Defensie



MINISTERIE VAN DEFENSIE
WERKGROEP STAAL
EERSTE DRUK, NOVEMBER 2007

VISIE LEIDINGGEVEN



INHOUDSOPGAVE

INLEIDING
Voorwoord Commandant der Strijdkrachten

CONTEXT
De complexe omgeving waarin bij Defensie leiding wordt gegeven

LEIDINGGEVEN
Wat verstaan we onder leidinggeven

PROFIEL
Kernwaarden leidinggevenden bij Defensie

HET IS NU AAN U

GEDRAGSCODE DEFENSIE



Leidinggeven is van oudsher ‘core business’ bij Defensie en goed leiderschap is misschien wel de belangrijkste succesfactor binnen onze organisatie.
Deze visie is de eerste defensiebrede visie op leidinggeven en geldt voor alle leidinggevenden binnen Defensie, zowel voor burgers als voor militairen.
De Visie Leidinggeven beschrijft het begrip leidinggeven en de complexe omstandigheden waarin wij bij Defensie leidinggeven. Op basis daarvan is een profiel van leidinggevenden afgeleid, dat ons richting geeft en kan dienen als een spiegel voor uw persoonlijke ontwikkeling.

Omdat leidinggevenden een cruciale rol binnen onze organisatie vervullen, is het belangrijk een omgeving en cultuur te scheppen die goed leidinggeven mogelijk maken. Het is onze taak elkaar daarin te ondersteunen.

Ik roep u op u deze Visie Leidinggeven eigen te maken, om uw taak als leidinggevende zo professioneel mogelijk uit te kunnen voeren en daarbij een zo prettig mogelijke werkomgeving te creëren.

Generaal D.L. Berlijn
Commandant der Strijdkrachten

INLEIDING

DEFENSIE STAAT VOOR VREDE EN VEILIGHEID, IN EIGEN LAND EN DAARBUITEN. WIJ LEVEREN DAARMEE EEN BIJDRAGE AAN STABILITEIT EN VRIJHEID IN DE WERELD EN DIENEN DAARMEE DE SAMENLEVING.



DEFENSIE IS SNEL EN FLEXIBEL INZETBAAR EN KAN OVERAL TER WERELD OPTREDEN, OOK ONDER DE ZWAARSTE OMSTANDIGHEDEN. IN NAUWE SAMENWERKING MET ANDEREN EN GESTERKT DOOR EEN ROTSVAST VERTROUWEN IN ELKAAR. DE MILITAIR KAN INDIEN NODIG VERANTWOORD OMGAAN MET GEWELD. IN HET UITERSTE GEVAL MET GEVAAR VOOR EIGEN LEVEN.

We maken deel uit van een veranderende organisatie in een veranderende wereld. De laatste jaren hebben aangetoond dat de aard en het soort van de conflicten op de wereld is veranderd. Daarmee zijn ook de taken van militairen uitgebreid, zowel bij de uitvoering van crisisbeheersingsoperaties in het buitenland, als ook in Nederland.

We zijn meer expeditionair georiënteerd. Eenheden worden snel en wereldwijd ingezet. Personeel moet onder moeilijke omstandigheden kunnen optreden. In voorkomend geval geven we leiding aan mensen die lang van huis zijn en in een ver land met een onbekende cultuur een gevaarlijke missie uitvoeren. Dit alles, in een vijandige omgeving en onder primitieve omstandigheden.

In het uiterste geval nemen we daarbij beslissingen over leven en dood. Deze beslissingen moeten vaak onder (tijds)druk worden genomen, in situaties die gepaard gaan met grote risico's, onzekerheid en spanningen.

CONTEXT



Bovendien hebben we te maken met een hoog percentage relatief jong en vaak nog onervaren medewerkers, die jaarlijks instromen, om vervolgens intensief te worden getraind en voorbereid op operationele inzet. Dit vergt van ons bijzondere aandacht en begeleiding.
Tegelijkertijd neemt de samenwerking met civiele partijen toe in intensiteit en in omvang. We staan midden in de maatschappij. De samenleving, in het bijzonder de media en politiek, volgt onze verrichtingen op de voet en met grote belangstelling. Men waardeert onze inspanningen zeer, maar kijkt tegelijkertijd ook kritisch naar ons optreden en naar eventuele misdragingen. We hebben daarom een grote verantwoordelijkheid in het voorkomen van ongewenst gedrag. Oog voor de maatschappelijke omgeving is daarbij een vereiste.
Kortom, we vragen veel van ons personeel. Investeren in voldoende, goed opgeleide en gemotiveerde medewerkers die zich thuis voelen bij Defensie is daarom nog belangrijker dan het beschikken over modern en betrouwbaar materieel. Leidinggevenden vervullen daarbij een cruciale rol.

