



MILITAIRE SPECTATOR



Vorming van militairen
(zie blz. 401 e.v.)



UITGAVE

Koninklijke Vereniging ter
Beoefening van de Krijgswetenschap
www.kvbk.nl

Secretariaat KVVK
(Ledenadministratie, PR, secretaris
en penningmeester)
MPC 41A
Postbus 9012
6710 HC Ede
Fax: (020) 871 80 78
info@kvbk.nl

Secretaris:
luitenant-kolonel I.M. de Jong
Telefoon: (0318) 68 32 30

HOOFDREDACTEUR

brigade-generaal prof. J.M.J. Bosch
Instituut Defensie Leergangen
MPC 58B
Postbus 20701, 2500 ES Den Haag
Telefoon (015) 284 42 58
Fax (015) 284 47 21

REDACTIE

kolonel drs. P.J.E.J. van den Aker
kolonel KLu J.F.W. van Angeren
drs. P.H. Kamphuis
commodore KLu F.H. Meulman
kolonel drs. J. Terpstra
kolonel ir. R.G. Tieskens

BUREAUREDACTIE

mw. drs. A. Kool
p/a hoofdredacteur
Telefoon (015) 284 47 20
Fax (015) 284 47 21
a.kool@mindef.nl

ADVERTENTIES

CET Reclame & Publiciteit
Telefoon (0497) 53 15 31

ABONNEMENTEN

binnenland: € 20 (f 44,07)
studenten: € 12 (f 27,55)
buitenland: € 25 (f 55,09)

DRUK

Drukkerij Giethoorn Ten Brink
Vormgeving: TS Media
ISSN 0026-3869

NADruk VERBODEN

Foto omslag: KMS-oefening vredesoperaties,
november 2000 (Bron: L. Davids, dws/kl)



MILITAIRE SPECTATOR

- 398** Editoriaal:
'Fit for Action'
- 400** Mededelingen
- 401** A.P.P.M. van Baal:
Vorming en verantwoordelijkheid
- 406** K.A. Gijsbers:
Kiezen voor 'groen'
Vorming bij opleidingen van de KL
- 413** O.P. van Wiggen:
Vorming
Meer 'groen', ook tussen de oren
- 421** R.M.J. Zimmermann, H. Stuit:
LO/Sportorganisatie
'Fit for Action'
- 430** M.L. de Jager, J. Duel, A. Flach:
Psychologische selectie
Overbodige luxe of noodzakelijk kwaad?
- 437** W. Sleurink, H.J. Maijers, L.J.M.H. Frusch:
Verder bouwen op wat al is bereikt...
Civiel-militaire samenwerking (CIMIC)
in Bosnië-Herzegovina
- 443** Boeken
- 447** Samenvattingen / Summaries

vorming

'FIT FOR ACTION'

Sommige organisaties volstaan bij een 25-jarig bestaan met gebak. Andere organisaties laten 'derden' een boekwerk, een audiovisueel product of een tentoonstelling verzorgen en genieten van de ego-strelingen die dit veroorzaakt. Weer anderen vergeten eenvoudig een dergelijk moment en missen daarmee een punt van bezinning. Zo niet de LO/Sportorganisatie. In april 2001 vierde zij haar 25-jarig bestaan als zelfstandig organisatie-element voor lichamelijke oefening en sport. Zij organiseerde op 25 april een symposium met als slogan 'Fit for Action' en als titel: 'Vorming, meer groen... ook tussen de oren'. Ruim 700 deelnemers volgden de diverse presentaties en discussies.

Allereerst is een gelukwens gepast. Het nut en de noodzaak van lichamelijke oefening en sport staat bij weinigen ter discussie. Zelfs niet bij diegenen die hierin niet direct een prettige activiteit zien. Daarnaast is een compliment op zijn plaats. De LO/Sport-

organisatie had het lef een prikkelend thema op te pakken, in de wetenschap dat haar eigen rol daarbij zeker nog niet uitgekristalliseerd is en voor sommigen ter discussie staat. Bewust beperkte de keuze zich niet tot 'fysieke inzetbaarheid', een 'open doel' want de rol daarbij staat als een huis. Het is een goede zaak dat de toehoorders een redelijke afspiegeling vormden van de krijgsmacht: van sergeant tot generaal, van donkerblauw (mariniers), via groen (landmacht) tot lichtblauw (luchtmacht) en van burger tot militair.

De sprekers vertegenwoordigden evenzovele werelden. Kolonel Gijsbers, oud-topatleet, olympisch sporter, eerste commandant van het Geniehulpbataljon in Kosovo en ten tijde van het symposium conceptueel verantwoordelijk voor opleiding en training in de KL; kolonel Van Wiggen, commandant van het Korps Commandotroepen; luitenant-kolonel Zimmermann, plaatsvervangend commandant van de jubilerende organisatie. Foppe de Haan, trainer-coach van sc Heerenveen, twee deelnemers aan een expeditie naar de Himalaya, de oudberoepsmilitair Dolf Nijssen en Ruud Dominicus, commandant van de LO/Sportgroep van de Koninklijke Militaire School in Weert en de Bevelhebber der Landstrijdkrachten luitenant-generaal Van Baal, die reageerde op de sprekers.

Het zal niet verbazen dat dit congres ook in de Militaire Spectator haar weerslag vindt. Vier artikelen gaan over het thema vorming. De BLS geeft zijn visie, terwijl daarnaast de bijdragen van de eerste drie genoemde sprekers zijn opgenomen. Gedeelde trefwoorden zijn: 'kennen, kunnen, durven, willen en doen'. De uitdaging is dat elke militair moet worden gevormd. Van een ieder wordt immers meer verwacht dan militair vakmanschap in engere zin. Het gaat ook en vooral om professionaliteit in bredere zin: discipline, teamgeest, verantwoordelijkheidsgevoel, initiatief, flexibiliteit, volharding en incasseringsvermogen. Dit geldt voor de soldaat, als specialist en lid van een team; voor de onderofficier als leider, vakman en instructeur en niet minder voor

de officier in zijn of haar specifieke rol als gezagsdrager, vakman op het eigen niveau en adviseur.

Zijn dit de 'groene begrippen'? Ja en nee. 'Ja' als we bedoelen dat het voorwaarden zijn voor doelgericht handelen in zelfs extreme omstandigheden. 'Nee' als we suggereren dat ze alleen voor de landmacht gelden. Het artikel van kolonel Meulman in het juli-nummer van de MS laat zien dat ze binnen de luchtmacht heel herkenbaar zijn. Voor de marine geldt hetzelfde.

De auteurs hebben rond het thema hun eigen boodschappen. Voor de BLS gaat het er met name om dat leidinggevers op alle niveaus zich bezinnen op hun stijl van leidinggeven. Ooit waren er redenen om als een soort 'vader' of als een soort 'cipier' op te treden. Vandaag en morgen is er vooral behoefte aan leiders die als trainer en coach hun professionele team willen vormen. Zij moeten overigens tegelijkertijd wel zelf voorbeeld willen zijn.

Kolonel Gijsbers wijst op het belang van consequente operationeel gerichte vorming. Niet alleen tijdens de opleiding maar altijd en overal. Kolonel Van Wiggen ondersteunt dit gedachtegoed en illustreert zijn visie aan de hand van de opleiding van commando's. Hij geeft het belang aan van gevechtsbereidheid, 'Esprit de Corps', sterk leiderschap, realistische en harde training en groepscohesie. Luitenant-kolonel Zimmermann belicht de mogelijke rol van zijn organisatie bij mentale training. Zijn boodschap is dat iedereen die bij vorming betrokken is één taal zou moeten spreken en elkaar zou moeten aanvullen.

In feite vullen deze gedachten elkaar aan. Ze sluiten ook aan op eerdere gedachten over de professionele beroepsmilitair. Juist deze samenhang vraagt de aandacht van allen. Pas als er dwars door een organisatie een helder beeld bestaat van wat moet, nodig is en kan, kunnen de puzzelstukjes op de juiste plaats vallen.

De goede kant van de zaak is dat we op het gebied van vorming een echt lerende orga-

nisatie proberen te zijn. De ervaringen van de vele uitzendingen spelen door in de uitgedragen gedachten. De 'professionele militair' is geen abstract begrip: we hebben nu een beeld. Er is een lijn te onderkennen in de ontwikkelingen van de laatste jaren. De vorige BLS gaf in 1997 aan dat leiderschap, discipline, vakmanschap, liefde voor het werk, incasseringsvermogen, kameradschap en beeldvorming het professionaliteitsgehalte van de landmacht bepalen. Gegeven de ervaringen weten we nu beter wat we er zelf aan kunnen doen, en de wijze waarop we dat doen en wat we bereiken is weer van invloed op wat 'de omgeving' van ons vindt.

Er ligt dus werk op ons te wachten. Er zijn vele vragen onbeantwoord. Hoe dragen we de gedachten rond vorming uit? Er schijnen vele bevelhebbers te zijn. Wil de echte bevelhebber nu opstaan? Hoe maken we vorming tot een gedeelde zorg binnen de gehele organisatie? Hoe zorgen we voor samenspraak tussen opleidingsinstituten, eenheden en staven, ook van de diverse krijgsmachtdelen? Hoe kunnen we 'fit for action' ook tot een centraal thema in het dagelijks functioneren maken? Liggen daar voldoende mogelijkheden, bestaat daar genoeg ruimte om te leren wat geleerd moet worden? Dit laatste is wellicht de grootste zorg, zeker waar de feitelijke mogelijkheden tot oefenen door allerlei factoren beperkt zijn.

Het model van coach en trainer spreekt aan. Tegelijkertijd blijven een paar ijzeren waarheden overeind. Wie respect geeft kan respect verwachten; wie niet gerespecteerd wordt, zal nooit coach en trainer kunnen zijn. Coaches en trainers werken vanuit hun hart; het gaat om de mensen met wie ze het zullen moeten doen. Ze kennen overigens ook het begrip 'hard' waar dit nodig is. Ze richten zich eerst en vooral op het ontwikkelen van het aanwezige talent in plaats van het bijlijpen van datgene waar iemand niet in uitblinkt. Ten slotte: ze geloven in zichzelf en hun opdracht en taak en 'gaan ervoor'. Als we dat in ons eigen gedrag herkennen gaan we de goede kant op.

Mededelingen



Ook dit jaar organiseert de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap weer een **battlefieldtour**, en wel op **zaterdag 22 september**. Alle voorgaande jaren stond deze tour in het teken van een operatie te land, en zo werden inmiddels Eben-Emaël, het Reichswald, Arnhem en de Grebbergen bezocht.

Dit jaar staat de battlefieldtour in het teken van de krijgshistorie in de lucht en wel specifiek de lucht-oorlog in de meidagen van 1940. De Militaire Willemsorde die het vaandel van de huidige Koninklijke Luchtmacht siert, is het tastbare symbool van de strijd die het Wapen der Militaire Luchtvaart in die dagen voerde.

Specifiek aandacht zal worden besteed aan het, inmiddels bijna vergeten, vliegveld Bergen. Destijds was Bergen van groot belang en het vliegveld werd in de vroege ochtend van 10 mei 1940 door Duitse toestellen gebombardeerd, een bombardement dat veel moderne Fokker G-1 jagers van de 4de Jachtvliegafdeling vernietigde. Maar Bergen was ook de thuisbasis voor de Strategische Verkenningafdeling, uitgerust met de verouderde Fokker C.X., een dubbeldekker met open cockpit. De bemanningen van deze toestellen zouden in de oorlogsdagen vele hachelijke bombardements- en verkenningsvluchten maken, in het door Duitse jagers beheerste luchtruim boven West- en Midden-Nederland.

Naast het vliegveld en de regio Bergen komen enkele andere saillante onderwerpen uit de lucht-oorlog in de meidagen aan bod. Het programma is als volgt:

Tot 10.00 uur	Bus bij station Alkmaar (deze vertrekt naar het vliegveld na de aankomst van zowel de intercity naar Den Helder om 09.53 uur, als de sneltrein naar Hoorn om 09.56 uur)
Tot 10.45 uur	Ontvangst met koffie op het voormalige vliegveld
10.45-10.50 uur	Opening door de voorzitter KVBK, generaal-majoor D. Starink
10.50-11.15 uur	De Koninklijke Luchtmacht in de neutraliteitsperiode Drs. P. Grimm (voorzitter Studiegroep Lucht-oorlog 1939-1945 en o.a. eindredacteur van 'Illusies en incidenten')
11.15-11.45 uur	Het vliegveld Bergen, opkomst en ondergang (1938-1945) J.H. Schuurman (auteur van 'Vliegveld Bergen NH 1938-1945')
11.45-12.45 uur	Rondleiding over het voormalige vliegveld Bergen
12.45-13.45 uur	Lunch
13.45-14.15 uur	De lucht-oorlog in de regio Bergen (1940-1945) R.W. de Visser
14.15-14.45 uur	Geallieerde luchtsteun in mei 1940 J. Jolie (auteur van 'Luchtgevechten boven W-Brabant en de Biesbosch')
14.45-15.15 uur	Theepauze
15.15-15.45 uur	Het bombardement op Rotterdam, 14 mei 1940 Drs. P. Grimm
15.45-16.00 uur	Afsluiting door de voorzitter KVBK
16.00 uur	Bus vertrekt naar station Alkmaar

U kunt zich opgeven voor deelname door het overmaken van fl 15 per persoon (leden KVBK) en fl 25 per persoon (niet-leden) op gironummer 78828, ten name van penningmeester KVBK te Vleuten, onder vermelding van naam en woonplaats van de deelnemer(s).

Bij overschrijding van het maximaal aantal deelnemers (45) hebben leden voorrang boven niet-leden, en wordt in voorkomend geval het betaalde bedrag gerestitueerd.

Alle deelnemers ontvangen begin september een bevestiging en routebeschrijving.

Vorming en verantwoordelijkheid

A.P.P.M. van Baal – bevelhebber der Landstrijdkrachten

De Lichamelijke Oefening (LO) en Sportorganisatie heeft haar 25-jarig bestaan op 25 april j.l. te Papendal gevierd. Zij deed dat middels een symposium met als thema: 'Vorming in de context van onze Koninklijke Landmacht'. Een kritische gehoor van ongeveer 700 mannen en vrouwen uit de krijgsmacht nam aan dat symposium deel en wat mij betreft maakte mede zij het symposium een groot succes.

