

De bacheloropleiding Militaire Bedrijfswetenschappen

De Faculteit Militaire Wetenschappen van de Nederlandse Defensie Academie verzorgt vijf bacheloropleidingen. Eén ervan, civiele techniek, is geaccrediteerd. Een tweede, militaire bedrijfswetenschappen, is onlangs gevisiteerd. De commissie gaf aan dat ze met een positief oordeel komt. Wat is de achtergrond van deze opleiding? En welke raakvlakken zijn er met het universitaire veld?

*Prof. dr. J. Soeters, prof. dr. A.L.W. Vogelaar, dr. P.C. van Fenema, maj. drs. K.C. Davids en dr. E.H. Kramer**

Modern wars are complex affairs conducted 'among the people' and (...) 'in the spotlight of the media and the shadow of international lawyers' (...) Such bewildering conflict is regarded by some military thinkers as the 'fourth generation' of warfare (which...) involves loose networks, made more powerful and resilient by information technology.¹

Zoals het bovenstaande citaat weergeeft, zijn militaire operaties in toenemende mate complex en kennisintensief, en om die reden zijn tegenwoordig meer dan ooit smart soldiers vereist. Om die te krijgen worden toekomstige leidinggevend in de Nederlandse krijgsmacht militair en wetenschappelijk opgeleid aan Nederlandse Defensie Academie (NLDA). Het wetenschappelijk deel van de opleiding wordt verzorgd door de Faculteit Militaire Wetenschappen (FMW) in de vorm van vijf wetenschappelijke bacheloropleidingen: militaire

bedrijfswetenschappen (MBW), krijgswetenschappen (KW)², militaire systemen en technologieën (MS&T), communicatie, informatie en commandovoeringssystemen (CICS) en civiele techniek (CiT).

Alle FMW-opleidingen worden op wetenschappelijk bachelorniveau aangeboden. Met uitzon-



* J. Soeters en A.L.W. Vogelaar (beide hoogleraren MBW) was respectievelijk is voorzitter van het opleidingsbestuur Militaire Bedrijfswetenschappen. P.C. van Fenema, E.H. Kramer en K.C. Davids zijn als universitair (hoofd)docent verbonden aan deze studierichting en zijn tevens lid van het 'Groundhog'-projectteam. Dit artikel is tot stand gekomen met steun van dr. M.T.I.B. Bollen, universitair hoofddocent MBW en portefeuillehouder onderwijs van de Faculteit Militaire Wetenschappen van de NLDA.

¹ Het inleidende citaat is afkomstig uit 'After Smart Weapons, Smart Soldiers', *The Economist*, 25 oktober 2007.

² Zie voor deze opleiding het artikel 'De bacheloropleiding Krijgswetenschappen' van A. de Munnik in MS 177 (2008) (1), blz. 12-24.

dering van civiele techniek zijn de opleidingen echter nog niet geaccrediteerd. Het verlenen van het stempel van wetenschappelijke accreditatie – en daarmee van civiele erkenning als universitaire opleiding – gebeurt in Nederland en Vlaanderen door de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO). Om het stempel van de NVAO te verkrijgen worden de FMW-opleidingen bekeken en gevisiteerd aan de hand van 21 facetten die geschaard worden onder zes onderwerpen. Deze onderwerpen gaan onder meer over de kwaliteit en de samenhang van het programma, de afstemming met het werkveld, en de manier waarop de FMW en de opleiding MBW zich onderscheiden van andere universitaire opleidingen.

Door de gecombineerde civiele en militaire samenstelling van haar docentencorps kan de FMW gebruikmaken van zowel wetenschappelijke expertise als van recente ervaring in het militaire veld, in het bijzonder tijdens militaire operaties (Kosovo, Irak, Afghanistan). Onderzoek gericht op militaire organisaties is geïntegreerd met het onderwijs, waardoor unieke expertise beschikbaar komt voor de studenten, die overigens soms zelf ook al uitzendervaring

hebben. De FMW streeft ernaar om begin dit jaar te worden aangewezen als instelling die wetenschappelijke bacheloropleidingen mag verzorgen en om in de loop van 2009 vervolgens haar bacheloropleidingen te laten accrediteren.

In dit artikel willen we de opleiding militaire bedrijfswetenschappen (MBW) voorstellen en het accreditatieproces toelichten. Dit doen we omdat de opleiding MBW is geselecteerd voor de eerste fase van het accreditatieproces: de aanwijzing als instelling voor het verzorgen van wetenschappelijk onderwijs.

Op het moment van schrijven van dit artikel heeft de visitatie plaatsgevonden. De visitatiecommissie heeft in een eerste terugkoppeling laten weten dat ze een positief advies zal formuleren.

Achtergrond van de opleiding MBW

De accreditatieprocedure gaat ervan uit dat een beoordelende instantie aan de hand van het toetsingskader de aangeboden opleiding beoordeelt. Het gaat hierbij om een beoordeling in termen van voldoende of onvoldoende (Dittrich en Luwel, 2006; zie ook: De Munnik, 2008). Een accreditatieproces kan wellicht het duidelijkst vergeleken worden met het invoeren van een ISO-normering, iets waar de krijgsmacht ervaring mee heeft, zoals het voorbeeld van het Defensie Meet- en Kalibratiecentrum laat zien (*Defensiekrant*, 7 februari 2008).

In een dergelijk proces beschrijft men wat men doet, doet men wat men zegt, checkt men wat men doet, en zorgt men dat wat men doet extern relevant is. Om een opleiding klaar te stomen om aan dit uitgebreide toetsingskader te voldoen moet men zowel extern als intern vergelijken, structureren en afstemmen en bovenal moet men zich realiseren dat dit proces een lange-termijnontwikkeling is, waar strikt genomen nooit een einde aan komt.