CONTEXT

LEIDINGGEVEN IS HET BEWUST RICHTING GEVEN AAN HET GEDRAG EN HET INSPIREREN VAN ANDEREN OM GEZAMENLIJK HET GESTELDE DOEL TE BEREIKEN.



Bewust richting geven aan het gedrag gaat veel verder dan het simpelweg opdragen van taken. Een leidinggevende is namelijk niet alleen verantwoordelijk voor de uitvoering van de opgedragen taken, maar ook voor de aan hem of haar toegewezen mensen en middelen. Richting geven aan gedrag is een weldoordacht, continu proces, waarbij de leider, met inachtneming van de opdracht en de intentie van de hogere leidinggevende, de mensen in zijn/haar team leidt, coacht, steunt, of zelfstandig opgedragen taken uit laat voeren.

Inspireren staat voor het motiveren en bezielen van medewerkers. Dit begint met het nemen van verantwoordelijkheid en het verstrekken van duidelijke informatie. Het betekent echter vooral met overtuiging, in houding en gedrag het goede voorbeeld geven.

Gezamenlijk het gestelde doel bereiken betekent natuurlijk eerst dat de gegeven opdracht wordt uitgevoerd en het gewenste resultaat wordt behaald. Daarbij is het belangrijk dat de leden van een team zich identificeren met het gestelde doel en zoveel mogelijk worden betrokken bij de manier waarop het wordt bereikt. Zij moeten, binnen de gestelde randvoorwaarden, zoveel mogelijk ruimte krijgen in de wijze waarop zij hun eigen taak, in de context van het gezamenlijke doel uitvoeren.

LEIDINGGEVEN



LEIDINGGEVEN

Leidinggeven bij Defensie is vooral gebaseerd op de modellen situationeel leiderschap en inspirerend leiderschap.
Situationeel Leiderschap gaat er vanuit dat een vorm van leidinggeven pas effectief is als deze aansluit bij de competentie en betrokkenheid van de leidingontvangende. Daarom moeten we enerzijds kunnen inspelen op de verschillende sterke en zwakke punten van de individuele medewerker, maar anderzijds ook op de omstandigheden waaronder taken en opdrachten moeten worden uitgevoerd. Anders gezegd, onder wisselende omstandigheden moet steeds een balans worden gevonden tussen taakgericht en mensgericht leidinggeven. Alles draait om de juiste mix van leiden, coachen, steunen en delegeren.
Leidinggeven is dan ook meer dan managen alléén! Leidinggeven is ontwikkelen, inspireren, voorgaan en vertrouwen geven. Hierbij kan inspirerend leiderschap worden gezien als het vermogen om eigen en andermans potentieel vrij te maken om nieuwe mogelijkheden voor het team te realiseren. Bij inspirerend leiderschap staan de toon van de communicatie, de vaardigheid van luisteren en vertrouwen wekken, en de gezamenlijke missie, centraal.



De Gedragscode Defensie appelleert aan onze eigen verantwoordelijkheid en aan de professionaliteit van iedere defensiemedewerker en is gebaseerd op de vijf pijlers: professionaliteit, teamgerichtheid, verantwoordelijkheid, respect en integriteit, en veiligheid.
Daarnaast geven de navolgende kernwaarden ons als leidinggevende richting:

'EERLIJK EN DUIDELIJK'
We geven onze medewerkers duidelijk aan wat er moet gebeuren en waarom. We hebben een heldere visie en dragen die uit. We handelen integer en proberen een voorbeeld te zijn voor onze medewerkers. We zijn eerlijk en transparant. We zijn in staat fouten te benoemen, maar laten daarbij onze mensen in hun waarde.

'MOEDIG'
We durven risico's te nemen ten dienste van onze missie en ons team. Dit geldt in een bestuurlijke of bedrijfsmatige omgeving, maar ook onder gevaarlijke operationele omstandigheden. We stáán voor onze mensen en we durven ons kwetsbaar op te stellen.

PROFIEL LEIDINGGEVENDEN



We durven onze mening te uiten en we respecteren die van anderen. We willen leren van gemaakte fouten.

'EMPATHIE EN VERBINDING'
We zijn oprecht geïnteresseerd in de ander en we luisteren naar onze medewerkers. We geven aandacht, waardering en vertrouwen. We stimuleren de persoonlijke ontwikkeling van onze mensen en we zorgen voor een veilige werkomgeving. We werken actief aan een sterk, divers team.

'DIENSTBAAR'
We stellen ons dienstbaar op naar het team en onze taak. We durven te delegeren en we geven onze medewerkers de ruimte zich te ontplooien en daarbij van fouten te leren. We zijn niet star.

