

Vorming binnen de Koninklijke Landmacht

In april 2001 organiseerde de LO/Sportorganisatie een symposium met als slogan *'Vorming, meer groen... ook tussen de oren'*. Onder de sprekers waren de toenmalige Bevelhebber der Landstrijdkrachten (BLS), luitenant-generaal Van Baal en kolonel Gijsbers, voormalig topatleet, de eerste commandant van het Geniehulpbataljon in Kosovo en in 2001 conceptueel verantwoordelijk voor opleidingen binnen de KL. De auteur gaat in op het begrip 'vorming', bespreekt de nieuwe visie 'Vechten voor Vrede en Vrijheid' (uit 2011) en beschrijft de gewenste cultuurverandering aan de hand van de stappen *richten, inrichten en verrichten*. Dertien jaar na het genoemde symposium staat 'vorming' wederom op de agenda.

Brigade-generaal O. P. van Wiggen*

In zijn presentatie op het symposium in 2001 sprak luitenant-generaal Van Baal op duidelijke wijze uit waar wat hem betreft het zwaartepunt van alle activiteiten in zijn landmacht op gericht moest zijn.

*'De basis voor het landmachtoptreden en dus ook het opleiden en trainen van de militairen is duidelijk en staat niet ter discussie; het kunnen uitvoeren van gevechtsoperaties. Het doel is winnen en hier geldt voor mij geen Olympische gedachte. Winnen is meer dan dat commandanten en hun personeel de opgedragen taken naar beste kunnen en met verstand uitvoeren. Winnen is de tegenstander bedwingen!'*¹

Kolonel Gijsbers was in zijn presentatie eveneens uitgesproken. Zijn oogmerk was 'de deelnemers aan het symposium te overtuigen dat

de opleiders in de KL moeten kiezen voor groen vormen. Groen vormen, gericht op de operationele vechttaken, zou de rode draad moeten zijn in de gehele KL'. Naar zijn mening zou de KL een keuze moeten maken voor het vormen voor groene, dus operationele gevechtstaken:

*'Vechten is de kerntaak van een leger. Vechten is ook nog eens het meest veeleisend. Als je daarvoor gevormd bent, heb je weinig moeite met alle andere taken, zoals vredesoperaties of humanitaire taken.'*²

Ondergetekende was ook als spreker uitgenodigd. Onder de subtitel *'Moeilijk in de training, makkelijk in de wedstrijd'* kreeg ik als toenmalig commandant Korps Commandotroepen (KCT) de gelegenheid om te beschrijven hoe wij binnen het KCT invulling gaven aan het opleidings- en trainingsproces. Voor het KCT was de boodschap van deze dag interessant maar op zich niets nieuws. Sinds geruime tijd heerste in Roosendaal al de overtuiging *'dat een soldaat pas bruikbaar is bij vredesoperaties*

* De auteur is commandant van het Opleidings- en Trainings Commando (OTCo).

1 'Vorming en verantwoordelijkheid', A.P.P.M. van Baal, *Militaire Spectator* 170 (2001) (8).

2 'Kiezen voor "groen". Vorming bij opleidingen van de KL', K.A. Gijsbers, *Militaire Spectator* 170 (2001) (8).

*als hij honderd procent getraind is voor gevechtsoperaties*³.

Met een opgewekt gevoel ging ik na deze dag terug naar Roosendaal. Ik had niet alleen de mogelijkheid gekregen om de koers binnen het KCT op het gebied van vorming toe te lichten. Ook had ik gezien dat de BLS en andere collega's eenzelfde mening waren toegedaan. Daarnaast was het duidelijk geworden dat een verbetering van de randvoorwaarden, om volgens het 'train as you fight' principe te kunnen vormen, noodzakelijk was.

Hindernissen

Het opgewekte gevoel verdween echter snel. Van een aanscherping van een operationele cultuur kwam weinig terecht. Ondanks alle goede voornemens werden de gevolgen van nieuwe wet- en regelgeving een grotere hinderenis dan ooit tevoren. Desondanks gingen de operationele ontwikkelingen door.

Een maand nadat de presentaties van het symposium in de *Militaire Spectator* werden gepubliceerd, vonden op 11 september de terreuraanslag op de Twin Towers in New York en het Pentagon te Washington plaats. Nederland nam van 2002 tot 2010 nagenoeg onafgebroken deel aan de operaties die zowel onder het mandaat van *Enduring Freedom* als ISAF plaatsvonden.

De Koninklijke Landmacht ervoer aan den lijve de gevolgen van een risicovolle en complexe missie die het uiterste van het personeel vroeg. Ondanks de beperkingen als gevolg van de vredesbedrijfsvoering, de onduidelijkheid of het nu een vecht- of een opbouwmissie betrof en een dun draagvlak voor de missie bij de Nederlandse bevolking, presteerde de landmacht boven verwachting.

Nieuwe CLAS-visie

Bij zijn aantreden in november 2011 lanceerde commandant landstrijdkrachten de nieuwe CLAS-visie 'Vechten voor Vrede en Vrijheid'.



FOTO COLLECTIE AUTEUR

Vechten is de kerntaak van een leger. Vechten is ook nog eens het meest veeleisend

Vechten was en is in die visie de kerntaak van de Koninklijke Landmacht. Omdat de operationele opdracht militairen in extreme situaties kan brengen, waarbij mensen en eenheden soms het uiterste uit zichzelf moeten halen, werd door hem veel waarde aan vorming gehecht.

