


'Een leven lang leren' binnen de Koninklijke Marechaussee

Ondersteunt het huidige officiersonderwijs het streven naar 'een leven lang leren'?

Dr. E.J. de Waard, prof. dr. M. den Boer en Ikol M. Helgers MA*

Recent verscheen de *Defensievisie 2035*.¹ De visie benadrukt het principe van 'een leven lang leren' om de talenten en competenties van medewerkers beter te kunnen benutten. Het streven om mensen te stimuleren te blijven leren tijdens hun gehele werkzame leven is niet nieuw.² Al meer dan 30 jaar roept de overheid hiertoe op om de arbeidsparticipatie van de Nederlandse beroepsbevolking te verbeteren.³ Ook in de internationale context, bijvoorbeeld de Europese Unie, is een reeks programma's voor 'een leven lang leren' uitgerold.⁴ Voor de krijgsmacht heeft het principe steeds meer aan belang gewonnen door razendsnelle technologische ontwikkelingen, de veelzijdigheid van de taakomgeving en personele vullingsperikelen.





Tientallen kandidaten voor de
wachtmeesteropleiding van de Koninklijke
Marechaussee nemen deel aan een
driedaags traject waarbij ze een beter
beeld krijgen van werken bij de KMar

FOTO MCD, VALERIE KUYPERS

- * Erik de Waard is universitair hoofddocent militaire politieoperaties, Monica den Boer is hoogleraar militaire politieoperaties en Mark Helgers is universitair docent militaire politieoperaties aan de Faculteit Militaire Wetenschappen van de Nederlandse Defensie Academie.
- 1 Ministerie van Defensie, *Defensievisie 2035. Vechten voor een veilige toekomst* (Den Haag, oktober 2020) 26. Zie: <https://www.defensie.nl/onderwerpen/defensievisie-2035/downloads/publicaties/2020/10/15/defensievisie-2035>.
 - 2 A. Hoets en A. Wagemaker, "Omschrijf de missie, geef vertrouwen en laat los". Mart de Kruif over lessons learned en de militaire professie', in: *Militaire Spectator* 188 (2019) (4) 194-201; T. Bijlsma, 'Professioneel leren door militaire teams', in: *Militaire Spectator* 179 (2010) (9) 454-466.
 - 3 S. van Walsum, 'Levenslang leren, dat ligt ons niet zo', in: *de Volkskrant*, 26 september 2014.
 - 4 N. Volles, 'Lifelong learning in the EU: changing conceptualisations, actors, and policies', in: *Studies in Higher Education* 41 (2016) (2) 343-363.

Vanwege verschillen in taak, structuur, technologie en cultuur manifesteert het beginsel van 'een leven lang leren' zich hoogstwaarschijnlijk anders binnen de verschillende defensieonderdelen. Tegelijkertijd kunnen de defensieonderdelen op dit terrein van elkaar leren door kennisuitwisseling. Dit artikel is met dit doel voor ogen geschreven. In maart 2020 is op de Nederlandse Defensie Academie (NLDA) de nieuwe leerstoel Militaire Politie Operaties opgericht. De hoogleraar en docenten van deze kennissectie hebben een onderwijsvisie geschreven die het officiersonderwijs van de KMar beschouwt vanuit het perspectief van 'een leven lang leren'. Het artikel bespreekt de belangrijkste inzichten uit deze onderwijsvisie ter ondersteuning van het bredere streven binnen de krijgsmacht het 'leven lang leren'-gedachtegoed sterker te verankeren.

Het artikel bestaat uit drie delen. Deel één bespreekt, op basis van bestaande theorievorming over 'een leven lang leren', de achtergronden en uitgangspunten van dit concept. Deel twee legt aan de hand van drie 'levenslang leren'-basisprincipes uit hoe het officiersonderwijs van de KMar momenteel is ingericht. De beschrijving is grotendeels gebaseerd op een benchmarkonderzoek, waarin relevante bachelor- en masteropleidingen in het veiligheidsdomein en officiersopleidingen van zusterorganisaties, zoals de nationale politie en buitenlandse gendarmeriekorpsen, zijn onderzocht. Vanuit de twee overgebleven 'levenslang leren'-principes geeft deel drie een beschouwing van het loopbaantraject van KMar-officieren dat na de initiële opleiding plaatsvindt, met als belangrijkste ankerpunten de Middelbare en Hogere Defensie Vorming (MDV en HDV). Het artikel sluit af met een korte conclusie.

'Een leven lang leren'

Aanvankelijk werd in de jaren zeventig van de vorige eeuw door UNESCO's Instituut voor Onderwijs (UIE) de visie van een 'levenslange educatie' geïntroduceerd. Het betrof niet zozeer een instrumentele kijk op onderwijs als leerstelsel, maar vooral een filosofische bespiegeling omtrent de sociaal-maatschappelijk rol van kennisontwikkeling.⁵ De diepzinnige ambitie blijkt uit de definitie, die levenslange educatie omschrijft als 'een proces voor het bewerkstelligen van persoonlijke, sociale en professionele ontwikkeling gedurende het leven van individuen om de kwaliteit van leven van zowel individuen als hun collectieven te vergroten. Het is een samenhangend en samenbrengend idee, dat betrekking heeft op formeel, niet-formeel en informeel leren, teneinde bewustwording te stimuleren, waarmee de best haalbare ontwikkeling in verschillende levensstadia en -domeinen kan worden bereikt.'⁶

De definitie benoemt drie specifieke vormen van leren. Formeel leren verwijst naar het chronologische reguliere onderwijsbestel dat begint op de kleuterschool en, als hoogst haalbare station, eindigt op de universiteit. Niet-formeel leren betreft iedere georganiseerde, systematische onderwijskundige activiteit die plaatsvindt buiten het formele onderwijsstelsel, om te voorzien in specifieke leerbehoeften van bepaalde subgroepen in de maatschappij, zowel volwassenen als kinderen. Informeel leren slaat op het levensproces dat maakt dat iedere persoon continu kennis, vaardigheden, gedragingen en inzichten opdoet en verzamelt – thuis, op het werk en in de vrije tijd – uit onder andere voorbeeldgedrag van familie en vrienden, reizen, het lezen van kranten en boeken, of door naar de radio te luisteren of films en televisie te kijken.⁷ Vooral de laatste ervarings- en persoonsgebonden vorm van leren heeft ertoe geleid dat sinds het midden van de jaren negentig van de vorige eeuw 'een leven lang leren' als begrip in zwang is geraakt.