De eerste gezamenlijke opening van het academisch jaar van de hogere defensie-opleidingsinstituten (Breda, 2000)



FOTO AVDD, H. KEERIS

De eerste pilots

Het werk aan de bacheloropleiding MBW is begonnen in 2002. De eerste pilots zijn gestart in 2003 en 2004. Vanaf 2004 zijn de opleidingen KMA- en KIM-breed ingevoerd: het eerste studiejaar gescheiden op de twee bekende locaties, de daaropvolgende studiejaar voor alle MBW-cadetten en –adelborsten gezamenlijk in Breda. Het basisontwerp voor de studie is voortdurend ontwikkeld en bijgesteld. Om de accreditatie van MBW voor te bereiden en het proces via discussies, workshops en nieuwsbrieven ‘in de organisatie te laten leven’ is eind 2006 op initiatief van docenten en ondersteund door het Faculteitsbestuur een projectteam geformeerd dat bekend staat als het ‘Groundhog-team’. Dit team heeft met collega’s geanalyseerd wat de bijdrage is van de opleiding voor Defensie, hoe de opleiding zich verhoudt tot andere

houd), geneeskundige dienst, de personeelsfunctie, en voor de zeestrijdkrachten: de officier van de administratie. Andere wapens en dienstvakken (vooral de Zeedienst en het Korps Mariniers) sturen ook aspirant-officieren naar deze studierichting.

De drie kennissecties van MBW (logistiek en informatie; management, organisatie en defensie-economie; en militaire gedragswetenschappen en filosofie) verzorgen tevens een belangrijk gedeelte van de opleiding in de krijgswetenschappen (vooral op het gebied van talen, leidinggeven en ethiek, methodologie, logistiek, en krijgsmacht bij uitzending). Omgekeerd maken studenten MBW onder meer in het eerste jaar en – afhankelijk van hun onderwerp – bij hun afstudeeronderzoek gebruik van krijgswetenschappelijke expertise. Dit geeft aan dat de beide bacheloropleidingen verweven zijn.

In de volgende paragrafen willen wij achtereenvolgens de positie en het werkveld van de bachelor MBW bespreken. Daarna gaan we over tot een beschrijving van de beroepscompetenties van de MBW-opgeleide officier. Vervolgens beschrijven we het curriculum en de filosofie waarop dit curriculum is gebaseerd. We sluiten af met de lopende ontwikkelingen die leiden tot een blik in de nabije toekomst.

Positiebepaling en werkveld

De Beleidsvisie 2007 van het ministerie van Defensie stelt niet de organisatiedelen maar defensiebrede capaciteiten voorop. Moderne militaire capaciteiten bestaan uit bijdragen vanuit vele, zo niet alle, delen van de defensie-organisatie. Uitgangspunt bij de toewijzing van middelen aan organisatiedelen is de bijdrage die wordt geleverd aan defensiebrede operationele capaciteiten en aan het bereiken van beleidsdoelstellingen. Deze visie weerspiegelt de wereldwijde omslag van ‘input’-gestuurd denken naar ‘output’- en effectgestuurd denken.

Een moderne krijgsmacht kan niet functioneren zonder wapensystemen, maar voor effectief expeditionair optreden is meer nodig. Niet



FOTO AVODD, H. KEERIS

Oriëntatiedagen van de Koninklijke Militaire Academie in Breda

opleidingen in Nederland en het buitenland, en hoe de samenhang van het programma is.

De opleiding

De opleiding MBW is in eerste instantie bedoeld voor de typisch bedrijfskundige functieggebieden in de verschillende krijgsmacht-delen: militaire administratie/ bedrijfseconomische zaken, logistiek (bevoorrading en transport, onder-

alleen traditionele blikvangers zoals tanks, schepen en jachtvliegtuigen bepalen de effectiviteit, maar ook processen als verplaatsingen, onderhoud, inlichtingen, informatie, personeel en bevelvoering zijn van groot belang voor het goede verloop van missies en operaties.