De boodschap van het symposium was duidelijk; vorming is van wezenlijk belang bij de totstandkoming van een professionele krijgsmacht en de LO- en Sportorganisatie kan daaraan een belangrijke bijdrage leveren. De LO- en Sportorganisatie kan en wil veel meer betekenen dan het verzorgen van lichamelijke oefening en het organiseren van sportevenementen.

Ik juich het dan ook toe dat dit geslaagde symposium de aanleiding is geweest om in dit nummer van de *Militaire Spectator* extra aandacht aan het aspect vorming te besteden. In dit artikel geef ik graag mijn visie op vorming, de relatie met leiderschap en de manier waarop we hieraan invulling geven. Uiteraard ontkom ik er dan niet aan om eerst kort in te gaan op de taken en kenmerken van de Koninklijke Landmacht.

Immers, deze kenmerken zijn van grote invloed op de inhoud van de vorming en de manier waarop ons leiderschap gestalte moet krijgen. Daarna geef ik aan wat die kenmerken betekenen voor de inhoud van de vorming; op welke aspecten willen we 'vormen'? Ik rond af met de rol van

leiderschap in de vorming van ons personeel.

Taken en kenmerken van de KL

De Koninklijke Landmacht heeft in de *Defensienota 2000* drie hoofdtaken gekregen. Deze zijn:

- bijdragen aan de bondgenootschappelijke verdediging;
- handhaven en herstellen van de internationale rechtsorde en
- verlenen van bijstand aan civiele autoriteiten, zowel nationaal als internationaal.

In februari dit jaar is nog een Nipo-enquête gehouden in opdracht van de Stichting Maatschappij en Krijgsmacht. De uitslag hiervan was dat 31 procent van de Nederlandse bevolking vindt dat de verdediging van ons grondgebied de belangrijkste taak is van de krijgsmacht; 61 procent vindt de beide andere taken het belangrijkste.

Nu kun je altijd discussiëren over welke taak het belangrijkste is. Deze discussie is natuurlijk best interessant, maar niet altijd even relevant. Het leidt af van de hoofdzaak, namelijk dat het erom gaat dat de landmacht invulling moet kunnen geven aan alledrie de taken uit de *Defensienota*, immers, dat is wat de maatschappij van ons verlangt.

Wat betekent dat voor de Koninklijke Landmacht? Wat mij betreft betekent

dit alleen dat we zinvolle taken hebben. Wat voor de landmacht echt relevant is, is de militaire invulling van de taakuitvoering van de drie genoemde taken: verdediging, herstel van de rechtsorde en het leveren van bijstand. Het betekent kort en krachtig dat de krijgsmacht op elk door de politiek gewenst moment gereed en in staat is deze taken uit te voeren. Wat voor de landmacht echt wel relevant is, is de militaire invulling van deze taken. Wat mij betreft geldt bij die invulling de doctrine van de gevechtsoperaties als de grondvorm en de brigade als de hoeksteen. Ik wil dit nader toelichten.

Gevechtsoperaties

Bij elke taak kan het noodzakelijk zijn geweld toe te passen, op grote of kleine schaal een gevechtsoperatie uit te voeren. Welnu, gevechtsoperaties zijn complex en die complexiteit wordt vergroot doordat de inzet van verschillende systemen moet worden georkestreerd. Dit geldt zeker in breder verband waar we samenwerken met andere krijgsmachtdelen of in internationaal verband. Het geldt evenzeer in engere zin, bij het optreden op de grond.

Die orkestratie van het grondoptreden vindt primair plaats bij de brigade, te weten het eerste niveau van verbonden wapenen. Deze inzet in gevechtsoperaties vergt op alle niveaus een gedegen opleiding, training en vorming. Het bijbrengen van deze operationele kennis en kunde vereist een behoorlijke tijd. Echter, die investering betaalt zich 'in het veld' dubbel

en dwars terug. Met een aanvullende, missiegerichte scholing worden zijn of haar kennis en vaardigheden toegespitst op de specifieke eisen die de missie met zich meebrengt. De basis voor het landmacht optreden en dus ook het opleiden en trainen van de militairen is hierdoor duidelijk en staat niet ter discussie: het kunnen uitvoeren van gevechtsoperaties.

Deze gerichtheid op gevechtsoperaties bepaalt voor een belangrijk deel de kenmerken van de Koninklijke Landmacht. De essentie van deze kenmerken vinden we onder meer terug in het *Mission Statement* van de landmacht. De elementen van dit *Mission Statement* zijn wat mij betreft nog geheel valide:

- slagvaardige en flexibele gevechtskracht, efficiënte logistiek en hoogwaardig materieel;
- een gemeenschappelijke inzet van personeel in moeilijke en onverwachte situaties;
- teamwork, kameraadschap en inspirerend leiderschap op basis van wederzijds vertrouwen, zelfstandig handelen en wederzijds respect;
- en als laatste de mentale en fysieke gehardheid.

De landmacht, onmisbaar in onze krijgsmacht, zorgt in internationaal verband voor de verdediging van ons land en het bondgenootschappelijk grondgebied. Zij levert daarnaast wereldwijd een bijdrage aan vrede, veiligheid en stabiliteit. Deze kan bestaan uit crisisbeheersing, humanitaire hulp en rampenbestrijding. Flexibel en slagvaardig, staat zij ervoor om op de kortst mogelijke termijn de haar gevraagde inspanning te leveren. Zij beschikt over effectieve gevechtskracht, efficiënte logistiek, modern en hoogwaardig materieel en steunt op de gemeenschappelijke inzet van militairen, burgerpersoneel en reservisten.

Het succes van de operationele inzet van onze landmacht wordt

vooral bepaald door de combinatie van individuele kwaliteiten en teamwork. Het leiderschap is gebaseerd op wederzijds vertrouwen en zelfstandig handelen. Kenmerkend zijn verder: kameraadschap, mentale en fysieke gehardheid, en discipline.

Zij staat borg voor een goede personeelszorg, met speciale aandacht voor degenen die worden uitgezonden en hun thuisfront. Bovendien biedt zij een breed scala aan ontplooiingsmogelijkheden en een uitstekend pakket opleidingen. Daarom is de landmacht een aantrekkelijke werkgever.

De Koninklijke Landmacht streeft ernaar een gewaardeerd deel van de Nederlandse samenleving te zijn, door de wijze waarop zij haar taken uitvoert, de openheid die zij betracht en de bijdragen die zij op vele terreinen levert.

Maken deze kenmerken de landmacht dan uniek? Uiteindelijk wel! Er zijn meerdere beroepsgroepen die zich tot op zekere hoogte kunnen herkennen in sommige van de hiervoor geschetste kenmerken; denkt u maar aan de brandweer, de politie maar ook aan bijvoorbeeld personeel in de gezondheidszorg. Maar ik stel met nadruk dat dit slechts tot op zekere hoogte het geval kan zijn.

Wat de landmacht – evenals andere krijgsmacht delen – echt uniek maakt, is de context waarin ze opereert: de toepassing van desnoods grootschalig gewapend geweld. Die context maakt de operationele inzet van de Koninklijke Landmacht ongekend zwaar en complex en bovenal bedreigend. Om in deze context met succes te kunnen optreden, zijn de genoemde kenmerken niet vrijblijvend, zij vormen een noodzakelijke voorwaarde voor het met succes opereren van de landmacht en zijn daarom van levensbelang.

Het doel is winnen en hier geldt wat mij betreft 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! Door een combinatie van kracht, snelheid, vernuft en psychisch overwicht wordt de tegenstander gedwongen zijn eigen doelen op te geven en zich te schikken naar onze wil. Dit vergt de inzet van elke individuele militair maar het vereist bovenal samenwerking.

Het gaat in het gevecht vooral om de hechtheid van de groep die zijn gevaarlijke taak uitvoert. Dat maakt teamvorming zo enorm belangrijk. Teamvorming schept kaders van onderling vertrouwen, zowel in het eigen kunnen als in de leiding. Maar ook vertrouwen in het materieel en de doctrine Teamvorming geeft de militair het lef om er voor te gaan. Te willen winnen geldt overigens niet alleen voor gevechtsoperaties, maar ook voor de uitvoering van crisisbeheersingsoperaties en bij militaire bijstand. Het gaat uiteindelijk om het met succes uitvoeren van de opdracht.

Winnen betekent ook het behalen van persoonlijke doelen. De prestatie van de individuele militair moet hoog liggen, net iets hoger dan de stand die hij of zij zonder veel moeite kan bereiken. Dit geeft trainingsprikkels en verscherpt de wil en het lef tot presteren. Daarnaast geeft dit een gevoel van trots bij het bereiken van die doelen. Dit vergt wel een aparte mentale instelling. Zo'n instelling kan niet uitsluitend worden bijgebracht met opleiding en training. Dit vergt daarnaast aandacht voor vorming.

Vorming

Dit brengt mij tot mijn thema: vorming. Dit onderwerp is binnen de landmacht de laatste jaren sterk onderbelicht geweest. Dat is jammer, maar ook begrijpelijk. De aandacht ging meer uit naar omvangrijke en meer concrete onderwerpen zoals de reorganisaties als gevolg van de

Defensienota, het accentmodel waar- bij eenheden zich successievelijk voorbereiden op en gereed zijn voor een uitzending, de introductie van nieuwe besturingsmethoden, de wervingsinspanningen, enzovoorts. Allemaal zonder meer belangrijke onderwerpen.

In deze bijdrage over vorming wil ik op één aspect nader ingaan, namelijk op de factor: 'willen'. In de overige artikelen in dit nummer is het rijtje 'kennen, kunnen, durven, willen en doen' aan de orde. Het gaat er in deze opsomming uiteindelijk om het 'doen'; het uitvoeren van een beoogde actie door een militair. Daarvoor is kennis, vaardigheid en durf nodig. Het aspect 'willen' vormt naar mijn mening de verbindende schakel tussen dat 'kunnen' en 'doen'. Ik zie 'willen' dan ook als dé brug naar gedrag, want daar gaat het uiteindelijk om. Het gaat erom dat de militair niet alleen zijn vak verstaat, maar dat ook laat zien! Actie is vooral een kwestie van willen.

Het versterken van het 'willen' vind ik de kern van vorming. Het doel van vorming in de landmacht is immers dat militairen iets willen doen, terwijl er sprake is van extreme omstandigheden. Het gaat er dus in wezen om het verder ontwikkelen van reeds in aanleg aanwezige persoonskenmerken in de richting van wat wij verwachten van het personeel in het algemeen en van leidinggevenden in het bijzonder. Die verwachting wordt voor ons voor een belangrijk deel bepaald door de kenmerken van onze organisatie, van de Koninklijke Landmacht. Ik heb reeds stil gestaan bij wat dat voor ons betekent.

De kenmerken van de organisatie en de operationele context kunnen we vertalen naar eigenschappen van de individuele militair. Daaruit kunnen we afleiden wat we van die professionele militair verwachten. Het betreft:

- militair vakmanschap, immers: 'kennen en kunnen' vormen het fundament van de professionalisering van de organisatie;

- discipline;
- teamgeest;
- verantwoordelijkheidsgevoel en ethisch besef;
- initiatief;
- flexibiliteit;
- volharding en incasseringsvermogen.

Deze persoonskenmerken zou ook iedere professionele sporttrainer graag in z'n team terugvinden. De vaak gebruikte analogie tussen het professionele sportteam en onze landmachtorganisatie is dan ook niet vreemd. Sport is een goed middel om gewenste persoonskenmerken verder te ontwikkelen. Een belangrijke rol is hierbij weggelegd voor de militaire sportbeoefening en dus de LO/Sportorganisatie. Voor mij staat de operationele noodzaak van een eigen militaire LO/Sportorganisatie dan ook niet ter discussie.

Daarnaast hebben lichamelijke oefening en sport ook aanvullende voordelen voor de landmacht. Ik denk hierbij aan ontspanning voor het personeel, het stellen van uitdagingen, enzovoort. Maar ik denk hierbij ook aan de wervingskracht die de militaire sport uitoefent op jong en avontuurlijk personeel. We kennen de slogan: 'de KL, de grootste sportschool ter wereld... Of hang je liever op de bank'. Daarnaast is menigeen buiten onze organisatie jaloers op de mogelijkheid die de KL biedt tot sportbeoefening in diensttijd. Voor mij geldt de stelling: een gezond lichaam is de drager van een gezonde geest, en dat hebben we nodig. Sportbeoefening vervult daarbij een belangrijke rol.

Terug naar vorming. Vorming zie ik niet als een uniek domein van enkele deskundigen van de LO/Sportorganisatie. Nee, vorming is een zaak van ieder lid van de organisatie. Primair is vorming natuurlijk het domein van leidinggevenden, maar ook sociale controle onder elkaar is vorming. Leidinggevenden hebben echter een bijzondere verantwoordelijkheid vanwege de grote invloed die zij hebben op het personeel. Onder de leidinggevenden is vooral voor instructeurs en

docenten bij de opleidingen een bijzondere rol weggelegd. Zij met name hebben een grote vormende invloed. Ze fungeren vaak als rolmodel in de eerste periode dat de jonge militair onze organisatie binnenkomt. De namen van mijn eerste instructeurs op de KMA staan nog in mijn geheugen gegrift en ook de eigenaardigheden van deze mannen. Ik heb begrepen dat ik daarin niet alleen sta.

De instructeurs en de docenten zijn naar mijn overtuiging dé investeerders in onze jonge militairen. Daar start de vorming en die vorming neem je de rest van de diensttijd met je mee. Daarom wil ik daar graag kwaliteit. Voorts behoort vorming in een professionele organisatie een continu proces te zijn. Het is dan ook noodzakelijk dat de vorming op de te onderscheiden aspecten wordt voortgezet bij de operationele eenheden en staven. Dat geeft de noodzakelijke consistentie.

