

# ‘Be authentic and do as I say’

## *Marenne Jansen onderzocht vorming militair leiderschap aan de KMA*

Han Bouwmeester, Henk Warnar en Frans van Nijnatten

**Dr. Marenne Mei Jansen onderzocht in haar proefschrift *Educating for Military Realities* de relatie tussen vorming en de militaire praktijk. Specifiek keek zij naar de opleiding van infanterieofficieren aan de Nederlandse Defensie Academie in Breda en stelde zich de vraag wat de ambitie van de NLDA is met betrekking tot vorming, of dat doel wordt bereikt en zo niet, wat dan de implicaties voor de professionele militaire praktijk zijn. Een aanvullende casestudy bracht haar naar Afghanistan, waar zij een uitgezonden Nederlands peloton volgde. In een interview met de *Militaire Spectator* praat ze over haar onderzoek, dat tot de nodige media-aandacht leidde, over het durven nemen van risico's in het onderwijs aan cadetten en wat ze zou veranderen als ze zelf commandant van de NLDA zou zijn.**

### **Waarom ben je dit onderzoek gaan doen, wat was jouw proces van verwondering?**

Na het eerste jaar van mijn studie filosofie ben ik, van 2004-2005, in Srebrenica geweest voor een humanitaire organisatie. Ik heb daar een kindercircus opgericht voor Bosnische en Servische kinderen. In Srebrenica had ik vooral de maatschappelijke kant gezien, de kant van wederopbouw en het proces van terugkeer naar een normaal leven na een conflict. Dat was uiteraard niet militair, maar zo kreeg ik wel contact met het Nederlandse leger en vond het een zeer interessant bedrijf. Daarna ben ik, naast filosofie, meer politiek-georiënteerde studies

gaan doen en uiteindelijk – na veel ‘buitenland’ – bij Clingendael terechtgekomen. Daar organiseerde ik onder andere cursussen over internationale veiligheid voor militairen die op uitzending gingen en kreeg ik contact met professor dr. Desiree Verweij, die een promotieplek had voor iemand die ‘iets’ had met filosofie en internationale betrekkingen. Ik was op zoek naar meer verdieping in mijn werk, dus heb toen vrij snel gesolliciteerd. Het ging om een programma in samenwerking met Human Factors van TNO, over de menselijke actor in het gevecht. Ook wilde ik de context, internationaal conflict, hier bij betrekken. In filosofie en ethiek was ik goed geschoold en getraind en de internationale veiligheidshoek kende ik ook, maar in de militaire wereld moest ik me extra verdiepen. Sowieso gaat het eerste jaar van een promotie vaak over het formuleren van de vraag die je echt wilt onderzoeken. In mijn geval kwam dit neer op het onderzoeken van het proces van ‘spijkerbroek tot infanterist’, gezien in de context van hedendaagse oorlogvoering. Op die manier kon ik op basis van bestaande kennis en ervaring via nieuwsgierigheid tot nieuwe inzichten komen.

‘Tussen het ideaalbeeld van karaktervorming en praktische lesprogramma's of gedragscodes zitten discrepanties’

**Een rode draad in je proefschrift zijn de discrepanties tussen ambitie en theorie – wat wil de Defensie Academie graag bereiken? – en de praktijk, die er heel anders uitziet. Het gaat om de tegenstelling tussen de militaire wereld, die een gestandaardiseerde organisatie is, en de wereld vol dilemma's waarmee militairen constant worden geconfronteerd. Kun je uitleggen hoe we die probleemstelling moeten zien?**

Ik heb het proefschrift opgebouwd rondom de drie pilaren van militaire educatie. De drie pilaren zijn: de visie en ambitie, de doctrine en het organisatorisch ontwerp, en de dagelijkse praktijk. Tussen die drie pilaren zitten discrepanties en is er wrijving. Je kunt daar heel kritisch over zijn en dat ben ik ook wel, maar tegelijkertijd is het niet echt een wonder dat er verschil zit tussen gedrag en ideaalbeelden – dat is heel logisch en menselijk. Je maakt wetten en vervolgens gedragen mensen zich daar min of meer naar, en soms niet. Soms lokken wetten ook uit dat je ze wilt omzeilen – even kijken of je buiten de regels kunt acteren. Zo is het ook bij militaire educatie, of vorming.