Maar ondanks het onderkende belang van vorming ontbreekt het aan duidelijkheid wat vorming nu eigenlijk precies is, hoe het moet worden toegepast en wie er verantwoordelijk voor is. In het voorjaar van 2012 kreeg ik als commandant OTCo de opdracht een kader te ontwikkelen dat de principes beschrijft van vorming in relatie tot de gehele levensloop. Daarnaast hield de opdracht het opstellen van een implementatieplan in. In dit plan dient het begrip 'vorming' te worden geoperationaliseerd en geborgd in het dagelijks denken, beleven en handelen binnen de KL. Vorming staat dertien jaar na het symposium 'Vorming, meer groen... ook tussen de oren' wederom op de agenda.

Opzet artikel

In dit artikel beschrijf ik in eerste instantie de gekozen aanpak waarmee de opdracht is uitgevoerd. In het kort ga ik in op het begrip 'vorming'. Vervolgens beschrijf ik het raamwerk vorming via de stappen *richten*, *inrichten* en *verrichten*.

De stap 'verrichten' licht ik nader toe aan de hand van de vormingsketen. Die vormingsketen beschrijft de militaire carrière vanaf de

³ 'Vorming; meer groen... ook tussen de oren', O.P. van Wiggen, *Militaire Spectator* 170 (2001) (8).

instroom, de opleiding, de functievervulling bij de operationele eenheid, de doorstroom en uiteindelijk het moment waarop de militair de dienst verlaat. Ik rond mijn artikel af met een algemene beschrijving van het implementatieplan.

Aanpak

Een belangrijke reden waarom nieuwe visies niet altijd tot een gewenste cultuurverandering leiden, is omdat ze vaak in een klein gezelschap zijn opgesteld en van bovenaf zijn opgelegd. Visies die tot stand zijn gekomen zonder nadrukkelijke inbreng van de belangrijkste *stakeholders*, in de vorm van een leidende coalitie, zijn gedoemd te mislukken.

Om die reden is de opdracht door een projectteam uitgevoerd. Het projectteam stond onder mijn leiding. Het werd bijgestaan door een regiegroep vorming, waar de belangrijkste *stakeholders* op het gebied van vorming binnen de KL zitting in hadden. Zo maakten niet alleen de commandant NLDA, de brigadecommandanten, de directeurs Training & Operaties, Personeel & Organisatie van staf CLAS, maar ook de commandanten van de KMS, LO/Sportorganisatie, Land Training Center, Land Warfare Center, de Dienst Werving en Selectie en een vertegenwoordiger uit de Geestelijke Verzorging deel uit van deze regiegroep.

Zo ontstond een leidende coalitie die niet alleen de uitvoering van de opdracht monitorde, maar uiteindelijk ook de inhoud van de oplossing onderschreef. Daarmee werd een belangrijke stap gezet voor de implementatie. Om daarnaast een duidelijk beeld te krijgen van wat het begrip ‘vorming’ binnen de KL inhoudt, is met een dwarsdoorsnede van de landmacht gesproken.

Bijna tweehonderd jonge, ervaren onderofficieren, officieren, leerlingen, en commandanten hebben in die interviews hun mening en ideeën over vorming gedeeld. Via klankbordgroepen, literatuurstudie en een analyse van reeds bestaande interne documenten is eveneens informatie verzameld.

Het begrip ‘vorming’

Op basis van gesprekken en literatuurstudie heeft de regiegroep het begrip ‘vorming’ als volgt gedefinieerd: *‘een proces van beïnvloeding, gericht op het verder ontwikkelen van noodzakelijke eigenschappen en het aanleren van een beroepshouding tot een voor zijn operationele taak berekende militair en eenheid’.*

Binnen de landmacht vormen wij dus niet primair om onze militairen een gewaardeerd lid van onze samenleving te laten zijn, of om ze toe te rusten voor een succesvolle carrière na hun dienstdaag. De vorming is gericht op de operationele taak van de militair of diens eenheid. Wij beschouwen de landmachtmilitair als voor zijn taak berekend wanneer hij (m/v) het gewenste, succesvolle, gedrag laat zien, maar vooral ook de onderliggende normen, waarden en overtuigingen deelt.

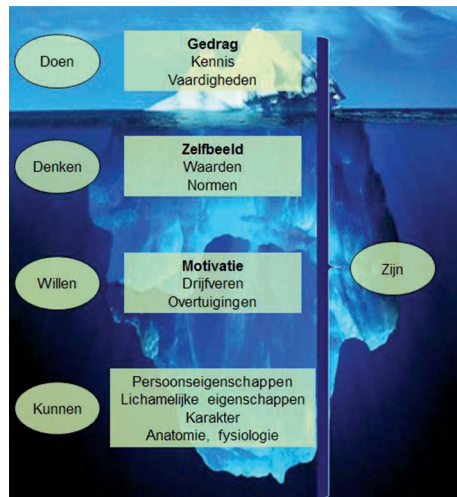
Succesvol gedrag bestaat uit een unieke combinatie van kennis en vaardigheden (doen). Het wordt aangestuurd door onderliggende zaken als karakter en lichamelijke eigenschappen (kunnen), zelfbeeld, normen en waarden (denken) en motivatie, drijfveren en overtuigingen (willen).

