

‘Top Gun onder water’

De Nederlandse opleiding tot onderzeebootcommandant

De *Netherlands Submarine Command Course* (NLSMCC) staat internationaal hoog aangeschreven. Deze opleiding tot onderzeebootcommandant is zwaar en de selectie is streng. Dat is nodig gezien de grote verantwoordelijkheid die een onderzeebootcommandant draagt. Tijdens de NLSMCC wordt geoefend op de grenzen van wat nog veilig kan en dit gaat verder dan het reguliere gereedstellings-traject van een eenheid. Een toekomstig onderzeebootcommandant moeten laten zien dat hij tegen stress kan en ook over andere eigenschappen beschikken, zoals leiderschapskwaliteiten. Er is een set van competenties opgesteld en tijdens de vier maanden die de opleiding duurt, opgedeeld in een veiligheidsfase en een tactische fase, kunnen studenten laten zien of zij uit het juiste hout gesneden zijn. Een *Teacher* bepaalt uiteindelijk of iemand geschikt is. Bij het begin van de opleiding hebben cursisten gemiddeld tien jaar ervaring in het varen met onderzeeboten, maar toch haalt één op de drie studenten de kwalificatie niet.

KLTZ ir. G. Klein, EMSD en KTZ M. Elsensohn MSc*

Sinds 1995 organiseert de Nederlandse onderzeedienst zijn eigen opleiding voor onderzeebootcommandanten. Deze opleiding is beter bekend als de *Netherlands Submarine Command Course* (NLSMCC) en staat internationaal in hoog aanzien. In de media wordt de opleiding ook wel beschreven als ‘Top Gun onder water’.¹ Gerenommeerde onderzeedienstorganisaties van onder meer Australië en Canada sturen hun officieren naar de NLSMCC om getraind en getest te worden. Halen de deelnemers de opleiding, dan krijgen zij in vol vertrouwen een commando van een onderzeeboot. Halen ze de opleiding niet, dan eindigt abrupt hun actieve varende

onderzeedienstloopbaan. Welke competenties moet een onderzeebootcommandant hebben en hoe is dit verwerkt in de opleiding? Wat betreft stressmanagementtraining is weleens een vergelijking gemaakt met de *Special Forces*-opleiding. Voor de Nederlandse defensie heeft de NLSMCC zeker een grote meerwaarde.

In dit artikel wordt beschreven op welke wijze de *Netherlands Submarine Command Course* een toekomstige onderzeebootcommandant traint en test. Hierbij gaan we dieper in op de benodigde competenties voor een onderzeebootcommandant en hoe deze worden ontwikkeld en geborgd. We kijken ook specifiek naar de belangrijkste faalfactor van de opleiding, namelijk stressmanagement. Daarnaast leggen we uit wat de grote meerwaarde van de NLSMCC is voor de Nederlandse defensie.

* Geordie Klein werkt sinds medio 2011 voor het CZSK als instructeur onderzeedienst-
onderwijs (*Teacher*) bij de Nederlands-Belgische Operationele School in Den Helder en
Marc Elsensohn is Groepsoudste onderzeedienst en voormalig *Teacher* (2002-2005).

¹ Menno Steketee, ‘Er klikt een knal dwars door de stalen drukhuid’, *NRC Handelsblad*, 30 juni 2012.



FOTO AVDD, S. HILCKMANN

Zr.Ms. Bruinvis, met aan boord een internationaal gezelschap van toekomstige onderzeebootcommandanten, ten westen van Schotland tijdens de NLSMCC 2012

Waarom een opleiding tot onderzeebootcommandant?

Grof omschreven is een onderzeeboot net zo slagvaardig als de kennis en kunde van de commandant. De commandant is immers de meest ervaren operationele officier die de onderzeeboot direct aanstuurt tijdens de meest uitdagende onderdelen van de missie. Hij staat centraal in de operationele besluitvorming. Zijn directe operationele rol is het meest bekend via het beeld van de commandant die als enige door de periscoop naar buiten kijkt.² De omgeving waarin de onderzeeboot opereert is ook minder vergevingsgezind als er iets verkeerd gaat. Bij calamiteiten zoals brand of hydraulieklekkages zijn de gevolgen al snel catastrofaal (zinken naar de bodem of een onderzeeboot gevuld met dikke zwarte rook, maar je kunt niet eenvoudig aan dek stappen). Deze directe commandovoeringsrol en de grotere gevolgen bij dezelfde risico's zijn bijvoorbeeld anders bij een commando van een fregat. Zo'n schip heeft voor de verschillende *warfare*-gebieden specialisten aan boord en de

fregatcommandant zelf heeft de rol van generiek leider. Het sprekende beeld daarvan is een commandant in de commandocentrale die links en rechts geflankeerd wordt door zijn *warfare*-officieren. Bij calamiteiten zal het fregat meestal blijven drijven en bestaat de mogelijkheid tot evacuatie naar dek of in reddingsvloten. Daarom is er wel een opleiding tot commandant van een onderzeeboot, maar is een dergelijke opleiding en toetsing voor het commando van bovenwaterschepen niet aan de orde. Voor zover ons bekend is die opleiding er ook niet in andere landen. De selectie bij de NLSMCC is evenals bij de Zweedse of Italiaanse onderzeedienst gebaseerd op de uitvoering van voorgaande functies.

Geschiedenis van de NLSMCC

De Koninklijke Marine organiseert sinds 1995 de Netherlands Submarine Command Course. Daarvoor volgden Nederlandse officieren een identieke opleiding bij de Britse onderzee-

2 De bemanning is klein, waardoor er geen fysieke ruimte is voor meer gelaagdheid in *warfare*-specialisaties.

dienst. Dit vond al plaats sinds 1953. Er was wederzijds dusdanig veel vertrouwen in elkaars kunnen dat met regelmaat een Nederlandse onderzeeboot als platform fungeerde voor de internationale UKSMCC voor commandanten. Dit betekende in de praktijk dat een Britse *Teacher* (zoals de instructeur voor een SMCC wordt genoemd) met zijn internationale klas studenten (Commonwealth en daarbuiten) aan boord van een Nederlandse onderzeeboot allerlei zeer uitdagende operationele oefeningen uitvoerde. Na bijna tachtig jaar stopte de Britse marine in 1995 met het varen met dieselelektrische onderzeeboten (SSK) naast de nucleaire onderzeeboten (SSN en SSBN). Hiermee kwam ook een einde aan de internationale UKSMCC voor onderzeebootcommandanten van dieselelektrische onderzeeboten. Hierdoor hadden buitenlandse onderzeediensten zoals Nederland, Australië, en Canada een acuut probleem, want nergens op de wereld werd een kwalitatief gelijkwaardige opleiding gegeven.