'Een leven lang leren' is een diepgaand concept, omdat het zich niet beperkt tot intentionele en gestructureerde vormen van leren, aangeboden

5 A. Tuijnman en A.-K. Boström, 'Changing Notions of Lifelong Education and Lifelong Learning', in: *International Review of Education* 48 (2002) (1-2) 93-110.

6 R.H. Dave (red.) *Foundations of Lifelong Education* (Hamburg, UNESCO Institute of Education, 1976) 34.

7 P.H. Coombs en M. Ahmed, *Attacking Rural Poverty: How Nonformal Education Can Help* (Baltimore, John Hopkins University Press, 1974) 8.



KMar-militairen in opleiding tijdens de bivak

FOTO MCD, HILLE HILLINGA

door officiële onderwijsinstellingen. Aan de hand van vier principes legt de intergouvernementele organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) uit dat de 'levenslang leren'-filosofie zich duidelijk onderscheidt van centralistische kennisontwikkelingsstrategieën, die voornamelijk systematische onderwijsaanbevelingen doen ter verbetering van de veerkracht van het arbeidsstelsel. De 'levenslang leren'-filosofie gaat ervan uit dat:

- de lerende met zijn ontwikkelbehoeften centraal staat, wat resulteert in een vraag- in plaats van aanbod-gedreven oriëntatie op onderwijs en training;
- de nadruk ligt op zelfgestuurd leren en de daarmee samenhangende competentie van 'leren te leren', als noodzakelijk fundament voor een leerproces dat gedurende het hele leven door blijft gaan;
- leren plaatsvindt in veel verschillende contexten en dat het zowel een formeel als informeel karakter kan hebben;
- een langetermijnblik essentieel is, zodat iemands totale levensloop in beschouwing genomen kan worden.⁸

De vraag, hoe deze ideologische en onderscheidende visie op onderwijs en persoonlijke ontwikkeling praktisch uitvoerbaar te maken, is niet eenvoudig gebleken. Enerzijds ligt het leerinitiatief bij het individu, waardoor een botsing met een gestandaardiseerde beleidsaanpak al snel op de loer ligt.⁹ Anderzijds vraagt de levenslange tijdshorizon voor een complexe maatwerkketen van formele, niet-formele en informele leerimpulsen, die zich moeilijk laat specificeren en organiseren.¹⁰ Toch is er reden om positief te blijven. Onderzoek toont namelijk tegelijkertijd aan dat tevredenheid over het werk voor de meeste mensen de belangrijkste bron voor persoonlijke groei is.¹¹ Werk dat zingeving biedt en als nuttig wordt ervaren zet aan tot creatief, conceptueel en analytisch handelen,

8 A. Tuijnman, *Lifelong Learning for All: Meeting of the Education Committee at Ministerial Level* (Paris, OECD, January 1996) 99-120.

9 S. Billett, 'The perils of confusing lifelong learning with lifelong education', in: *International Journal of Lifelong Education* 29 (2010) (4) 401-413.

10 D.N. Aspin en J.D. Chapman, 'Lifelong learning: concepts and conceptions', in: *International Journal of Lifelong Education* 19 (2000) (1) 2-19.

11 D. Beckett en P. Hager, *Life, Work and Learning: Practice in Postmodernity* (London, Routledge, 2002) 8.

1	De beroepsgerichte vooropleiding, met een nadruk op het aanleren van praktische kennis en vaardigheden, is ontoereikend voor iemands complete loopbaan.
2	Theoretische duiding en praktijkrelevantie moeten in elkaars verlengde liggen.
3	Leren is een geleidelijk proces van bewustwording in plaats van het vak na vak aanbieden van kennis.
4	Het brein is geen geheugenkaart vol met data, maar een informatieverwerkingsstelsel dat continu verbanden legt om de omgevingscontext te kunnen doorgronden.
5	In plaats van eenmalige kennisoverdracht is het kerndoel van onderwijs het leervermogen van mensen op de lange termijn te stimuleren.

Tabel 1 Onderwijs- en kennisprincipes ter ondersteuning van een leven lang leren

waardoor medewerkers uitgedaagd worden om in sociale, cognitieve en professionele zin tot verbetering te komen.¹² De basis voor het gevoel van zingeving wordt al gelegd bij het formele en niet-formele onderwijstraject dat mensen doorlopen voordat ze hun professionele carrière beginnen. Onderzoeker Paul Hager bepleit vijf principes in ogenschouw te nemen om werken en leren elkaar te laten versterken (zie Tabel 1).¹³

Het leervermogen van medewerkers kan echter niet alleen gestoeld zijn op uitgekende onderwijsprogramma's. Een vruchtbare interactie tussen persoonlijke ambities en organisatiebelangen is minstens zo belangrijk.¹⁴ Aan de ene kant blijft een organisatie namelijk adaptief met behulp van de toewijding en vernieuwende denkkracht van medewerkers. Aan de andere kant komen medewerkers beter tot bloei als de organisatie tegemoetkomt aan hun persoonlijke ontwikkelbehoeften. In de meeste organisaties

beweegt de Human Resource Management (HRM)-afdeling zich op het snijvlak van deze twee dimensies. Het versterken van de HRM-functie met bijvoorbeeld opleidings- en ontwikkelcoaches is een idee dat in de literatuur over 'levenslang leren' dan ook nadrukkelijk wordt uitgedragen.¹⁵ Het idee is dat zowel de organisatie als het individu profijt heeft van de gerichte persoonlijke aandacht en adviezen die dit soort HRM-professionals kan bieden.