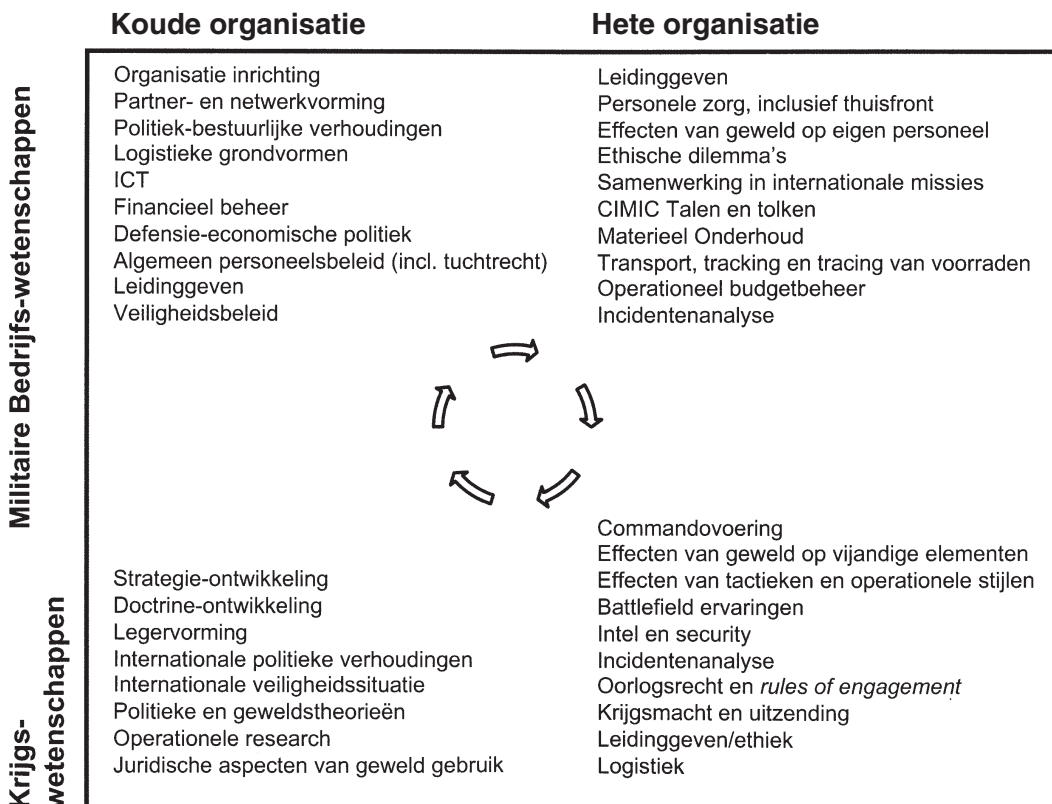
De eisen aan de ondersteunende elementen van de krijgsmacht zullen blijven toenemen; ze zullen extra inspanningen vergen, waarbij het vinden van de juiste afstemming een continu proces zal worden. Hoewel het lijkt alsof dit een nieuwe ontwikkeling is, is in de militaire geschiedenis al lang bekend dat logistiek (onderhoud, bevoorrading) en de menselijke factor op het slagveld vaker doorslaggevend zijn geweest dan pure vuurkracht en slimme gevechtstactieken (hoe onmisbaar deze uiteraard ook zijn).

Verschillende invalshoeken

Om militair vermogen samenhangend te beoordelen en te ontwikkelen, moet er vanuit meer-

dere invalshoeken geopereerd worden. Door via verschillende invalshoeken militair vermogen te analyseren wordt bijgedragen aan de afstemming tussen de componenten van (expeditionair) militair vermogen. Uitgaande van deze gedachten zijn dan ook de verschillende bacheloropleidingen ontworpen. Voor wat MBW betreft is het dan ook belangrijk te benadrukken dat deze studierichting zich niet beperkt tot de vredessituatie of, in brandweerjargon, de ‘koude’ kant van de organisatie (Soeters, 2000).

MBW richt zich zowel op de vredes- als op de uitzendings- of crisissituatie, in jargon: de ‘hete’ kant van de organisatie. In wezen is dit hetzelfde als bij de opleiding KW. In figuur 1 hebben we dit proberen duidelijk te maken door cursussen, aandachtspunten en onderzoeksprojecten van de verschillende kennissecties van KW en MBW van de NLDA in te delen.



Figuur 1: Overzicht van thema's en aandachtspunten van MBW en KW in respectievelijk de vredes- en de uitzendingssituatie

Deze figuur maakt duidelijk dat de wetenschappelijke opleidingen van de NLDA uniek zijn in het veld van academische bacheloropleidingen: ze bestuderen het functioneren van mens en organisatie in exceptionele en extreme omstandigheden, iets waar civiele opleidingen (vrijwel) nooit aan toekomen. Men zou kunnen zeggen dat bij de NLDA-opleidingen meer van de aspirantofficieren wordt verwacht dan bij studenten van universiteiten het geval is.

Zo eist de bacheloropleiding MBW van haar cursisten dat ze de (nieuwste civiel) gangbare theorieën en concepten kunnen begrijpen, toepassen en waar nodig aanpassen aan specifieke (militaire) situaties. Bovendien wordt verwacht dat de student situaties kan evalueren en dat hij of zij conceptueel en modelmatig kan bijdragen aan nieuwe inzichten. Daarnaast wordt het steeds belangrijker dat de (vredes)bedrijfsvoering snel moet kunnen worden aangepast aan, en uitgevoerd in situaties met verhoogde spanning, zoals tijdens humanitaire missies en optreden in crisis- en oorlogsomstandigheden. In de opleiding MBW bestuderen studenten de manier waarop organisaties (krijgsmachten in het bijzonder) in een complexe, veranderende en mogelijk risicovolle omgeving de gewenste doelen en resultaten bereiken en hoe militaire leidinggevendenden hierin functioneren.

Interdisciplinair karakter

De opleiding MBW is daarbij nadrukkelijk interdisciplinair van aard. Ze is gebouwd op economische, organisatiekundige, gedragswetenschappelijke en institutionele kennispijlers. Daarnaast richt ze zich op de toepassing van wetenschappelijke inzichten en vaardigheden rond vraagstukken die relevant zijn voor het werkveld. Officieren die zijn opgeleid in MBW zijn academische professionals, die in staat zijn oplossingen te bedenken voor de problematiek in de militaire praktijk.

Beroepscompetenties

De profielschets van de subalterne krijgsmacht-officier en het beroepsprofiel van de MBW-opgeleide officier leiden tot de beroepscompetenties voor de bachelor MBW. Beroepscompetenties

geven aan wat een volwassen beroepsbeoefenaar nodig heeft aan competenties – kennis, vaardigheden en beroepshouding – om met succes de verschillende activiteiten te kunnen uitvoeren.