Nederland en Australië besloten in 1995 gezamenlijk een SMCC te organiseren om de kwaliteit van onderzeebootcommandanten te borgen voor de toekomst. Beide marines hebben een *Memorandum of Understanding* (MOU) ondertekend, waarin is afgesproken dat Nederland één keer per jaar een SMCC organiseert om te voorzien in de behoefte aan onderzeebootcommandanten (Nederland 1-2 per jaar, Australië 2-3 per jaar). Daarnaast kunnen ook andere landen deelnemen aan de NLSMCC. Hiervoor hebben buitenlandse onderzeediensten drie hoofdredenen.

Allereerst, zoals Canada, willen ze hun aanstaande commandanten trainen en toetsen. Ten tweede willen ze, zoals de VS, hun eigen commandantenopleiding 'benchmarken'. Met de Verenigde Staten is deze samenwerking vastgelegd via een *Navy-to-Navy Agreement* (NtN). Nederlandse officieren nemen via deze overeenkomst deel aan de Amerikaanse commandantenopleiding en Amerikaanse officieren aan de NLSMCC. Voor Nederland levert dit met name op het gebied van wapen-inzet zeer veel kennis op vanwege de enorme hoeveelheid oefentorpedolancerings in de Amerikaanse opleiding.³ Voor de VS genereert het waardevolle kennis over het operatie-patroon van een dieselelektrische onderzeeboot. Deze onderzeeboten zijn de meest waarschijnlijke tegenstander in een regionaal conflict voor de Amerikanen. De derde hoofdreden om mee te doen aan de NLSMCC, bijvoorbeeld voor landen als Singapore en Brazilië, is het benchmarken en verhogen van het eigen operationele niveau vanwege naar boven bijgestelde ambities van de nationale krijgsmacht.

Evolutie naar een internationale SMCC

Ondanks het stoppen van de Britse SMCC voor commandanten van dieselelektrische onderzeeboten wordt de NLSMCC sinds de start parallel gegeven aan de UKSMCC voor SSN-commandanten.⁴ Dit heeft drie grote voordelen. Zo maakt men bijvoorbeeld optimaal gebruik van *asset sharing*. Oppositie-eenheden (fregatten, helikopters en maritieme patrouillevliegtuigen)

3 De Nederlandse onderzeedienst heeft als hoofdwapen hetzelfde type torpedo aan boord als de Amerikaanse onderzeeboten.

4 De officieren in de UKSMCC vervullen na het behalen van de opleiding allereerst een functie als Eerste Officier aan boord van een UK SSN/SSBN. Het idee is dat de UK SSN/SSBN rond de klok op commandantenniveau operaties moet kunnen uitvoeren. Hiervoor is een gekwalificeerde *Second in Command* nodig. Aan boord van de Nederlandse SSK (en zover bekend ook bij andere SSK's) is alleen de commandant zelf *Command Qualified*, ofwel gerechtigd om de onderzeeboot volledig in te zetten voor de missie inclusief wapeninzet. Hoofdreden is de kleine bemanning en de kleine personeel-opbouw binnen de onderzeedienst, die niet structureel kan voorzien in voldoende *Command Qualified*-officieren aan boord van de kleine eenheden. Vergelijk het Verenigd Koninkrijk, dat voor vier SSBN's en ongeveer zeven SSN's twee SMCC's per jaar moet organiseren met telkens ongeveer 5-6 studenten, met de Nederlandse onderzeedienst, die eenmaal per jaar een SMCC nodig heeft met 1-2 studenten per jaar.



en walondersteuning (operatieorders, communicatieondersteuning, transport en dergelijke) worden gedeeld. Tevens zijn beide opleidingen elkaars sparringpartner (zowel op zee als tijdens wederzijdse bezoeken). Vervolgens wordt gezamenlijk gebruik gemaakt van de unieke oefenomgeving aan de westkust van Schotland. Hier liggen een uitdagende *inshore*-omgeving, een diepe oceaanomgeving en de militaire ondersteuning voor zowel de onderzeeboten als de oppositie dicht bij elkaar. Het laatste voordeel is dat de Britse studenten toegang krijgen tot dieselektrische expertise en dat de studenten uit de NLSMCC worden verrijkt met informatie over het varen met nucleaire onderzeeboten. De laatste jaren is de Noorse onderzeebootcommandantenopleiding bij de Britse en Nederlandse cursus aangesloten.⁵ Vanaf 2012 is een stap verder gezet in deze trilaterale samenwerking doordat de zee- en trainerfasen van zowel de Nederlandse, Noorse als Britse SMCC tegelijk plaatsvinden, waardoor nog efficiënter kan worden geopereerd en ook de expertise van kleine Noorse dieselektrische onderzeeboten is belegd binnen de SMCC. Deze samenwerking is onlangs aan het einde van de NL-UK-NOSMCC 2013 vastgelegd in een trilaterale MOU.

De Teacher traint en test de aankomende commandanten en ondersteunende bootsbemanning tot op het niveau waarop hij zelf is getest, aangevuld met zijn eigen ervaringen als commandant en seatrainer

NLSMCC als fundament van de slagkracht

De kennis en kunde van de onderzeebootcommandant komen voort uit zijn eigen ervaringen en uit de capaciteiten waarop hij getest is tijdens de NLSMCC. De CZSK-organisatie die bemanningen traint (SEATRAN) zal dat doen tot op het beginniveau van de NLSMCC, maar niet verder. De Teacher zal de aankomende commandanten en ondersteunende bootsbemanning trainen en testen tot op het niveau waarop hij zelf is getest, aangevuld met zijn eigen ervaringen als commandant en seatrainer. Hierdoor evalueert en verbetert de opleiding continu. Tijdens de NLSMCC wordt geoefend op de grenzen van wat nog veilig kan en dit gaat verder dan het reguliere gereedstellingstraject van een eenheid. Dit kan door de aanwezigheid van de Teacher met zijn kennis en ervaring, de beschikbare oppositie-eenheden en de semi-gecontroleerde omgeving op zee.

De NLSMCC is daarmee het fundament voor de slagkracht die de onderzeedienst kan leveren voor defensie en voor de borging van de kwaliteit. Dit geldt niet alleen voor de NLSMCC, maar wordt ook zo beschouwd in onder meer het Verenigd Koninkrijk. Het internationale karakter van de NLSMCC, de trilaterale samenwerking en de ISO-certificering leveren een benchmark en motivatie tot continue verbetering op voor het niveau van opereren van de Nederlandse onderzeedienst in relatie tot andere internationaal hoog aangeschreven onderzeedienstnaties.