De combinatie van ‘willen’, ‘denken’, ‘kunnen’ en ‘doen’ bepaalt het ‘zijn’ van de militair (zie het Ijsbergmodel van McLelland).⁴ Structurele en duurzame verandering van gedrag kan alleen plaatsvinden wanneer er bij vorming integrale aandacht is voor het ontwikkelen van het ‘kunnen’, ‘willen’, ‘denken’ en ‘doen’ en er besef is welke eigenschappen wel en niet beïnvloedbaar zijn.

Raamwerk Vorming

Voor luitenant-generaal Van Baal was in 2001 *‘het kunnen uitvoeren van gevechtsoperaties’* het zwaartepunt. Op zich is het niet verwonderlijk dat de huidige commandant landstrijdkrachten in zijn visie *‘Vechten voor Vrede en Vrijheid’*,

4 Het Ijsbergmodel van David McLelland legt een relatie tussen de zichtbare kwaliteiten van medewerkers, de kennis en vaardigheden, en het onder de oppervlakte verborgen liggende zelfbeeld, de motieven, eigenschappen en normen en waarden.



Figuur 1 Het Ijsbergmodel van David McLelland

eenzelfde zwaartepunt kiest. Met deze visie wordt duidelijk wat luitenant-generaal De Kruif onder 'een voor zijn operationele taak berekende militair en eenheid' verstaat.

Onze mensen zijn de kracht van de landmacht. De basis voor ons succes is de wil om te winnen. Wij gaan door waar anderen moeten stoppen. Wij dienen Nederland en zijn integer, behulpzaam en moedig, maar als het moet ook hard en onstuitbaar. Wij kunnen incasseren zonder ons uit het veld te laten slaan en stellen het team boven ons zelf. Wij zijn professioneel en stralen dat naar buiten toe uit, ook buiten de dienst. Wij putten kracht uit onze verbondenheid met de collega's van defensie en met onze internationale partners. Wij eren onze gesneuvelden, zorgen voor onze gewonden en steunen onze veteranen.

Wat echter wel verwonderlijk is, is dat de inhoud van de visie 'Vechten voor Vrede en Vrijheid' bij het overgrote deel van de geïnterviewde landmachtmilitairen onbekend bleek te zijn.

In diverse gevallen werd ook de inhoud niet door iedereen op dezelfde manier geïnterpreteerd. En als je geen duidelijk beeld hebt van de primaire taak van jouw organisatie, waartoe vorm je dan?



Figuur 2 Raamwerk Vorming, Stap 1: Richten

Stap 1: Richten

Door te richten verschaffen we de landmacht de vereiste focus en is het doel waartoe wij vormen niet langer afhankelijk van lokale interpretatie. Omdat de CLAS-visie van luitenant-generaal De Kruif onverminderd van kracht is, hebben we die richting nader uitgewerkt door deze te vertalen naar kernwaarden. De kernwaarden zijn tot stand gekomen door deze enerzijds af te leiden van de CLAS-visie en anderzijds op basis van de door het projectteam gevoerde gesprekken.

Het merendeel van de respondenten definiëerde de kernwaarden *moed*, *toewijding* en *veerkracht* als essentieel maar ook het meest onderscheidend voor de landmachtmilitair. Moed komt neer op het doen wat noodzakelijk is, ongeacht de gevolgen voor de militair zelf. Het belichaamt de wil om te winnen en door te gaan waar anderen stoppen. De tweede kernwaarde, *toewijding*, staat voor teambelang boven individueel belang, kameraadschap, *esprit de corps* en het vermogen om te kunnen handelen in de geest van de opdracht (*Mission Command*).

Veerkracht vormt de derde kernwaarde. Veerkracht kenmerkt zich door het vermogen snel te kunnen schakelen binnen de complexe operationele omgeving, incasseren, flexibel en adaptief zijn. Het geheel is gericht op het halen van de opdracht. Deze kernwaarden zijn herkenbaar en aansprekend weergegeven in het *Credo van de Landmacht-militair*. In een korte, aansprekende

fotovideopresentatie beschrijft het credo wie de landmachtmilitair is, waar hij voor staat en wat we van hem mogen verwachten.

Zoals de CLAS-visie aangeeft gaat het teambelang binnen de KL boven het persoonlijk belang. Niet voor niets is de CLAS-visie in de wij-vorm geschreven. Vorming beperkt zich niet uitsluitend tot het individu. Omdat de landmachtmilitair per definitie deel uit maakt van een team is de rol van het leiderschap binnen de KL van doorslaggevend belang. Hoe goed de individuele capaciteiten van de afzonderlijke militairen ook zijn, zonder gedegen leiderschap kan er geen sprake zijn van een effectieve militaire eenheid.

Leiderschap is een kritieke succesfactor voor de landmacht. De recent uitgegeven Defensievisie op Leiderschap beschrijft treffend wat wij van de leider verwachten. Samen met de kernwaarden is leiderschap de rode draad voor vorming.