Leiderschap

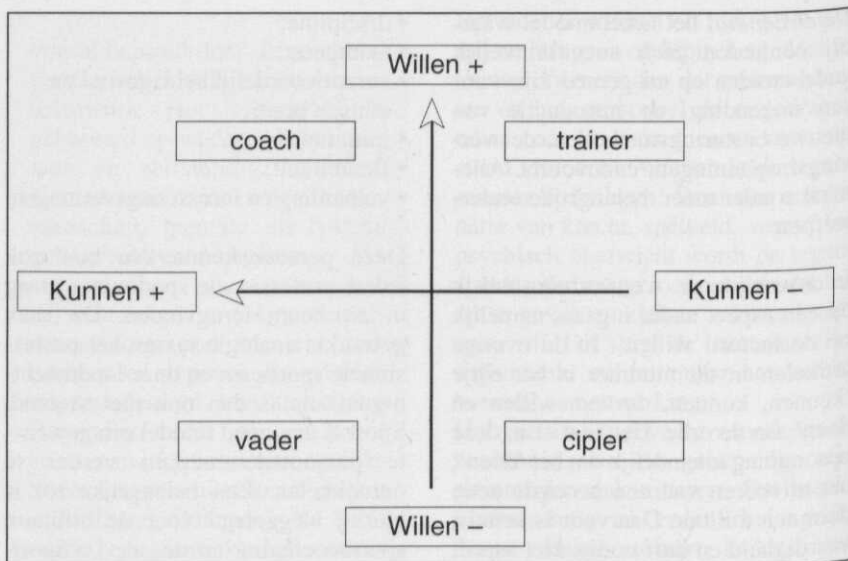
Van vorming is de stap naar leiderschap snel gemaakt. Ik had het al over de belangrijke rol die onze eerste militaire (op)leiders tijdens de initiële opleiding spelen op het gebied van persoonsvorming. Leiderschap betekent gedragsbeïnvloeding en dat heeft alles te maken met vorming, met cultuur en met 'willen'. Het heeft met andere woorden betrekking op de wijze waarop we in onze landmacht met elkaar omgaan. Hoe we de dingen doen. Deze wijze van omgang en de manier waarop we onze taken uitvoeren is immers bepalend voor de kwaliteit van ons operationele optreden.

Ik wil een moment stilstaan bij het fenomeen leiderschap. Nu zijn er prachtige wetenschappelijke modellen ontwikkeld over leiderschap en leiderschapsstijlen. Die theorieën bieden over het algemeen weinig praktische handvatten en moeten worden 'vertaald' in een op de organisatie toepasbare visie. De landmacht heeft haar visie op de gewenste leiderschapsstijl weergegeven in het Beleidsconcept Leidinggeven en in de

Leidraad Commandovoering. Ik wil die visie op leiderschap op een aantal punten verder concretiseren.

Ik wil hier het begrip leiderschap weergeven in relatie met de kernbegrippen: 'willen en kunnen'. Zoals ik al heb aangegeven, gaat het bij vorming wat mij betreft om het begrip 'willen'. Ik beschouw 'willen' als de brug tussen 'kennen en kunnen' en 'doen'. In het hierna getoonde figuur zijn de kernbegrippen 'willen en kunnen' uitgezet. De pijlen wijzen op de toename. Met behulp van deze twee begrippen worden vier kwadranten gevormd. Bij elk kwadrant hoort een bepaalde leiderschapsstijl. De essentie daarvan is weergegeven met een trefwoord (zie afbeelding 1).

Voor de meeste van ons geldt dat we zo'n twee à drie functies geleden nog indringend te maken hadden met dienstplichtig personeel. De essentie bij de dienstplicht was dat de Nederlandse jongeman onder de wapenen werd geroepen, waarbij vrijwilligheid in principe geen rol speelde. Hij beschikte over een relatief hoge vooropleiding en was in het algemeen welwillend afwachting. Soms meer, soms ook minder. De militaire vak-kennis en kunde ontbrak geheel en moest volledig worden bijgebracht in een – in de loop der decennia – steeds beperktere tijd.



Afb. 1

De hiervoor genoemde kenmerken van het Nederlandse kader-militie-systeem waren natuurlijk van invloed op de wijze waarop de beroepsmilitair omging met het dienstplichtig personeel en drukte een forse stempel op de leiderschapsstijl binnen de landmacht. Ik denk dan ook dat we qua leiderschapsstijl voornamelijk in de onderste twee kwadranten zaten (zie afbeelding 2).

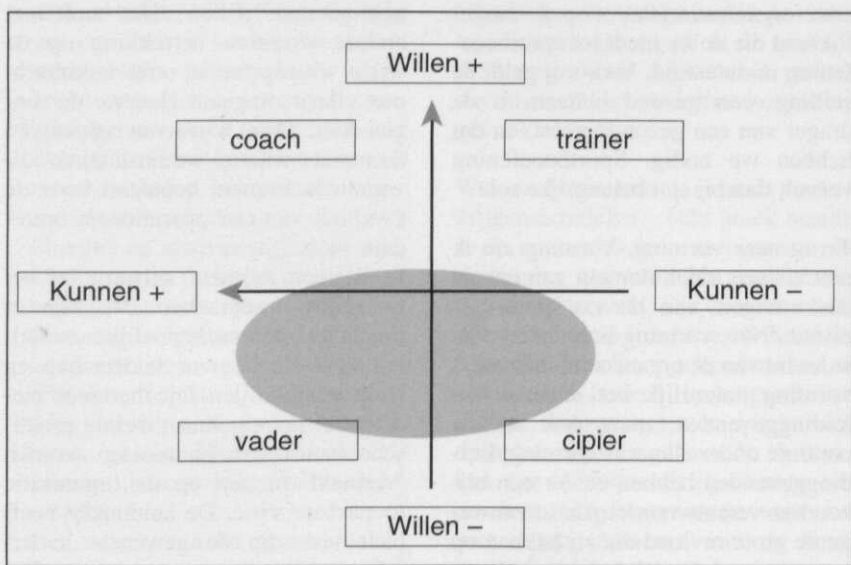
De kernvraag voor mij is of we het vandaag op het gebied van leiderschap

wel echt anders handelen dan dat we gisteren deden? We hebben tegenwoordig te maken met een militaire populatie die er zelf voor heeft gekozen een professionele beroepsmilitair te worden. Veelal blijkt pas achteraf dat de ene kiest voor een wat kortere periode en een andere voor een langere periode. Beide kiezen ze voor het professionele vak van militair binnen de landmacht.

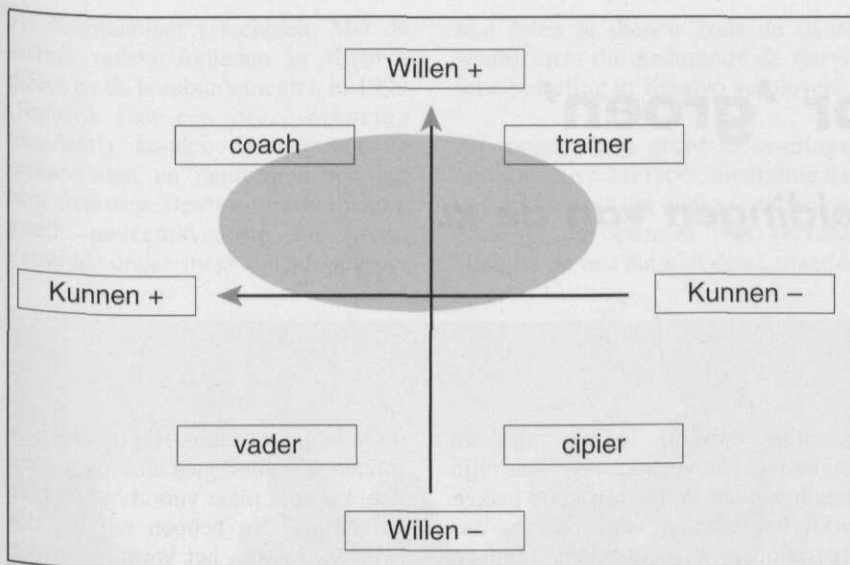
Wat mij betreft kunnen we dan ook ophouden met het maken van een onderscheid tussen zogeheten BOT'ers en BBT'ers. De vooropleiding van de soldaten en korporaals ligt vandaag de dag gemiddeld wat lager dan bij de vroegere dienstplichtige, hun instelling is echter enthousiast, positief en bovenal niet afwachting. Ik zie en voel dat bij ieder bezoek dat ik de afgelopen jaren heb afgelegd in het land en in de uitzendgebieden. Ze willen! Daar gaat het om en hierbij past uitsluitend de stijl van coach en die van trainer! (zie afbeelding 3).

Te weinig trainers en coaches

Wat ik echter mis, is een duidelijke omslag in leiderschapsstijl. Op te veel plaatsen in de Koninklijke Landmacht merk ik dat we die omslag in het doen – maar ook in het denken – nog niet volledig hebben gemaakt. Ik zie nog te veel vaders en cipers en te weinig trainers en coaches. Mijn



Afb. 2



Afb. 3

boodschap is dat *wij* (de officieren en onderofficieren van de KL) toch echt eens moeten breken met de leiderschapsstijl van gisteren. Deze past niet bij de te ontwikkelen gewenste persoonskenmerken en draagt daardoor niet bij aan de kwaliteit van de Koninklijke Landmacht, zoals ik die voor ogen heb. Daar komt bij dat deze omslag vooral *ons* probleem is daaraan wat te doen en *niet* het probleem van onze soldaten en korporaals! Die zijn zoals ze zijn.

Voorbeeldgedrag

Ik geloof in de kracht van voorbeeldgedrag en discipline. Discipline zie ik als het op de juiste manier uitvoeren van je taken zonder daartoe expliciete opdracht nodig te hebben, door jezelf te stimuleren en te motiveren. Goed voorbeeld doet goed volgen, zegt een oud spreekwoord, en het klopt. Dit is de enige positieve manier waarmee je daadwerkelijk het gedrag van anderen kunt beïnvloeden en ook wezenlijk kunt veranderen. Dit kunnen we ook

In de eredivisie spelen professionals, zo ook in onze landmacht. Het is voor een professional niet relevant of hij zijn hele carrière bij een club speelt of meerdere transfers pleegt: hij is en blijft een prof.

Ik kom toe aan de uitdaging. Hoe kunnen u en ik er nu voor zorgen dat we inhoud geven aan de leiderschapsstijlen van coach en trainer en hiermee bijdragen aan positieve vorming van onszelf en onze mensen? Welnu, ik zie mezelf als hoofdtrainer en coach van een professioneel team van ruim 30.000 mannen en vrouwen dat de Koninklijke Landmacht heet. Ik wil hiermee mijzelf tot voorbeeld stellen en ik hoop en verwacht dat de leidinggevendenden in mijn organisatie dit voorbeeld zullen volgen.

niet aan anderen overlaten, dit moeten we zelf doen.

Nu zult u zich wellicht afvragen welk goed voorbeeld u nu van mij moet volgen. Want meer dan woorden zijn het tot nu toe nog niet geweest. Ten eerste hoop ik dat u zich wilt verdiepen in de boodschappen uit deze Militaire Spectator over vorming en leiderschap en die wilt uitdragen aan diegene die dit niet lezen en niet aanwezig zijn geweest op het symposium in Papendal.

Discipline

Ten tweede wil ik mijn boodschap wel nader concretiseren en daarbij in de stijl van het symposium blijven. Eén van mijn voorgangers heeft een aantal jaren geleden de conditieproef ingevoerd. Dat was niet zonder reden en ik vind dat we vastgesteld KL-beleid serieus moeten nemen. Ook dat is discipline. Tijdens het symposium in Papendal bleek eens te meer dat een deel van de militairen zich (wel eens) onttrekt aan deze conditieproef. Dit lijkt zich te concentreren op de staven van de landmacht en vooral op die in Den Haag. Dus bij de beleidsmakers, de hogere leidinggevendenden en de adviseurs. En dat kan in mijn beleving niet.

Bij het verschijnen van dit artikel heb ik de eerste stap gezet. Voor de vakantie heb ik samen met het personeel van de landmachtstaf de conditieproef afgelegd tijdens de jaarlijkse sportdag. Zo kan het ook!

Afsluiting

Zoals mag blijken ben ik het roerend eens met de eerste zin van de aankondiging van het symposium: '*vorming is van essentieel belang voor een goed functionerende krijgsmacht*'. Ik ben ervan overtuigd dat we met de overige artikelen over vorming in dit nummer van de Militaire Spectator een goed beeld hebben gekregen van wat vorming betekent in het algemeen en in het bijzonder in relatie tot het operationele optreden van de Koninklijke Landmacht. Het belang van vorming staat hiermee prominent op de landmachtkaart. Wat ons rest is de concrete invulling van die vorming en het daarop afgestemde leiderschap. Dit is met recht de grote uitdaging van u en mij, van vandaag en morgen! Dat geldt op alle niveaus!

Kiezen voor 'groen'

Vorming bij opleidingen van de KL

K.A. Gijsbers – kolonel der genie*

Inleiding

De LO/Sportorganisatie verdient lof voor haar aandacht voor 'vorming' van militairen en dat zij daarmee verder kijkt dan de fysieke inzetbaarheid van militairen. Dat laatste is een onderwerp van groot belang van de krijgsmacht, waarbij de sportorganisatie een centrale rol in speelt. Nee, het siert de LO/Sportorganisatie dat zij niet de makkelijkste weg hebben gekozen en juist een onderwerp ter tafel brengen waarbij haar rol discutabel is. Hoezo vorming door sport... daar hebben die sportprollen toch geen verstand van. Dat is werk voor psychologen, voor commandanten! Dat dit onderwerp in de gehele breedte wordt aangepakt, spreekt mij aan. Natuurlijk komt de rol van sportbeoefening bij vorming ter sprake. Maar dit artikel zal ik vooral gebruiken om een kader te scheppen en te kijken waar de Koninklijke Landmacht staat op het gebied van vorming.

Mijn oogmerk is u te overtuigen dat de opleiders in de KL (moeten) kiezen voor groen vormen; maar ook dat zij niet de enige zijn die dat moeten doen! Groen vormen, gericht op operationele vecht taken, moet een rode draad zijn in de gehele KL.

* De auteur is hoofd Plannen van het Commando Opleidingscentrum van de Koninklijke Landmacht. Ten tijde van Kosovo Force-I was hij commandant van het Nederlandse Geniehelpbataljon. Begin jaren tachtig bedreef hij topatletiek op het gebied van de 400 meter en werd vele malen nationaal kampioen.

Mentale vorming is een integraal onderdeel van vechtkracht. Naar mijn mening moet de KL een keus maken voor het vormen voor groene, dus operationele gevechtstaken. Immers, 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 de andere taken, zoals vredesoperaties of humanitaire taken. Immers, je bent gewend te incasseren, door te zetten en in teams te werken. Opleiders en trainers zullen dus ook die keus moeten maken als ze dat al niet gedaan hebben. Kiezen moet, willen we resultaten behalen. Voor alles gaan leidt tot weinig. Laten we een duidelijke en eenvoudige boodschap aan onze soldaten en aan hun instructeurs geven.