De onderzeebootcommandant: visie van het CZSK

Maar wat is nu het beeld van de ideale (Nederlandse) onderzeebootcommandant en welke competenties horen daarbij? Deze vraag beantwoorden we in twee stappen: via een beknopt overzicht van de visie van het CZSK



FOTO SMIRWD E. KAMPBET

⁵ Vanaf 1995 liep de trainer- en tactische fase nabij Schotland van de NLSMCC parallel aan de UKSMCC in het voorjaar. De veiligheidsfase liep parallel aan de Noorse SMCC nabij Bergen, Noorwegen. Enkele jaren later verplaatste de Noorse SMCC naar het najaar, parallel aan de UKSMCC in het najaar. Hierdoor werd de Nederlandse veiligheidsfase geheel nationaal uitgevoerd. Sinds 2011 vindt de Noorse en Nederlandse veiligheidsfase weer parallel plaats nabij Bergen, Noorwegen. Hier sloot de UKSMCC op aan in 2012.

van een onderzeebootcommandant⁶ en het omzetten van dit 'ideaalbeeld' in competenties die samen het *Command Competence Framework* vormen. Aan de hand van deze twee onderdelen werken we de opzet van de opleiding nader uit.

De commandant is verantwoordelijk voor alles wat er aan boord gebeurt en moet daarom op een effectieve manier het gedrag van het personeel kunnen beïnvloeden. Dit impliceert dat een commandant een leider moet zijn en niet uitsluitend een manager.⁷ Het Engelse begrip *command* verwoordt dit het beste. Op zee zijn de gevaren echt, zowel tijdens oefeningen, op patrouille als in oorlog. *To command* een onderzeeboot betekent dat de commandant de onderzeeboot niet alleen veilig kan inzetten, maar ook zorgt dat haar capaciteiten de hele missie optimaal benut worden. Dit doet een commandant door de leiding te nemen, de juiste risicoafwegingen te maken, de gevaren te herkennen, zijn personeel te trainen en op tijd beslissingen te nemen. Het *command* van een onderzeeboot werken we hieronder nader uit aan de hand van enkele begrippen en voorbeelden. Deze zijn gebaseerd op de gezamenlijke mening van meerdere (ex)commandanten binnen de onderzeedienst en vormen het 'ideaalbeeld'.

Mission Command of Opdrachtgerichte Commandovoering

Voor een groot deel gaat commandovoering over het duidelijk overbrengen van opdrachten aan de bemanning en de controle over de uitvoering daarvan, samengevat in de Engelse term *Mission Command* (opdrachtgerichte commandovoering).⁸ *Mission Command* is de primaire vorm van commandovoering binnen de Nederlandse Defensie. Van oudsher past dit principe uitstekend bij de externe aansturing van onderzeeboten. Onderzeeboten opereren als surveillanceplatform in de joint doctrine immers vaak alleen, ver voor de grote troepenmacht uit in (potentieel) vijandelijk gebied. Dan is het van groot belang dat de opdracht helder is, waarna het aan de onderzeeboot is om deze zo goed mogelijk uit te voeren. Continue aansturing of ruggenspraak is vanuit operationeel oogpunt vaak niet mogelijk in verband met verhoogde detectiekans (masten boven water) of efficiënte uitvoering van de opdracht (diep varend op zoek naar een andere onderzeeboot). Deze externe aansturing is echter ook een goed model voor de wijze van interne aansturing door de commandant van de bemanning.

Het continu zoeken naar de juiste balans

Het vinden van de juiste balans en het continu bijstellen hiervan is cruciaal voor elke leider, maar tegelijkertijd ook één van de lastigste onderdelen van het commando. Leiderschap is geen exacte wetenschap, maar vergt mensenkennis, *situational awareness*, empathie, doorzettingsvermogen, duidelijkheid, vertrouwen, geduld, verantwoordelijkheid, zelfreflectie, authenticiteit et cetera. Een commandant moet zijn aansturing continu aanpassen aan de veranderende situatie. Afhankelijk van de situatie is het ene facet belangrijker dan het andere.⁹ Hij neemt voortdurend, bewust en onbewust, beslissingen die afgestemd moeten zijn met de situatie en die ook nog eens in balans met elkaar moeten zijn. Te veel en te vaak aanpassen is ook weer niet goed, want consistentie is een belangrijke pijler voor begrip en vertrouwen van de bemanning. Een commandant moet authentiek blijven. Goed leiderschap staat en valt met het helder

6 Concept ACZSK *Opleidingstraject en competenties van een onderzeebootcommandant*, opgesteld door Groepsoudste Onderzeedienst KTZ M.R.P. Elsensohn en CO NLSMCC KLTZ ir. G. Klein EMSD.

7 Hierbij wordt de theorie gevolgd dat een manager zich voornamelijk toespit op het rationele proces: de technische aspecten van het leidinggeven. Leiderschap betreft ook de persoonlijke kant daarbij: het beïnvloeden van gedrag, normen en waarden.

8 De van origine Pruisische *Mission Command*-benadering is binnen de Nederlandse Defensie de primaire vorm van commandovoering onder de noemer opdrachtgerichte commandovoering. Zie: DS, Joint Doctrine Publicatie 5, *Commandovoering* (intranet Defensie).

9 DS, *Visie leidinggeven CDS*, november 2007. Daarin wordt leidinggeven omschreven als 'het bewust richting geven aan het gedrag en het inspireren van anderen om gezamenlijk het gestelde doel te bereiken. Hierbij geven de volgende kernwaarden richting: eerlijk en duidelijk, moedig, empathie en verbinding, dienstbaar, bezieling en authentiek'. Zie voor actualisering van de visie intranet Defensie. Zie ook: CZSK, *Visie op Militair-Maritiem leiderschap 2011-2020. Taakgericht en mensgericht militair-maritiem leiderschap blijvend in balans – voor een relevante en veerkrachtige Koninklijke Marine met teamgedreven professionals*, 28 juni 2011. Hierin worden drie kernwaarden voor leidinggeven benoemd: moedig gedrag, authentiek zijn en blijven en zelfstandig en professioneel handelen. Zie intranet Defensie.

communiceren van realistische opdrachten. Via het SMART-principe kan de commandant vormgeven aan de opdrachtgerichte commando-voering: wat is het *intent* en de daarbij behorende *direction and guidance*?¹⁰ Hij zorgt dat de bredere context bekend is op het lagere dek. Om de uitvoering van de opdracht goed te beheersen moet de commandant momenten of punten initiëren waarop hij geïnformeerd wordt. Hij dient daarom goed na te denken over de balans in frequentie en inhoud van deze informatiemomenten. Dit is wezenlijk voor de motivatie en het vertrouwen van het personeel en ook voor zijn eigen fysieke en mentale gesteldheid (oververmoeidheid, stress).