De initiële opleiding voor KMar-officieren

De zoektocht naar synergie tussen organisatie en werknemer is de krijgsmacht en daarmee de KMar niet vreemd. Zo spreekt de KMar in de *Ontwikkelagenda 2017* de wens uit om de HRM-strategie en de onderwijs- en ontwikkelbehoeften van het personeel beter met elkaar in evenwicht te brengen. In 2020 is, in aanvulling op de ontwikkelagenda, de *Commander's Intent 2020* uitgegeven, waarin de commandant van de KMar nogmaals benadrukt dat de mens in de organisatie de belangrijkste succesbepalende factor is en dat de ontwikkeling van medewerkers de organisatie vooruit zal helpen. Het herzien van de officiersopleidingen is een uitvloeisel van deze beleidsdocumenten. De KMar heeft onder andere voor ogen het opleidingsmodel voor officieren zodanig aan te passen dat het beter aansluit op het idee van 'een leven lang leren'.

De benchmark

Ter ondersteuning van de veranderambities van de KMar is, met de oprichting van een eigen leerstoel Militaire Politie Operaties (MPO) aan de NLDA, de huidige inrichting en inhoud van de officiersopleidingen tegen het licht gehouden. Om de top van de KMar een goed inzicht te kunnen geven in hoe de huidige officiersopleidingen zich verhouden tot relevante alternatieven in binnen- en buitenland is door de sectie MPO een benchmarkonderzoek uitgevoerd. Het onderzoek beoogt niet volledig te zijn, maar wel een afgewogen selectie te bieden van interessante studietrajecten in het veiligheidsdomein. De benchmark richtte zich

12 G. Standing, *Global Labour Flexibility: Seeking Distributive Justice* (London, Macmillan/St Martin's Press, 1999) 3.

13 P. Hager, 'Lifelong learning in the workplace? Challenges and issues' in: *Journal of Workplace Learning* 16 (2004) (1/2) 22-32.

14 R.D. Crick, D. Haigney, S. Huang, T. Coburn en C. Goldspink, 'Learning power in the workplace: the effective lifelong learning inventory and its reliability and validity and implications for learning and development', in: *The International Journal of Human Resource Management* 24 (2013) (11) 2255-2272.

15 P. Plant en B. Turner, 'Getting closer: Workplace guidance for lifelong learning', in: *International Journal of Lifelong Education* 24 (2005) (2) 123-135; S. Nilsson en P. Ellström, 'Employability and talent management: challenges for HRD practices', in: *European Journal of Training and Development* 36 (2012) (1) 26-45.

op de volgende twee hoofdcategorieën:

1. nationale bachelor- en masteropleidingen gericht op veiligheid en politieoptreden;
2. internationale bachelor- en masteropleidingen gericht op politie- en gendarmerieoptreden.

Tabel 2 specificeert welke Nederlandse en buitenlandse bachelor- en masteropleidingen in de benchmark zijn bestudeerd.

De principes van ‘een leven lang leren’ en de initiële officiersopleiding

We gebruiken tabel 1 als een objectieve ‘levenslang leren’-meetlat om het huidige opleidingsmodel aan de NLDA tegen af te zetten. Tevens beoordelen we hiermee de opleidingsalternatieven uit de benchmark. De eerste drie principes staan in deze paragraaf centraal, omdat ze een directe relatie hebben met onderwijs. De andere twee aspecten vormen het referentiekader van de volgende paragraaf, die de carrièregang van KMar-officieren na de initiële opleiding beschouwt vanuit een ‘levenslang leren’-perspectief.

Alle aspirant-officieren van de KMar worden sinds 2014 opgeleid aan de NLDA. Hbo- en wo-geschoolden volgen een korte officiersopleiding (KOO), terwijl vwo-geschoolden een militair-wetenschappelijk bacheloropleiding (MWO) doorlopen aan de Faculteit Militaire Wetenschappen (FMW). Onderofficieren die, na het behalen van een NLQF 6-certificaat,¹⁶ in aanmerking komen voor doorstroming naar de officiersrangen volgen de Specifieke Officiersopleiding (SOO). Naast deze drie kernopleidingen volgen officier-specialisten van de KMar (bijvoorbeeld juristen, financieel specialisten en voorlichters) en officier-reservisten de verkorte SPEC-opleiding op de NLDA. De officieren die de wo-bachelor volgen en de KOO-officieren die opkomen voor de functie van operationeel teamleider krijgen aan het einde van het opleidingstraject tevens een vaktechnische opleiding (VTO) bij het Opleidings-, Trainings- en Kenniscentrum KMar. Afhankelijk van hun functie krijgen de overige KOO-officieren een aangepaste VTO of een aanvullende cursus (bijvoorbeeld P&O-medewerkers). Geslaagde SOO’ers, de officier-reservist en -specialist zijn,

