

# Kennis is macht, karakter is meer!<sup>1</sup>

## Initiële officiersvorming aan de Nederlandse Defensie Academie

drs. P.J.E.J. van den Aker – kolonel der cavalerie\*

### Inleiding

De krijgsmacht beleeft roerige tijden. In een periode waarin militaire eenheden maximaal worden ingezet in een uiterst complexe en gevaarlijke missie in Uruzgan, het draagvlak daarvoor onder de Nederlandse bevolking groot is en de economie weer aantrekt, blijven 'heroverwegingen', reorganisaties en bezuinigingen de boventoon voeren in de dagelijkse praktijk van Defensie.

Terwijl we cadetten en adelborsten onder toenemende druk op de schaarse middelen (tijd en geld) zo goed mogelijk tot officier proberen op te leiden en te vormen, heffen we tege-

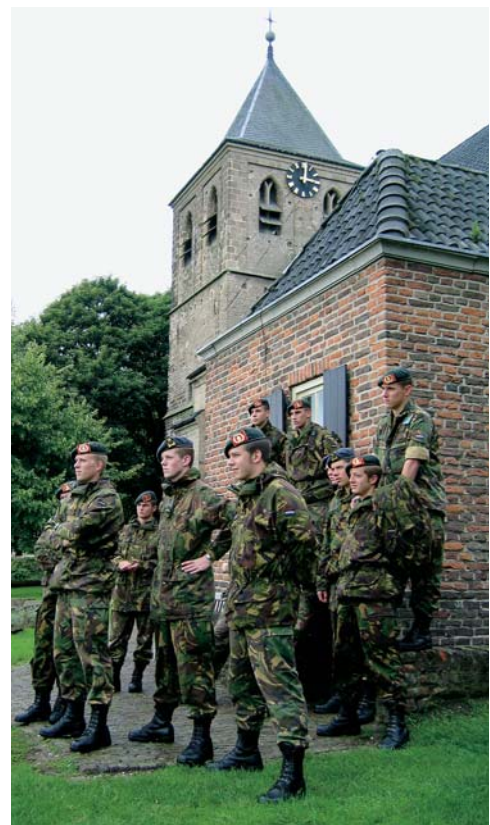
lijkertijd hun eenheden en daarmee hun startfuncties op. Ook vragen we terecht aandacht voor integriteit en andere waarden en normen. Dit vraagt veel van het personeel in het algemeen en van onze toekomstige leiders in het bijzonder. Hoe kunnen en moeten we hen hierop voorbereiden? Hoe moeten we ze vormen tot officieren die in een dergelijke situatie naar behoren kunnen blijven functioneren?

Dit artikel richt zich op de beantwoording van deze vragen. Daartoe zal ik achtereenvolgens ingaan op recente ontwikkelingen, de Nederlandse Defensie Academie, het domein van de officier, de profielschets en de eisen.

Kern van dit artikel is een model voor officiersvorming, waarin ik nader in ga op algemene persoonsvorming, militair-maritieme vorming en wetenschappelijke vorming. Daarna ga ik indicatief en dus kort in op doelen, actoren, instrumenten en het proces van initiële officiersvorming. Ik besluit met een 'ondeugend' voorstel.

### Recente ontwikkelingen

Het Koninklijk Instituut voor de Marine en de Koninklijke Militaire Academie, beide onderdeel van de Nederlandse Defensie Academie<sup>2</sup>, leiden al



Vorming te velde

\* De auteur is universitair hoofddocent landoptreden bij de Faculteit Militaire Wetenschappen van de Nederlandse Defensie Academie en is adviseur van de Senaat van het Cadettencorps van de Koninklijke Militaire Academie.

1 SBN Carel Baron de Vos van Steenwijk, Den Helder, 1934. KIMSPIEGEL, nr. 144, 2004/2005.

2 De Nederlandse Defensie Academie bestaat sinds november 2005 uit het Koninklijk Instituut voor de Marine, de Koninklijke Militaire Academie, het Instituut Defensie Leergangen, de Faculteit Militaire Wetenschappen, het Nederlands Instituut voor Militaire Historie en de Leergang Topmanagement Defensie.

sinds mensenheugenis officieren op. Defensie heeft zich gedurende de afgelopen jaren ontwikkeld van een kader-militieleger tot een beroepsleger. Naast wijzigingen in de organisatie en personeelssamenstelling is ook de operationele inzet van de krijgsmacht veranderd.

Was de aandacht voorheen gericht op een zo goed mogelijke voorbereiding op een grootschalig conflict tussen Oost en West, tegenwoordig worden onze eenheden *daadwerkelijk* en *voortdurend* ingezet voor de verdediging van het bondgenootschappelijke grondgebied, ter bevordering van de internationale rechtsorde en stabiliteit, en ten slotte bij de bestrijding van rampen, bij het verlenen van humanitaire hulp en desgevraagd bij het anderszins ondersteunen van het civiel openbaar bestuur.