Kwaliteiten bemanning, controlemechanismen en assertiviteit

Niet iedereen aan boord heeft dezelfde kwaliteiten. Er is verschil in opleiding, in expertisegebied, in ervaring, maar ook in karakter.

Bij het samenstellen van een bemanning wordt goed gekeken naar de benodigde specifieke onderzeebootkennis: zoveel operationele kennis, zoveel technische kennis, enzovoorts. Waar niet expliciet naar gekeken wordt zijn de karakters en meer specifieke *management skills* bij het personeel.¹¹ Maar vooral binnen het managementteam is dit juist zeer relevant. Het is dus van groot belang dat de commandant tijd en energie stopt in teamvorming.

Een commandant op een onderzeeboot staat er door zijn actieve rol vaak alleen voor en neemt ook regelmatig – noodgedwongen – beslissingen zonder dat hij het personeel kan consulteren. Hierdoor ontstaat een significant risico dat de commandant te veel in het ‘proces’ wordt gezogen, de bredere omgeving uit het oog verliest en mogelijk onjuiste beslissingen neemt. ‘Solistische besluitvorming’ of in ‘het proces gezogen worden’ wordt aan boord beperkt door het organiseren van een *blame free*-organisatie en een omgeving waarin men steeds aandacht heeft voor de leercyclus (voorbereiden-doen-evalueren-verbeteren). Een ervaren officier of onderofficier is nuttig in de rol van *devil’s advocate*.¹²



FOTO AVDD, S. HILCKMANN

Onderzeeboten opereren als surveillanceplatform in de joint doctrine vaak alleen, in (potentieel) vijandelijk gebied en daarom is het belangrijk dat de onderzeebootcommandant leert zo helder mogelijke opdrachten aan boord te geven

Verantwoordelijkheid en intuïtie

Hoe de commandant het ook organiseert, hoeveel hij ook delegeert, hij is en blijft verantwoordelijk voor alles wat er aan boord gebeurt.¹³ En dat betekent nogal wat. Hij is immers niet overal bij, hij kent maar

10 SMART staat voor: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdig.
 11 Doordat de groep onderzeebootpersoneel erg klein is, zeker gekeken naar ervaringsniveau en specialisatie, is het vanuit de personeelsdienst niet mogelijk om structureel bemanningslijsten samen te stellen gebaseerd op het karakter en de specifieke competenties van mensen.
 12 Analoog aan *plan-do-check-act* van Deming. Dit is ook een belangrijk onderdeel van *Crew Resource Management* zoals uitgedragen op de NLDA en verplicht gesteld om te onderwijzen door de *International Maritime Organisation* (IMO). *Crew Resource Management* heeft als doelstelling om door positieve gedragsverandering bij individuen fouten die voortkomen uit *human of crew factors* te voorkomen of te reduceren. De NLDA gebruikt hierbij het systeem van USAF Pensacola, gebaseerd op zeven *skills: Decision Making, Adaptability/Flexibility, Mission Analysis, Communication, Leadership, Assertiveness en Situational Awareness*.
 13 Zie ook JDP-5, blz. 44: ‘De belangrijkste verantwoordelijkheid van de commandant is het nemen van tijdige en kwalitatief hoogstaande besluiten, en leiding geven aan de uitvoering ervan. De commandant doet dat niet in isolement maar in samenspraak met zijn staf. Zo kan de commandant het geven van routineaanwijzingen overlaten aan zijn staf. De uiteindelijke verantwoordelijkheid berust geheel bij de commandant, de verantwoordelijkheid is ondeelbaar.’

in beperkte mate de kwaliteiten van ieder bemanningslid en kent al helemaal niet altijd de mentale toestand van iedereen aan boord. Hij moet voortdurend een inschatting maken hoe hij een bepaalde opdracht gedaan kan krijgen. Waar zitten de risico's en hoe maakt hij die acceptabel? Een commandant kan nooit zeggen dat het zijn fout niet was omdat hij verkeerd begrepen is. Als een bemanningslid aan boord een fout maakt, heeft de commandant hem of de opdracht verkeerd ingeschat, is het controlemechanisme niet goed genoeg of is hij niet duidelijk genoeg geweest.

Zelfreflectie is één van de belangrijkste eigenschappen van een commandant. Hij dient dan ook regelmatig tijd te nemen om de dag door te nemen en zijn deel in de gemaakte fouten te beschouwen. Hij moet constant bedenken hoe hij overkomt, wat hij vraagt van zijn bemanning en hoe hij het vraagt, met andere woorden: *be brutally honest to yourself*.

Aan boord van onderzeeboten is snel handelen vaak noodzakelijk. In veel gevallen is het onmogelijk om alle beslissingen grondig voor te bereiden, informatie in te winnen, te overleggen of zaken uit te zoeken. In al deze gevallen moet de commandant snel opties overwegen en een beslissing nemen.

Toch blijkt dit vaak eenvoudiger dan het in eerste instantie lijkt. De commandant heeft jaren gevaren op onderzeeboten en al heel veel situaties meegemaakt. Deze ervaringen zijn mentaal opgeslagen. Onbewust zal al tijdens het waarnemen iedere nieuwe situatie worden vergeleken met oud materiaal. Dit stuurt de commandant intuïtief al een bepaalde kant op. Intuïtie is dus zeker niet iets 'geitenwollen sokken'-achtigs, maar juist noodzakelijk om als commandant onder tijdsdruk en spanning effectief beslissingen te kunnen nemen.

Een leider dient dan ook goed gebruik te maken van zijn intuïtie, maar moet zijn zwakke en sterke kanten goed kennen en zijn beslissingen blijven controleren.¹⁴

Naast de inzet van de onderzeeboot is het een hoofdtaak van de commandant om zijn personeel te trainen en op te leiden. In het bijzonder moet de commandant zijn operationele officieren voorbereiden op hun eigen toekomstige commando. De commandant speelt een hoofdrol in het selectie- en opleidingsproces voor toekomstige commandanten. De finale toetsing vindt weliswaar plaats bij de NLSMCC, maar dit betreft maar een deel van de randvoorwaardelijke competenties. Dit betekent dat het merendeel van de competenties bij de kandidaat moet worden ontwikkeld onder begeleiding van de commandant en dat de commandant uiteindelijk de potentiële kandidaat aanbeveelt voor de NLSMCC.

Het competentieprofiel van een onderzeebootcommandant

Bovenstaand is een beeld geschetst van de 'ideale onderzeebootcommandant' vanuit de visie van het CZSK. Uit dit ideaalbeeld volgen de benodigde competenties. Hiervoor gebruikt de onderzeedienst het uit de Britse marine overgenomen *Command Competence Framework*. Deze set van competenties is in de Britse marine vastgelegd op basis van een groot aantal interviews met commandanten van allerlei eenheden.