Figuur 3 Raamwerk Vorming, Stap 2: Inrichten

Stap 2: Inrichten

Om te kunnen vormen in de geest van de CLAS-visie moeten een aantal randvoorwaarden zijn ingevuld. Het invullen van deze randvoorwaarden beschouwen we als de tweede stap van het raamwerk: het *inrichten*. Uit de interviews bleek daar het grootste struikelblok te liggen. Daar waar op uitvoerend niveau de feitelijke vorming plaatsvindt, ontbreekt het aan de noodzakelijke randvoorwaarden. De volgende aanpassingen zijn nodig om de vereiste condities in te vullen.

● *Eenheid van opvatting realiseren*

Het verkrijgen van eenheid van opvatting over de visie op vorming is de eerste fundamentele randvoorwaarde. Wat het resultaat van het symposium 'Vorming, meer groen... ook tussen de oren' uit 2001, en de in november 2011 geïntroduceerde CLAS-visie ons duidelijk maakt, is dat een veelvuldige toelichting en herhaling van de inhoud noodzakelijk is. Een implementatieplan met daarin een proactief communicatieplan is nodig om de strekking van de visie bij iedere landmachtmilitair tussen de oren te krijgen. Ongeacht rang of stand, leeftijd, Wapen of Dienstvak en de plaats van tewerkstelling moet iedere landmachtmilitair ervan overtuigd raken dat de landmacht staat voor 'Vechten voor Vrede en Vrijheid'. Alle werkzaamheden en activiteiten van landmachtmilitairen en -eenheden zullen naar de strekking van het credo moeten zijn te herleiden. Hier ligt niet alleen een heel belangrijke rol voor de commandant landstrijdkrachten zelf, maar ook voor zijn staf, zijn brigade- en bataljonscommandanten.

● *Repareren basisopleiding manschappen*

Een eerste voorwaarde is dat nieuw personeel dat bij een operationele eenheid instroomt, op basisniveau is opgeleid. Dat houdt in dat nieuw personeel de basisvaardigheden beheerst die nodig zijn om als volwaardig lid van de groep deel te kunnen nemen aan de eenheidsvorming van de groep. Als gevolg van de bezuinigingen uit de Defensienota van 2011 is die basisopleiding bij een aantal school-eenheden en opleidingscentra zodanig verkort dat aanvullende opleiding bij de operationele eenheid nodig is voordat de eenheidsvorming kan starten. Daarnaast is er ook nog eens diep gesneden in het instructeursbestand van de opleidingseenheden van het OTCo. Dit dwingt een operationele eenheid steun te verlenen aan de basisopleiding bij het OTCo, naast het verzorgen van de eigen vervolgopleiding. De onderofficieren die deze steun moeten verlenen zijn in alle gevallen groepscommandanten die daarvoor tijdelijk van hun groep moeten worden afgehaald, waardoor deze zonder leiding achterblijven. Deze situatie legt niet alleen een onevenredig zware last bij de



FOTO COLLECTIE AUTEUR

Respondenten definieerden de kernwaarden moed, toewijding en veerkracht als essentieel voor de landmachtmilitair

operationele eenheid, maar frustrleert ook nog eens de eenheidsvorming. Een reparatie van de basisopleiding van manschappen is dan ook nodig. Op dit moment is met het voorstel tot reparatie ingestemd. Hierdoor kan de vorming van nieuwe manschappen in een aaneengesloten opleidingsperiode onder leiding van één en dezelfde, ervaren instructeur plaatsvinden.

- **Meer tijd beschikbaar maken voor eenheidsvorming**

Naast het repareren van de basisopleiding van manschappen moet er meer tijd beschikbaar komen om de basis van de eenheidsvorming, het optreden als groep en peloton (niveau 1, 2 en 3) solide te kunnen opbouwen. De meest gehoorde klacht van de werkvloer is het ontbreken van beschikbare tijd om dat niveau goed te kunnen trainen. Het is goed om te constateren dat er inmiddels ook op dat vlak verbetering gaat komen. Het nieuwe Gereedstellingsproces verschaft meer tijd om het niveau 1, 2 en 3 te trainen. Binnen de tijd die nu beschikbaar komt moet echter ook met meer focus getraind en geoefend gaan worden voor de uitvoering van gevechtsoperaties.

Zoals kolonel Gijsbers al in 2001 vaststelde: *‘Vechten is ook nog eens het meest veeleisend. Als je daarvoor gevormd bent, heb je weinig moeite met alle andere taken, zoals vredesoperaties of humanitaire taken’*⁵.

- **Instroommomenten nieuw personeel afstemmen**

Afstemming van de instroom van nieuw personeel bij de operationele eenheden is een belangrijke randvoorwaarde voor efficiënte en effectieve onderdeelvorming. De meest ideale situatie doet zich voor als het gros van het nieuwe personeel instroomt bij aanvang van de onderdeelvorming van de operationele eenheid. Simpelweg omdat die eenheid dan zo lang mogelijk in dezelfde samenstelling kan oefenen, waardoor er het meeste rendement uit die vorming kan worden gehaald. Op dit moment is dat nog niet het geval. Door het gros van de nieuw opgeleide manschappen met prioriteit in te delen bij eenheden die aan de start van hun onderdeelvorming staan, kan die situatie verbeteren. Het zal echter nooit voor de volle honderd procent lukken om de gehele eenheid vanaf het begin van de onderdeelvorming tot en met de eventuele inzet bij elkaar te houden. Synchronisatie van de instroommomenten lost het probleem wel voor een groot deel op.