Grootschalige inzet geschiedt voornamelijk *joint*, *combined* en expeditionair, in een vreemde omgeving en meestal in complexe en instabiele situaties, waar oorlog niet vanzelfsprekend een voortzetting van de politiek met andere middelen is, om de Duitse militair-politieke denker en filosoof Von Clausewitz nog maar eens te parafaseren. De door hem beschreven klassieke oorlog tussen staten wordt steeds vaker verdrongen door nieuwe vormen van oorlog aan de randen van wat wij de 'beschaafde wereld' noemen, met de voor ons in het Westen zo vanzelfsprekende maar voor anderen in de Tweede en Derde Wereld vaak onvoorstelbare rijkdommen.

Volgens Münkler (2004) kenmerken deze nieuwe conflicten zich door privatisering, commercialisering, globalisering en asymmetrie.<sup>3</sup> Hierbij is geweld tegen burgers en andere onschuldige derden eerder regel dan uitzondering. Dit geweld wordt veelal gepleegd door *warlords*, criminele bendeleiders, extremistische religieuze fundamentalisten en in toenemende mate zelfs vrouwen en kindsoldaten.

<sup>3</sup> Münkler, H. *Die neuen Kriege*. Reinbek bei Hamburg, 2004.



Is dit ook vorming?

ten, waarvan de laatste categorie soms nog wreder en gewetenlozer is dan wat onder volwassenen in tijden van oorlog 'gebruikelijk' is. Het klassiek humanitaire oorlogsrecht (b)lijkt niet meer in alle gevallen te voldoen.

Dit stelt – meer nog dan vroeger – zeer hoge eisen aan militair personeel in het algemeen en aan officieren in het bijzonder. Officieren moeten immers leiding geven aan hun personeel in vaak uiterst complexe en onoverzichtelijke situaties waarin men goed leiderschap van hen eist en waarbij het personeel, zowel burger als militair, van hen afhankelijk is. Zonder hier al te belerend over te willen zijn, komt het er allereerst op neer een 'goed' *mens* te zijn, vervolgens een 'goed' *militair* en ten slotte een 'goed' *officier*.

Dit schept verwachtingen en verplichtingen en betekent onder meer dat het personeel blind moet kunnen vertrouwen op de kennis, kunde en het karakter van hun officieren. Dit vergt opleiding, training en vooral vorming. Voor de officier betekent dit dat hij of zij inhoud moet kunnen geven aan zijn of haar beroepshouding als *commandant*, *adviseur* en *coach*.

## De Nederlandse Defensie Academie

De Nederlandse Defensie Academie bereidt adelborsten, cadetten en overige cursisten door opleiding en vorming voor op het officierschap. Juist de combinatie van de militaire en wetenschappelijke opleiding met vorming, maakt van de Nederlandse Defensie Academie een uniek opleidingsinstituut.

In de opleiding gaat het vooral om het overbrengen van relevante kennis en vaardigheden. Bij vormingsactiviteiten, die opleidingsactiviteiten verbreden en verdiepen, staat de persoonlijke bagage (waarden en normen) die nodig is voor een goede functie-ervulling centraal. Het opleidingsgedeelte gericht op het bijbrengen van kennis en vaardigheden is over het algemeen eenduidig en overzichtelijk, met gemakkelijk objectieveerbare einddoelen en meting daarvan.

Bij vorming in een socialisatieproces, dat meer gericht is op beïnvloeding van gedrag en attitude, gaat het nogal eens om minder scherp begrensde activiteiten en effecten, waarbij sub-

jectieve invloeden gemakkelijker een rol kunnen spelen.

Bijna iedereen in de krijgsmacht heeft wel een beeld bij de gewenste officiersvorming. Maar is dit het juiste beeld? Om deze vraag enigszins genuanceerd te kunnen beantwoorden, is het allereerst noodzakelijk eenduidigheid en transparantie te verkrijgen bij het ingewikkelde proces van vorming. Dit artikel beschrijft het richtinggevend kader en de daarbij behorende uitgangspunten voor de vorming van officieren van de Nederlandse krijgsmacht.

Onder vorming versta ik hier: het deel van het opleidings- en trainingsproces van individuele militairen en groepen militairen dat zich erop richt om die persoons eigenschappen en houdingsaspecten aan te leren en te bevorderen die noodzakelijk zijn om in een bepaalde context succesvol te kunnen presteren.<sup>4</sup> Bij vorming gaat het dus om het bijbrengen en aanscherpen van persoonlijke competenties en talenten die nodig zijn voor een goede functie vervulling voor onbepaalde tijd. Competenties hebben betrekking op het gewenste gedrag van mensen. Naarmate dit gedrag meer overeenstemt met de competenties die de krijgsmacht van belang acht, kan men met meer succes in deze organisatie functioneren. Hierbij ga ik uit van de competenties die Defensie hanteert in het *Competentiewoordenboek*.<sup>5</sup>

### Het domein van de officier

Onze krijgsmacht dient als geweldsinstrument in handen van de regering vooral gegarandeerd effectief te zijn. Doelmatigheid is daaraan per definitie ondergeschikt. Het succes van een operationele inzet wordt in het bijzonder bepaald door de combinatie van



individuele kwaliteiten en teamwork van haar personeel.