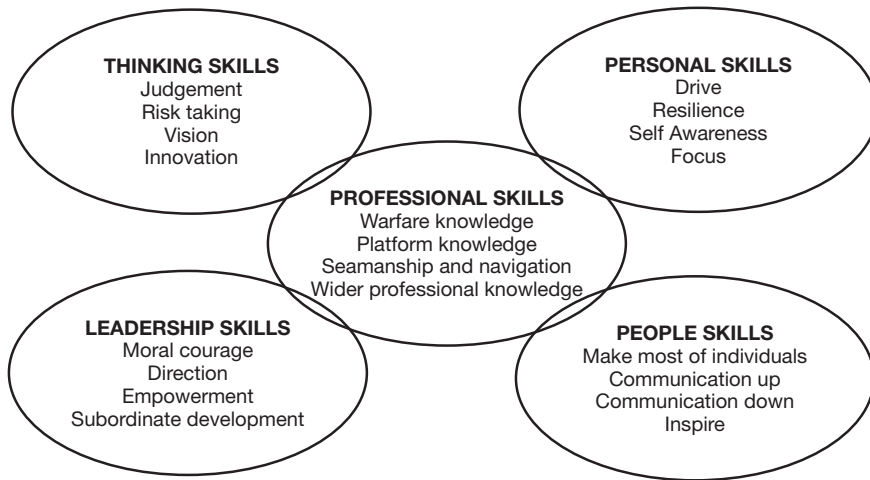
Command Competence Framework

Het Command Competence Framework bundelt alle relevante competenties in vijf competentiegroepen die een zeeofficier in hun geheel – in voldoende mate en bewezen – moet hebben voor het succesvol kunnen uitvoeren van een commando van een onderzeeboot. Deze competenties zijn een geïntegreerd geheel van kennis, inzicht, vaardigheden, eigenschappen, attitudes en waarden.¹⁵

De vijf competentiegroepen die kritisch zijn voor het succes van het commando zijn opgenomen in figuur 1.

14 Gary Klein, *The Power of Intuition. How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work* (New York, Doubleday, 2003).

15 Het Defensie competentiewoordenboek (herdruk september 2011) definieert een competentie als 'een unieke combinatie van kennis, vaardigheden en houding die tot uiting komt in zichtbaar gedrag, waardoor de persoon succesvol is in de uitoefening van zijn functie of rol'.



Figuur 1 Het Command Competence Framework

Het Command Competence Framework omvat:

- **Professionaliteit**, uitgesplitst in:
 - Warfare;
 - Platformkennis en Damage Control;
 - Zeemanschap en navigatie;
 - Breder professioneel bewustzijn.
- **Denkvermogen**, uitgesplitst in:
 - Oordelend vermogen;
 - Risicoanalyse;
 - Visie;
 - Innovatie.
- **Leiderschap**, uitgesplitst in:
 - Zelfvertrouwen;
 - Aansturing;
 - Delegeren;
 - Coaching.
- **Communicatieve vaardigheden**, uitgesplitst in:
 - Begrijp je personeel;
 - Communicatie met personeel;
 - Communicatie met superieuren;
 - Inspiratie.
- **Persoonlijke kwaliteiten**, uitgesplitst in:
 - Gedrevenheid;
 - Weerbaarheid;
 - Zelfkennis;
 - Focus.

Connectie met andere competentiemodellen

De vijf competentiegroepen zijn herkenbaar in de binnen het CZSK uitgedragen vier karakteristieke rollen van een commandant, te weten: zeeman, leider, krijger en diplomaat. Ook komen deze terug bij de gebruikte criteria van het CZSK voor de selectie van een commando van een bovenwaterenheid, te weten: *manhandler*, boegbeeld, tacticus, normsteller en zeeman. Tevens is er een overeenkomst met de competenties binnen Defensie voor *management development*.¹⁶ Het Command Competence Framework is echter een heldere indeling, specifiek gericht op het maritieme commando vanuit het perspectief van de hoog aangeschreven Britse marine en daarmee zeer bruikbaar voor een internationaal georiënteerde opleiding tot onderzeebootcommandant.

Training en toetsing voorafgaand en tijdens NLSMCC

Omdat onder standaardomstandigheden niet alle competenties die nodig zijn voor een

¹⁶ Ook andere bronnen over commandovoering zijn herkenbaar: JDP-5, blz. 44, omschrijft de rol van de commandant als 'aanvoerder, coach, ondercommandant, partner, diplomaat en vertegenwoordiger van Nederland'. Zie ook: CZSK, *Visie op Militair-Maritiem leiderschap 2011-2020*, blz. 14: 'De drie rollen van de maritieme leidinggever: de leider, manager en coach.' De zeven CRM-skills zijn ook te herkennen. Deze zijn opgenomen als vereiste competenties in de relevante voorschriften van de IMO en meer specifiek STCW 1995.

onderzeebootcommando voldoende getraind en getoetst kunnen worden, moeten potentiële commandanten de NLSMCC volgen. Tegelijkertijd komen in de NLSMCC niet alle noodzakelijke competenties voldoende aan de orde om over alle competenties een oordeel te kunnen vellen. Het eerder genoemde voorbereidingstraject aan boord onder leiding van de commandant en de NLSMCC zijn dus complementair. In de NLSMCC worden uit de vijf competentiegroepen de competenties getraind en getoetst die nodig zijn voor het onder langdurige druk veilig, tactisch en effectief kunnen opereren met een onderzeeboot. Dit zijn achtereenvolgens:

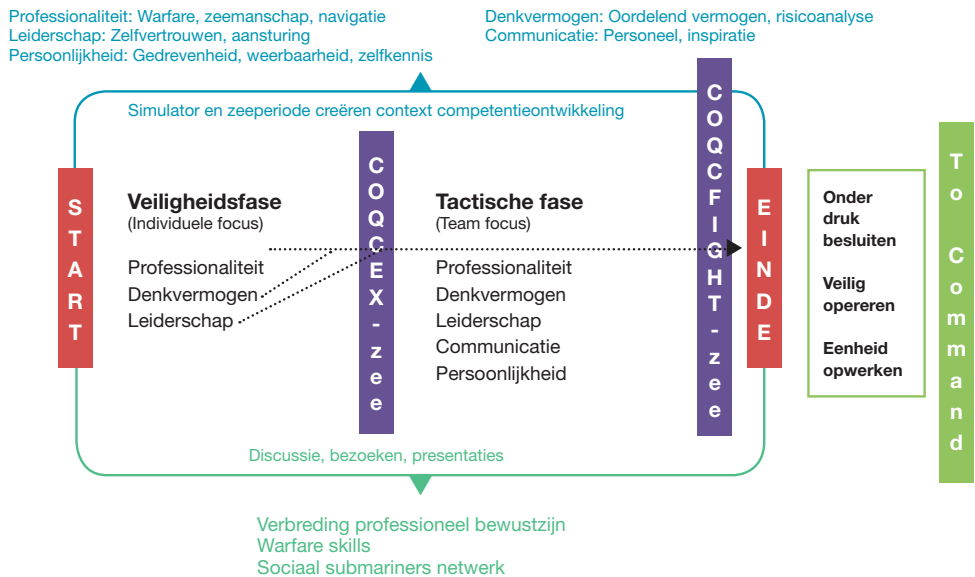
- Professionaliteit: warfare, zeemanschap en navigatie;
- Denkvermogen: oordelend vermogen, risicoanalyse;
- Leiderschap: zelfvertrouwen, aansturing;
- Communicatieve vaardigheden: communicatie met personeel, inspiratie;
- Persoonlijke kwaliteiten: gedrevenheid, weerbaarheid, zelfkennis.¹⁷