Karaktervorming

Vorming is dus een integraal deel van het ontwikkelen van de vechtkracht van militairen. Vormen is het verder ontwikkelen van de gewenste, in aanleg aanwezige personeuseigenschappen als integraal deel van het ontwikkelen van de competenties van een militair of een militair team.

Militairen moeten kennis hebben van de doctrine en procedures; militairen moeten over de vaardigheden en fysieke fitheid beschikken om hun wapensystemen te kunnen bedienen onder alle omstandigheden; ten slotte moeten zij de mentaliteit en het karakter hebben om ook onder de moeilijkste omstandigheden als team hun taak

uit te kunnen voeren. Het opleiden en trainen hiervoor gaat dus over kennen, kunnen, maar vooral over willen en durven. Nu hebben wij het dus over dat laatste: het vormen van het karakter van militairen om te willen en te durven.

Waarom ben ik zo gemotiveerd voor dit onderwerp, zult u zich mogelijk afvragen. Hoewel hoofd Plannen van het Commando Opleidingen, en daarmee conceptueel verantwoordelijk voor opleiding en training, komt mijn motivatie vooral voort uit mijn verleden. Als topsporter heb ik gezien dat het verschil tussen winnen en verliezen niet zozeer ligt in fysieke aspecten, maar vooral tussen de oren zit.

Als commandant van 1(NL)Geniehelpbataljon, een van de twee bataljons die onder moeilijke omstandigheden in 1999 in Kosovo hebben gewerkt, heb ik het belang van goede vorming gezien en begrepen. Het verschil in incasseringsvermogen in goed gevormde en getrainde teams, en minder goed gevormde militairen die vaak op individuele basis aan eenheden waren toegevoegd, was groot. De aandacht die naar de laatste groep uit moest gaan om de taken uit te kunnen blijven voeren, heeft mij geen slapeloze nachten gekost, maar wel veel inzet die ik niet aan andere zaken kon besteden en – laat ik eerlijk zijn – soms ook ergernis.

Hoge kwaliteit

Mijn bewijs voor het feit dat groen vormen werkt, ligt in mijn ervaring

als commandant verscholen. Met de lastige omstandigheden in Kosovo direct na de bombardementen in 1999 (feitelijk met een *peace-enforcing* mandaat!), konden de luchtmobiele infanteristen en pantsergenisten het best overweg. Beide eenheden waren goed, gevechtvaardig en groen getraind, onder meer om als *extrac-*

tion force te dienen voor de OVSE-waarnemers die gedurende de Servische bezetting in Kosovo verbleven.

Zij toonden een groot incasseringsvermogen, vechtkracht, uitstraling dat ook te doen als het nodig is en gingen door tot de opdracht was vervuld. Niet dat de rest dat niet deed, maar er

was toch echt sprake van kwaliteitsverschil. Niet de techniek ging voor, maar de tactiek en het resultaat. Ik had dan ook geen enkele moeite deze eenheden in te zetten voor gevaarlijke taken, zoals het binnenvallen van huizen op zoek naar wapens, het ruimen van mijnen of fungeren als KFOR-reserve. Ook in internationaal opzicht toonde de vechtinfanteristen hoog aanzien. Zowel voor Russische als voor Duitse militairen waren zij een voorbeeld.

Vorming is prioriteit nummer één voor de meeste opleiders en trainers, zeker voor die van de algemene militaire en kader-opleidingen. Groene vorming is een keus die door hen en soms ook voor hen is gemaakt. Ik geef een paar voorbeelden. De nieuwe Algemeen Militaire Opleiding wordt met een maand verlengd, om meer tijd en aandacht te kunnen geven aan vorming. Er wordt opgeleid met twee thema's: ten eerste het functioneren van de soldaat in zijn operationele omgeving, en ten tweede het verzamelgebied en het functioneren van de soldaat in de KL. Het zwaartepunt ligt bij de eerste taak; tenminste 70 procent gaat over de operationele vechttaak.

Deze nieuwe AMO is niet alleen bedoeld voor de manschappen; ook de officieren en onderofficieren volgen dezelfde opleiding. Daarnaast legt de Koninklijke Militaire School al enige tijd nadruk op de onderofficier als ruggengraat van de KL. Hij is leider, vakman en instructeur: een professional die hoge waarden en normen nastreeft en het operationele gevechtvak ten voeten uit kent. De idee is op de KMS begonnen, maar vindt inmiddels ook voortzetting in de gehele KL.

Voorts vormt het Commando Opleidingen zichzelf om tot het Opleidings- en Trainingscommando dat dichter bij de parate troepen staat. Daar ligt het zwaartepunt. Met de professionele instructeurs worden soldaten niet alleen gevormd bij de initiële, functie- en kaderopleidingen,



Afb. 1 Ook de Russische KFOR militairen waren onder de indruk van de uitstraling van Nederlandse luchtmobiele soldaten (Bron: M. Roemers)

maar ook verder begeleid in hun parate tijd. Als deze benadering vaste voet heeft gekregen kan geen kaderlid bij het legerkorps meer zeggen: dat wat je bij COKL hebt geleerd moet je maar snel vergeten. Nee, hij zal zelf moeten bijbenen om bij te blijven!

Ook zal het Opleidings- en Trainingscommando civiele taken, die afleiden van groene vorming, zoveel mogelijk gaan uitbesteden. Inmiddels is hiervoor een proef gestart. Ten slotte loopt al enige jaren het project 'kwaliteit instructeurs', met als doel de professionaliteit van opleiders en trainers verder te verhogen. De nadruk ligt ook hierbij op vormingsaspecten.

Opleiding en training

Hoe past vorming in het opleidings- en trainingsconcept? We moeten ons realiseren dat er altijd gevormd wordt, of je het nu bewust doet of niet. Gedrag van kaderleden is voor een soldaat en collegae een voorbeeld waaraan hij zijn eigen handelen toetst. Daarbij is consistent gewenst gedrag van leiders onontbeerlijk. Impliciete vorming vergt dus van opleiders en trainers, van commandanten en collegae een voortdurend hoge standaard van waarden en normen en *esprit de corps*: wij moeten uitstralen bij onze eenheid te willen horen en overtuigd militair te zijn! In het opleidings- en trainingsconcept is vorming dus een integraal onderdeel.

Vorming moet ook in verschillende situaties verschillend worden toegepast. Het kan bewust en onbewust plaatsvinden en daarnaast ook nog eens gepland en ongepland. Ten slotte kunnen we ook gewenst en ongewenst vormen! Bewust en gepland is bijvoorbeeld een lessituatie; bewust en ongepland is het tijdens een oefening ingaan op een onverwachte gebeurtenis waarbij gewenst gedrag door een trainer worden gestimuleerd; onbewust en gepland komt voor wanneer tijdens een les door leerlingen ander gedrag wordt vertoond dan de instructeur had verwacht



Afb. 2 Nederlandse soldaat assisteert een patholoog-anatoom van het Joegoslavië-Tribunaal bij het zoeken naar sporen van oorlogsmisdaden op lichamen uit een massagraf. Kosovo, 1999 (Bron: M. Roemers)

– hij moet inspelen op de situatie; onbewust en ongepland gebeurd door voorbeeldgedrag van kaderleden.

De bewuste geplande vorming krijgt veel aandacht in opleidingsland. Het vormt de basis voor ongeplande vorming op basis van de militaire cultuur en door collegiale bijsturing. Logischerwijs zal bij parate eenheden meer sprake zijn van onbewuste en ongeplande vorming. Tenslotte moet de vorming tijdens opleidingen doelgericht zijn. Die doelen halen we uit competentieprofielen en uit missie-taak analyses van een functionaris.

Competentieprofielen

Uitgangspunt voor de vorming tijdens Algemeen Militaire Opleidingen is een algemeen competentieprofiel. Dit

is voor alle militairen gelijk. Kenmerkend is dat militairen in teamverband moeten kunnen werken, gedisciplineerd zijn, zelfstandig zijn, en verantwoordelijkheidsbesef hebben. Maar ook de verschillende categorieën kennen verschillende competenties. De officier is aanvoerder van zijn team, planner van de operatie, gezagsdrager en eindverantwoordelijk en tot slot adviseur van zijn commandant of van civiele autoriteiten.

De onderofficier is meespelend leider van zijn team, hij is de vakman en tot slot is zijn rol die van instructeur. De soldaat of korporaal ten slotte voert zijn taken uit in een team, is dus team-speler en tevens specialist. Hij leert een vak van zijn groepscommandant als vakman en instructeur en wordt daar steeds beter in. Het verband tussen de drie profielen lijkt me evident.

• Officier

Elke 'pet' die de officier op heeft vereist een aantal basale competenties. Als leider vormt hij zich een beeld van wat zijn hogere niveau van hem verwacht en vertaalt dat in zijn oogmerk waarmee hij zijn team richting verschaft. Hij weet militairen te motiveren om met hem mee die richting in te slaan.

Als gezagsdrager is hij de autoriteit die waakt over ethische kwesties. Hij is eindverantwoordelijk en kan ook ter verantwoording worden geroepen. Daarvan is hij zich terdege bewust.

Als planner ontwerpt en stuurt hij processen. Zijn adviseurschap kan hij alleen inhoud geven als hij zelf ook weet waar hij het over heeft: hij is vakman in de tactiek en kent de (gevechts)kwaliteiten van zijn eenheid; hij is in zijn adviseurschap extern georiënteerd en leeft zich in in de situatie van zijn chef of van een andere autoriteit. Hij weet de rol van zijn eenheid in het grotere verband te plaatsen.

• Onderofficier

De drie petten van de onderofficier

zijn inmiddels gemeengoed geworden in de landmacht. Dat is de verdienste van de onderofficieren zelf en met name ook van de Koninklijke Militaire School. De trits leider, vakman, instructeur (het domein van de onderofficier) wordt door de KMS reeds enige jaren toegepast bij alle onderofficiersopleiding om de juiste competenties te ontwikkelen.

Dat dit een succesvolle benadering is en resultaat voor de KL heeft opgeleverd, is mij heel duidelijk geworden bij mijn pantsergenieebataljon. De jonge onderofficieren zijn door de wol geverfd en hebben een heel goede uitstraling. Ze staan er zelfverzekerd bij en nemen initiatief. En kom niet aan hun groep! Dat is hun domein; daarvoor zijn zij verantwoordelijk. Als ik dan terugkijk naar mijn tijd als pelotons- en compagniescommandant is er wat de onderofficieren betreft veel ten goede veranderd.

• Soldaten/korporaals

Momenteel is het Commando Opleidingen bezig de AMO te herzien. Voor die AMO is net als bij de

onderofficieren een competentieprofiel opgesteld. Kenmerkend zijn de rollen van teamlid en die van specialist. Wij verwachten veel van onze soldaten. Maar ze werken dan ook onder de moeilijkste operationele gevechtssomstandigheden en moeten naar bevind van zaken hun wapen gebruiken.

Vorming vormt dus een integraal deel van het opleidings- en trainingsproces. Dat proces kent een aantal stappen, die een opleidingsontwikkelaar en instructeur doorloopt. In de eerste plaats het vaststellen van de opleidings- en trainingsbehoefte. Opleidings- en trainingsdoelen worden vastgesteld door een analyse van de operationele missies en taken en de competentie van een militair of zijn team. De tweede stap is het opzetten van een opleidings- en trainingsplan, waarin verschillende lessen of oefeningen worden gepland. Op basis van de doelen worden scenario's ontwikkeld, waarin een leer- of vormingsituatie wordt gecreëerd.

Het idee daarbij is om de militair of zijn team een opdracht te geven die zij zelf inhoud geven, waarbij speci-



Afb. 3
Jonge Albanese
plunderaars
worden
terecht-
gewezen.
Kosovo, 2000

(Bron:
M. Roemers)



Afb. 4 Gehoorbescherming. Prizren, 1999 (Bron: M. Roemers)

fieke vormingsaspecten tot ontwikkeling komen. De opleider of trainer grijpt niet in, maar neemt waar en koppelt achteraf terug op de militair of zijn groep. De derde stap is het uitwerken van de verschillende lessen en oefeningen. De vierde stap het organiseren en uitvoeren ervan, waarbij de terugkoppeling een cruciaal element vormt. Tot slot wordt de hele cyclus geëvalueerd om *best practices* vast te houden.

Ik zal een voorbeeld geven van de wijze waarop wij die competentieprofielen omzetten in leersituaties om integraal kennis, vaardigheden en attitude zoveel mogelijk *in de context van de operationele vechttaak* van de soldaat te ontwikkelen. Het voorbeeld betreft gedisciplineerd en met respect omgaan met meerderen. Van belang is tevoren vast te stellen welke indicatoren de instructeur moet waarnemen om te zien of het doel behaald is. Deze waarnemingen vormen de basis van een terugkoppelgesprek.

Van belang is dat de leerling gevarieerde vormingsmethoden worden aangereikt. We kennen de vorming in

de dagelijkse routine, het simulatiespel, de grensverleggende activiteiten, de hindernisbaan of het parcours militair. In de laatstgenoemde speelt de sportorganisatie een belangrijke rol. Maar er zijn er nog meer. Nader onderzoek loopt momenteel bij het COKL en het kennis- en onderzoekscentrum van de KMA. De Britten bijvoorbeeld gebruiken de *adventurous training* voor de vorming van militairen en eenheden en stimuleren expedities.

Laat ik een voorbeeld geven wat ik bij de onderofficiersopleiding in Zuid-Afrika tegenkwam. Daar stelde men bepaalde vormingsdoelen vast en heeft daar een object voor een training bij bedacht. Bijvoorbeeld een oefening waarbij de militair moet leren omgaan met de teleurstelling dat hij niet in staat is een taak af te maken. Hij moet, aangemoedigd door zijn team, een opdracht uitvoeren die haalbaar is, maar waarbij maar 5 procent succesvol is. Hij moet in een paal van 17 meter hoog klimmen, en vervolgens over een galg van 3 meter lopen en daarna naar een trapeze duiken. Zoals u zich kunt indenken, is

dat geen sinecure. Deze man, een sergent-majoor die zich die ochtend net nieuw kwam melden bij de eenheid, moest van de instructeur opgeven, nadat hij tot drie keer toe tot midden op de galg was gekomen... op 17 meter hoogte. Daarna volgde een intensieve terugkoppeling met hem, waarbij ook zijn team werd betrokken. Of dit ook bij ons een *best practice* kan zijn, ik weet het niet. Maar het is het onderzoeken waard. Binnenkort worden twee onderofficieren van de KMS in het kader van een uitwisseling uitgezonden naar deze school in Zuid-Afrika, waar zij naar de mogelijkheden zullen kijken.