Een van de belangrijkste kwaliteiten daarbij is leiderschap. Leiderschap is gebaseerd op wederzijds vertrouwen en zelfstandig handelen binnen de aangegeven kaders. Kenmerkend voor leiders zijn verder kameraadschap, mentale en fysieke gehardheid en innerlijke discipline. Officieren vervullen hierbij een belangrijke rol, waarbij zij de belangen van hun personeel zo goed mogelijk in overeenstemming proberen te brengen met de belangen en de gestelde doelen van onze krijgsmacht. Zij dienen hiertoe allereerst opgeleid en gevormd te worden.

De taakstelling en de identiteit van de krijgsmacht bepalen beroepshouding, gedrag en verantwoordelijkheden van onze officieren. Dit geheel vormt het domein van de officier met zijn eigen 'esprit de corps'. Officieren geven hieraan inhoud door hun beroepshouding als commandant/chef, adviseur en coach, gebaseerd op centrale waarden: professionaliteit, discipline, fysieke en mentale weerbaarheid, teamgeest, verantwoordelijkheidsbesef en integriteit.

### Elkaar vertrouwen

Ze dragen deze waarden uit in hun rol als leider, gezagsdrager, werkgever, militair denker, planner en coördinator. Ze doen dit in samenwerking met personeel van andere krijgsmacht-delen, zowel in nationaal als internationaal verband.<sup>6</sup>

### Profielschets en eisen

De opleiding en vorming van cadetten, adelborsten en cursisten dient gebaseerd te zijn op een door de krijgsmacht-delen overeengekomen en door de Commandant der Strijdkrachten vastgesteld officiersprofiel en de daaruit voortvloeiende eisen voor de officiersopleidingen.

Omdat de Commandant der Strijdkrachten dit nog niet heeft gedaan, hanteer ik in dit artikel een conceptprofiel. Dit profiel en de daarvan afgeleide eisen bestaan uit een algemeen deel en een specifiek deel. Dit artikel beperkt zich tot het algemene deel. Hierbij zijn de volgende dimensies van belang: de omgeving waarin de officier optreedt, de rollen



**Militaire zelfverdediging**  
(Foto Communicatie NLDA)

4 OTCO. Basisdocument *De Mentale Component* van 4 oktober 2004.

5 MinDef-HDP *Competentiewoordenboek Defensie*. Den Haag, september 2004.

6 BLS. *Domein van de Officier*. Den Haag, april 2004.



**De helpende hand...**  
(Foto Communicatie NLDA)

Hierbij bezit de officier de attitude, de kennis, het inzicht en de vaardigheden die hem in staat stellen tot het organiseren, inrichten, beheersen en besturen van relevante militaire bedrijfsprocessen in 'normale' situaties en de functies van militair optreden in operaties te velde rondom (gesimuleerde) crisissituaties.

### **Een model voor officiersvorming**

De Nederlandse krijgsmacht heeft vanaf het ontstaan van de Koninklijke Militaire Academie in 1828 er al voor gekozen een belangrijk deel van haar officieren vanaf het begin zo mogelijk geheel maar in ieder geval partieel wetenschappelijk op te leiden.<sup>7</sup> Daarna is deze keuze steeds weer bevestigd.

Een geaccepteerd model voor de vorming van officieren dient daarom gebaseerd te zijn op drie pijlers, te weten militair-maritieme vorming, wetenschappelijke vorming en algemene persoonsvorming. Uitgaande

van de veronderstelling dat cadetten, adelborsten en cursisten bij de Nederlandse Defensie Academie als 'goed mens' met de daarbij behorende maatschappelijke waarden en normen de organisatie binnenkomen, kan men stellen dat de basis voor de meer algemene persoonsvorming al eerder tijdens de opvoeding gelegd is en dat kan worden volstaan met aanvullende socialisatie, waarbij de ankerpunten (waarden en normen) uit onze maatschappij nog eens worden benadrukt vanuit een militaire perceptie.

Hierdoor kan het accent bij de officiersvorming worden gelegd op de andere twee pijlers: militair-maritieme vorming en wetenschappelijke vorming. Officiersvorming dient echter op een evenwichtige wijze aandacht te schenken aan de vorming van het personeel als mens, als militair en als officier. Hiertoe dienen de noodzakelijke kennis en kunde te worden bijgebracht en het karakter te worden gevormd, zodat de gewenste attitude ontstaat.

De drie pijlers van de opleiding beïnvloeden elkaar voortdurend. Het is belangrijk dat de vormingsdoelen

die hij of zij daarin moet vervullen, en de niveaus waarop hij of zij moet functioneren. Gebaseerd op het officiersprofiel kunnen competenties worden onderkend.

De officier van de krijgsmacht is in staat het onder zijn bevel geplaatste personeel te leiden en tot voorbeeld te zijn, ook in levensbedreigende omstandigheden, en wel op een dusdanige wijze dat het hem toevertrouwde personeel gemotiveerd is de opgedragen taken doeltreffend uit te voeren.