Deze competenties worden gebruikt als leidraad voor het ondersteunen, opleiden en beoordelen van de NLSMCC-studenten.

NLSMCC: competentiegericht onderwijs in de beroepsomgeving

Wat betekenen de termen competentiegericht en beroepsomgeving voor de opbouw en uitvoering van de opleiding in de praktijk? Competentiegericht houdt allereerst in dat het hierboven omschreven competentieprofiel terug moet zijn te vinden in de opleiding; het moet de rode draad zijn. Het betekent ook dat de studenten vanaf de eerste dag van de opleiding samen nadenken over welke competenties zij moeten hebben als commandant, en waar ze nu staan. Na vier maanden opleiding NLSMCC kan je immers als net geslaagde cursist direct als onderzeebootcommandant op patrouille worden gestuurd met een onderzeeboot. Waarom ben je daar over vier maanden klaar voor en nu nog niet? Het Command Competence Framework is een goed begrippenkader om antwoorden te vinden op deze vragen.

Competentieontwikkeling NLSMCC



Figuur 2 Competentieontwikkeling binnen de NLSMCC

17 In de SMCC worden hier de Engelse termen voor gebruikt: *Professional skills, Thinking skills, Leadership skills, People skills en Personal skills*.

De term beroepsomgeving betekent voor de NLSMCC dat alles plaatsvindt binnen de werkomgeving van de aanstaande commandanten: de onderzeeboot. Zowel via een onderzeeboot-simulator in Den Helder als op een onderzeeboot, want niet alle benodigde training kan gesimuleerd worden. De beroepscontext is van groot belang. Want een persoon die zonder angst en stress een moeilijke klimwand op gaat, of juist zeer geconcentreerd veel informatie kan verwerken in een videogame, hoeft nog niet geschikt te zijn als commandant van een onderzeeboot, hoewel stressbestendigheid en snelle verwerking van informatie belangrijke factoren zijn. Ook is er een groot verschil in trainings- en toetsingsomstandigheden. Het maakt wezenlijk verschil of de bodem echt maar enkele meters onder de onderzeeboot zit en enkele meters boven je een fregat over je heen vaart. In de trainer levert de aanvaring alleen een deuk in het ego op van de student en extra *debrief*-punten van de Teacher. Op zee is er minimaal grote schade en zijn er mogelijk doden en gewonden.

Competentieontwikkeling in de NLSMCC

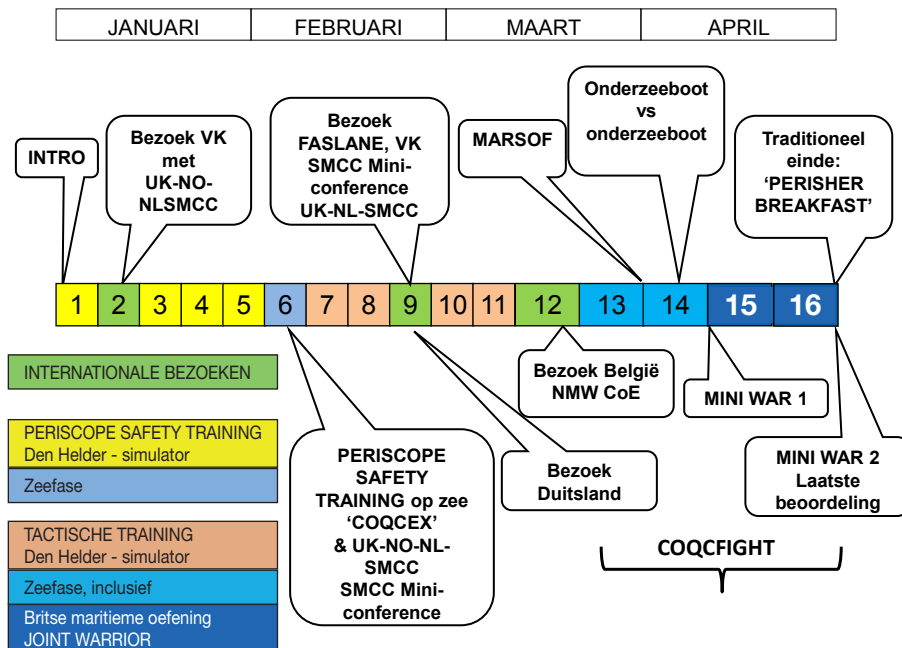
Figuur 2 geeft schematisch weer hoe de competentieontwikkeling is belegd binnen de NLSMCC. De einddoelstelling is het eerder geschetste ideaalbeeld van een onderzeebootcommandant. In grote lijnen betekent dit dat de student:

- onder hoge druk snel de juiste (tactische) beslissingen kan nemen;
- veilig met de onderzeeboot kan opereren onder alle omstandigheden;
- de onderzeeboot gereed kan stellen voor vredes-, crisis- en oorlogsmisaties.

Hiervoor moet de cursist *command* nemen van de onderzeeboot en draait het uiteindelijk om het getoonde leiderschap (in de beroepscontext van een operationele onderzeeboot).

Opbouw van de NLSMCC

De NLSMCC duurt in totaal vier maanden en is opgedeeld in een veiligheidsfase en een tactische fase. Beide fases bestaan uit een



Figuur 3 Opbouw NLSMCC

periode in de onderzeebootsimulator in Den Helder en een zeefase (zie figuur 3).