Op hoog filosofisch niveau is er een ideaalbeeld van wat karaktervorming zou moeten zijn. Zo'n ideaalbeeld wordt al wat anders als je het probeert praktisch te maken door het in bijvoorbeeld een lesprogramma of gedragscode vast te leggen. Vervolgens is er het gedrag van mensen die zo'n programma of code proberen te volgen. En ook daartussen zit weer ruimte. Die ruimte, dat zijn de discrepanties waar ik over schrijf. Dat ze er zijn is niet problematisch an sich – ze moeten alleen wel bespreekbaar gemaakt worden. Bij ontkenning van die discrepanties is er de ontrechte schijn van ideaal gedrag. En dat is waar ik kritisch over ben ten aanzien van de opleiding die ik onderzoek.

Sommige bevindingen in het onderzoek heb ik als nieuw ervaren, andere waren een bevestiging van de literatuur of vermoedens. Als burger had ik een heel strak beeld van de militaire organisatie: er wordt iets gezegd en men gaat dat uitvoeren. Daar ben ik absoluut op teruggekomen, want het ligt genuanceerder. Er is bijvoorbeeld meer gelegenheid voor tegenspraak

FOTO ROGER CREMERS



Dr. Marenne Mei Jansen (1982) is filosoof en politicoloog. Zij promoveerde in 2019 op een proefschrift over militaire educatie aan de Radboud Universiteit in samenwerking met TNO en de NLDA. Momenteel werkt zij bij de Adviesraad Internationale Vraagstukken, die regering en parlement adviseert over mensenrechten, vrede en veiligheid, ontwikkelingssamenwerking en Europese integratie. Daarvoor werkte zij onder andere als docent en onderzoeker bij Instituut Clingendael, de Universiteit van Amsterdam en voor humanitaire organisaties in onder meer Bosnië en Senegal.



*'Als je de opleiding zo inricht dat men heel goed leert om het spel te spelen, dan is dat aangeleerd gedrag'*

en overleg dan ik dacht. Nieuw was dat ik veel minder had verwacht dat er binnen de opleiding geprobeerd wordt om onder regeltjes uit te komen. Je kunt zeggen: dat is creativiteit, dat is leiderschap, dat is precies wat de bedoeling is van de opleiding, maar daar zit ook een grijs gebied, waardoor het soms bijna een spel of uitdaging wordt om je zo te gedragen.

In mijn lekenpraatje bij mijn promotie maakte ik een vergelijking met de achterkant van het Centraal Station in Amsterdam: alle verkeer gaat daar door elkaar heen. Vroeger was dat gereguleerd en botste iedereen toch; nu is het één grote

stoep waar allerlei verkeer zich overheen beweegt en dat gaat eigenlijk best wel aardig. Ik illustreer daarmee dat als je iets overreguleert, het toch vaak misgaat. Soms is de oplossing om juist meer risico te nemen, regels los te laten, en reguleert iets zich zo vanzelf. Het gaat dan over het toelaten van twijfel en onzekerheid. Interessant is dat dat natuurlijk wezenlijke elementen van conflict zijn. Anderzijds wil je uiteraard, als je handelingen verricht in het hoogste geweldsspectrum, de risico's zo veel mogelijk minimaliseren, dat is evident. Maar de opleidingsomgeving zou een veilige omgeving moeten zijn, waarin je zekere risico's goed kunt



FOTO MCD, ROB GIELING

nemen en je twijfel en onzekerheid dus wat meer ruimte zou kunnen geven.

**Het spel waar je het over hebt slaat heel erg op de opleidingscontext, niet op de militaire inzet met voorkomende dilemma's. Strakke procedures geven daar niet altijd te oplossing.** Zeker, allereerst moet je het onderscheid maken tussen opleiding en praktijk. Ik denk niet dat het 'spel', het ontduiken van de regels, in de praktijk net zoveel gebeurt als tijdens de opleiding. Mijn onderzoek richt zich grotendeels op de opleiding. Toch is het wel zo dat de opleiding voorbereidt op de praktijk. Dus als

je de opleiding zo inricht dat men heel goed leert om het spel te spelen, dan is dat aangeleerd gedrag. Aristoteles zegt daarvan dat door *habituation*, gewoonten, karakter ontwikkelt. Als je dat vier jaar lang zijn gang laat gaan, dan heb je mensen opgeleid die dat toch als een soort primaire of secundaire natuur ontwikkeld hebben.

**Tegelijkertijd worden jonge officieren wel behoorlijk in het diepe gegooid. Door de wijze van optreden kan dat mogelijk ook niet anders. Is het dan eigenlijk niet verwonderlijk dat het zo vaak goed gaat?**

Het zou interessant zijn om daar onderzoek naar te doen, door bijvoorbeeld te kijken naar wanneer het wel goed ging, en waarom dat zo was. Ik denk dat daar veel lessen uit te trekken zijn, op individueel niveau, maar met name voor de organisatie. In de vierde studie in mijn proefschrift doe ik ook de uitspraak dat je wat er mis ging niet op deze commandant moet plakken, maar dat het een organisatievraagstuk is of je op deze manier mensen goed geëquipeerd naar de oorlog laat gaan.