Hij kan hierbij problemen vanuit relevante invalshoeken benaderen en verschillende alternatieven ontwikkelen, afwegen en uitvoeren, waarbij hij anticipeert op toekomstige ontwikkelingen. Hij beschikt daartoe over het vermogen praktisch, analytisch, synthetisch en innoverend te denken. Zijn besluiten en adviezen zijn het resultaat van een zelfstandige oordeelsvorming en van zijn vermogen probleemoplossend te denken en te handelen.



**Vorming, ook in de collegebanken**  
(Foto Communicatie NLDA)

<sup>7</sup> Groen, P. en W. Klinkert (red.) *Studeren in uniform. 175 jaar Koninklijke Militaire Academie 1828-2003*. SDU. Den Haag, 2003.

hierbij in elkaars verlengde liggen, waardoor zij elkaar versterken, verbreden, aanvullen of nuanceren maar zeker niet tegenwerken of opheffen. Schematisch leidt het voorgaande tot het onderstaande model.

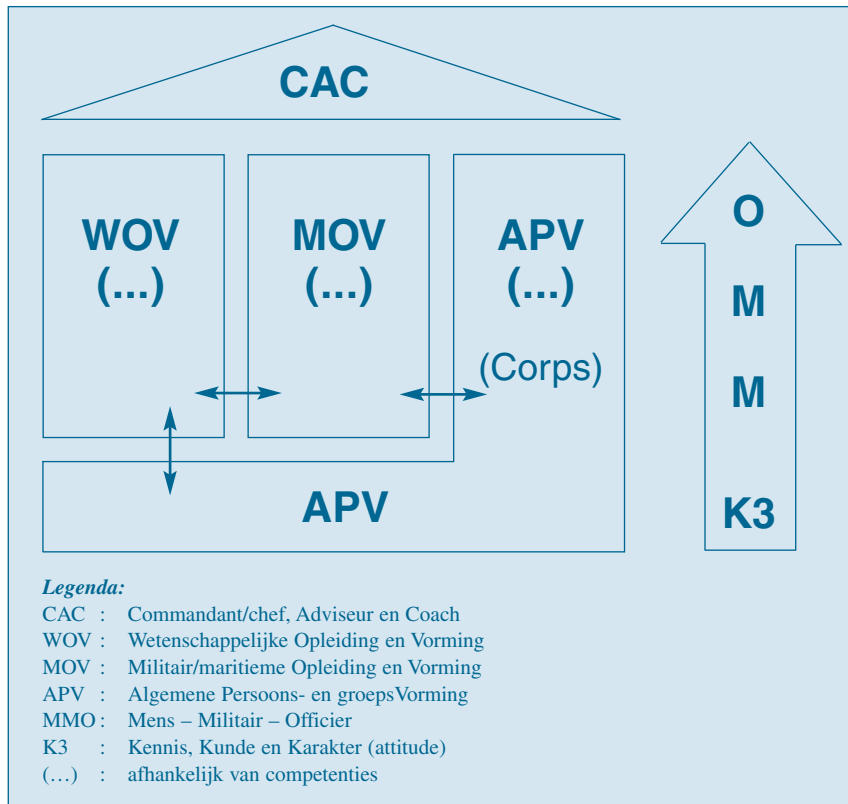
sen, die vaak zelf ook weer leider zijn. Het vormingsproces dient zich vooral hierop te richten. Opdrachtgerichte commandovoering zal hierbij het uitgangspunt zijn.

als de krijgsmacht, waarin vooral het personeel zowel de belangrijkste 'grondstof' als 'productiefactor' is.

De leiderschapsstijl is – hoewel situatieafhankelijk – zo mogelijk voornamelijk inspirerend, charismatisch of transformationeel.<sup>8</sup> Hierbij horen kernbegrippen en gedragingen als sociaal en communicatief vaardig, delegeren, respectvol met elkaar omgaan, openheid, saamhorigheid, empatisch (invoelend) vermogen, begrip en vertrouwen.

Het motiveren van mensen en ze binden aan de krijgsmacht is hierbij van eminent belang. De inspirerende leider laat zijn mensen uitstijgen boven hun eigenbelang. Hij 'transformeert' (verandert) zijn mensen zodanig dat zij vanuit een innerlijke overtuiging hun taken uitvoeren, waardoor zij individuele belangen, teambelangen en organisatiebelangen beter met elkaar in verband brengen. Hierdoor is zijn leiderschap effectief en zijn de medewerkers tot goede prestaties in staat.

Een model van initiële officiersvorming



### Algemene persoonsvorming

De attitude en het daaruit voortvloeiende gedrag van officieren is gebaseerd op de waarden en normen van de Europese democratische gemeenschap in het algemeen en de Nederlandse rechtsstaat in het bijzonder. Rechtvaardigheid, vrijheid, vrede, veiligheid, verantwoordelijkheidsbesef, respect, integriteit en ethisch bewustzijn vormen hierbij centrale waarden.