Knelpunten

Maar het is natuurlijk niet allemaal rozengeur en maneschijn. Ik noem een paar problemen

- Waar vorming bij initiële en kaderopleidingen goede vormen kent of krijgt, is dit bij functieopleidingen nog niet overal het geval. Niet overal wordt structureel gevormd; soms wordt de vaktechniek nog niet in de operationele context aangeleerd. Dat zal het COKL oppakken, nadat de nieuwe AMO is geïmplementeerd.
- De wervingsspotjes hebben nog geen echt groen, operationeel karakter. Nee, we werven militairen als kindermisje, maar dan anders! Logisch dat er teleurstelling volgt als de AMO er anders uit blijkt te zien. Die verkeerde voorstelling is een belangrijk argument gebleken om voortijdig de opleiding te verlaten. Wij proberen dat nu op te lossen door een video over de AMO tevoren uit te reiken en door een vooropkomst te organiseren.
- Voorts hebben we moeite te kiezen uit de vele taken waarop we ons moeten voorbereiden: alles moet! In de huidige opleidingen wordt dat echt gevoeld. Daarbij zijn er ook nog eens grote instructeurstekorten, waardoor de aandacht voor vorming niet anders dan kan afnemen. Gelukkig is er in de nieuwe AMO wél

gekozen voor meer rust – niet voor lagere eisen! – dus hopelijk is daarmee een belangrijk deel van dit knelpunt opgelost.

- Selectie: we kijken bij DWS zeker naar karakter, maar hebben we voldoende inzicht in de vormbaarheid van de toekomstige militair? Ik denk dat dit in de korte tijd van de selectie moeilijk is te onderkennen. Zeker niet door een jonge burgerpsycholoog die ons op inhuurbasis komt versterken en de praktijk van het bedrijf nauwelijks kent. Daarbij worden instructeurs ook nog eens afgerekend (althans zo voelen zij dat) als ze meer als 10 – 15 procent laten afvallen. Is dat nu hun schuld, of is de norm niet reëel?

Ik las laatst in de krant dat in Engeland bij sommige lichtingsploegen 30 tot wel 70 procent afvalt. General Sir Guthrie noemde de Britse jeugd doetjes. En, is die norm 'opleidingsverloop' eigenlijk wel relevant? Het gaat toch om het aantal geschikte militairen dat uiteindelijk in de parate landmacht instroomt. Misschien moeten we er eerst wel meer binnenhalen om gedurende een paar weken door ervaren militairen naar de vormbaarheid te kijken en er mogelijk bewust meer af laten vallen, om er uiteindelijk meer over te houden.

- Tot slot de neiging om steeds meer op de civiele wereld te willen lijken. Hoe kan ik een vechtsoldaat vormen

als hij nog nooit op een zelfgemaakte latrine heeft gezeten, niet meer met mess-tins mag eten, een kip slachten al helemaal niet, in de vier-tonner met rolbeugels of per bus naar het oefenterrein wordt vervoerd en liefst ook elke avond weer op de kazerne in zijn tweepersoonskamer slaapt, niet meer van 25 kg tilt en geen schuttersput mag graven? Dat kan dus niet. En een instructeur kan het niet geloofwaardig uitleggen. De uitzonderingsbepalingen op civiele regelgeving waren er niet voor niets en moeten er blijven!

Veel van wat ik heb gemeld is reeds geregeld of staat op het punt aan te vangen. Daarmee zetten we groene



Afb. 5 Albanezen wordt verhinderd om leegstaande Servische huizen in te nemen. Kosovo, 2000 (Bron: M. Roemers)



Afb. 6 Ontmoeting tussen Russische en Nederlandse soldaten. Kosovo, 1999 (Bron: M. Roemers)

vorming echt op de kaart. De beginse-
len worden vastgelegd in een nieuwe
opleidings- en trainingsdoctrine die
voor de gehele KL geldt. We gaan
nader onderzoek doen naar nieuwe
vormingsmethoden en *best practices*.
Het systeem van leerlingbeoordeling
wordt mede in het kader van de her-
vorming van het personeelssysteem
(Flex-P) herzien en meer gericht op
vorming.

Valkuilen

Maar er zijn ook valkuilen. Hoe gaan
we buiten opleidingsland om met vorm-
ming? Zijn we daar 'zo groen als
nodig is'? Waarom gebruiken we dan
nog zoveel modeterminen zoals marke-
tingmanager en managementcontrac-
ten? Geven wij wel een duidelijke
boodschap af aan ons personeel? En
hoe zit het met de collegiale bijstun-
ging? Wie zegt er wat tegen een colle-
ga die zonder baret op het perron
loopt? Of draaien we ons om en heb-

ben het zogenaamd niet gezien?

Nee, we doen veel investeringen in
opleidingen... maar als bij de overige
eenheden niet naar dezelfde profielen
en competenties even consequent
wordt getraind, is het een totale ver-
spilling van opleidingscapaciteit ge-
weest. Ik geef een voorbeeld uit mijn
eigen pantsergeniebataljon. Ik liep
eens in een van de magazijnen een
soldaat tegen het lijf, die er verward
en geheel ontdaan uit zag. Ik kende
hem niet, hij was net nieuw. Ik vroeg
hem wat er aan de hand was. Hij
snapte er niks meer van. Gelukkig
leert het OCIO onze soldaten weer aan
dat zij zich keurig melden bij de pelo-
tonscommandant of de groepscom-
mandant.

Ik heb dat vormingsdoel zojuist als
voorbeeld gebruikt. Dat had de sol-
daat netjes gedaan, toen hij zich die
eerste dag kwam melden. De groeps-
commandant zat bij de pelotonscom-
mandant op het bureau en riep: hee,

doe eens normaal. Dat doen we hier
niet hoor. *By the way*, ik ben Jan. Hoe
heet jij? Bij zijn opleiding had hij ont-
zag gekregen voor zijn instructeurs,
die hij telkens met twee woorden aan-
sprak. Jawel, sergeant. Ik zal het
doen, luitenant. Dat deed hij dus nooit
meer, zich melden en groeten! En ser-
geant Jan had het moeilijk later, toen
hij van zijn sokkel gevallen was!
Leiderschap was voor hem geen
tweede natuur. Een beetje afstand had
hem geen kwaad gedaan. Maar ik
begrijp het heel goed... bij uw een-
heid komt dat niet voor. Dat is echt
iets voor een geniebataljon!

De opleiders kiezen dus voor vorming
en voor de operationele gevechtstaak;
sommigen moeten dat nog doen.
Zij volgen daarmee lessen uit het
recente verleden. Ik sluit daarom af
met een vraag aan u. Kiest u ook...
voor groen tussen de oren? Anders
kunnen wij er beter niet aan
beginnen!

Vorming

Meer 'groen'... ook tussen de oren

O.P. van Wiggen - kolonel der infanterie*

**'Moeilijk in de training,
makkelijk in de wedstrijd'**¹

Inleiding

Sinds enige tijd is de KL bezig meer nadruk te leggen op het fenomeen vorming. De belangrijkste reden daarvoor is het feit dat de KL wordt geconfronteerd met daadwerkelijk operationele inzet en een verbreding van het takenpakket. Daar waar ze voor het vallen van de Muur uitsluitend was gestructureerd voor en gericht op een grootschalig conflict tegen het Warschaupact in een bekende terreinstrook van Duitsland, werden de taken van de KL in de jaren negentig uitgebreid met vredes- en humanitaire operaties.

De hoge eisen die hierdoor aan militairen worden gesteld impliceren meer dan alleen het aanleren van kennis en vaardigheden. Door gerichte vorming kunnen de reeds aanwezige persoonseigenschappen van de militair, die noodzakelijk zijn voor het functioneren in zijn operationele functie, verder worden ontwikkeld. Uiteindelijk moet hij daardoor transformereren van burger naar militair en in staat zijn om niet alleen te overleven op het gevechtsveld maar daarnaast ook nog zijn taak succesvol uit te voeren.

* De auteur is Commandant van het Korps Commandotroepen (KCT).

¹ Typerende opmerking van de Smi/LO Gerard van Dongen, tijdens sportlessen op de Koninklijke Militaire Academie in de periode 1976-1982.

Uiteenlopende taken

De veranderde veiligheidssituatie en de verbreding van het takenpakket hebben dan ook ingrijpende gevolgen gehad voor het opleidings- en trainingsproces. Logisch, want de grondbeginselen van vredesoperaties en gevechtsoperaties komen niet altijd overeen. Voor de beperkt beschikbare oefentijd betekende dit dat er meer dan ooit keuzes moesten worden gemaakt. Want hoe verenig je nu het *afdwingen/opleggen* van 'Gevechtsoperaties' met het *helpen* van 'Humanitaire operaties' en het *beheersen* van 'Vredesoperaties'?

Kan de militair wel gevormd worden voor zowel afdwingen, helpen en beheersen? Hoe moeten de persoons-eigenschappen die van deze taken zijn afgeleid nu in één persoonlijkheid worden gebracht?

De centrale vraag is of het eigenlijk wel mogelijk is om van dezelfde soldaat te eisen dat hij aan de ene kant in staat is met zijn eenheid een door de vijand bezette heuvel in het nabijgevecht te veroveren, en aan de andere kant vluchtelingen in noodsituaties te voorzien van de allereerste levensbenodigdheden?

Opleiding en training

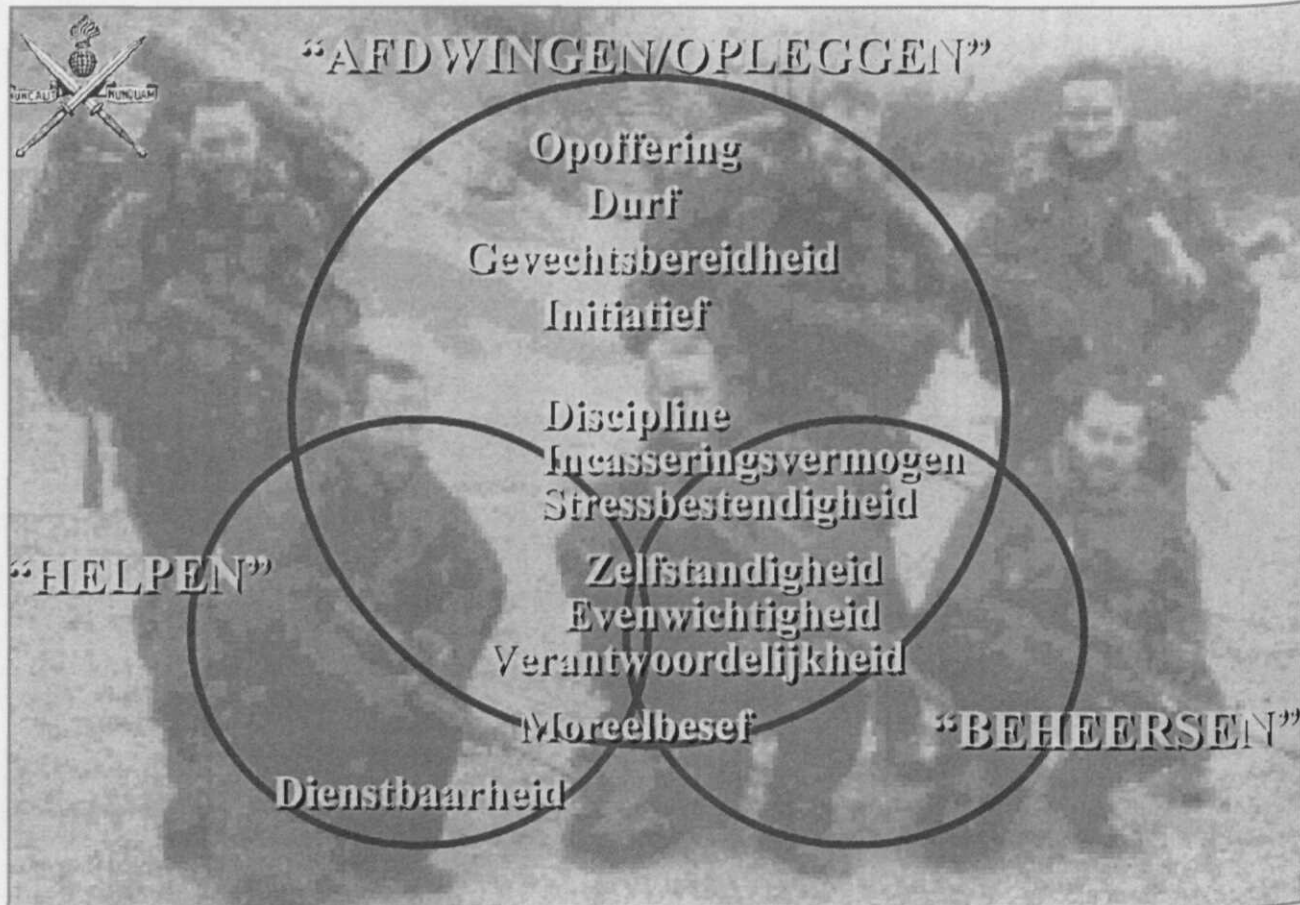
In dit artikel wil ik aangeven waar we in het opleidings- en trainingsproces het zwaartepunt moeten leggen. Vervolgens zal ik aan de hand van de bepalende karakteristieken van gevechtsoperaties aangeven welke factoren cruciaal zijn om succes te kunnen hebben onder die omstandigheden.

Ten slotte zal ik aangeven hoe wij daar bij de onderdeelvorming binnen het Korps Commandotroepen handen en voeten aan geven. Hierbij beperk ik me tot het groeps- en pelotonsniveau omdat dat uiteindelijk het niveau is dat daadwerkelijk de operatie moet uitvoeren.