- **Voorselectie nieuw personeel invoeren**

Het opleidingsverloop bij de initiële opleiding van manschappen en (onder)officieren is de laatste jaren aanzienlijk teruggelopen. Dat is een gunstige ontwikkeling. Toch komt het nog te vaak tot een ontheffing tijdens de opleiding. Soms heeft dat te maken met het feit dat nieuwe militairen fysiek niet het juiste niveau hebben. Daarnaast omdat ze niet aan de gestelde eisen kunnen voldoen of over de vereiste competenties beschikken. Maar soms ook omdat ze zelf na verloop van tijd tot de conclusie komen dat het militaire vak toch niet is wat ze ervan verwacht hadden. Het project Kennismakingsdagen, dat sinds 2011 bij de school Luchtmobiele Brigade loopt, biedt hier toe goede aanknopingsmogelijkheden. Gebaseerd op het kwalificatieprofiel van de luchtmobiele militair worden ‘geïnteresseerde

5 ‘Kiezen voor “groen”. Vorming bij opleidingen van de KL’, K.A. Gijsbers, *Militaire Spectator* 170 (2001) (8).

spijkerboeken' aan een programma van drie dagen onderworpen. Naast een aantal fysieke basisvaardigheden moeten ze tijdens deze dagen laten zien dat ze over de vereiste competenties beschikken. De ervaringen van de afgelopen twee jaren bij de school Luchtmobiel zijn uitermate positief te noemen. Gemiddeld is het slagingspercentage van lichteningen die op deze wijze zijn aangenomen, tussen de 80 en 85 procent. Een dergelijk systeem van Kennismakingsdagen, gebaseerd op de kernwaarden van de landmacht en het kwalificatieprofiel van het specifieke Wapen of Dienstvak, moet ergens in 2014 voor alle aspirant-militairen die dienst willen nemen bij de landmacht, gaan plaatsvinden in Havelte, Schaarsbergen en Oirschot.

- **Kwaliteit van de instructeur borgen**

De instructeur vervult een cruciale rol in het proces van vorming. Hij is namelijk verantwoordelijk voor de opleiding van het individu, waaronder de meest ingrijpende periode in het proces van vorming: de initiële opleiding. Door zijn positie is de instructeur per definitie een rolmodel. De startende militair kijkt niet alleen op tegen de persoon van de instructeur, maar beschouwt die instructeur ook als voorbeeld. De belangrijkste eis die ik als commandant OTCo aan een instructeur stel is dat hij hart voor de zaak, en dus ook voor zijn leerlingen, heeft. De instructeur heeft naast het aanreiken van kennis en vaardigheden de rol van begeleider en coach. Hij zorgt door evaluaties, feedback en gesprekken met zijn leerlingen voor zelfvertrouwen en een zelfbeeld dat aansluit bij de werkelijkheid. De functie van instructeur is geen startfunctie. Volgens de filosofie van het domein van de onderofficier is die onderofficier eerst leider, dan vakman en vervolgens instructeur. De instructeur heeft zijn vak dus in de operationele omgeving uitgevoerd en geleerd. Hij heeft daar ervaring opgebouwd en daardoor zichzelf in de basis geschikt gemaakt als instructeur. Als hij zich met een opleiding Algemene Instructiebekwaamheid kwalificeert kan hij de positie van instructeur krijgen. Instructeurs moeten in de uitvoering van hun taak worden begeleid door gekwalificeerde begeleiders. In veel gevallen is deze gewenste uitgangs-

situatie nog niet overal ingevuld. Vanwege tekorten worden functies van instructeurs tijdelijk opgelost met steunverleningen. Die zijn per definitie niet gekwalificeerd als instructeur en het is ook maar de vraag of zij die rol met 'hart voor de zaak' invullen.

- **Meer nadruk op leiderschap**

Vanuit zijn verantwoordelijkheid heeft de commandant, van groep tot brigade, van sectie tot afdelingshoofd, de belangrijkste rol bij de vorming van zijn personeel en zijn eenheid. Een commandant heeft een grote invloed op de groepscohesie, de getraindheid van zijn mensen en daardoor het zelfvertrouwen van de groep. Om invulling te kunnen geven aan de inhoud van de CLAS-visie zullen commandanten vanaf het compagniesniveau daarnaast tijd moeten investeren in de begeleiding en vorming van hun ondercommandanten.

De functie van instructeur is géén startfunctie. De onderofficier is eerst leider, dan vakman en vervolgens instructeur