Meer toegespitst op algemene persoonsvorming binnen de krijgsmacht op het niveau van officier ontstaat het beeld van de moderne militaire leider van goed opgeleide en getrainde men-

Specifiek voor officieren hierbij is dat zij leiding gaan geven aan (en gaan ontvangen van) leidinggevend. In het hiervoor beschreven kader vereist dit ook het goed kunnen omgaan met onzekerheden, het denken in mogelijkheden en beperkingen, voorwaarden scheppen alsmede adviseren en beslissen bij keuzes tussen meerdere 'kwaden'.

Officieren zijn als boegbeeld van de krijgsmacht open en gericht op de samenleving. Voorbeeldgedrag naar binnen en buiten Defensie is hierbij belangrijk. Stimulerend en doelgericht leiderschap is hierbij bovendien een absolute voorwaarde voor het goed functioneren van een organisatie

### Militair-maritieme vorming

Het specifieke karakter van (grootschalige) geweldsuitoefening door de inzet van gevechtskracht leidt tot veel turbulentie en stelt alleen daarom al hoge fysieke en mentale eisen aan het vakmanschap, het doorzettings- en incasseringsvermogen en de stressbestendigheid van het personeel. Dit vereist een specifiek, actief en militair leiderschap zoals opdrachtgerichte commandovoering in het kader van inspirerend leiderschap dat hiervoor meer algemeen is omschreven.

Als commandant van een eenheid of als chef van een dienst stelt de officier doelen, komt tot een besluit en vertaalt dit in verzoeken en opdrachten aan anderen. De officier dient de gevolgen van de opdrachten die hij verstrekt zo mogelijk vooraf reeds te

<sup>8</sup> Yukl, G. *Leadership in Organizations*. (5<sup>th</sup> ed.) New Jersey, 2002. pp. 240-272.



**Samenwerking** (Foto Communicatie NLDA)

overzien. De inzetbereidheid en daarmee de bereidheid tot het nemen van initiatief en risico en opofferingsbereidheid, en het tonen van een goed fysiek en psychisch doorzettingsvermogen en moed hoort daarbij.

Als gezagsdrager stimuleert en handhaaft de officier de naleving van wetten en regelgeving, desnoods door gewenst gedrag te belonen of af te dwingen en ongewenst gedrag te voorkómen of te bestraffen. Nationale en internationale wetten en verdragen maar ook de gedragscodes van de krijgsmacht(delen) geven hieraan richting. Dit vraagt om een afgewogen oordeel in vaak complexe (interculturele) situaties teneinde als commandant een juist besluit te kunnen nemen.

Een opleiding op academisch niveau kan hierbij helpen. Het ethisch bewustwordingsmodel<sup>9</sup> kan binnen het kader van het operationeel besluitvormingsmodel hieraan verder richting geven. Als coach richt de officier zich op het eigen functioneren en dat van anderen. Coachen houdt daarom al-

<sup>9</sup> Baarda, Th.A. van, A.H.M. van Iersel en D.E.M. Verweij (red). *Praktijkboek militaire ethiek*. Bijlage 7. Budel, 2004.

commandanten, chefs en collegae op gepaste wijze een spiegel voor te houden. Uiteraard dienen officieren ook zelf open te staan voor coaching.

## Wetenschappelijke vorming

Zijn cadetten en adelborsten voornamelijk student en dus op de Nederlandse Defensie Academie gekomen om te studeren? Velen zullen primair en emotioneel reageren door met stemverheffing te zeggen: 'Beslist niet... ik wil officier worden!' Anderen zullen meer rationeel en instrumenteel antwoorden door te verwijzen naar de toegevoegde waarde van de studie voor hun beroep als officier of eventueel later voor een baan in de civiele maatschappij als manager van een bedrijf.

Weer anderen relativeren dit door te stellen dat in de periode waarin ze zich bevinden de studie een noodzakelijke voorwaarde is om als officier de Nederlandse Defensie Academie te kunnen verlaten. En er is ook een groep die onomwonden zal toegeven dat ze studeren leuk vindt en dat ze van (bijna) ieder moment op de Faculteit Militaire Wetenschappen geniet.



**Ceremonieel**  
(Foto Communicatie NLDA)

Een kleine groep zal onverschillig zijn en hen maakt het niet uit zolang ze maar betaald krijgen. Op dit soort cadetten, adelborsten of cursisten zit de krijgsmacht overigens niet te wachten.

Zijn we dan militair, om – kort of lang studierend – uiteindelijk te worden opgeleid om te vechten? Hier begin ik tot de kern te komen van wat een mogelijk antwoord zou kunnen zijn. Natuurlijk worden militairen zodanig opgeleid dat de ultieme consequentie van hun taakuitvoering uiteindelijk kan leiden tot doden of gedood worden. Dit kan de officier zelf betreffen of de militairen waarvoor hij verantwoordelijk is. En dan zijn er ook altijd nog onschuldige derden ‘in het spel’. Gevechtsoperaties (tegen een regulier of irregulier optredende tegenstander) maar ook sommige vredesoperaties en zelfs humanitaire operaties zijn bijna altijd onoverzichtelijk, chaotisch, uiterst stressvol, emotioneel en – hopelijk voor een groot deel van onze generatie – soms zelfs onvoorstelbaar.