Nationale bachelor- en masteropleidingen gericht op veiligheid en politieoptreden	
1	HBO Bachelor Policing (Nederlandse Politieacademie)
2	HBO Master Crisis and Public Order Management (Instituut Fysieke Veiligheid en Politieacademie)
3	WO Bachelor Security (Universiteit Leiden)
4	WO Master Military Strategic Studies (Nederlandse Defensie Academie)
5	WO Master of Science in Policing (Politieacademie en Canterbury Christ Church University)
6	WO Master Besturen van Veiligheid (Vrije Universiteit Amsterdam)
7	WO Master International Crimes, Conflict and Criminology (Vrije Universiteit Amsterdam)
8	WO Masterspecialisatie Besturen van Veiligheid (Radboud Universiteit Nijmegen)
Internationale bachelor- en masteropleidingen gericht op politie- en gendarmerieoptreden	
9	BA Security Engineering (Guardia Civil, Spanje)
10	BA Public Security Management (Guardia Civil, Spanje)
11	MA Recht en Veiligheidsstrategieën (Gendarmerie Nationale, Frankrijk)
12	MA Rechten voor Officieren (Carabinieri, Italië)
13	MA Militaire Wetenschappen, Specialisme Veiligheid (Guarda Nacional Republicana, Portugal)
14	MA Military Sciences (National Defence University, Finland)
15	European Joint Master in Strategic Border Management (Frontex, EU)
16	European Joint Master Programme (CEPOL, EU)

Tabel 2 Nederlandse en buitenlandse bachelor- en masteropleidingen in de benchmarkstudie

afhankelijk van de te vervullen functie, vrijgesteld van de VTO of krijgen een aangepast programma.

Het eerste ‘levenslang leren’-uitgangspunt – *de beroepsgerichte vooropleiding, met een nadruk op het aanleren van praktische kennis en vaardigheden, is ontoereikend voor iemands complete loopbaan* – speelt een centrale rol in de opzet van het huidige opleidingsmodel voor KMar-officieren. De KMar heeft namelijk vastgelegd dat een start-bekwame officier minimaal het niveau NLQF 6 moet hebben. De organisatie benadrukt

16 NLQF staat voor het Nederlands kwalificatieraamwerk. De niveaus van dit raamwerk (8 in totaal, plus 1 instroomniveau) worden vastgesteld aan de hand van beschrijvingen van wat iemand weet en kan na voltooiing van het leerproces. Deze beschrijvingen van de niveaus van kennis, vaardigheden en zelfstandigheid en verantwoordelijkheid worden leerresultaten genoemd. Zie: <https://www.nlqf.nl/nlqf-niveaus>.



Een internationaal gezelschap krijgt documenttraining op paspoort, visum en ID-bewijs. De training is onderdeel van de Frontex Partnership Academy

met deze keuze dat de initiële opleiding geen eindstation is waar men de hele carrière op kan terugvallen. Het idee is juist dat een instroom van wo- of hbo-bachelor opgeleide officieren een drempelniveau waarborgt, dat in de verdere loopbaan, afhankelijk van persoonlijke en organisatievoorkeur, zal worden verbreed en/of verdiept. De KMar acht het behalen van het NLQF 6-werk- en denkniveau bovendien belangrijker dan de specifieke opleidingsrichting die de aspirant-officier heeft gevolgd. Zo kan een KOO-instromer de pedagogische academie voor basisonderwijs (pabo) hebben doorlopen, maar ook een willekeurige andere hbo of wo-studie. De vwo-leerling die start met

de wo-bacheloropleiding op de NLDA kan kiezen uit twee verschillende studierichtingen, ofwel Militaire Bedrijfswetenschappen, ofwel Krijgswetenschappen.¹⁷ Deze combinatie van vooropleidingen biedt de organisatie een breed kennisrepertoire dat enerzijds goed aansluit bij de onvoorspelbare veiligheidscontext van vandaag en anderzijds bij de diversiteit aan taken en specialismen binnen de organisatie.

In het kort komt het erop neer dat de initiële officiersopleiding aan de ene kant de praktische kennis en vaardigheden aanleert waarmee startende leidinggevenden meteen aan de slag kunnen na het behalen van het diploma. Aan de andere kant biedt het NLQF 6-niveau een solide basis voor doorgroeimogelijkheden naar het hogere organisatieniveau waar de ambiguïteit in de taakuitoefening groter zal zijn.

¹⁷ Momenteel denkt de KMar ook na over het verlenen van keuzevrijheid voor het volgen van de technische bacheloropleiding Militaire Systemen & Techniek (MS&T) aan de NLDA.

Het tweede uitgangspunt — *theoretische duiding en praktijkrelevantie moeten in elkaars verlengde liggen* — vormt het hart van de officiersopleiding. Een mix van militaire basistraining, officiers- en persoonsvorming, cognitieve en competentieontwikkeling en vaktechnische opleiding vindt afwisselend en opeenvolgend plaats binnen zowel de wetenschappelijke als de korte officiersopleiding. De kruisverbanden tussen deze verschillende opleidingsfacetten maken de officiersopleiding uniek in vergelijking met civiele hbo- of universitaire programma's. De groepsdynamica, die de aspirant-officieren aan den lijve ondervinden tijdens hun militaire basisopleiding, wordt bijvoorbeeld tijdens de studiefase nabesproken en verder uitgediept. De combinatie van concrete ervaring, cognitieve duiding en reflectie maakt het leerinzicht diep en robuust. Eenzelfde soort relatie bestaat tussen de studiefase en de vaktechnische opleiding. De verschillende veiligheidsvraagstukken en organisatieontwikkelingen die ter sprake komen tijdens de studie bieden een gedegen referentiekader, waarop het VTO-onderwijs kan aansluiten met een praktische vertaalslag.