We zullen hen daartoe moeten equiperen door zowel in de initiële vorming van (onder)officieren en de carrière cursussen meer aandacht aan zowel leiderschap als vorming te besteden. De ervaringen die vier jaar Afghanistan hebben opgeleverd, maken duidelijk hoe belangrijk het is dat commandanten over vakmanschap beschikken en hun mensen weten te inspireren. Niet voor niets zijn er regelmatig commandanten, voorafgaande aan hun operationele uitzending, ontheven of zelfs tijdens de missie teruggestuurd. Met nog meer zorgvuldigheid moeten we bezien aan welke randvoorwaarden en ervaringsopbouw een nieuw te benoemen commandant moet beschikken, alvorens hij zo'n verantwoordelijke functie mag gaan vervullen. De kernwaarden van de landmacht moeten dus ook leidend zijn voor bestaande

adviesfora als *Management Development* (onderofficieren, officieren en MD-personeel). Als vervolgens het beoordelingssysteem eveneens in lijn met de kernwaarden wordt aangepast, ontstaat er ook een minder vrijblijvende dynamiek bij commandanten om ‘de goede dingen’ te blijven doen. In dat opzicht is het introduceren van bijvoorbeeld een instrument als de 360 graden feedbackmethode als beoordelings-systematiek een krachtig hulpmiddel gebleken.⁶ Enerzijds voorkomen we daarmee dat commandanten de functie als een *tick in the box* beschouwen en anderzijds bereiken we dat zij zich ook echt gaan inspannen om de eenheid op een hoger niveau te tillen. Het spreekt voor zich dat geschiktheid in deze prevaleert boven beschikbaarheid.



Figuur 4 Raamwerk Vorming, Stap 3: Verrichten

Stap 3: Verrichten

Met een duidelijke focus op vorming gebaseerd op de CLAS-visie, en de daarvoor noodzakelijke randvoorwaarden adequaat ingevuld, kan de feitelijke vorming starten. Deze stap, het *verrichten*, is de derde stap van het Raamwerk Vorming. Tijdens de vormingsmomenten blijkt dat de kracht van vorming zit in de methode waarin men eerst ervaart, dan terugkoppelt en vervolgens reflecteert. Door de militair te con-

fronteren met het vertoonde gedrag, en dit af te zetten tegen het gewenste gedrag, ontstaat er bewustwording. Het proces van vorming is een continu proces en vindt gedurende de gehele loopbaan van een militair plaats. Vanaf de periode pre-defensie, de instroom, de doorstroom tot en met het moment van uitstroom. We spreken daarom van een vormingsketen. Iedere fase heeft daarbij haar eigen doelstellingen in relatie tot het einddoel.



Figuur 5 De vormingsketen in zes fasen

De vormingsketen in een militaire loopbaan heeft zes fasen. Fase 1 is de kennismaking. Tijdens fase 2 staat het leren centraal. In fase 3 gaat het niet langer meer om de individuele militair; het thema in deze fase is trainen. Fase 4 staat volledig in het teken van presteren, waarna in fase 5 de nadruk ligt òf op uiteengaan òf, in fase 6, doorgroeien.

1. Kennismaken

Vorming begint bij de eerste kennismaking met de landmacht. Die start al bij de beeldvorming over ‘het leger’ via films, berichten in het nieuws, reclameadvertenties, internet, sociale media, kennismakingsdagen en open dagen. Het beeld dat de landmacht en haar eenheden daar van zichzelf wegzetten, is cruciaal voor de eerste stap van de vorming: de beeldvorming. Het is belangrijk om vanaf het begin duidelijk te maken wat de landmacht van haar militairen verwacht. Het Credo van de Landmacht-militair is daar een uitstekend instrument voor. Tijdens deze fase vindt de selectie en keuring plaats.

Voordat de aspirant-militair tot de opleiding kan worden toegelaten, wordt vastgesteld of hij

⁶ Rond Leiderschap, Patrick Vermeren. De baas van de leidinggevende, de eerste beoordelaar, focust meestal op diens technische competentie. De medewerkers van de leidinggevende kijken vooral of hij ethisch en integer is. Het feit dat 360-graden feedback wordt georganiseerd, heeft een belangrijke informatieve boodschap, namelijk dat leiderschap belangrijk wordt gevonden in de organisatie (pagina 480).

aan de fysieke en mentale toelatingseisen voldoet. De kennismakingsdagen zijn een geschikt moment om die kwaliteiten vast te stellen. Bij aanstelling verbindt de aspirant-militair zich ook moreel aan de kernwaarden van de landmacht.

2. Leren

De initiële opleiding(en) bereidt de militair voor op het vervullen van zijn eerste functie. De initiële opleiding is één lange socialisatieperiode waarin de militair wordt ingewijd in de militaire cultuur en de algemene militaire vaardigheden aanleert. Op het gebied van vorming is deze periode het meest ingrijpend. Het is dan ook belangrijk om de vorming in deze socialisatieperiode op een verantwoorde en geleidelijke manier weg te zetten. De begeleiding tijdens de overgang van civiele naar militaire maatschappij is in handen van ervaren en toegewijde instructeurs. Zij begeleiden en coachen de jonge leerling, maken hem vertrouwd met de militaire cultuur en helpen hem zijn zelfvertrouwen te vergroten.

Vanaf de aanvang van de opleiding leert de leerling dat teamspirit, prestatiegerichtheid, dienstbaarheid en integriteit de basis zijn van zijn handelen. Hij krijgt de tijd om dit te leren maar ook om zich er thuis te (gaan) voelen. De kwaliteiten moed, doorzetten, incasseren en stressbestendigheid moeten verder worden uitgebouwd. Door de leerling regelmatig mentaal en fysiek uit te dagen, leert hij zijn grenzen kennen en verleggen. De instrumenten die hiervoor in aanmerking komen zijn *Mental Exercises*, maar ook Grensverleggende Activiteiten, waaronder bijvoorbeeld een individueel Gevechtsbereidheidsparcours, en voor (onder-) officieren in opleiding de herintroductie van de Gevechtscursus. Daarnaast zijn casuïstiek en oefeningen noodzakelijk, gericht op ethisch bewust handelen. Tot slot zal aandacht moeten worden besteed aan maatschappelijke ontwikkelingen en het vertalen daarvan naar de militaire praktijk en het eigen werkterrein. Als de leerling met succes de opleiding heeft afgerond, wordt hij bij de operationele eenheid geplaatst.