Om in dit soort omstandigheden de juiste afwegingen en keuzes te kunnen maken, heeft de krijgsmacht goed opgeleide leiders van militairen nodig, die met veel gevoel voor de (inter)nationale politieke, culturele en ethische dimensies van een operatie professioneel en desnoods met proportioneel geweld kunnen optreden als commandant van eenheden, als adviseur van hun chefs en als coach van hun jongerejaars.

Gegeven de complexiteit van dit soort operaties zullen Nederlandse officieren bij inzet regelmatig de dialoog moeten voeren met andere partijen in een conflict, die vaak eveneens hoog zijn opgeleid (zowel bondgenoten, onpartijdigen als tegenstanders). En *daarvoor* hebben we een wetenschappelijke opleiding en de daarbij behorende academische vorming nodig! Voor een deel van de officieren kan dit een kortere beroepsopleiding zijn, gericht op de eerste, meer praktijkgerichte functies in de onderbouw.

Voor een ander, belangrijk, deel is een erkend academisch werk- en denkniveau noodzakelijk om ook door te kunnen groeien naar hogere en topfuncties in de bovenbouw. En in alle gevallen moeten deze officieren adequaat gevormd zijn: intellectueel, militair *en* persoonlijk!

Veel kennis is vastgelegd in monodisciplinair geschreven boeken of andere informatiedragers. Complexe problemen moeten echter vaak in onderlinge samenhang multidisciplinair worden benaderd. Om niet te vervallen in ongewenst sjabloonmatig denken is een academische houding (werk- en denkniveau) noodzakelijk, in ieder geval voor een belangrijk deel van de officieren.

Door de juiste toepassing van deze kennis zal de officier op basis van een goede analyse en nader onderzoek tot een juiste, vaak multidisciplinaire oplossing van een probleem moeten komen. Waarden behorende bij academische vrijheid, analytisch en integreerend vermogen, onderzoekszin, objectiviteit, kritisch zijn, (zelf)reflectie, openheid en eerlijkheid dienen vooral in deze pijler te worden benadrukt.

De (nog niet civiel erkende) opleidingen op bachelor-niveau: krijgswetenschappen, bestuurs- en bedrijfswetenschappen, technische wetenschappen, civiele techniek en communicatie-informatie- en commandovoeringssystemen van de Faculteit Militaire Wetenschappen van de Nederlandse Defensie Academie duren nominaal drie jaar en dienen hieraan verder richting en invulling te geven.<sup>10</sup>

### Vormingsdoelen

Eerder stelde ik dat de krijgsmacht als geweldsinstrument in handen van de regering ter bescherming van de belangen van de staat vooral *gegarandeerd effectief* moet zijn. Het gedrag van de officier is in ieder geval richtinggevend en veelal bepalend voor de effectiviteit van de krijgsmacht bij



het bereiken van de gestelde doelen. De officier dient dan ook onder zware omstandigheden (zoals bij dreiging en grote onzekerheid, hoge risico's en normvervaging) zijn leiderschap volledig waar te maken. Daartoe is opleiding en onderwijs maar vooral ook vorming in drie pijlers zoals hiervoor beschreven noodzakelijk. Hierbij is vorming niet alleen een verantwoordelijkheid van de cadet, adelborst of (onder)officier-cursist zelf maar een zaak voor iedereen binnen *en* buiten deze pijlers.

Onze opdrachtgevers hebben zowel algemene als specifieke eisen gesteld waaraan de door ons opgeleide officieren moeten voldoen. Dat gebeurt bijvoorbeeld in de vorm van beleidsdocumenten, opleidingsopdrachten en profielschetsen. Op basis van deze documenten richt de initiële officiersvorming op de Nederlandse Defensie Academie zich vooralsnog

<sup>10</sup> *NRC Handelsblad* 8 juni 2007: volgens onderzoek van de VSNU rondt slechts 45 procent van de civiele studenten de bachelor in vier jaar succesvol af (57 procent vrouwen, 33 procent mannen), 20 procent valt af (waarvan 10 procent in het eerste jaar). De rest (35 procent) doet er dus langer over dan vier jaar.



## Zware omstandigheden

(Foto Communicatie NLDA)

### Actoren in het vormingsproces

Vorming komt voor een belangrijk deel tot stand door de dagelijkse ervaringen van de cadet, adelborst en cursist in zijn leef- en werkomgeving. Allereerst moet duidelijk zijn dat *vooral zichzelf* verantwoordelijk zijn voor deze vorming. Zij moeten hierbij wel op adequate wijze ondersteund en begeleid worden. Iedereen binnen de krijgsmacht, natuurlijk vooral het personeel van de Nederlandse Defensie Academie, dient dan ook affiniteit te hebben met en een bijdrage te leveren aan de vorming van de officieren. Zij dienen daartoe overigens zelf ook op de juiste wijze opgeleid en gevormd te zijn dan wel te worden.

vooral op de competenties die in het onderstaande kader zijn vermeld.