'Sociale patrouille of vechten'?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden moeten de vereiste persoonseigenschappen voor de drie verschillende taken worden geanalyseerd. Om te kunnen *afdwingen/opleggen* is primair opoffering, durf, gevechtsbereidheid en initiatief noodzakelijk. De soldaat loopt persoonlijk risico en zal onder zware mentale en fysieke druk moeten presteren. Onder druk kan hij niet volstaan met niets doen, hij moet voorwaarts, letterlijk en figuurlijk, of hij wil of niet. Hij kan niet in een hoek kruipen en wachten totdat de beschietingen over zijn. Hij moet initiatief tonen. (De film 'Saving Private Ryan' illustreert dit overigens op indringende wijze.)

Discipline, incasseringsvermogen en stressbestendigheid zijn daarnaast noodzakelijk maar zijn in veel gevallen ook van toepassing bij het *beheersen*. Dergelijke eigenschappen zijn slechts in incidentele gevallen van toepassing in het geval er om *helpen* wordt gevraagd. Dat ook niet-militaire organisaties uitstekend in staat zijn tot helpen onderstreept dat. Zelfstandigheid, evenwichtigheid en verantwoordelijkheidsbesef zijn daar-



Afb. 1 Grondbeginselen van gevechts- en vredesoperaties

entegen van toepassing voor zowel *afdwingen/opleggen* en *beheersen* en in veel gevallen ook voor *helpen*.

Voor *helpen* is dienstbaarheid en het beschikken over een ontwikkeld moreel besef cruciaal. Deze eigenschappen, met uitzondering van dienstbaarheid zijn echter ook in deze tijden eveneens voor *afdwingen/opleggen* en *beheersen* van toepassing.

Een opsomming van dergelijke persoonlijkheidskenmerken, weergegeven in abstracte cirkels, komt wellicht wat theoretisch over. Toch wordt hiermee duidelijk welke de doorslaggevende eigenschappen zijn die de gevechtssoldaat onderscheiden van de vredes-soldaat. De eigenschappen durf, gevechtsbereidheid, opoffering en initiatief zijn niet alleen cruciaal voor gevechtsoperaties maar kleuren de

uitstraling en de overtuiging van de zelfverzekerde soldaat die ook in andere operaties goed tot zijn recht kan komen.

Niet voor niets is meerdere malen in de nog prille geschiedenis aangetoond dat vredesoperaties heel snel van karakter kunnen wijzigen en omslaan in een conflict met een hoog geweldsniveau. In dat kader zou ik u willen adviseren om het boek *Black Hawk Down* eens te lezen². In dit boek, waarin de schokkende ervaringen van een Amerikaanse Ranger-eenheid tijdens de humanitaire missie in Somalië in 1993 wordt beschreven, blijkt dat initiële vredesmissies van het ene op het andere moment kunnen

escaleren tot een gevechtsoperatie. Een gevechtsoperatie die politiek-strategisch wordt aangeduid als ‘low-intensity conflict’ maar die voor de individuele soldaat alle kenmerken heeft van een grootschalig conflict.

De ervaringen van Dutchbat 3, tijdens de val van de enclave Srebrenica in juli 1995, hebben aangetoond dat ook wij in die situatie kunnen komen. Oftewel, een soldaat is pas bruikbaar bij vredesoperaties als hij honderd procent getraind is voor gevechtsoperaties

De rol van de instructeur

Voordat ik inga op de specifieke karakteristieken van gevechtsoperaties wil ik eerst nog stilstaan bij de rol van de instructeur. Hij vervult in het

² *Black Hawk Down*, door M. Bowden, Luitingh-Sijthoff BV, Amsterdam, 2000.

proces waarin de recruit van burger naar militair transformeert een cruciale rol. De feitelijke vorming ligt in zijn handen.

Het is aan de instructeur om de jonge recruit op een geleidelijke en verantwoorde wijze in de AMO-periode te begeleiden. Overigens heeft vorming alleen zin als de recruit kan voldoen aan minimale eisen en een positieve attitude aan de dag legt. In die zin ont-

komen we niet aan selectie en hoeft er ook geen paniek uit breken als recruit het voor gezien houden of gewoon tekortschieten.

Eigenschappen als teamgeest, loyaliteit, collegialiteit maar ook discipline, doorzettingsvermogen en gevechtsbereidheid zijn eisen die voor iedere KL-militair gelden. Of een recruit uiteindelijk bij de luchtmobiele brigade of een van de gemechaniseerde brigades

terecht komt, allen moeten in de AMO aantonen dat ze over deze eigenschappen beginnen. Dit mag natuurlijk niet betekenen dat de jonge militair onmiddellijk aan dit beeld moet voldoen.

Ook bij het KTC zijn wij van mening dat recruit geleidelijk naar een hoger niveau moeten worden gebracht, zeker als ze direct van de middelbare school afkomen. Het is mijn overtuiging dat er van iedere gemotiveerde jonge soldaat een bruikbare militair valt te maken. Door optimale coaching en begeleiding moet de jonge soldaat langzaam maar zeker geloof in zichzelf krijgen en gaan beseffen dat hij kan uitgroeien tot een voor zijn taak berekende militair. Dit maakt de rol van de instructeur zo belangrijk. Van hem mag geëist worden dat hij ervaring, interesse en betrokkenheid bezit. Zijn voorbeeldgedrag is daarbij cruciaal.

Karakteristieken gevechtsoperaties

De omstandigheden waarmee militairen tijdens gevechtsoperaties worden geconfronteerd, zijn in afbeelding 3 visueel gemaakt. Een verzameling militairen, ondergebracht in een sectie, een groep of een peloton, wordt als eenheid door externe invloeden op ingrijpende wijze bedreigd. Deze externe bedreiging, veroorzaakt door de gelijktijdige werking van deze invloeden, legt een enorme druk op zowel het individu als de groep als geheel.

Die druk wordt niet alleen bepaald door het *persoonlijk risico*, wat neerkomt op dood, zware verwonding of verminking, de *primitieve omstandigheden* en de *extreme psychische druk*, maar ook het feit dat men *een opdracht heeft uit te voeren en eventueel zelf geweld moet toepassen*. Onder deze omstandigheden kan de groep uitsluitend overleven en succes hebben als zij beschikt over:



Afb. 2 'Een optimaal getrainde gevechtssoldaat kan alle taken aan'
(Bron: Photo & Press Buro Military Press Holland, Leo van Westerhoven)



KARAKTERISTIEKEN GEVECHTSOPERATIES



Afb. 3 Karakteristieken van gevechtsoperaties

- gevechtsbereidheid;
- Esprit de Corps (korpstrots);
- sterk leiderschap;
- realistische en harde training;
- groepscohesie.

Onderdeelsvorming gericht op gevechtsoperaties

In het vervolg van mijn artikel zal ik aangeven hoe er binnen de onderdeelvorming inhoud moet worden gegeven aan de zojuist genoemde factoren.

Gevechtsbereidheid

Gevechtsbereidheid is de belangrijkste factor die soldaten in het uitvoeren van gevechtsoperaties overeind houdt. Deze factor vormt de rode draad in de opleiding en maakt onderdeel uit van de militaire ere-code.

Gevechtsbereidheid is de basis van het 'soldaat-zijn' en moet worden aangekweekt. Vanaf de dag van opkomst moet dit de rode draad zijn van alle activiteiten.

Binnen het KCT beginnen wij hiermee door direct na de opkomst de nieuwe soldaat een introductie-bivak voor te schotelen van enkele dagen. Tijdens dit bivak wordt niet alleen zijn fysieke basis vastgesteld maar wordt hij ook meteen onder relatief primitieve omstandigheden geconfronteerd met de omstandigheden waaronder hij te velde moet optreden.

Daarnaast wordt er door eigen personeel (zowel de operationele compagnie, maar ook cursisten die op dat moment de Elementaire Commandopleiding volgen) een gerichte informatie over het dienen binnen het KCT verzorgd.

Hierdoor wordt bereikt dat de nieuwe soldaat zich terdege beseft waar hij aan is begonnen. Overigens blijkt uit ervaringen van de laatste twee opleidingen dat respectievelijk 30 van de 42 en 39 van de 44 opgekomen recruten, na de introductie-week, gemotiveerd en geschikt zijn om de feitelijke opleiding tot commando te gaan vervolgen. Een gegeven dat ons positief stemt over de wijze waarop nieuwe recruten zijn geselecteerd.

Met de invoering van de Commandopleiding nieuwe stijl staat niet alleen de selectie, het bestand zijn tegen psychische druk en het overbruggen van grote afstanden centraal. Als nooit tevoren is de operationele opdracht de rode draad gedurende de gehele opleiding. Die is namelijk al zwaar genoeg. 's Nachts verplaatsen, overdag schuilhouden of een doel

onder waarneming houden, leven vanuit de rugzak die per definitie zwaar van gewicht is, leven onder primitieve omstandigheden – al dan niet verzaamd door de weersomstandigheden – maken hem vanaf het begin duidelijk dat de basis als commando niet leuk is en dat er eerst pijn moet worden geleden voordat er ruimte komt voor andere avontuurlijke grensverleggende activiteiten.

Met deze benadering, waarin hij geleidelijk op een hoger niveau wordt gebracht, wordt vastgesteld of de aspirant-commando geschikt is voor het werk en of hij het iedere keer weer kan opbrengen, oftewel gevechtsbereid is, om die basisvaardigheden aan de dag te leggen.

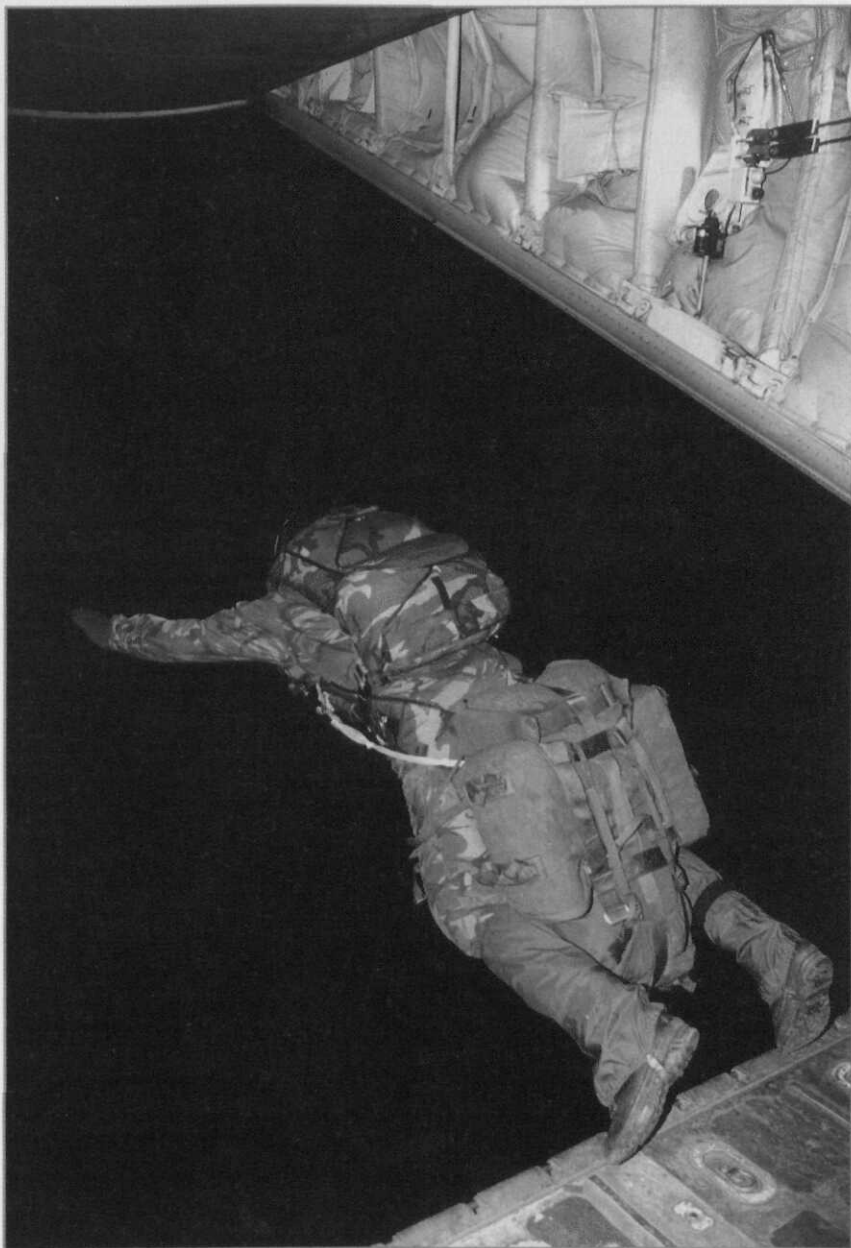
Gevechtsbereidheid is geen eenmalig iets maar moet voortdurend in oefening en training terugkomen. Zonder te willen overbelasten moeten er in het oefenprogramma regelmatig momenten naar voren komen waarin 'men weer groene sneeuw ziet'. Momenten waarop men moet bewijzen dat men het nog steeds kan.

Door de militair regelmatig te confronteren met zijn eigen grenzen en hem aan te zetten deze te verzetten wordt gevechtsbereidheid verder ontwikkeld. Het verleggen van grenzen en het overwinnen van angst door grensverleggende activiteiten (GVA) is inmiddels een bekend fenomeen binnen de KL. Zij hebben als doel de individuele militair beter voor te bereiden op de psychische druk die bij de uitvoering van de operationele taken komt kijken.