3. Trainen

Na plaatsing bij de eenheid is de individuele militair in staat om als volwaardig lid binnen de groep te functioneren. Als lid van de groep gaat hij mee in het opwerktraject van de eenheid tot het niveau van operationeel gereed (OG) en vervolgens inzet gereed (IG) is bereikt. De vorming van de groep als geheel staat centraal in deze fase. Belangrijke instrumenten voor vorming in deze fase zijn niet alleen het volgen van een introductieprogramma met aandacht voor de tradities van de eenheid. Er moet ook tijd en ruimte worden gevonden voor teamvorming. Veel respondenten, werkzaam op het compagniesniveau, onderstrepen dit belang.

De overgang van leren naar trainen gaat overigens niet overal even vloeiend. Zo gaat er bij de introductie van nieuwkomers in een bestaande groep nog wel eens wat fout als een goede begeleiding en toezicht na de diensturen ontbreekt. Vorming kan leiden tot misvorming als de introductie en inwijding in verkeerde handen komt. Hier ligt een belangrijke verantwoordelijkheid voor commandanten. Die verantwoordelijkheid houdt dus niet op na 17.00 uur.

Ook in deze fase zit de kracht van vorming, met als prioriteit de groep, in het ervaren, de terugkoppeling en de reflectie. De rol van de leidinggevende van de groep hierin is cruciaal. Deze



FOTO COLLECTIE/AUTEUR

Aanvullende opleiding maakt de leider bewust van zijn eigen rol en zijn verantwoordelijkheid als 'vormer'

geeft aan waar de grenzen liggen en dient als voorbeeld voor de groep. De groeps-en/of pelotonscommandant is zelf de eerste aangewezen persoon die vormt. Om het gedrag binnen zijn groep bespreekbaar te maken moet hij in zijn eigen opleiding daar ook op voorbereid en voor gevormd worden. Ook in de fase *trainen* is een goede begeleidingsstructuur vereist. Bij parate eenheden ligt hier een belangrijke rol voor de oudere onderofficieren op het niveau compagnie, bataljon en brigade die de oefeningen en trainingen begeleiden. De groep maakt in deze fase een ontwikkeling door van een samenstelling van individuen naar een effectieve (gevechts)eenheid. Door veelvuldige en intensieve training krijgen de groepsleden vertrouwen in zichzelf, elkaar en hun commandant.

Om de parate eenheden te helpen met het organiseren van vormingsactiviteiten en vormingsdoelstellingen te concretiseren in oefeningen, is het Land Training Center begonnen met het opzetten van een kennis- en databank. De databank verschaft niet alleen actuele en pragmatische informatie over vorming, maar geeft ook tastbare voorbeelden en handreikingen voor de uitvoering. De databank is gebaseerd op *best practices* en ervaringen. Hierin worden draaiboeken en oefenstukken toegankelijk gemaakt.

4. Presteren

Alle activiteiten in de vormingsketen zijn uiteindelijk gericht op het presteren. In de fase *presteren* moeten de voor hun operationele taak berekende militairen en eenheid laten zien wat ze waard zijn. Zo mogelijk traint de eenheid door en is erop gericht om het niveau nog verder te verhogen. Presteren houdt in dat alleen het resultaat telt. De opdracht en het resultaat staan centraal. Tijdens het presteren moet de eenheid gedurende langere tijd kunnen pieken en inzetbaar blijven. Door de omstandigheden kan dit leiden tot fysieke en mentale druk. De kwaliteit van de vorming in de voorgaande fasen is medebepalend voor de mentale weerbaarheid en veerkracht.

5. Uiteengaan

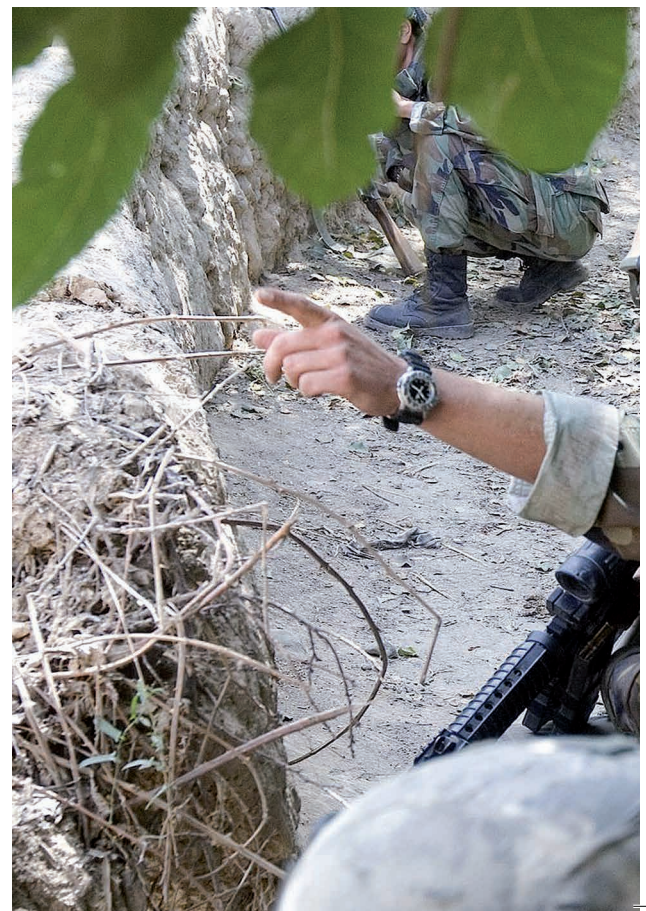
Onder uitgaan wordt verstaan het verbreken van groepen en teams, al dan niet na inzet,