Verder is er natuurlijk het personeel dat specifiek is belast met bepaalde vormingsactiviteiten: militair kader en instructeurs, wetenschappelijk personeel maar ook anderen die als 'ontvangende partij' met aspirant-officieren in aanraking komen. Zij dragen bijvoorbeeld bij aan de versterking van de zelfstandigheid en het zelfvertrouwen van de officieren in opleiding, geven en zijn het voorbeeld in lessituaties en leggen zaken op heldere en consistente wijze aan de jonge collega-in-spé uit.



### **Integriteit**

(Foto Communicatie NLDA)

Om officiersvorming zoals hier beschreven inhoud te kunnen geven, dienen eerstverantwoordelijke actoren voor de verschillende pijlers te worden aangewezen. Dit laat evenwel onverlet dat de vorming binnen deze pijlers de officiersvorming als geheel moet versterken. Hiertoe is eenheid van opvatting over officiersvorming noodzakelijk. Voor de totale officiersvorming zijn commandanten in het algemeen verantwoordelijk.

<b>Analyseren:</b>	het ontlede van situaties of een hoeveelheid informatie in hoofd- en bijzaken. Het zien van onderlinge verbanden en het doordringen tot de kern.
<b>Flexibiliteit:</b>	het zich aanpassen aan en inspelen op andere personen en op veranderde omstandigheden.
<b>Integriteit:</b>	het handelen naar eer en geweten, met besef van de normen en waarden van de organisatie en de samenleving in het algemeen. Het daarop aanspreekbaar zijn en het aanspreken van anderen hierop.
<b>Resultaatgerichtheid:</b>	het gericht zijn op het realiseren van doelstellingen en resultaten.
<b>Samenwerken:</b>	het zich inzetten om – met of tussen andere personen of groepen – samenwerking te bewerkstelligen en zo gemeenschappelijke doelen te behalen, ook wanneer dit niet van direct persoonlijk belang is.
<b>Verantwoordelijkheidsbesef:</b>	het aanvaarden van risico's en het zelf accepteren van de gevolgen van eigen handelen, beslissingen en gemaakte afspraken.
<b>Communicatie:</b>	het zodanig schriftelijk of mondeling uitwisselen van ideeën en informatie dat beide kanten elkaar begrijpen. Het rekening houden met en handelen naar signalen van gesprekspartners.
<b>Leervermogen:</b>	inzicht tonen in de eigen sterke en zwakke punten en werken aan de eigen ontwikkeling. Leren van nieuwe situaties en ervaringen.



De commandant van de Nederlandse Defensie Academie is hierbij letterlijk en figuurlijk de eerstverantwoordelijke commandant. Hij stelt het vormingsbeleid binnen de Nederlandse Defensie Academie dan ook vast. Zijn ondercommandanten zijn integraal verantwoordelijk voor een professionele uitvoering, waarover later meer.

Voor de algemene persoonsvorming zijn in eerste instantie de ondercommandanten verantwoordelijk en aanspreekbaar. De gouverneur van de Koninklijke Militaire Academie en de vlagofficier van het Koninklijk Instituut voor de Marine (KIM) kunnen in hun rol als supervisor en boegbeeld van respectievelijk Cadettencorps en Korps Adelborsten daarbij randvoorwaarden aangeven. Hierbij spelen ook de senaat van het Cadettencorps en de senaat van het Korps Adelborsten een belangrijke rol.

Voor de formulering van eindeisen en het ontwikkelen van beleid van de militaire vorming is het Hoofd Korte Officiersopleidingen Breda tevens Hoofd Militaire Opleiding en Vorming (voor maritiem-militaire vorming het Hoofd Maritiem Militaire Vorming bij het KIM) functioneel verantwoordelijk. Zij laten zich voor het fysieke deel hiervan adviseren door het Hoofd Lichamelijke Oefening en Sport.

Voor de wetenschappelijke vorming tekent de decaan van de Faculteit Militaire Wetenschappen. Regelmatig overleg tussen de primaire actoren over de gewenste officiersvorming en de daarin te leggen zwaartepunten is gewenst om zodoende tot een consistente en consequente uitvoering van dit beleid te komen.

### Instrumenten

De volgende instrumenten voor vorming dienen zich aan: instructie en uitleg, herhaling, voorbeeldgedrag, aanmoedigen en belonen, terechtwijzen en straffen, confrontatie en correctie, participatie, onderzoek, analyse, presentatie en evaluatie.

Het internaat- en campussysteem biedt bovendien een aantal extra mogelijkheden om het groepsproces te begeleiden. De aspirant-officieren krijgen regelmatig feedback en ontvangen periodiek een persoonsbeoordeling of opleidingsrapportage, waarin de stand van de vormingsdoelen is opgenomen.

Per vormingsdoel wordt het waargenomen gedrag beschreven, en worden waar nodig afspraken gemaakt. Uitgaande van een belangrijke eigen ver-

antwoordelijkheid van de cadet, houdt iedere cadet en adelborst – onder begeleiding – zelf een portfolio bij waarin persoonlijke vormingsdoelen en -plannen zijn opgenomen.