'BEZIELING'
We stralen energie en optimisme uit en we nemen initiatief. We geloven in Defensie en in onze organisatie. We willen deze passie met anderen delen en dragen dat uit.

PROFIEL LEIDINGGEVENDEN



We kunnen teleurstellingen verwerken en we hebben inzicht in eigen kwaliteiten en aandachtspunten. We gaan lastige vragen niet uit de weg en we zijn bereid aan onze eigen ontplooiing te werken.

'AUTHENTIEK'
Ieder mens is uniek. Deze visie geeft richting in het dagelijks functioneren, maar biedt daarbij de ruimte voor de eigen stijl van leidinggeven. Jezelf zijn is van groot belang voor acceptatie van ons als leider binnen onze organisatie.

Leidinggeven is niet mogelijk zonder acceptatie van de leidingontvangende. Vorming van de leidingontvangende tot een betrokken en kritische ontvanger is daarom van groot belang. Ook leidinggevenden krijgen opdrachten en aanwijzingen. Goed leiderschap vereist daarom ook het vermogen leiding te kunnen accepteren.

PROFIEL LEIDINGGEVENDEN



Deze visie is een kapstok voor alle leidinggevenden binnen onze organisatie. Het is aan u om daar verder invulling en uitvoering aan te geven. Daarbij is het van belang om regelmatig samen met uw lijnchef uw stijl van leidinggeven te bespreken en niet te schromen feedback te vragen. Uw direct leidinggevende dient u van zijn kant zo goed mogelijk te ondersteunen en te begeleiden.
Zo moeten we samen investeren in een omgeving die goed leidinggeven mogelijk maakt!

HET IS NU AAN U

1. Ik maak deel uit van een professionele organisatie.
Ik houd mijn kennis en vaardigheden, zowel vakinhoudelijk als sociaal, op het vereiste peil. Daardoor kan ik, ook onder moeilijke omstandigheden, mijn taken goed uitvoeren.

2. Ik ben lid van een team met een gemeenschappelijke taak.
Ik werk samen met collega's en ben mede verantwoordelijk voor hen en het team. Ik spreek anderen aan op hun gedrag en accepteer dat anderen mij op mijn gedrag aanspreken.

3. Ik ben mij bewust van mijn verantwoordelijkheid.
Ik schaad de belangen van Defensie niet en geef in houding, voorkomen en gedrag het goede voorbeeld. Ik ga verantwoord om met defensiemiddelen en gebruik deze zorgvuldig en rechtmatig.

4. Ik ben integer en behandel iedereen met respect.
Ik accepteer geen ongewenst gedrag zoals discriminatie, (seksuele) intimidatie en pesten, niet ten aanzien van mijzelf of anderen. Ik houd mij aan de geldende wetten en regels en misbruik mijn macht of positie niet.

5. Ik zorg voor een veilige werkomgeving.
Ik voel mij verantwoordelijk voor de veiligheid van anderen en mijzelf. Dit geldt voor alle vormen van veiligheid, zoals operationele veiligheid, informatieveiligheid en veilige arbeidsomstandigheden. Ik laat mij niet in met drugs. Alcohol mag nooit invloed hebben op mijn functioneren.

GEDRAGSCODE DEFENSIE

Defensie staat voor vrede en veiligheid, in eigen land en daarbuiten. Wij leveren een bijdrage aan stabiliteit en vrijheid in de wereld en dienen daarmee de samenleving. Defensie is snel en flexibel inzetbaar en kan overal ter wereld optreden, ook onder de zwaarste omstandigheden. In nauwe samenwerking met anderen en gesterkt door een rotsvast vertrouwen in elkaar. Defensie wil een betrouwbare werkgever zijn. Defensiepersoneel is goed opgeleid en getraind, uitgerust met modern materieel. De militair kan indien nodig verantwoord omgaan met geweld. In het uiterste geval met gevaar voor eigen leven. Dat is Defensie.

Deze kernboodschap is voor het personeel vertaald in een defensiebrede gedragscode die uitgaat van de eigen verantwoordelijkheid en staat voor professioneel gedrag, fatsoenlijke omgangsvormen en goede samenwerking. De code is een onderlinge afspraak en is gebaseerd op vijf pijlers:

1. **Ik maak deel uit van een professionele organisatie.**
2. **Ik ben lid van een team met een gemeenschappelijke taak.**
3. **Ik ben mij bewust van mijn verantwoordelijkheid.**
4. **Ik ben integer en behandel iedereen met respect.**
5. **Ik zorg voor een veilige werkomgeving.**