**Heb je het gevoel dat een aankomend luitenant tijdens de opleidingstijd voldoende maatschappelijk ontwikkeld wordt? Pampert de KMA de studenten te veel door alles te regelen?**

De NLDA neemt wel veel dagelijkse zorgen zoals huisvesting, voeding en kleding weg. Dat is wel anders bij civiele studenten die eerst nog maar eens een dak boven hun hoofd moeten vinden. Tegelijkertijd wordt er van cadetten meer toewijding verwacht en is er een vrijwel continue aanwezigheidsplicht.

In mijn onderzoek ben ik hier niet verder op in gegaan, maar de kortmodelleerlingen zijn wat dat betreft een heel interessante groep met een andere achtergrond. Zij brengen wat meer maatschappelijke ervaring mee. De langmodelleerlingen beginnen op hun 17-18e en zijn meer onbevangen dan de kortmodelleerlingen die al een studie achter de rug hebben. Dit beschrijf ik ook in mijn studie. De kortmodelleerlingen zien het eerder als een opleiding die een opstap biedt naar leiderschap, kennis geeft over een internationaal krachtenveld en zij hebben vaak een



*'Er is een groot verschil tussen iemand die vanaf zijn 18e 'binnen heeft geslapen' en iemand die toch ook andere dingen heeft gezien'* FOTO MCD, ROB GIELING

genuanceerder beeld van het werkveld van de krijgsmacht en van hun eigen ontwikkeling. Er is een groot verschil tussen iemand die vanaf zijn 18e 'binnen heeft geslapen' en iemand die toch ook andere dingen heeft gezien. Het zou goed zijn daar meer oog voor te hebben en er als organisatie meer je voordeel mee te doen. Dat zou ook invloed kunnen hebben op de uitval tijdens de opleiding.

**De NLDA slaagt er blijkbaar toch onvoldoende in om de dingen die je in de discrepanties noemt met elkaar in balans te brengen. Waar moeten we het dan zoeken om dat te verbeteren?**

Iedereen in de organisatie, van elke rang, is het erover eens dat militair zijn een ethisch complex beroep is. Uiteindelijk slaan sommige van de ethische dilemma's neer in een instructiekaartje en als je dat leest dan 'weet je wat je moet doen'. Maar dat is natuurlijk niet zo. Ik denk dat het daar ergens misgaat; dat er de pretentie is dat complexe ethische dilemma's bij wijze van spreken op een instructiekaartje passen en dat iemand in het veld dan weet wat hij moet doen. Ik weet wel dat niemand denkt dat zo'n kaartje het ultieme antwoord gaat geven en dat er heel weinig mensen zijn die het überhaupt als checklist gebruiken. Tegelijkertijd geven derge-

lijke kaartjes wel de indruk dat dat zou kunnen of moeten.

Er is veel theorie ontwikkeld over het 'juiste' doen in complexe situaties. Daarbij is Defensie natuurlijk een organisatie waarbij iedereen de hele dag praktijkervaring opdoet. Toch is meer dilemmatraining mijns inziens niet nodig; mijn aanbevelingen focussen juist op het maken van de koppeling. Je hoeft de discrepanties niet op te lossen, die zijn heel logisch, maar het gaat om de bruggen daartussen. Het gaat niet zozeer om een disbalans, maar om een gebrek aan integratie, een verbinding tussen het een en het ander. Het zijn coherentievraagstukken: de coherentie van de NLDA, de coherentie van de infanterie – KMS, KMA, soldaten – en uiteindelijk de coherentie van de opleiding en de echte werkpraktijk, en van uitzending en thuis.

Ik heb het in mijn proefschrift ook over 'a beautiful risk of education' van Gert Biesta. Biesta legt uit dat je in onderwijs de neiging moet weerstaan om alles te kwantificeren en te meten. In plaats daarvan zouden we moeten accepteren dat onderwijs een langzaam proces is vol onverwachte wendingen. Precies die wendingen zijn leerzaam, maar betekenen ook dat je een leertraject niet vooraf kunt vastleggen – dat is een zeker risico, en dat moet je omarmen.