Ten slotte wordt in algemene zin de kwaliteit van de vorming vastgesteld door periodieke evaluaties onder de onderdeelcommandanten die enige tijd ‘nieuwe’ officieren onder hun bevel hebben gehad. Deze evaluaties maken deel uit van het reguliere kwaliteitszorgproces van de Nederlandse Defensie Academie.

### Vormingsproces, -activiteiten en -situaties

Het vormingsproces vereist toewijding, kost tijd en personele capaciteit en vergt deskundigheid en continuïteit. Het vindt niet alleen plaats tijdens het opleidingsproces; het vindt ook plaats tijdens het intensieve leven in internaatsverband, tijdens trainingen en bij daadwerkelijke inzet en functie-uitoefening. Vorming vindt – bewust of onbewust – altijd, overal en door iedereen plaats.

Gestreefd moet evenwel worden naar een geplande, goed voorbereide en systematische vorming. Door het aanbieden van zorgvuldig geselecteerde, goed controleerbare vormingssituaties tijdens de reguliere opleiding en training (maar ook inzet) kan gericht invloed worden uitgeoefend op de officiersvorming.

### **Grensverleggende vorming**

(Foto Communicatie NLDA)



**Resultaatgericht**  
(Foto Communicatie NLDA)



De volgende vormingsactiviteiten en -situaties dienen zich onder meer op de initiële opleidingsinstituten aan: een op het toekomstig werkveld gerichte, realistische en eigentijdse introductieperiode of groepsconfrontatie aan het begin van de opleiding, de normale lessen, velddienst- en andere oefeningen, grensverleggende activiteiten, lichamelijke opvoeding (lichamelijke oefening, fysieke training en sport), nationale en internationale uitwisselingen, activiteiten binnen het Cadettencorps en het Korps Adelborsten (bestuursfuncties, Corpsdagen, Coördinatieperiode, Assaut, diners en soirees), activiteiten van 'kronen'<sup>11</sup>, wetenschappelijk onderzoek, Studium Generales, presentaties e.d. Maar ook (het gebrek aan) studievoortgang biedt mogelijkheden tot vorming in 'een goed gesprek'.

Het vormingsproces is niet eenmalig maar dynamisch en cyclisch, en begint bovendien met de bereidheid van de aspirant-officier om gevormd te worden. De vorming wordt geïnterna-

liseerd, gaat over in actieve coaching bij de vorming van jongere collegae in opleiding en functie-uitoefening, en wordt ten slotte in de praktijk getoetst bij inzet. Hierna start het (vaak met andere invalshoeken of op een ander niveau) opnieuw.

### Tot slot

Dit artikel, met een aantal goedbedoelde richtinggevende beginselen en uitgangspunten voor de initiële officiersvorming binnen de Nederlandse Defensie Academie,<sup>12</sup> is geen eindpunt maar een begin: vorming dient nader te worden geoperationaliseerd in nauw en voortdurend overleg tussen de actoren zoals hiervoor genoemd. Beginnend met het opstellen van een algemeen en functioneel officiersprofiel kan hierbij gedacht worden aan een vormingsplan met tijdsfases, competenties, kritische succesfactoren, indicatoren en procesbeschrijvingen, te verwerken in syllabi en curricula.

Daartoe is betrokkenheid van alle partijen en vooral voldoende opleidings-tijd nodig. Een door mij uitgevoerde globale (inter)nationale *benchmark* van officiersopleidingen en een analy-

se van de laatste decennia leert dat het gemiddeld ongeveer twee jaar kost om een officier zonder wetenschappelijke vorming adequaat op te leiden. Minder tijd zal leiden tot onnodige incidenten en onnodige (want te vermijden) slachtoffers.

Om iemand daarnaast een wetenschappelijke bachelor te geven zijn nominaal drie jaar extra nodig. Minder kan niet.<sup>13</sup> Voor de opleiding en vorming van zo'n officier zijn dus vijf jaar nodig. Minder leidt tot ongezonde spanningen ergens binnen de door mij genoemde pijlers van het vormingsmodel. Laten 'we' nu eens ophouden te suboptimaliseren door *penny wise and pound foolish* te zijn.

Ik pleit er dus voor de officiersopleiding te verlengen tot circa twee of vijf jaar om zo het hiervoor beschreven model voor initiële officiersvorming op een goede manier te kunnen implementeren en uit te voeren. Daarna is het 'slechts' een kwestie van praktisch vormen onder het motto: *in staat om te vechten, bereid om te helpen*. Daartoe hebben officieren onder meer een sterk karakter nodig! Initiële officiersvorming legt hiervoor de basis. *Honi soit qui mal y pense!*

<sup>11</sup> Cadetten die als schaduwfunctionaris van het organieke kader optreden.

<sup>12</sup> Een andere versie is intern NLDA vastgesteld door C-NLDA op 29 september 2005.

<sup>13</sup> Zie noot 11, pag. 422.