maar ook het verlaten van de dienst of bij overplaatsing naar een andere eenheid. In geval van inzet vindt na terugkeer de adaptatie plaats. Een korte periode samen in een andere omgeving geeft groepsleden de gelegenheid om te ontladen en een aanvang te maken met het verwerken van de ervaringen.

Bewust geplande activiteiten, zoals groeps gesprekken en gezamenlijke fysieke activiteiten, leveren hieraan een waardevolle bijdrage. In de periode na terugkomst worden er weer gerichte activiteiten ontplooid op het gebied van opleiden en trainen om het niveau van de individuen en de eenheid op peil te houden. Het is belangrijk de opgedane ervaringen met elkaar te bespreken en te delen. Een deel van de militairen gaat zich in deze periode voorbereiden op een volgende functie door het volgen van een functieopleiding of loopbaanopleiding. De rest van de eenheid zorgt ervoor dat hun kennis, kunde en houding op peil blijft.

6. Doorgroeien

De kern van deze fase is het verdiepen, overdragen en verbreden van de opgedane kennis



en ervaring. Met de opgedane ervaring heeft de uitgezonden militair of de militair die zijn eerste en mogelijk tweede functie heeft vervuld nadrukkelijk zijn vakmanschap vergroot. Vakmanschap op inhoudelijk gebied, maar eveneens op het intermenselijke vlak. Het geeft de ervaren militair de benodigde achtergrond om nu ook zelf een rol te gaan vervullen in het actief vormen van anderen. Aanvullende opleiding en cursussen moeten deze ‘vormers’ zich meer bewust maken van hun rol. Verdieping en verbreding van de kennis van de leider op het gebied van leiderschap is eveneens nodig om inhoud te kunnen geven aan *doorgroeien*. Het maakt de leider bewust van zijn eigen rol en zijn verantwoordelijkheid als ‘vormer’.

In het kader van het doorgroeien worden in de primaire, secundaire en tertiaire vorming van (onder)officieren leiderschaps- en vormingsmodules opgenomen. Ook hier geldt dat de modules in de vorm van casuïstiek worden aangeboden volgens de methode van ervaren,

Commandant zijn is niet voor een ieder weggelegd



FOTO COLLECTIE AUTEUR

terugkoppelen en reflectie. Voor de instructeur betekent dit meer nadruk op instructiebekwaamheid, coaching en communicatie. Iedereen die actief vormt, moet weten op welke wijze invulling te geven aan de boodschap van het *Credo van de Landmacht-militair*.

Ten slotte

Het hiervoor beschreven Raamwerk Vorming, zet via de filosofie *richten*, *inrichten* en *verrichten*, een samenhangende visie neer. Dat deze visie is ontwikkeld met bijdrage en instemming van de belangrijkste ondercommandanten van C-LAS, draagt bij aan het draagvlak van die visie. Het biedt eveneens een goede uitgangspositie voor de implementatie.

Het Raamwerk Vorming is gebaseerd op de CLAS-visie *‘Vechten voor Vrede en Vrijheid’* en onderstreept nog eens de primaire taak van de Koninklijke Landmacht: het kunnen uitvoeren van gevechtsoperaties. Regelmatig kom ik nog collega’s tegen die betogen dat de term ‘vechten’ in Den Haag minder goed valt. Zij betogen dat meer nadruk op stabilisatie en nationale operaties daar beter ‘scoort’. Ik prijs mij gelukkig met de duidelijke *intent* van de commandant landstrijdkrachten, die aan deze discussie een einde maakt.

Een raamwerk is slechts een start. De vervolgstap die wij nu binnen de landmacht moeten maken is de visie op vorming tot op de werkvloer bij alle landmachtmilitairen tussen de oren te krijgen. Veelvuldige en consequente communicatie van de visie op vorming is nu vereist. Een stap waarvoor commandant landstrijdkrachten, en zijn directe ondercommandanten, de eerste aangewezen personen zijn.

Nu er duidelijkheid bestaat waartoe de landmacht haar militairen en eenheden vormt (*richten*) en de noodzakelijke randvoorwaarden daarvoor zijn verbeterd (*inrichten*) kunnen we met de feitelijke vorming (*verrichten*) gaan beginnen. Zo kan 2014, in het jaar dat de Koninklijke Landmacht 200 jaar bestaat, het jaar van vorming en leiderschap worden. ■