Het derde principe — *leren is een geleidelijk proces van bewustwording in plaats van het vak na vak aanbieden van kennis* — vormt het belangrijkste verbeterpunt van de huidige opleiding. Dit geldt voor zowel de korte als lange officiersopleiding. De populatie die de korte officiersopleiding doorloopt, is sterk gevarieerd. Het betreft personen die al een hbo- of wo-studie hebben afgerond en voor het eerst kennismaken met de krijgsmacht in het algemeen en de KMar in het bijzonder. Aan de andere kant van het spectrum bevinden zich de oud-onderofficieren die een berg aan militair-politionele praktijkervaring meenemen, maar al lang niet meer in de studiebanken hebben gezeten. Het tegelijkertijd bedienen van beide doelgroepen heeft consequenties voor de aard van het onderwijs. Ten eerste mag het onderwijs niet te militair-specifiek zijn, om te voorkomen dat de instromers uit de burgermaatschappij de voorbeelden en het vakjargon niet begrijpen. Ten tweede mag het onderwijs niet te academisch zijn, bijvoorbeeld door het aanreiken van de leerstof in wetenschappelijke, Engelstalige

De één vindt de opleiding te makkelijk, de ander te moeilijk, en weer een ander mist de praktijkrelevantie

artikelen, om de meer praktisch-ingestelden niet te overbelasten. De gevonden middenweg sluit echter niet goed aan bij de individuele leerambities en -mogelijkheden van de officieren in opleiding. De één vindt de opleiding te makkelijk, de ander te moeilijk, en weer een ander mist de praktijkrelevantie. Voorts is een breed gedeelde mening onder de aspirant-officieren dat bepaalde leerstof pas gaat renderen op het middenmanagementniveau.

Voor de lange, wetenschappelijke bacheloropleiding komt de kritiek uit een andere hoek. De doelgroep is tamelijk uniform, te weten middelbare scholieren met een vwo-diploma. De zwaarte van het programma is dus goed af te stemmen op het gemiddelde kennisniveau van de aspirant-officieren. Bij deze opleiding ligt de uitdaging primair in het aanbrenge van herkenbare onderlinge relaties tussen verschillende vakgebieden, programmaonderdelen en afzonderlijk vakken. Daar komt bovenop dat in het programma continu een balans moet worden gevonden in het aanbieden van krijgsmachtbrede en krijgsmachtdeel-specifieke kennis. Academisch onderwijs kenmerkt zich door domein-inhoudelijke specialisatie: universitair docenten, hoofddocenten en hoogleraren concentreren hun onderwijs- en onderzoeksactiviteiten op een specifiek vakgebied. Deze kennisfocus vertaalt zich in een samengesteld vakkenpakket, waarin de student inzichten uit verschillende vakgebieden na elkaar krijgt aangeboden. Voor de militair-wetenschappelijke bachelor valt te denken aan militaire geschiedenis, leiderschap, internationale betrekkingen,

militaire operaties, logistiek, et cetera. Het gegeven dat officieren zich in hun latere functioneren geconfronteerd zullen zien met complexe, multidimensionale vraagstukken, pleit juist voor het aanbieden van een holistische kennisbasis die onderlinge verbanden legt tussen verschillende disciplines.¹⁸ Voorts kunnen de vraagstukken of thema's ook per organisatie-onderdeel verschillend uitpakken, waardoor krijgsmachtdeel-specifieke kennis minstens zo belangrijk is. Het opleiden van aspirant-officieren voor alle krijgsmachtdelen maakt het lastig om die specificiteit in de opleiding aan te brengen. De wo-bachelor heeft gekozen voor een generieke focus op de taakomgeving, inzet en organisatie van de krijgsmacht. Voor de KMar relevante thema's als *constabularisation* (veiligheidstaken in een civiele context), hybride oorlogvoering en cyberdreiging zijn hierin sterk vertegenwoordigd. Tegelijkertijd moet worden opgemerkt dat door deze brede oriëntatie de nationale dimensie en de dominante politionele taakvelden van de KMar onderbelicht blijven. Ook wordt de KMar zelden als zelfdragende casus besproken, maar altijd als onderdeel van een overkoepelend veiligheidsvraagstuk beschouwd (bijvoorbeeld security sector reform (SSR), counterinsurgency, of intelligence cooperation).

Deze situatie kan de betrokkenheid bij de studie van KMar-studenten aantasten en daarmee hun grondhouding voor 'een leven lang leren'. Ze hebben immers gekozen voor een carrière bij een specifieke organisatie, maar ze volgen een opleiding die slechts deels inspeelt op de context en vraagstukken waar ze later mee van doen krijgen als leidinggevend in die organisatie. Het op academisch niveau alvast kunnen en mogen nadenken over realistische werkgerelateerde situaties schept vertrouwen in het nut van de opleiding en stimuleert de intrinsieke studiemotivatie. De unieke middenpositie tussen militaire en politionele organisatie kan in de huidige initiële officiersopleiding met een uitgekiend en samenhangend vakkenpakket dus beter worden uitgebuit. Vooral kennis van de

KMar-organisatie binnen het Nederlandse veiligheidsbestel verdient meer aandacht. De politiek-bestuurlijke complexiteit van het werk in Nederland, veelal ingegeven door wettelijke kaders en functiescheiding, openbaart zich al op het subalterne organisatieniveau. Al vanaf de rang van luitenant moet de KMar-officier het delicate samenspel met civiele instanties en andere overheidsdiensten begrijpen en bij voorkeur ook in positieve zin kunnen beïnvloeden. Bij expeditionaire inzet geldt eenzelfde soort gedachtegang. Binnen de krijgsmacht is de KMar het onderdeel bij uitstek dat bij nation building, SSR of internationale grensbewakingsinzet het krachtenspel tussen lokale wetgeving, bestuurlijke inrichting en handhaving kan duiden en met haar uitgezonden militairen ook daadwerkelijk kan en zal moeten ondersteunen. Het overdragen van deze kennis en ervaring in onderwijsprogramma's is niet alleen belangrijk voor toekomstige KMar-officieren, maar juist ook voor de aspirant-officieren van de andere krijgsmachtdelen, die over het algemeen een meer 'kinetische' kijk op veiligheid hebben.