De competenties van de bachelor MBW zijn opgesteld in overleg met deskundigen uit het werkveld van de officier MBW en vallen uiteen in twee groepen: de beroepsspecifieke MBW-competenties en de algemene officierscompetenties. De algemene competenties zijn ook binnen andere leidinggevende functies binnen Defensie vereist, maar zijn nu bekeken vanuit de optiek van de MBW-opgeleide officier. De competenties voor de MBW-opgeleide officier zijn gedestilleerd uit de profielschets van de subalterne officier.

Sommige van deze competenties, bijvoorbeeld stressbestendigheid, worden voornamelijk ontwikkeld tijdens de militaire/maritieme en vaktechnische opleiding. Andere competenties worden vooral ontwikkeld in de wetenschappelijke opleiding, bijvoorbeeld: kunnen analyseren en leervermogen. Veel competenties, zoals samenwerken en communicatie, kennen in de verschillende opleidingsgangen een eigen concrete uitwerking. Samenwerken in een militaire beroepscontext heeft te maken met het feit dat de officier met verschillende militairen in een organieke eenheid een taak uitvoert. Samenwerken in de militairwetenschappelijke opleiding bereidt de student juist voor op het samenwerken aan een bepaald bedrijfskundig probleem in het militaire veld. Communicatie in de Engelse taal vanuit een militaire beroepscontext heeft te maken met het feit dat een officier in internationale verbanden moet kunnen opereren en daartoe militaire vaktermen in het Engels moet beheersen.

We beperken ons in dit overzicht tot de algemene beroepscompetenties die tijdens de bacheloropleiding MBW verder ontwikkeld worden. Het hoeft geen nadere uitleg dat een aantal van deze competenties ook voor andere officieren, zo niet voor alle officieren in de Nederlandse krijgsmacht, gelden. Maar specifiek voor MBW zijn de gewenste competenties als volgt verwoord (zie tabel).

Algemene beroepscompetenties MBW	Beschrijving
1. Bedrijfskundige visie tonen	De relatie tussen de defensiestrategie en kwalitatieve en kwantitatieve procesdoelstellingen, de operationele processen, de beheersing van de processen en de ICT en personele randvoorwaarden kunnen uitleggen en/of verklaren. In staat zijn concrete bedrijfskundige problemen te analyseren en omgekeerd de implicaties van beleidswijzigingen voor de operationele praktijk in te schatten.
2. Processen organiseren	Personeelslogistieke, materieellogistieke, geneeskundige en financiële of veiligheids processen kunnen analyseren, inrichten en beheersen.
3. ICT processen beoordelen	De technologie en werking van systemen zoals ERP-systemen, maar ook mobiele communicatie en RFID, kunnen uitleggen om als sparringpartner van ICT-adviseurs te functioneren bij het vaststellen van de functionaliteiten, de kosten van ICT-projecten te beoordelen en de opbrengsten van ICT toepassingen te kunnen schatten.
4. Netwerken bepalen	Het krachtenveld van de defensieorganisatie kunnen beschrijven en daarbinnen relaties en netwerken kunnen ontwikkelen: weten wie een rol speelt in de operatieketen, welke relaties voor defensie van belang zijn, wat te investeren in welke relaties en de organisatie positioneren intern en extern.
5. Planmatig en resultaatgericht werken	Planmatig en resultaatgericht werken betekent werken volgens de Deming cyclus. Deze cyclus bestaat uit vier stappen: 1) het plannen van het werk 2) het (doen) uitvoeren 3) het meten van de resultaten m.b.v. prestatie-indicatoren 4) het analyseren van de uitkomsten, bedenken van verbeteracties en prioriteiten stellen en herplannen.
6. Analytisch vermogen	Zelf een oordeel kunnen vormen over de geldigheid van een verscheidenheid aan als waarheden gepresenteerde gegevens, argumenten en/of theorieën. Complexe gegevens logisch structuren en terugbrengen tot relevante eenheden, verbanden leggen en onderliggende kernthema's identificeren, overzicht houden en ontbrekende informatie zoeken.
7. Probleemoplossende creativiteit	Een methodische probleemaanpak hanteren en die theorie of argumenten kiezen die zich het best lenen voor het oplossen van een toegepast probleem; los van het domein waarin het probleem zich voordoet, zij het in de militaire praktijk in het bijzonder. Denken in oplossingen in plaats van problemen, pro-actief inspelen op actuele ontwikkelingen, combineren en synthetiseren van kennis uit diverse invalshoeken om tot originele en vernieuwende oplossingen te komen.
8. Organisatiebewustzijn	Sensitiviteit en begrip hebben voor de machtsverhoudingen binnen de organisatie en de organisatie politiek. Om kunnen gaan met macht en besluitvormingsprocessen kunnen beïnvloeden. In staat zijn de eigen stijl aan te passen aan die van dominante anderen om gestelde doelen te behalen.
9. Interpersoonlijke sensitiviteit en samenwerken	Op actieve wijze op uitgesproken en onuitgesproken wensen en verwachtingen van interne en externe partners kunnen anticiperen. Op een sociaal vaardige manier functioneren in een groep. Een team motiveren om als team de beoogde resultaten te halen op korte en lange termijn, duidelijke afspraken maken over de resultaten en hoe deze te meten.
10. Communiceren	Ideeën, visies en bevindingen kunnen verwoorden aansluitend op de doelgroep. Luisteren naar, begrijpen van en feedback geven aan een ander, belangrijke onderwerpen (integer gedrag, onderlinge regels voor samenwerking) bespreekbaar kunnen maken.
11. Omgevingsbewustzijn	Formuleren van onderzoeksvragen en communiceren van onderzoeksresultaten in woord en geschrift in het Nederlands en in het Engels; zowel in een wetenschappelijke als in de militaire omgeving. Functioneren op basis van de taak van de krijgsmacht als instrument in handen van de regering. De plaats van de krijgsmacht in de Nederlandse samenleving begrijpen en daarbij de grenzen van het eigen handelen bepalen. De inzetmogelijkheden van de krijgsmacht als instrument van de regering kunnen uitleggen vanuit zowel de nationale als de internationale context.
12. Integriteit en ethisch bewustzijn	Reflecteren op het eigen professionele handelen, mede in het licht van maatschappelijke implicaties, en daarvan leren. Op een verantwoordelijke manier omgaan met gevoelige en/of persoonlijke informatie. Als professional en leidinggevende binnen de organisatie de gedragscode van Defensie naleven, oog hebben voor ethische en normatieve vraagstukken en de (democratische) waarden en normen van de (inter)nationale rechtsorde.
13. Leervermogen en nieuwsgierigheid	Nadenken en reflecteren over en verantwoording nemen voor eigen handelen en leer- en vormingsproces, wat wijst op betrokkenheid en kritische zelfbeoordeling.