Binnen het KCT geldt de Basis Vrije Val-Opleiding (BOVV) als zo'n moment. De doelstelling van deze para-opleiding is tweeledig. Enerzijds worden tijdens deze opleiding alle commando's opgeleid voor operationeel parachutespringen tot drie kilometer hoogte en wordt vastgesteld wie aanleg heeft om verder te worden opgeleid tot *High Altitude High Opening* (HAHO) / *High Altitude Low Opening* (HALO)-parachutist. Anderzijds is deze para-opleiding een

grensverleggende activiteit om de nieuwe commando te laten ervaren dat angst een normaal menselijk fenomeen is en hoe daarmee moet worden omgegaan. Tijdens deze opleiding ervaart hij dat hij op basis van zijn training, zijn positie maar ook zijn korpstrots zichzelf over dit dode punt weet heen te brengen. Wellicht is de belangrijkste ervaring gelegen in het feit dat het beleven van de angst met

de instructeur en elkaar wordt besproken. Door deze activiteit wordt zijn zelfvertrouwen vergroot en wordt gevechtsbereidheid verder ontwikkeld. Commando's die in Bosnië beschoten zijn of door andere omstandigheden persoonlijk risico hebben gelopen, hebben aangegeven dat de stress vlak voor de uitstap uit het vliegtuig te vergelijken is met die tijdens deze incidenten. →



Afb. 4 'Het overwinnen van angst vergroot zelfvertrouwen en ontwikkelt gevechtsbereidheid' (Bron: DLV, René van Bakel)

Een andere grensverleggende activiteit, waarbij bovendien agressiviteit en fysieke weerbaarheid wordt aangekweekt, is het Ongewapend Vechten tijdens de Contra-Terreur-opleiding. Om het incasseringsvermogen en de letterlijke bereidheid tot vechten verder te ontwikkelen wordt de commando geconfronteerd met een gevecht tegen meerdere Nederlandse (free fight)topboksers die behoren tot de Europese en de wereldtop.

In dit gevecht, waarin hij niet wordt gespaard en een forse hoeveelheid vuistslagen en trappen krijgt te verduren, moet hij aantonen dat hij onverzettelijk is en initiatief blijft tonen. Dit ontwikkelt een mentaliteit waarin 'de schande van weglopen of schuilen vele malen groter is dan klappen krijgen'.

Korpsgeest

Gevechtsbereidheid wordt in belangrijke mate beïnvloed door de mate waarin er binnen een eenheid korpsgeest bestaat. De korpsgeest draagt in belangrijke mate bij aan de identiteit en het zelfvertrouwen van de indivi-

duële militair. Overigens is het oproepen van 'esprit de corps' niet alleen het primaat van elite-eenheden. Iedere zichzelf respecterende eenheid kan 'esprit de corps' realiseren door zich op welke manier dan ook te onderscheiden van andere eenheden. Is het niet door het uniform, het feit dat hij het invasiekoord draagt dan wel door de taak, of simpelweg omdat men tot het peloton van de luitenant X, de Steen-compagnie van het Garde Regiment Grenadiers of de Gele Rijders behoort.

'Esprit de corps', ingegeven door het streven om zich op een sportieve en gezonde manier te onderscheiden van andere eenheden, kan de individuele militair het gevoel geven dat hij bij een club hoort die hem zelfrespect en zelfvertrouwen geeft. In ruil voor dat gevoel om erbij te horen zal hij zich aan de regels van die eenheid onderwerpen en zich inspannen om het in hem gestelde vertrouwen niet te beschamen. Wel schuilt hierin een potentieel gevaar. Als dit proces niet goed wordt gecontroleerd kan het tot uitwassen en normvervaging leiden.

Krachtig leiderschap is dan ook een vereiste.³

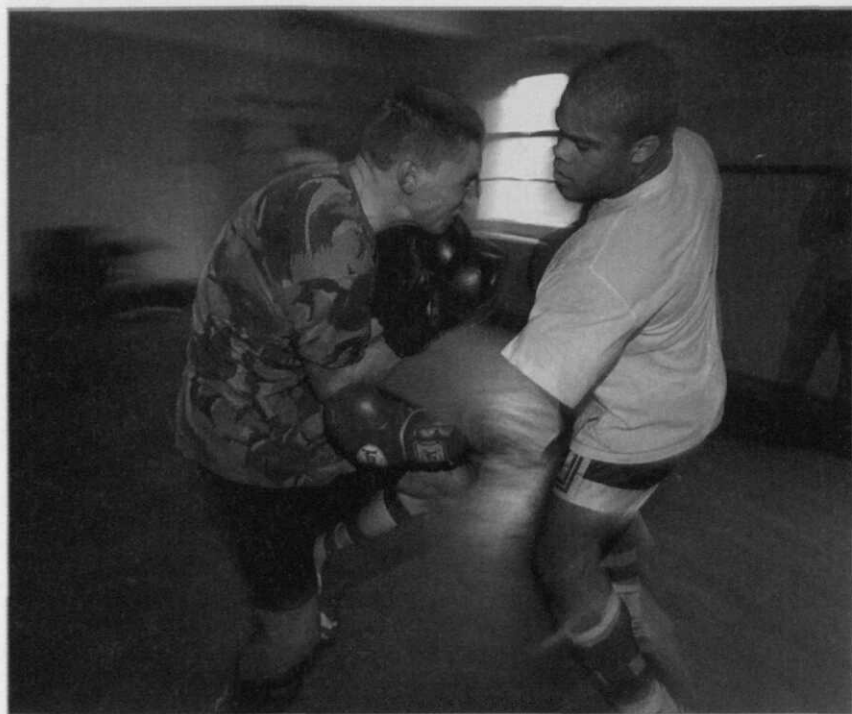
Tijdens baretuitreikingen worden de nieuwe commando's, maar zeker ook hun aanwezige thuisfronten, duidelijk gemaakt dat de groene baret meer is dan een veredelde sportonderscheiding. De groene baret staat voor een manier van leven en een taakopvatting die verplichtingen mee brengt. Adel verplicht. Het verplicht hem tot het accepteren van een leven waarin men op korte termijn en met slechts weinig voorbereiding bereid moet zijn om risicovolle en onzekere opdrachten uit te voeren.

Het uitreiken van de groene baret is dan ook niet alleen maar folklore en ceremonieel, maar symboliseert dat de cursist elementair is opgeleid tot commando en mentaal en fysiek geschikt is bevonden voor de vervolopleiding. De baret symboliseert zijn opnemings in het Korps en geeft zichtbaar aan dat hij is toegetreden tot de elite.

Deze korpsgeest oefent een sterke sociale controle uit op elkaar. De jonge commando merkt dagelijks dat hij in een cultuur is terecht gekomen waarin 'het vervullen van de opdracht', maar ook 'voor ons begint het werk als dat voor anderen eindigt' stelregel is. De sociale controle wordt niet langer door de instructeur afgedwongen, maar is overgenomen door de oudere teamleden van zijn team en de staf van zijn compagnie.

Leiderschap

Vakbekwaam en toegewijd leiderschap kan gevechtsbereidheid en 'esprit de corps' bundelen tot een effectieve eenheid. Hoe goed de individuele capaciteiten van de afzonderlijke militairen ook zijn, zonder effectief leiderschap kan er geen sprake zijn van een effectieve militaire eenheid.



Afb. 5 'Moeilijk in de training, makkelijk in de wedstrijd' (Bron: Peter Blok)

³ Zie ook: P.C. Boer, *Esprit de corps bij land- en luchtmacht*, MS 170 (6) 301-313.



Afb. 6 'Train as you fight': vertrouwen in jezelf en in de eenheid (Bron: Peter Blok)

Het is dan ook niet verwonderlijk dat de BLS in zijn *Beleidsvisie Leidinggeven* van oktober 1998 beschrijft hoe hij denkt over leidinggeven op groeps- tot en met compagniesniveau. Een leider die zich gedraagt als voorbeeld, motivator en vakman is wellicht de belangrijkste factor voor het behalen van goed resultaat. Daarin wordt geen onderscheid gemaakt naar wapen of dienstvak. De specifieke omstandigheden die invloed hebben op het leidinggeven impliceren volgens de BLS dat:

- Optreden gepaard kan gaan met grote onzekerheid. Omstandigheden kunnen snel wisselen waardoor leidinggevers snel moeten kunnen beslissen en leiden. Daarom ligt vooral onder operationele omstandigheden vaak een zeer *grote verantwoordelijkheid* bij het laagste leidinggevende niveau.

- Het operationele optreden grote risico's kan inhouden. Leidinggevers kunnen geconfronteerd worden met het gegeven dat zij hun mensen opdracht moeten geven zich aan grote risico's bloot te stellen. In dergelijke situaties moet het personeel vertrouwen in zijn leiders hebben en bereid zijn voor hen *door het vuur* te gaan.
- Ten slotte kunnen gevoelens van frustratie, onbegrip en machteloosheid leiden tot normvervaging. Van leidinggevers wordt onder die situaties verwacht dat zij een belangrijke *voorbeeldfunctie* hebben in het handhaven van normen en waarden.

Goed leiderschap is dan ook gebaseerd op vakkennis, opofferingsgezindheid en voorbeeldgedrag. Van kaderleden bij het KCT wordt ver-

wacht dat zij in de Elementaire Commando Opleiding (ECO) zich op deze drie gebieden onderscheiden van de gewone cursisten. Het cursist-kaderlid, ongeacht rang of stand, doet niet alleen het programma compleet mee maar slaapt het minst en loopt het meest. Als zij dit niet kunnen opbrengen of daarin tekortschieten volgt onvermijdelijk ontheffing.

Overigens zien wij dit beeld breder binnen de KL. Geleidelijk zijn we er binnen de KL toe overgegaan om nog uitsluitend personeel tot de KMS toe te laten nadat zij een BBT-contract als gewoon soldaat hebben gevolgd. Hierdoor wordt het mogelijk om de beste kandidaten uit te selecteren.

Dit heeft niet alleen als voordeel dat het aspirant-kaderlid zich heeft bewezen als militair maar daarnaast ook weet waarvoor hij kiest. →

Ook voor de officiersopleidingen zien we steeds meer dat alleen personeel met een militair verleden wordt toegelaten tot dergelijke opleidingen. Het is mijn overtuiging dat de kwaliteit van het leiderschap op het laagste niveau, als gevolg van dit doorgroeien vanuit de soldatenrangen, aanzienlijk is verbeterd. Zo wordt 75 procent van de ploegcommandanten-functies binnen het KCT vervuld door BBT-luitenants. Allen zijn als commando opgegroeid van korporaal tot sergeant en eerst na gebleken geschiktheid toegelaten tot de officiersopleiding. Deze brede ervaring, veelal in combinatie met een hogere gemiddelde leeftijd, komt zijn overwicht en autoriteit binnen de ploeg ten goede.

De eerste regel uit de Beleidsvisie Leidinggeven betekent echter wel dat de kaderleden op groeps- en pelotonsniveau vroegtijdig moeten worden gewezen op hun verantwoordelijkheid onder operationele omstandigheden. Dit impliceert dat er niet vroeg genoeg kan worden begonnen met het geven van ruimte om die verantwoordelijkheid ook daadwerkelijk te nemen.

Vanaf het begin in de opleiding worden de ploegen, en met name de kaderleden, binnen het KCT gewezen op het belang van de opdracht en de mogelijke gevolgen bij het mislukken daarvan. Vooral op het laagste niveau wordt binnen het KCT nadrukkelijk gewerkt met de beginselen van de opdrachtgerichte commandovoering. Betrouwbaarheid en zelfstandigheid worden reeds vanaf het begin van de Elementaire Commando Opleiding vastgesteld.

Overigens betekent dit ook dat cursisten maar ook commando's in de Voortgezette Commando Opleiding of zelfs als ze al in de parate compagnie zijn ingedeeld, geconfronteerd worden met de consequenties als dit vertrouwen wordt beschaamd. Verantwoordelijkheid en voorbeeldgedrag, die de BLS zo cruciaal vindt in het kader van leidinggeven, hebben dus ook een prijs en kosten offers van

de leider. Vrijheid van handelen mag dan ook niet uitmonden in vrijblijvendheid van handelen

Realistische en harde training

De mate waarin wij het uitvoeren van gevechtsoperaties serieus nemen komt tijdens het opleidings- en trainingsproces al dan niet tot uitdrukking in een realistische en harde training. Tijdens die training moeten de specifieke omstandigheden van gevechtsoperaties voortdurend het uitgangspunt zijn. Als deze benadering als rode draad wordt gevolgd, gaat deze opdracht voor de militair leven en wordt het een tweede natuur voor hem.

Binnen het KCT wordt dan ook zo veel mogelijk volgens het 'train as you fight'-principe geoefend. Daar waar het gebruik van scherpe munitie is toegestaan wordt met een zo groot mogelijk realiteitsgehalte opgetreden. Overigens is dit niet alleen bij het KCT gebruikelijk. Er zijn inmiddels meer mogelijkheden op het gebied van gevechtsschietoefeningen dan ooit te voren. Oefenen op deze wijze vergroot niet alleen de kwaliteit van de eenheid maar vooral het vertrouwen in zichzelf en in de eenheid waarvan men deel uitmaakt.

Daarnaast hebben de gemechaniseerde eenheden en die van de luchtmobiele brigade de unieke mogelijkheden van de duel-simulatoren al langer ontdekt. Oefeningen op geïnstrumenteerd oefenterreinen zoals Hohenfels, en op afzienbare termijn Altmark, hebben uitgewezen dat dit uitstekende mogelijkheden zijn om de realiteit zo optimaal mogelijk na te bootsen. Het is verheugend te zien dat er binnen de KL gekozen is voor een combinatie van scherpe schietoefeningen en oefeningen met duel-simulatoren tijdens oefeningen te velde

Groepscohesie

Door op structurele wijze aandacht te besteden aan gevechtsbereidheid, 'esprit de corps' en de eenheid daarnaast te onderwerpen aan een harde en realistische training kan, indien de

eenheid wordt geleid door een vakbekwaam en toegewijd kader, de vereiste groepscohesie worden bereikt. Met deze groepscohesie kan de eenheid de omstandigheden die gevechtsoperaties typeren, overleven en succesvol zijn.

Afsluiting

Hoewel ik me in dit artikel hoofdzakelijk heb gericht op het groeps- en pelotonsniveau, is vorming ook een zaak voor de hogere niveaus. De hogere niveaus zijn namelijk doorslaggevend in het realiseren van de vereiste randvoorwaarden om de vorming zoals door mij beschreven mogelijk te maken. 'Vorming, meer groen... ook tussen de oren' geldt niet alleen voor het groeps- en pelotonsniveau maar moet ook centraal staan in de midden- en toplagen van de krijgsmacht.

De voorbereiding op gevechtsoperaties kan alleen optimaal plaatsvinden als er binnen die krijgsmacht in alle geledingen een operationele cultuur heerst waarin iedereen vanuit zijn discipline of positie beseft dat gevechtsoperaties het bestaansrecht van een krijgsmacht rechtvaardigen. De hogere niveaus moeten het mogelijk maken om volgens het 'train as you fight'-principe te trainen en te oefenen.