Inzichten uit de benchmark

Op zoek naar een dergelijk onderwijsprogramma laat geen van de onderzochte opleidingsalternatieven in de benchmark, nationaal noch internationaal, een leidend voorbeeld voor de KMar zien. Eigenlijk neemt elke onderzochte opleiding slechts een deel van de KMar-puzzel voor haar rekening. Zo bieden de hbo-bachelor en wo-master van de Politieacademie heel gerichte kennis over politieoptreden, terwijl de militaire kant van het veiligheidsspectrum niet aan bod komt. De wo-bachelor Security Studies van de Universiteit Leiden besteedt juist veel aandacht aan internationale crisiscontexten, maar concentreert zich minder op de rol van specifieke actoren in dit speelveld. De officiersopleidingen van de buitenlandse gendarmeriekorpsen hebben aandachtsgebieden die slechts deels overeenkomen met de werkcontext van de KMar. Het takenpakket van de KMar is dusdanig gevarieerd dat parallellen met zusterkorpsen slechts beperkt te trekken zijn, en dat vertaalt zich in de uiteenlopende officiersopleidingen van deze korpsen. De masteropleidingen die in consortiumverband worden aangeboden

¹⁸ W. Klinkert, M. Bollen, M. Jansen, H. de Jong, E.H. Kramer en L. Vos, (red.), *Netherlands Annual Review of Military Educating* (Berlijn, T.M.C. Asser Press, 2019) xi-xiii.

positioneren zich als nichespelers met unieke onderwijsprogramma's. Het betreft *border management* voor de FRONTEX-master en internationale politiesamenwerking voor de CEPOL-master. Deze specialisatie is nadelig, omdat de KMar in eerste aanzet haar officieren wil opleiden tot generalistische leidinggevendenden die binnen het hele palet aan taken hun eerste functie moeten kunnen vervullen. Als we ten slotte kijken naar de verschillende masteropleidingen in Nederland, dan valt op dat de nadruk ligt op of de nationale veiligheidsketen, of juist op de internationale veiligheidsomgeving. Beide contexten zijn relevant voor de KMar, maar gezamenlijk komen ze niet terug onder de paraplu van een van deze opleidingen.

De meest pragmatische oplossing is binnen de bestaande opleidingsprogramma's aan de NLDA de KMar-relevantie te versterken om zo de individuele onderwijsbehoeften van aspirant-officieren beter te faciliteren. Ten opzichte van

de benchmarkalternatieven komt de huidige officiersopleiding namelijk goed uit de bus. Tegenover het tekort aan KMar-specifieke vraagstukken staat wel een sterke verankering in het unieke militaire werkveld, een geaccrediteerd wo-bachelorprogramma, een geaccrediteerd opleidingsinstituut (de FMW), een kort programma dat gestoeld is op de hoogwaardige kennis van FMW, en een werkbaar jaarrooster waarin militaire en academische vorming alternerend plaatsvinden, en waarop de KMar desgewenst rechtstreeks invloed kan uitoefenen.

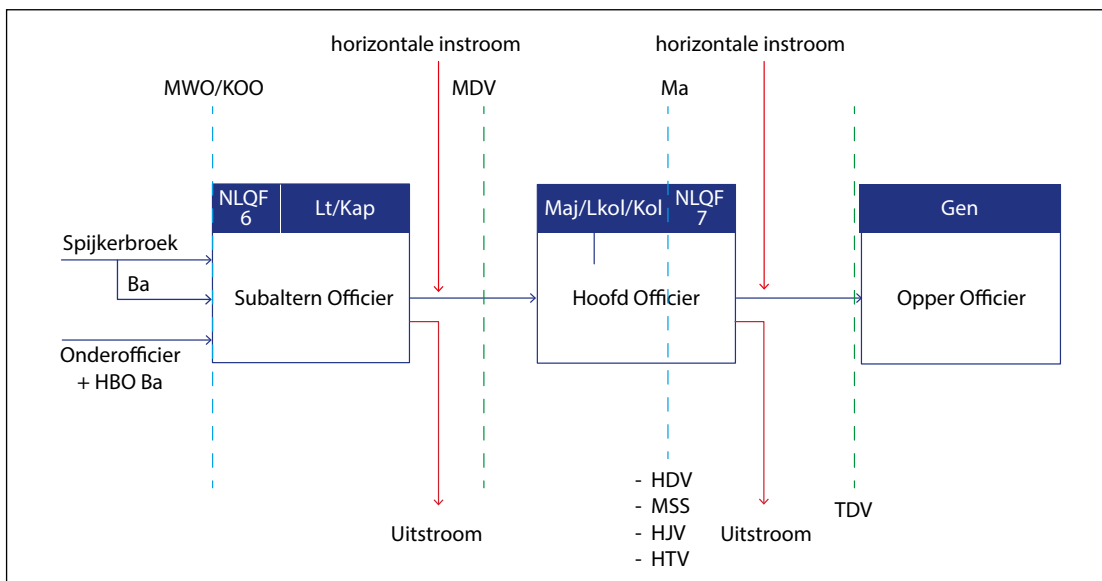
Het loopbaantraject na de initiële opleiding