Academisch niveau

De bacheloropleiding MBW is een opleiding op academisch niveau. Dat heeft twee consequenties. Ten eerste benadrukt de bacheloropleiding de vertaalslag van bedrijfskundige opleidingsdoelen naar een militaire context. Dit gebeurt onder meer door militaire casuïstiek in de opleiding te behandelen en door problemen uit actuele militaire operaties te laten oplossen.

Leerlijnen

Om de cursisten te begeleiden in het ontwikkelen van hun academische competenties zijn leerlijnen ontwikkeld die door de gehele opleiding heenlopen en die aparte cursussen en specifieke domeinkennis overstijgen. Deels vindt deze academische vorming plaats in aparte cursussen, zoals communicatieve vaardigheden Nederlands en Engels, methoden van



FOTO AVDD, F. BRUYS

In Den Haag heeft de Adviescommissie Opperbevelhebberschap – beter bekend als de commissie-Franssen – haar advies gepresenteerd (2002).

Dit geeft de opleiding MBW van de NLDA, zoals gezegd, een eigen karakter en positie in het Nederlandse opleidingsbestel.

Ten tweede worden de studenten in de bachelor MBW nadrukkelijk begeleid in het ontwikkelen van hun academische en professionele competenties. Deze competenties zijn deels ontleend aan het rapport van de commissie-Franssen³ en deels aan de inzichten zoals die zijn vastgesteld op basis van het toetsingskader van de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie. Onder academische competenties worden verstaan: vakoverstijgende, vaak vakondersteunende, competenties die betrekking hebben op het vormen en communiceren van wetenschappelijke oordelen.

onderzoek of wetenschapsfilosofie. Daarnaast worden de studenten tijdens de bedrijfskundige cursussen gestimuleerd om de volgende academische competenties verder te ontwikkelen: informatie zoeken en selecteren, analyseren, problemen oplossen, conceptualiseren, onderzoeken, oordeelsvorming, samenwerken, mondelinge en schriftelijke communicatie, en leervermogen.

Elke cursus draagt hiertoe bij; dit gebeurt bijvoorbeeld in de vorm van het analyseren van problemen, door het schrijven van een werkstuk, het houden van een presentatie of het verrichten van een onderzoek naar een bedrijfskundig probleem binnen de defensieorganisatie.

Uitgangspunt voor het gehele MBW-onderwijs is dat de docent de leerstof relateert aan de

³ Eindrapport van de commissie Accreditatie Hoger Onderwijs: 'Prikkelen, presteren, profileren', september 2001.

realistische militaire context en dat er getracht wordt om de student actief met de leerstof bezig te laten zijn. Het gaat immers niet alleen om het aanleren van kennis, maar ook om het kunnen toepassen ervan: de academische vorming van de cadetten en adelborsten.

Curriculum

De opleiding MBW legt het accent op het bestuderen van kernvraagstukken die zijn ontleend aan de inrichting van primaire processen van (militaire) organisaties die moeten kunnen optreden onder bijzondere omstandigheden, waaronder steeds wisselende crisissituaties. Belangrijk daarvoor is het scheppen van voorwaarden voor, en de afwikkeling van het specifieke optreden in crisissituaties, zodat (militaire) organisaties kunnen blijven functioneren en hun doelen bereiken.

De opleiding MBW is opgebouwd uit cursussen, waarbij door de aard en het niveau van het onderwijs steeds meer zelfstandigheid en zelfsturing van de student verwacht wordt tijdens de voortgang van de opleiding. In het begin van de opleiding wordt de student regelmatig begeleid door een mentor. Deze mentor adviseert en ondersteunt de studenten op het gebied van leer- en studeervaardigheden. Studievoordringen worden nauwgezet bijgehouden en de propedeuse wordt afgesloten met een bindend studieadvies. Ook na de propedeuse wordt de student begeleid door zijn of haar mentor, maar deze begeleiding zal meer en meer alleen op verzoek gaan plaatsvinden.

Verschillende niveaus

De verschillende cursussen uit de bachelor MBW zijn ingedeeld naar niveaus; het niveau loopt op naarmate de opleiding vordert. De student volgt het volgende inhoudelijk samenhangende programma, dat bestaat uit 180 EC⁴:

1. Tijdens de Gemeenschappelijke Officiersopleiding (GOO) is er veel aandacht voor de samenhang en integratie in het onderwijs over militaire operaties vanuit drie verschillende optieken: krijgswetenschappen, militaire bedrijfswetenschappen, militaire syste-

men en technologie. Bovendien presenteren studenten verzamelde en bewerkte onderzoeksdata tijdens een inleiding Operaties en cursussen op het gebied van de academische vaardigheden. Dit deel van de opleiding wordt in alle vijf de bacheloropleidingen gevolgd.