Het werken met instructiekaartjes wordt tot vervelens toe beoefend, maar bij dat vervelens moet je helemaal niet komen. Het is een uiterst boeiende materie die niet hoeft te vervelen. Stuur militaire studenten op stage naar een onderdeel van de VN, waar ze daadwerkelijk zien hoe politieke beslissingen worden genomen. Laat ze samen met studenten bedrijfskunde kijken hoe je activiteiten kunt ontwikkelen in een post-conflictgebied. Laat ze in contact komen met mensen die anders denken en anders geleerd hebben. Dan kom je onzekerheid, complexiteit, twijfel en risico vanzelf tegen, in een veilige omgeving waarbinnen tijd is om te reflecteren op je handelen. Waarom zou je samenwerken niet alvast oefenen? In oorlogsgebied, maar ook in Nederland, zullen ze regelmatig moeten samenwerken met

'Je hoeft de discrepanties niet op te lossen, die zijn heel logisch, maar het gaat om de bruggen daartussen'

diplomaten, mensen van ngo's, tolken en andere nationaliteiten. Dat wordt nu in de opleiding maar zijdelings getraind. Op elkaar oefenen met leiderschap in je eigen groep levert mogelijk te weinig op, omdat iedereen dan weet wat er verwacht wordt en je elkaar niet wil laten vallen.

#### **Je gebruikt quotes als: 'be authentic and do as I say'. Is de krijgsmacht echt zo directief?**

'Be authentic and do as I say' is een van de dilemma's die in de opleiding zitten. Leiderschap, wordt gezegd, werkt het beste als je dicht bij jezelf blijft (authentiek bent), maar ondertussen moet je wel een bepaald modelletje volgen (do as I say). Daar zit natuurlijk spanning op. Defensie opereert in een complexe omgeving. Dat je in je opleiding dan al te maken krijgt met discrepanties is op zich niet slecht, maar dan moet je dat expliciet maken. Je moet een aggregatieniveau hoger gaan zitten. Op die manier maak je vorming intelligent, waar het nu soms 'per ongeluk' is. Nu leren cadetten ook creatief met regels om te gaan, maar eerder door ze te leren interpreteren op een voor hun voordelige manier. Dat is het gedrag dat Goffman 'navigating the underlife' en secundaire adaptatie noemt.

Daarnaast kleeft er een zeker maatschappelijk risico aan de pretentie van perfectie door te doen alsof je gedrag altijd in lijn is met de regels. Hoe hoger je *moral highground* is, hoe groter je afbreukrisico. Dit geldt zeker voor een organisatie als de krijgsmacht, die toch al vaak onder een vergrootglas ligt. Als je echt wilt werken voor een organisatie die perfect is en wereldvrede beoogt, dan kom je wel regelmatig van een koude kermis thuis.

**Waren alle cadetten even snel in het navigeren in de ‘underlife’ of waren er verschillen? En wat doet zo’n verschil?**

Ik denk zeker niet dat alle cadetten daar even snel in waren, maar wel dat er cadetten waren die dat spel een stuk leuker vonden dan anderen. Het leidde tot een cultuur van leider-en-volger op een informele manier, dus niet opgelegd door het instituut.

Er schiet me een voorbeeld te binnen van een kortmodelleerling, die al iets ouder was en weigerde aan het spel mee te doen. Zijn instelling was meer van een jonge werknemer: ‘jongens, we zitten hier toch gewoon op school om bepaalde dingen te leren. Dan zijn er bepaalde regels en daar hou je je aan, en als dat niet lukt dan ga je naar je commandant en zeg je: sorry, ik was te laat’. Dat is ook een manier om er mee om te gaan. Dat waren geen buitenbeentjes die dat op die manier deden. Dat was een meer volwassen benadering: als er een probleem is, dan kun je daar over praten en dan zien we wel. Zo iemand kiest dus niet voor het stiekem ontwijken van regels, maar gaat de confrontatie aan. Ik denk dat dat wenselijker gedrag is dan iemand die de gaten in het systeem telkens opzoekt. De opleidingsvraag is dan: hoe bevorder je dat wenselijke gedrag? Waarschijnlijk niet door meer regels in te voeren.