Het vierde 'levenslang leren'-principe — *het brein is geen geheugenkaart vol met data, maar een informatieverwerkingssysteem dat continu verbanden legt om de omgevingscontext te kunnen doorgronden* — verlegt de leerfocus van de initiële onderwijsfase

Marechaussee op het Binnenhof. De unieke middenpositie van de KMar tussen militaire en politionele organisatie kan in de huidige initiële officiersopleiding met een uitgekiend en samenhangend vakkenpakket beter worden uitgebuit

FOTO MCD, HILLE HILLINGA





Figuur 1 Het generieke loopbaanspoor van KMar-officieren

naar de fase van de daadwerkelijke taakuitoefening. Inzichten opgedaan tijdens de startopleiding kunnen veranderen of ter discussie komen te staan als de omgeving verandert. Voor iedere KMar-officier geldt dan ook dat na afronding van de initiële officiersopleiding zijn of haar kennisontwikkeling moet doorgaan. Het is belangrijk dat op verschillende momenten in de loopbaan tijd wordt gereserveerd voor bijscholing en professionele groei. Figuur 1 toont het generieke ontwikkelspoor van KMar-officieren. Helemaal links start het traject met aspirant-officieren die de MWO of KOO hebben doorlopen en met een bachelorgraad (zowel hbo als wo) de organisatie instromen. Hiertoe behoren ook de onderofficieren die zelfstandig een bachelordiploma hebben behaald en opteren voor een officiersfunctie. Als startfunctie vervullen de meeste KMar-officieren in eerste aanzet de positie van operationeel teamleider in de rang van luitenant. Aansluitend doorlopen ze verschillende functies op het subalterne niveau. Dit is ook de fase waarin jonge leidinggevendenden om verschillende redenen de organisatie verlaten, maar ook nieuwe mensen via horizontale instroom tot de organisatie toetreden.

Alvorens door te groeien naar het middenniveau van de organisatie volgt een deel van de sub-

alterne KMar-officieren de Middelbare Defensie Vorming (MDV). De MDV is sterk verankerd in de krijgsmacht met studenten, zowel militair als burger, van alle krijgsmachtdelen. Voor de KMar is deze opleiding belangrijk om goed geworteld te blijven in de militaire moederorganisatie. De keerzijde is echter dat de overwegend militaire inkleuring van de MDV ten koste gaat van de kennisontwikkeling op taakvelden met een politiefocus. Om dit gat te dichten ligt het idee op tafel om los van de MDV een KMar-relevant modulair onderwijspakket te gaan samenstellen dat kapiteins van de KMar kunnen volgen op eigen initiatief, locatie- en tijdsafhankelijk. De organisatie anticipeert hiermee op kennishiaten die op het subalterne niveau kunnen ontstaan door horizontale instroom en doordat officieren zich vanaf hun startfunctie specialiseren in taakvelden of sub-taakvelden.

De taakcomplexiteit neemt voor officiersfuncties in de middenbouw verder toe. De besluitvormende macht van de commandant alsmede de benodigde professionele vaardigheden zijn op dit niveau minder eenduidig te definiëren dan op het subalterne niveau. Veel van de vraagstukken die op het middenniveau spelen hebben een mix van juridische, bestuurskundige, bedrijfskundige, operationele en maatschappelijke

lijke implicaties. Ook zijn de organisatieonderdelen waarbinnen men werkt in een netwerkachtig systeem ondergebracht, terwijl op het uitvoerende niveau de zuivere lijnstructuur voor eenvoud in de bevelvoering zorgt. Deze positionering vraagt om organisatorische sensitiviteit en samenwerkingsgerichtheid om sub-optimalisatie en interne conflicten tussen afdelingen te voorkomen. Officieren die op dit niveau werken, hebben bij voorkeur een academisch denkniveau om enerzijds de organisatorische en beleidsmatige complexiteit voldoende te kunnen doorgronden en anderzijds tot bruikbare interventies te kunnen komen.

Op dit moment laat het aantal academisch geschoolde majoors en luitenant-kolonels binnen de KMar, naar eigen zeggen, te wensen over. Met de jonge aanwas lijkt dit gemis geleidelijk aan te verminderen doordat de nieuwe generatie sowieso een hbo- of wo-bachelorgraad op zak heeft. Toch is het aan te bevelen om het verwerven van een (wetenschappelijke) mastertitel onderdeel te maken van het loopbaanbeleid. Figuur 1 stelt voor om in de middenbouw bij de overgang van het majoors- naar het luitenant-kolonelniveau het belang van een mastertitel te gaan expliciteren. Het huidige beleid is sterk gericht op officieren in het *management development* (MD)-programma die in deze fase mogen deelnemen aan de Hogere Defensie Vorming (HDV). Deze keuze is begrijpelijk gezien de inbedding van de KMar in de krijgsmacht. Toch kleven er ook nadelen aan deze aanpak. Ten eerste is de HDV geaccrediteerd als een hbo/beroepsmaster. De consequentie hiervan is dat KMar-officieren die de MWO-bachelor hebben behaald eigenlijk een trede lager worden opgeleid dan mogelijk is. Daarbij komt dat het HDV-programma inhoudelijk slechts deels aandacht besteedt aan de dynamiek van het politietoetreden, waardoor het beperkt bijdraagt aan de professionele kennisontwikkeling van KMar-officieren. Ten derde blijft de groep officieren die niet tot het MD-traject zijn toegelaten te veel buiten de kennisradar van de organisatie. Een aantal hiervan kiest op eigen initiatief voor het volgen van een masterstudie. Welke studie dat is, wordt in zo'n geval veelal overgelaten aan de persoon zelf. Een ander deel van de niet-MD'ers

De KMar lijkt veel voordeel te kunnen halen uit gerichter sturen op kennisontwikkeling in de middenbouw

pakt, wegens verschillende redenen, geen studie op, met als risico dat de gewenste persoonlijke kennisontwikkeling achterblijft.