De veiligheidsfase heeft een individuele focus, waarbij de student werkt aan zijn professionele vaardigheden en competenties op het gebied van manoeuvreren en inzet van de onderzeeboot, gebruik van de periscoop, gebruik van de sonar in nabijheid van andere schepen en bovenal aan het onder druk tijdig de juiste beslissingen nemen. Deze fase van vier weken in de onderzeebootsimulator wordt afgesloten met een periode van één week op zee (COQCEX), waarbij de student in de werkelijke omgeving moet laten zien dat hij langere tijd onder hoge druk de onderzeeboot veilig houdt in nabijheid van snel manoeuvrerende (oorlogs)schepen. Deze aspecten zijn de essentiële bouwstenen voor de tweede fase, waarbij de optimale tactische inzet van de onderzeeboot alleen maar bereikt wordt als de student gebruik maakt van alle vaardigheden uit de eerste fase.

NLSMCC leidt competentie- en beroepsgericht op in een simulator en op zee

De tactische tweede fase heeft een team focus waarbij de student werkt aan zijn professionele vaardigheden en competenties op het gebied van het aansturen van het commando-centrale team, het operationele planningsproces en de tactische inzet van een onderzeeboot in verschillende missies. Deze missies variëren van *Anti Submarine Warfare* en *Anti Surface Warfare* op open zee tot strategische en tactische inlichtingen verzamelen (ISTAR en I&W) of *Maritime Special Forces Operations* dicht onder een vijandelijke kust. Deze fase van vier weken in de onderzeebootsimulator wordt afgesloten met een periode van vier weken op zee in de Britse oefengebieden. Gedurende de fase op zee wordt onder meer deelgenomen aan de oefening *Joint Warrior*, waaraan een veelheid aan schepen en vliegende eenheden, maar

ook landeenheden en *Special Forces* meedoen. In deze fase is er expliciete aandacht voor samenwerken met Maritime Special Forces van het Korps Mariniers, om zo de aankomende commandanten te trainen en te toetsen in het planningsproces en de aansturing van dergelijke gecombineerde operaties.

In deze maand op zee (COQCFIGHT) moet de student, onder een druk van een hoog operationeel tempo, veel oppositie en een navigatorisch uitdagende omgeving, wederom nagenoeg alle denkbare onderzeeboottaken uitvoeren, waarbij de balans geleidelijk verschuift van opleiden naar testen. Ook nu weer zorgt de werkelijke omgeving net als bij de veiligheidsfase voor nieuwe aspecten, met name op het gebied van leiderschap: hoe motiveer ik de bemanning voor wederom een intensieve operatie en wat zijn de risicoafwegingen als je daadwerkelijk opereert in zeer ondiep water met snel manoeuvrerende oorlogsschepen? De student moet in deze periode aantonen dat hij de onderzeeboot veilig en tactisch kan opwerken en effectief kan inzetten tijdens vrede, crisis en oorlog.

Om de professionele kennis en het persoonlijk netwerk van de studenten te verbreden en te verdiepen worden in beide fases gedurende drie weken bezoeken afgelegd aan militaire en civiele instanties die een (in)directe relatie hebben met het commando van een onderzeeboot. Tijdens deze bezoeken is er ook veel interactie tussen de SMCC-studenten van de trilaterale opleiding:

- NAVO HQ Northwood, RN-helikopter-squadron in Culdrose, Britse (Faslane), Noorse (Haakonsværn) en Duitse (Eckernförde) onderzeebases, 'NATO Mine Warfare COE' (Oostende);
- Duitse scheepswerf HDW;
- Trilaterale SMCC-mini conferentie waarbij de SMCC-studenten over allerlei onderwerpen gerelateerd aan de onderzeeboot discussiëren;
- Traditionele afsluiting van de SMCC, het *Perisher Breakfast*, voor alle geslaagde studenten in het bijzijn van vele hoge onderzeedienst(vlag)officieren.



FOTO AVDD, S. HILCKMANN

Het commando van een onderzeeboot betekent de vervulling van een grote professionele en persoonlijke ambitie en studenten krijgen alleen in uitzonderlijke gevallen nog een tweede kans

De interactie tussen de NLSMCC-studenten vindt tijdens de opleiding georganiseerd plaats via geplande discussies onder leiding van de Teacher en externe genodigden (voor onder meer Crew Resource Management, mediatraining, omgang met persoonlijke stress, internationale wetgeving, ex-commandanten) en informeel doordat de studenten vier maanden zeer intensief met elkaar optrekken.

Sommige studenten vallen alsnog af

Ondanks alle opgedane kennis, ervaringen en toetsingsmomenten voorafgaand aan de NLSMCC en de training tijdens de opleiding zelf haalt gemiddeld nog steeds één op de drie studenten de opleiding niet. Bij aanvang van de opleiding hebben (Nederlandse) cursisten gemiddeld tien jaar ervaring in het varen met onderzeeboten. Het aanbrenge van operationele en technische kennis is daarom nauwelijks aan de orde. De opleiding is gericht op het voeren van het commando van een onderzeeboot. Het geeft de student (onder begeleiding van de Teacher) inzicht in en enige ervaring met het uitvoeren van een commando en de mogelijkheid om te experimenteren. Tevens kan de student zichzelf

testen en wordt hij getest door de Teacher. De factoren waarom studenten niet slagen vallen meestal uiteen in twee hoofdgroepen. Ten eerste sterk afnemende prestaties op zowel mentaal, technisch, communicatief als leidinggevend vlak bij vermoeidheid en stress.

Dit leidt dan onder meer tot tunnelvisie of het stellen van verkeerde prioriteiten. Ten tweede slagen sommigen niet omdat ze niet of te weinig in staat zijn om te leren van anderen en zichzelf (zelfreflectie). Bij deze factoren komt nog de zelfopgelegde stress van de wetenschap dat als je de opleiding niet haalt, je geen commandant van een onderzeeboot wordt. Het is dus 'nu of nooit' en het commando van een onderzeeboot betekent de vervulling van een grote professionele en persoonlijke ambitie. Dit houdt in dat studenten normaliter niet nogmaals de NLSMCC kunnen volgen nadat de Teacher heeft besloten dat de opleiding niet gehaald is (*fail*). Dit jaar is echter besloten om het principe van *pass/fail* gedeeltelijk minder stringent toe te passen wegens het veranderde inzicht dat de mentale druk voor een student niet minder wordt (wat eerder werd aangenomen) als er in bepaalde gevallen

een tweede kans is. Dit komt doordat een tweede kans alleen in uitzonderlijke omstandigheden wordt verleend en omdat niemand vrijwillig opteert om nog eens vier maanden lang onder grote mentale druk te worden gezet. Deze verandering van inzicht is internationaal uitvoerig besproken door verschillende Teachers tijdens de jaarlijkse collegiale intervisie op de *International Teachers Conference* en is ook recentelijk doorgevoerd in bijvoorbeeld het Verenigd Koninkrijk en Australië. Daarnaast wordt bij de huidige personele krapte bewuster naar de effectieve opbrengst van de gehele loopbaan gekeken. De organisatie investeert gemiddeld tien jaar in een officier voordat deze deelneemt aan de NLSMCC. Indien een officier via een aangepast programma zijn tekortkomingen kan verwerken, dan is een tweede maal deelnemen een efficiënte investering voor de organisatie. Een tweede kans is echter zeker geen automatisme. De Teacher zal dit eventueel adviseren in overleg met de Groepsoudste-onderzeedienst en een nationale vertegenwoordiger als het om een buitenlandse student gaat. Het advies is helemaal afhankelijk van de redenen waarom een student gezakt is.