**De KMA is recent in het nieuws gekomen door een kritische scriptie van cadet Irina Tziamali. Zag je een parallel met je eigen onderzoek?**

Ja, in mijn eigen onderzoek heb ik niet gefocust op de masculiniteit waar Tziamali het over heeft, ook omdat mijn onderzoek alleen onder de infanterie plaatsvond en ik alleen mannelijke respondenten had. Voor zover ik weet – ik kan

niet achter de schermen kijken – staat Defensie open voor de resultaten van haar onderzoek en zal er in het kader van sociale veiligheid naar gekeken worden. Wat mijn eigen onderzoek betreft: ik ben bij staatssecretaris Barbara Visser en de bestuursstaf langs geweest om het toe te lichten, dus aan de Haagse kant zat het vrij goed. Aan de andere kant werd ik meteen gebeld door een defensiewoordvoerder die mij afraaide op bepaalde interviewverzoeken in te gaan. Voor mij was dat lastig; ik was tegelijkertijd werknemer en onafhankelijk onderzoeker en vond de omgang met de media in relatie tot de cultuur van Defensie ingewikkeld.

Er is ook nog een publieke reactie van de Commandant-NLDA geweest en het aardigste wat ik daarover kan zeggen is dat hij zijn feiten niet gecheckt had en weigerde een rectificatie te sturen. Jammer was dat het met die reactie niet meer over de inhoud van het onderzoek ging, maar meer over het schoonvegen van een straatje, academische vrijheid en omgang met de media. Ik denk dat dit het inhoudelijke gesprek heeft belemmerd. Daar is een kans gemist om te spreken over de opleiding en welke lessen er uit mijn onderzoek getrokken kunnen worden.

Overigens is het mij als onderzoeker bij Defensie over het algemeen goed bevallen. Ik ben vrijwel overal met open armen ontvangen en iedereen nam tijd. Ik heb het idee dat ik een heel eerlijk beeld heb gekregen. Zeker als een commandant zegt dat je ‘erbij hoort’ is je aanwezigheid geaccepteerd en spreken mensen open met je. Met sommigen heb ik nog steeds contact.

Ik sta er nu natuurlijk wat verder vanaf en kan niet zeggen of er door de verschillende onderzoeken – ook die van Sander Dalenberg (ontgroening) en Tine Molendijk (moral injury) – bij de NLDA iets veranderd is ten aanzien van kritisch onderzoek over de eigen organisatie. Gezien de reactie op Irina’s onderzoek denk ik van wel.

**Je bent reserveofficier, je hebt een opleiding gedaan van enkele weken. Hoe kijk je daar tegenaan?**

Dat was interessant, want ik zat nog midden in mijn onderzoek voor mijn proefschrift. In het

aannametraject zag ik de discrepanties terug. Ik heb zowel bij de Aanstellingsadviescommissie als in mijn proefschrift aangegeven dat ik met twee petten opzat. De opleiding die ik volgde bestond uit twee weken Initiële opleiding Reserve Officier in Breda en twee weken Algemene Militaire Opleiding in Assen. We waren een groepje van hoogopgeleide dertigers, dat is voor onderofficieren die normaal met aspirant-soldaten van onder de 20 te maken hebben natuurlijk een heel vreemd clubje. In die zin is het slecht te vergelijken. Wel heb ik veel geleerd. Alle 'groene' dingen waren nieuw voor mij, de *skills and drills*, terwijl vakken als ethiek en lessen over internationale organisaties bekend terrein waren.

**Wat zou je veranderen als je zelf commandant van de NLDA zou zijn?**

Allereerst wil ik zeggen dat dat een heel specifieke functie is, die meer vraagt dan alleen militair, wetenschappelijk of onderwijskundig inzicht. Het zou mooi zijn als die functie vervuld

wordt door iemand die affiniteit heeft met minstens al die aspecten. Maar om toch antwoord te geven: wat vorming betreft zou ik meer koppelingen maken tussen de discrepanties – waar komt het nu wel bij elkaar? – en op een meer metaniveau nadenken over de effecten van bepaalde vormen van onderwijs op de lange termijn. Daarnaast zou ik de nadruk leggen op stages, beroepspraktijk en uitwisseling met andere actoren in hetzelfde veld. Hoe je dat dan exact zou moeten organiseren weet ik niet, misschien met een pilot-klas met kortmodel-leerlingen. Kijk eens met een klein groepje mensen een jaar of twee hoe dat zou moeten werken en wat we ervan leren. Daarnaast denk ik dat de link tussen wetenschappelijk en militair onderwijs versterkt moet en kan worden. Mijn ambitie is nooit geweest om een *how to* over vorming voor de NLDA te schrijven. Maar het zou goed geweest zijn als de discussie binnen de NLDA meer daarover gegaan was. Als dit interview daaraan kan bijdragen zou dat mooi zijn. ■

*'Je kunt er ook voor kiezen om in je onderwijs veel meer risico toe te laten, in een veilige omgeving waarbinnen tijd is om te reflecteren op je handelen'*

FOTO MCD, ROB GIELING