Op basis van het benchmarkonderzoek en met het vijfde ‘levenslang leren’-principe in het achterhoofd – *in plaats van eenmalige kennisoverdracht is het kerndoel van onderwijs het leer- vermogen van mensen op de lange termijn te stimuleren* – lijkt de KMar veel voordeel te kunnen halen uit het gerichter sturen op kennisontwikkeling in de middenbouw. Het onderzoek laat namelijk zien dat er tal van binnenlandse en buitenlandse hbo- en wo-masters zijn met relevantie voor de KMar. In samenspraak met individuele officieren kan worden bepaald waar persoonlijke interesses, ambities en belangen het beste samenvallen met de kenniswensen van de KMar en het beschikbare onderwijsaanbod.

Tijdens gesprekken met vertegenwoordigers van de KMar is verder naar voren gekomen dat ook de overgang van het midden- naar het topniveau aandacht behoeft. De KMar heeft de afgelopen jaren geregeld hooggekwalificeerde mensen horizontaal laten instromen op het strategische niveau van de organisatie. Zonder gedegen kennis van de KMar-organisatie en het Nederlandse veiligheidsbestel kan de interne en externe legitimiteit van dit soort functionarissen onder druk komen te staan. Ook is de politiek-bestuurlijke complexiteit enorm op dit organisatieniveau, waardoor KMar-leidinggevenden in situaties terecht kunnen komen met mogelijk verstrekkende gevolgen en veel media-aandacht. Ten behoeve van (aanstaande) opperofficieren wordt de Top Defensie Vorming

(TDV) aangeboden. Analoog aan de HDV is het een goede opleiding die vooral een krijgsmacht-brede focus heeft. De inbreng van meer casuïstiek over de bestuurlijke dynamiek van nationale operaties kan helpen het gemis aan strategische KMar-specifieke kennis in de TDV te verminderen.

Ontegengesteld behelst 'een leven lang leren' voor de KMar en de krijgsmacht veel meer dan alleen een weldoordacht loopbaanbeleid en kennisontwikkelingsprofiel voor officieren. De onderofficieren mogen bijvoorbeeld niet over het hoofd worden gezien. Zonder een gezond middenkader komt immers elke organisatie in de problemen. Een apart benchmarkonderzoek naar de ontwikkelbehoeften en -mogelijkheden van deze beroepscategorie is dan ook minstens zo relevant. Een aanvullend punt van aandacht is de nauwe relatie tussen opleiden en HRM-beleid. De grootste HRM-uitdaging ligt in het fundamenteel veranderen van de heersende talentontwikkelingsaanpak. Het nu nog te veel gestandaardiseerde en centraal georkestreerde beleid, waarbij mensen het gevoel hebben door 'verplichte hoepels te moeten springen', moet worden omgebogen naar een flexibel systeem dat ruimte biedt voor maatwerk om zo in te kunnen spelen op verschillende carrièrepaden, eerder en elders verworven competenties en individuele leerbehoeften.¹⁹ Met de *Personeelsagenda 2018-2021* van Defensie, die de mens in de organisatie centraal stelt, lijkt in ieder geval een belangrijke stap in de juiste richting te zijn gezet. Hopelijk dragen de inzichten uit dit artikel bij aan een verdere concretisering van het nieuwe beleid.

Conclusie

Kort gezegd was het doel van dit artikel om de 'levenslang leren'-ambities van de KMar tegen het licht te houden als referentiekader voor het krijgsmacht-brede streven op dit vlak. Aan de hand van een beknopte theoretische beschou-



FOTO MCD, ROB GIELING

wing over het 'levenslang leren'-concept zijn hiertoe het initiële onderwijsprogramma voor KMar-officieren en het daaropvolgende loopbaantraject besproken. Een benchmarkanalyse naar relevante bachelor- en masteropleidingen in het veiligheidsdomein en officiersopleidingen van nationale en internationale zusterorganisaties is betrokken in deze beschouwing. Het beeld dat hieruit voortkomt is bemoedigend. De initiële officiersopleiding biedt een solide basis voor persoonlijke groei tijdens de verdere

¹⁹ C. van den Berg en M. Keizer, 'De waarde(n) van weten. Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek 2015-2025' (Den Haag, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2015) 57-59.



Een nieuw peloton van de Landelijke Bijstandsorganisatie van de KMar wordt opgeleid

carrière. Het zoeken naar een meer samenhangend vakkenpakket, dat verschillende vakdisciplines weet te verbinden en een combinatie van krijgsmacht-brede en krijgsmachtdeel-specifieke kennis aanreikt, lijkt een goede manier om de intrinsieke studiemotivatie te verbeteren, en daarmee de grondhouding voor 'een leven lang leren'. Na de initiële opleiding is de middenbouw van de organisatie het belangrijkste aangrijpingspunt om een praktische impuls te geven aan het 'levenslang leren'

beleid. Het onderwijslandschap biedt verschillende interessante hbo- en wo-masterprogramma's, waarmee officieren hun kennisbasis kunnen uitbreiden. Door het gericht samenbrengen van individuele leerbehoeften en organisatiebelangen – bij voorkeur met behulp van gespecialiseerde HRM-professionals – zal kennissynergie ontstaan, waarmee de KMar in het bijzonder en de krijgsmacht in het algemeen de toekomst vol vertrouwen tegemoet kunnen zien. ■