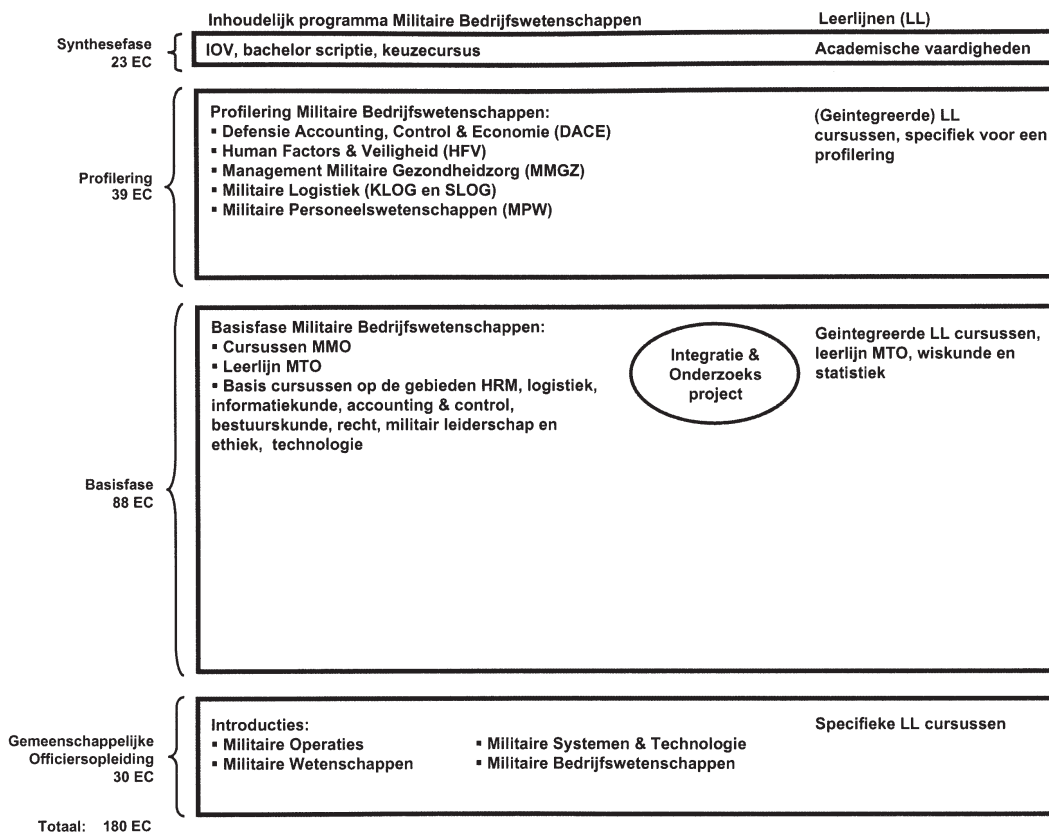
2. Tijdens de basisfase van de opleiding MBW is er aandacht voor het wetenschappelijk bestuderen van militaire organisaties vanuit de functionele deelgebieden in de militaire bedrijfswetenschappen (management en organisatie, economie, personeelsbeleid, ICT).
3. De profilering is een relatief omvangrijk gedeelte, gericht op de gewenste of door het dienstvak/wapen vereiste specialisatie. Dat zijn er vijf in getal, respectievelijk defensie-accounting, *control* en economie; militaire logistiek; *human factors* en veiligheid; management van militaire gezondheidszorg, en militaire personeelwetenschappen.
4. De synthesefase, die bestaat uit een keuzevak, een individueel onderzoeksvoorstel en een scriptie.

Figuur 2 toont de opbouw van de opleiding. De uitvoering van dit programma loopt grotendeels, maar niet voor honderd procent, van onder naar boven. Na de profilering volgen nog enkele cursussen uit de basisfase onmiddellijk voorafgaand aan de scriptie. Dit heeft te maken met overwegingen rond de planning van de opleiding. De meest rechtse kolom vormt een indicatie van de leerlijnen, die – zoals vermeld – gericht zijn op het verwerven van competenties als communicatieve, methodologische en informatieverwerkende vaardigheden.

Balans

Deze opbouw houdt rekening met de noodzaak om een combinatie te maken tussen brede kennis (integratie) en specialisatie (differentiatie). Voor moderne militaire operaties zijn professionals nodig die kunnen omgaan met ethische, personele, juridische, logistieke, bedrijfskun-

4 EC betekent *European Credit* en is een Europese standaard om de studiebelasting aan te geven. 1 EC staat voor 28 uur studielast.



Figuur 2: Opbouw van de opleiding MBW, onderdeel van de wetenschappelijke officiersopleiding

dige, operationele en technische aspecten van operaties zonder de dwarsverbanden uit het oog te verliezen. Om studenten hiertoe op te leiden zijn differentiatie en integratie van bedrijfswetenschappelijke disciplines met beroepsprofiel dan ook belangrijke uitgangspunten in de opleiding MBW.

De balans tussen differentiatie en integratie verandert gedurende de opleiding. De opleiding begint uitgesproken geïntegreerd en multidisciplinair, om geleidelijk meer specialistisch en gedifferentieerder te worden.