De pass/fail-systematiek ondersteunt de trainingsomgeving van de NLSMCC doordat het een extra persoonlijke druk bij de studenten creëert. Dit staat in relatie met de beroepscontext, waarbij iemand zich tijdens het commando van een onderzeeboot ook geen ernstige fouten kan veroorloven. Door de noodzakelijke standaarden voor veiligheid zijn strenge eisen – en daarmee testen – nodig om te beoordelen of een officier geschikt is voor het commando van een onderzeeboot. Een commandant van een onderzeeboot moet met een bepaald stresslevel kunnen omgaan, waarmee dit een expliciete leerdoelstelling van de opleiding is.

Persoonlijk stressmanagement binnen de NLSMCC

Veel oorzaken van het zakken voor de opleiding zijn te herleiden tot het niet onder controle hebben van de persoonlijke stress

gedurende de langere periodes van hoog operationeel tempo gecombineerd met (over)vermoeidheid. Om studenten te leren hier beter mee om te kunnen gaan zijn in de opleiding de volgende onderdelen opgenomen:

- Uitdagende en realistische scenario's in de onderzeebootsimulator en op zee, waarbij de student bewust gedwongen wordt om zijn persoonlijke limieten op te zoeken van informatieverwerking, besluitvaardigheid en snelheid van handelen. Door zelfanalyse en feedback van de Teacher en medestudenten leert de student zijn sterke en zwakke punten kennen en zal hij daar in opvolgende runs verbetering in moeten laten zien. In de toetsingfase zal de student moeten aantonen dat zijn persoonlijke limieten voldoen aan het *Command Level* en dat hij daar onder stress en vermoeidheid controle over heeft (of eigenlijk dat hij stress en vermoeidheid voldoende kan beheersen);
- Uitleg over de fysieke en psychische achtergrond van stress, wat het doet met je lichaam en geest, hoe dat te herkennen is en welke mogelijkheden er zijn om hier meer controle over te houden. Hiervoor is een discussiemiddag opgenomen met een (medisch) deskundige;
- Discussies tussen studenten onderling, met een Teacher en (ex)commandanten die vertellen hoe zij omgaan met hun limieten onder stress en vermoeidheid;
- Externe coach¹⁸ (met kennis van de opleiding en de functie), beschikbaar voor de studenten om te spiegelen.



18 Als Teacher blijf je met de twee petten van zowel instructeur als beoordelaar toch afstand houden.

Dat in het selectieproces voorafgaand aan de NLSMCC bepaalde tekortkomingen niet altijd herkend worden komt doordat een officier alleen tijdens de NLSMCC langdurig in een geschikte toetsingsomgeving kan worden geplaatst. Daarvoor kan hij wel enkele keren *Duty Captain* zijn (onder begeleiding van de commandant de rol van commandant vervullen), maar dat is tijdens eenvoudigere omstandigheden, gedurende kortere tijd, op zijn eigen onderzeeboot, met directe sturing van zijn commandant en zonder de druk van pass/fail.

De Teacher bepaalt

De Teacher is de enige beoordelaar van de student en hij observeert en beoordeelt de studenten gedurende de vier intensieve maanden. Hierdoor is hij goed in staat hun groeiproces waar te nemen en hun persoonlijke limieten en mogelijkheden vast te stellen. Om subjectiviteit zoveel mogelijk te voorkomen houdt de Teacher regelmatig ruggenspraak met de Groepsoudste van de onderzeedienst, de commandant van de NLSMCC-onderzeeboot, collega-Teachers uit het Verenigd Koninkrijk en Noorwegen, vertegenwoordigers van buitenlandse studenten en andere deskundige personen. Uit eigen ervaring sprekend blijft het toch een moeilijk en intens besluit om iemand te laten zakken voor de opleiding. Naast de persoonlijke vraag of je het als Teacher wel goed ziet, geldt ook dat met jouw besluit de student niet zijn professionele droom bereikt en de organisatie mogelijk een groot probleem

Studenten van de NLSMCC moeten continu hun persoonlijke limieten opzoeken, onder alle omstandigheden



FOTO AVDD S. HILCKMANN

heeft omdat de schaarse capaciteit aan onderzeebootcommandanten nog kleiner is geworden. Aan de andere kant is juist ook het oordeel dat een bemanning en een onderzeeboot kunnen worden toevertrouwd aan een student (pass) een zeer verantwoordelijke beslissing. De ervaring sinds Nederland de NLSMCC zelfstandig organiseert (1995) is dat het overgrote gedeelte van de studenten dat de opleiding niet haalt (achteraf) instemt met het besluit van de Teacher. De opleiding legde een hiaat in het competentieprofiel van betrokkene bloot dat hij nog niet kende van zichzelf en wat nog niet eerder was gezien (*unknown unknown*). Het kan ook zijn dat de student het niet wilde weten van zichzelf en dat het nog niet eerder door anderen was geconstateerd (*known unknown*) en dat het zo'n fundamenteel deel van zijn karakter was dat hij dit niet in de periode van de NLSMCC kon verbeteren.

Ten slotte

De basis van het trainen en testen van toekomstige onderzeebootcommandanten bij de NLSMCC is een ideaalbeeld van een onderzeebootcommandant gebaseerd op een gemeenschappelijke mening van de internationale beroepsgroep. Hieruit volgen de benodigde competenties voor een onderzeebootcommandant en die worden in de opleiding in een beroepscontext getraind en getoetst.

Eén van de belangrijkste trainingsonderdelen is de bestendigheid tegen stress, het onder stressvolle omstandigheden nog steeds efficiënt leiding nemen, *to command*. Elke aanpassing om het slagingspercentage van de NLSMCC te verhogen moet worden opgepakt. Zo zijn er op het gebied van stressbestendigheid de laatste jaren vorderingen gemaakt, maar verdere winst lijkt nog haalbaar.

De mooiste functie binnen de marine is een commando van een eenheid, zeker van een onderzeeboot. De eerstvolgende functie die daarna volgt is in onze optiek de functie van Teacher. Een onderzeebootcommandant bepaalt in grote mate de slagkracht van een onderzeeboot en het is een grote persoonlijke eer om al je ervaringen over te geven en deze deze mannen op te leiden. ■