kan daarnaast toetsen hoe tweebenig de leiders binnen Defensie zijn. Op basis van deze inzichten kunnen vervolgens meer gerichte keuzes worden gemaakt in de selectie, opleiding en inzet van leiders om de gehele adaptiviteit van de defensieorganisatie te bevorderen.

Marjoleine 't Hart (TNO), marjoleine.thart@tno.nl
Charelle Bottenheft (TNO)
Roos Delahaj (TNO)
Majoor Gerard Burgers (11LMB)
Lkol Sander Dalenberg (ECLD)