Opzet GOO

De GOO is ontwikkeld om te leren samenwerken, om aanstaande officieren kennis te laten maken met de verschillende aspecten van militaire operaties en om hen in te wijden in de wereld van krijgsmachten en de Nederlandse

krijgsmacht in het bijzonder. Militaire operaties vormen de rode draad binnen de GOO. Deze worden bestudeerd vanuit een krijgswetenschappelijk, militair, bedrijfskundig en technisch perspectief. Daarnaast worden de academische leerlijnen gestart.

De basisfase

De basisfase is gericht op het opleidingsprofiel MBW, kernvraagstukken van het functioneren van onder meer militaire organisaties, die zich bij uitstek voorbereiden op en daadwerkelijk moeten kunnen optreden in sterk van elkaar verschillende crisissituaties. De fase is multi- en interdisciplinair van aard en kenmerkt zich enerzijds door het bestuderen van vraagstukken over militaire organisaties aan de hand van basisdisciplines en functionele gebieden van bedrijfswetenschappen (differentiatie). Anderzijds worden kennis, inzichten, theorieën en modellen uit de verschillende basisdisciplines

en functionele gebieden geïntegreerd en gecombineerd in een (onderzoeks)project aan het eind van deze fase (integratie).

Belangrijk in deze fase is het scheppen van voorwaarden voor en de afwikkeling van het specifieke optreden in crisissituaties, zodat de organisaties ook in dit soort bijzondere omstandigheden kunnen blijven functioneren. De kernvraagstukken hebben betrekking op zowel de aspectsystemen (onder meer personeel, materieel, financiën, logistiek, recht, informatievoorziening, organisatie), als op de integratie daarvan via methodologie en kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksvaardigheden. De kernvraagstukken worden bestudeerd vanuit inzichten die zijn opgedaan in velerlei overheids- en bedrijfsorganisaties, waardoor een breed beeld ontstaat van analysekaders en oplossingsrichtingen.

De samenhang tussen deelgebieden wordt gevormd door het zogeheten integratieproject. Tijdens dit project wordt naar aanleiding van een concrete probleemstelling uit een van de krijgsmacht delen een afgebakend onderzoek opgezet. Daarbij wordt een integratie van de functionele deelgebieden bewerkstelligd, alsmede de ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden, schrijven, spreken, samenwerken en zelfstandigheid.

Opzet profileringen

De zogeheten profileringsruimtes zijn wetenschappelijke verdiepingen binnen het domein van een basisdiscipline van militaire bedrijfs-wetenschappen (specialisatie en differentiatie). De inrichting van een profileringsruimte sluit enerzijds aan bij de wetenschappelijke eisen die de betreffende basisdiscipline stelt en anderzijds bij de behoeftstelling uit het militaire beroepsveld (integratie).

De keuze voor een profilering is deels bepaald door het krijgsmachtdeel en daarbinnen het dienstvak, wapen, functiegroep, of korps; voor sommige

cadetten en adelborsten is de keuze vrij. De standaardomvang van de profilering is 39 EC. De profileringen worden aan de NLDA verzorgd; als uitzondering hierop wordt de profilering op het gebied van de militaire gezondheidszorg van de Erasmus Universiteit betrokken.

Op basis van behoeften van de krijgsmacht delen zijn eisen voor officieren van diverse wapens, dienstvakken, functies of korpsen opgesteld. Naar aanleiding van deze eisen is gezocht naar eindtermen in de profileringen die daarbij aansluiten. De profileringen zijn vervolgens op basis van recente wetenschappelijke inzichten ingericht.

De profileringen beslaan drie perioden van 13 EC, totaal 39 EC. Niet-MBW studenten (in het bijzonder van KW) kunnen de eerste twee periodes (26 EC) als minor volgen. De profileringen van defensie accounting, control & economie, en van logistiek worden tijdens de eerste 13 EC gezamenlijk gevolgd.

Opzet synthesefase

In de afrondende fase van de opleiding kunnen studenten kiezen uit een aantal cursussen, zoals media en de krijgsmacht, civiel-militaire interactie, en veiligheidsstudies. Studenten

FOTO AVDD, G. VAN ES



Tarin Kowt, Afghanistan. Mannen van de logistiek zijn bezig met het aftanken van Bushmasters op kamp Holland (2007)

moeten daarnaast ter afsluiting van hun studie een scriptie (ook wel thesis genoemd) schrijven. De invulling van de 'vrije keuze' cursus en de scriptie kan binnen of buiten de gekozen profilering plaatsvinden, maar altijd binnen de aandachtsgebieden van MBW.



Militaire operaties zijn complex en kennisintensief. Tegenwoordig zijn meer dan ooit 'smart soldiers' vereist

Om de onderwerpkeuze te vergemakkelijken wordt voor zowel de 'vrije keuze' cursussen als voor de scripties jaarlijks een keuzemarkt georganiseerd. De voorbereiding van de scripties gebeurt in kleine kringen, begeleid door medewerkers met aantoonbare onderzoekskwalificaties. Meestal is het zo dat de verwevenheid tussen onderwijs en het aan de faculteit verrichte onderzoek gedurende het verloop van de opleiding explicieter en omvangrijker wordt. De onderwerpen die op de keuzemarkt voor de scripties worden aangeboden zijn allen direct gerelateerd aan onderzoek van facultaire medewerkers. Voorbeelden van lopend onderzoek zijn:

- militaire families;
- instrumenten voor accounting en control bij defensieorganisaties;
- de morele dimensie van (a)symmetrische oorlogsvoering;
- intelligente logistieke concepten, inclusief vraagstukken van uitbesteding;

- civiel-militaire samenwerking tijdens expeditionair optreden;
- leiderschap in crisissituaties;
- internationale (civiel-)militaire samenwerking.

Ontwikkelingen en conclusie

Het is al eerder gezegd: de opleidingen aan de NLDA zijn uniek in het Nederlandse onderwijsbestel. Met uitzondering wellicht van de Politie-academie wordt nergens in Nederland zo expliciet en gefundeerd ingegaan op het organiseren van mensen en middelen in buitengewone en extreme omstandigheden. De rol en verankering van de opleiding MBW in het totale universitaire veld komt aan de kant van studenten en docenten terug.

- Civiele studenten hebben belangstelling voor delen van de opleidingen die de NLDA aanbiedt. Een voorbeeld hiervan is de profilering 'Human factors & veiligheid', die door de Universiteit van Twente erkend wordt als keuzeprogramma binnen haar eigen studierichtingen. Dat is verheugend. Het is een teken dat het onderwijs van de NLDA als tenminste compatibel met dat van universiteiten beschouwd wordt; in feite wordt erkend dat er een duidelijke meerwaarde van uitgaat.
- Steeds meer hoogleraren en universitair hoofddocenten van de NLDA zijn een gedeelte van hun tijd bij universiteiten werkzaam om onderwijs en onderzoek te verrichten en om promoties op militair-wetenschappelijk gebied te begeleiden. De aanwas van gepromoveerde *soldier-scholars*, waar in Amerika zoveel werk van gemaakt wordt, neemt inmiddels een behoorlijke vlucht.

Op het raakvlak van de NLDA en het universitaire veld spelen momenteel twee zaken. Allereerst is het in het kader van de loopbaanontwikkelingen van de Nederlandse officieren van groot belang dat de opleiding MBW toegang geeft tot aansluitende mastertrajecten van civiele universiteiten. Dat is ook van groot belang voor de accreditatie. Momenteel zijn er met vier universiteiten (Vrije Universiteit,

Erasmus Universiteit, Open Universiteit en de Universiteit van Tilburg) verregaande overeenkomsten op dit gebied. Zelfs is het zo dat een aantal adelborsten en een cadet die afgelopen studiejaar bij MBW afstudeerden dit jaar in staat zijn gesteld om een masteropleiding in de bedrijfskunde aan de VU te volgen. De VU laat deze officieren drempelloos, dat wil zeggen zonder enig additionele eis, toe tot haar masteropleiding.

Vrijwel vergelijkbare arrangementen zijn er met de andere universiteiten (soms wordt er gevraagd dat de NLDA de ruimte voor het vrije keuzevak invult met een specifieke extra cursus die men voor toelating tot een bepaald mastertraject noodzakelijk acht). De accreditatie zal dit proces van aansluiting op universitaire masterprogramma's verder versnellen.

Daarnaast is er al langer de ambitie om – net zoals in België – een eigen masteropleiding in de militaire wetenschappen aan de NLDA te ontwikkelen. Dat kan prima een samenwerkingsproject van KW en MBW worden. Gelet op de unieke competenties die er in beide studierichtingen voorhanden zijn, heeft dit alles in zich om tot een kroonjuweel van de NLDA uit te groeien.

Ten slotte nogmaals de blik op de heel nabije toekomst gericht: de accreditatie. Zoals gezegd, de studierichting MBW loopt voorop in het accreditatieproces dat ertoe moet leiden dat het Nederlandse onderwijs in de militaire wetenschappen voor de eerste keer in zijn geschiedenis van een kleine 200 jaar civiel erkend wordt. Daarmee wordt dan een status bereikt die in landen als de VS, Zuid-Afrika, Turkije en België – om enkele uiteenlopende voorbeelden te noemen – al langer, soms veel langer, bestaat.

Het studiejaar 2008-2009 wordt een belangrijk jaar in dit verband. Als de voorlopige uitkomst van de visitatiecommissie van november 2008 door de NVAO wordt overgenomen, dan wordt de NLDA een zogeheten 'aangewezen instelling'. Daarna worden de andere studierichtingen gevisiteerd, een proces dat in de loop van 2009 hopelijk met succes kan worden afgesloten.

Als dat gebeurt, heeft de NLDA een historische stap gezet. Tegelijkertijd realiseert iedereen zich dat alles wat we doen ten dienste stond, staat en blijft staan van die (jonge) mannen en vrouwen die in verre en onzekere omstandigheden hun leven in de waagschaal stellen. Dat, per slot van rekening, mag nooit vergeten worden. ■

Literatuur

- 'After smart weapons, smart soldiers', *The Economist*, 25 oktober 25th 2007 (http://www.economist.com/world/international/displaystory.cfm?story_id=10015844).
- Commissie Accreditatie Hoger Onderwijs, 'Prikkelten, presteren, profileren', Den Haag, 2001.
- Dittrich, K. en M. Luwel, 'Het accreditatiestelsel van Nederland en Vlaanderen' in: *TH&MA*, nummer 3, 2006.
- Munnik, A. De, 'De bacheloropleiding Krijgswetenschappen aan de Nederlandse Defensie Academie' in: *Militaire Spectator*, jaargang 177, nummer 1, 2008.
- Soeters, J., 'Culture in Uniformed Organizations', in: N.P. Ashkanasy e.a. (eds.), *Handbook of organizational culture and climate*, Sage, Thousand Oaks, 2000, 465-481.
- Zelf Evaluatie Rapport (ZER), Accreditatie bacheloropleiding Militaire Bedrijfswetenschappen aan de Nederlandse Defensie Academie, 29 september 2008.