Juist door haar unieke taakstelling mag de krijgsmacht op geen enkele wijze vergeleken worden met een 'normaal' bedrijf. Voor een krijgsmacht met afwijkende taken onder abnormale omstandigheden gelden overeenkomstige regels. Het is onze verantwoordelijkheid om zodanige randvoorwaarden te realiseren dat de soldaten en onderofficieren op het werkniveau, die het uiteindelijk moeten uitvoeren, zich optimaal kunnen voorbereiden.

LO/Sportorganisatie

'Fit for Action'

Lkol R.M.J. Zimmermann*
Maj H. Stuit*

Inleiding

In voorgaande artikelen heeft u kennis kunnen nemen van de visie van twee, laat ik maar zeggen, 'topsporters' binnen de KL, kolonel K. Gijsbers en kolonel O.P. van Wiggen. Beiden hebben aangeven dat mentale vorming een proces is van altijd, overal en van en voor iedereen. Dat maakt een beschouwing over de Lichamelijke Oefening en Sportorganisatie (LO/Sport) een stuk eenvoudiger. Ook de LO/Sport kan en wil een bijdrage leveren aan het totale proces van Opleiding en Training (O&T) en daarmee dus ook aan dat van de mentale vorming.

LO en Sport lenen zich bij uitstek voor vormingsdoeleinden. Zware fysieke inspanningen en uitdagende situaties, maar ook sport en spel appelleren, mits goed ingekaderd, sterk aan menselijk gedrag en zorgen voor onderlinge interactie.

Vorming is mensenwerk en interactie tussen mensen vormt dan ook het belangrijkste vertrekpunt voor verbetering van persoonseigenschappen en teamwork.

We zullen in dit artikel ingaan op achtereenvolgens: de missie van de LO/

Sportorganisatie, de bijdrage die deze organisatie aan het proces van mentale vorming kan leveren en het belang van een goede planning en afstemming van alle O&T activiteiten.

Missie LO/Sportorganisatie

De missie vormt het bestaansrecht van een organisatie. De missie geeft aan waar de organisatie voor gaat en waar zij voor staat. Het vormt de boodschap aan allen die van haar diensten gebruik maken wat zij van de organisatie mogen verwachten, maar geeft ook aan wat zij van haar medewerkers vraagt. Naast de missie hanteert de LO/Sportorganisatie het credo: 'Fit for Action', waarbij het woord 'fit' een tweeledige betekenis heeft:

- fit => In de betekenis van 'fitheid' als basis voor de operationele inzet, als een van de voorwaarden om tot actie over te kunnen gaan. Aanbrengen en onderhouden van die fitheid is de core-business van de LO/Sportorganisatie.
- to fit => In de betekenis dat de LO/Sportorganisatie 'passend is gemaakt voor de KL'. Zij vormt een tweeenheid met KL-eenheden en individuen. Hiermee wordt de samenwerking, de integratie tussen LO/Sport en de eenheden onderstreept.

Ons credo zegt al genoeg: we zijn er voor een KL, die fit moet zijn voor haar taken, fit moet zijn om op ieder moment daadwerkelijk in actie te



kunnen komen. Daarbij is fitheid in onze ogen meer dan alleen fysieke fitheid. Fitheid is de *fysieke en mentale* toestand, die noodzakelijk is om een taak met succes te kunnen aanvangen en afronden.

Onze bijdrage aan die fitte KL wordt zichtbaar in een drietal hoofdtaken. De belangrijkste en meest bekende taak is het zorgdragen voor de fysieke en mentale inzetbaarheid van de KL. De belangrijkste middelen hiervoor zijn de activiteiten in het kader van de voorgeschreven uren lichamelijke oefening, inclusief de zogenaamde Grens Verleggende Activiteiten (GVA's), waarvan de LO/Sportorganisatie monitor is voor het Rotsklimmen en Werken Op Hoogte (RK/WOH).

Een andere belangrijke taak is het aanbieden van voldoende sportieve ontplooiingsmogelijkheden. Daarmee wordt niet alleen een bijdrage geleverd aan de fysieke en mentale inzetbaarheid, maar de gezamenlijke (recreatieve) sportbeoefening beïnvloedt ook de werksfeer positief en levert daarmee een belangrijke bijdrage aan goede werkomstandigheden. De sportactiviteiten op de kazernes en de serie wedstrijden in het kader van de Sportkalender KL zijn goede voorbeelden van deze activiteiten.

Tot slot levert de LO/Sportorganisatie de laatste jaren een toenemend aandeel aan allerlei activiteiten, die het sportieve imago van de KL uitdragen en daarmee de aantrekkelijkheid van de KL als toekomstige werkgever

* Lkol R.M.J. Zimmerman is hoofd Beleid en Plannen, tevens plaatsvervangend commandant van de Lichamelijke Oefening en Sportorganisatie (LO/Sport) en maj H. Stuit is hoofd Bureau Doctrine Lichamelijke Oefening en Fysieke Training en tevens voorzitter van de werkgroep Vorming Lichamelijke Oefening/Sport.

verbeteren. Open huizen, commando-overdrachten, de Megafestatie en andere publicitair belangrijke evenementen worden door de LO/Sport krachtig ondersteund.

De volledige missie van de LO/Sportorganisatie luidt:

Missie LO/Sportorganisatie 'Fit for Action'

De LO/Sportorganisatie zorgt voor de vereiste fysieke vaardigheid en conditie, en voor de fysieke en mentale hardheid, onmisbaar voor de operationele inzet van eenheden en individuen. Bovendien bevordert zij een gezond werk- en leefklimaat en een sportief imago.

De LO/Sportorganisatie doet dit door het, in nauwe samenwerking met de klant:

- *Uitvoeren van fysieke en mentale trainingsprogramma's.*
- *Organiseren van outdoor-modules en oefeningen met een fysiek karakter.*
- *Bieden van een breed scala aan sportieve ontplooiingsmogelijkheden.*
- *Verzorgen van Opleidingen in de Lichamelijke Oefening en Sport.*

De LO/Sportorganisatie is tevens:

- *Adviseur van commandanten op alle niveaus op het gebied van fysieke belasting, belastbaarheid en training.*
- *KL-monitor voor Rotsklimmen en Werken op Hoogte en overige Adventure- en Outdooractiviteiten.*

LO/Sportpersoneel koppelt specifiek vakmanschap en kennis van de militaire organisatie aan een klantgerichte instelling, waardoor maatwerk wordt geleverd van hoge kwaliteit.

LO/Sportorganisatie en mentale vorming

Het belang van de mentale component voor het operationele optreden is in de voorgaande artikelen reeds uitvoering aangegeven. Kennis en vaardigheden kunnen alleen succesvol worden toegepast als de bereidheid, de wil om kennis en vaardigheden toe te passen, ook onder extreme omstandigheden aanwezig is.

De boeiende vraag is dan natuurlijk: hoe voorkomen we dat goed opgeleide militairen dichtslaan op het moment dat van hen een topprestatie wordt verwacht? In het artikel van Van Wiggen is daar reeds uitvoering op in gegaan. Voor hem zijn gevechtsbereidheid, korpstrots, krachtig leiderschap en realistische en harde training de belangrijkste voorwaarden. We zullen vanuit de optiek van de LO/Sport antwoord geven op de vraag op welke wijze de LO/Sport bijdraagt aan deze (en andere) voorwaarden. Van belang daarbij is onze visie op de competente medewerker.

Competentietraining tijdens de LO/Sport

Bij de competentietraining door zorg van de LO/Sportorganisatie willen we zoveel mogelijk integraal aandacht schenken aan: Leren, Trainen en

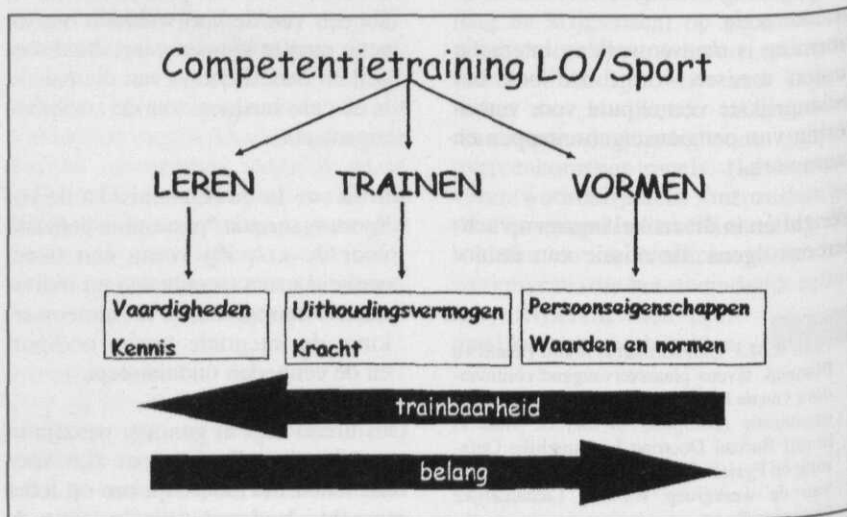
Vormen. Daarbij gaat het niet om afzonderlijke factoren, maar om de onderlinge samenhang.

Onder Leren verstaan we het aanleren van vaardigheden, zoals het efficiënt nemen van hindernissen of het leren van zelfverdedigingstechnieken, maar ook het bijbrengen van kennis over onder meer het functioneren van het menselijk lichaam onder inspanning of stress.

Onder Trainen verstaan we die activiteiten die tot fysiologische aanpassingen leiden, die voorwaardelijk zijn voor de algemene en specifieke fitheid. Verbeteren van het zuurstofopnamevermogen en de spierkracht zijn daar de belangrijkste voorbeelden van.

Bij Vorming gaat het om verbeteren van personeuseigenschappen, maar ook om het bijbrengen of verder ontwikkelen van normen en waarden.

Het aardige van dit competentiemodel is dat er een omgekeerde evenredigheid zit tussen de trainbaarheid en het belang van deze factoren. In het algemeen zou je kunnen zeggen dat de trainbaarheid toeneemt van rechts naar links, dus kennis en vaardigheden zijn makkelijker trainbaar dan vormingsaspecten. We kennen allemaal de 'Aha-Erlebnissen', waarmee we vroeger geleerde kennis weer vrij snel paraat hebben. En als je eenmaal



hebt leren fietsen of schaatsen (vaardigheden) vergeet je dat ook niet meer zo gemakkelijk.

Bij fysieke training ligt dat aanmerkelijk anders. Fysiologische aanpassingen zijn sterk reversibel. In het algemeen zijn snel verkregen trainingseffecten ook weer snel verdwenen en zullen langzaam opgebouwd trainingseffecten ook langer behouden blijven, maar in alle gevallen is continuïteit in de training van belang om op het gewenste niveau te blijven. De lezer weet dat als geen ander. Als u vroeger wel eens een halve marathon heeft gelopen in anderhalf uur, dan komt u nu met een enkele herhalings-training echt niet ver meer.

Het belang voor uiteindelijk succes loopt, zoals ook is gebleken uit de voorgaande artikelen, echter van links naar rechts. De vraag is of we in de Opleidings- en Trainingssystematiek voldoende met deze ogenschijnlijke onbalans tussen trainbaarheid en balanswetmatigheden rekening houden...

Vanuit dit competentiemodel is ook onze visie op de bijdrage aan vormingsdoelen ontwikkeld.

Vormingsactiviteiten door de LO/Sport

Laten we vervolgens eens kijken hoe wij in de LO/Sportorganisatie onze bijdrage aan de vorming zien. We onderscheiden drie niveaus van activiteiten. Niveau 1 hebben we het niveau van de 'beperkte ervaringen' genoemd, in niveau 2 gaat het om meer 'indringende ervaringen', terwijl niveau 3 vooral gericht is op 'teamtraining'. Hierbij zijn niveau 1 en 2 vooral individueel gericht, terwijl niveau 3, het woord zegt het al, vooral teamgericht is. Alle drie niveaus vereisen een bepaalde mate van deskundigheid van het LO/Sportpersoneel.

Niveau 1: beperkte ervaringen

Op dit basisoniveau wordt vorming als rode draad door de programma's ver-



Afb. 1 Grenzen verkennen

weven. Er ligt geen accent op vorming, maar vorming wordt als continu proces gezien. Daarbij gaat het dus om een totaalbenadering en er wordt dus geen lesje Vorming gegeven. We denken dat te kunnen realiseren door in alle lessen lichamelijke oefening, zowel Vormen als Trainen als Leren, te integreren.

Zoals reeds eerder is aangegeven, lenen LO/Sportactiviteiten zich bij uitstek voor vormingsactiviteiten van-

wege de hoge mate van interactie tijdens deze activiteiten. Continuïteit in het vormingsproces kan daarom zeer goed worden ondersteund. Afstemming met de eenheid en regelmaat in opkomst en realisatie zijn daarbij natuurlijk een vereiste.

Binnen de LO/Sportorganisatie is een werkgroep aan de slag gegaan en heeft als een van de belangrijkste producten een matrix afgeleverd, waarbij vormingsdoelen en activiteiten aan

Vormingsmatrix LO/Sportorganisatie

competentie	deelcompetentie	indicatoren	trigger	aanpakgedrag instr
prestatie-motivatie	doorzettingsvermogen	doorgaan bij verzuren, gaan tot falen/blijven proberen verbeten gezicht, doorgaan bij pijn, zich zelf oppeppen	verzurende trainingsvormen	stimuleren door houding verbaal stimuleren
	betrokkenheid	eis weten/vragen, lussenstanden geven emoties tonen	testen, trainingsopbouw	motiveren enthousiasmeren
	wil om te winnen	tot het uiterste (actief) gaan, steeds willen verbeterene de beste willen zijn, geen olympische gedachte	vormen met een prestatief karakter	uitdagen aanmoedigen
	sporminded	regelmatig trainen/sporten bewust van het nut en belang	lessen, lezingen, tsf-cursus	vragen stellen
gevechtsbereidheid	durf/moed	angst negeren, knop om, gevaar niet uit de weg gaan initiatief nemen, neemt weloverwogen risico's, blijft in gevaarlijke situaties doel voor ogen houden mensen aanspreken op hun verantwoordelijkheden	vormen waarbij men risico loopt	stimuleer de actie koppel positieve ervaringen terug. Aanmoedigen, motiveren uitdagen
	stressbestendig	adequaat handelen bij tijdsdruk, gevaar, hoge werklust angst onderdrukken en functioneel gedrag tonen laat zich niet afleiden/opjagen, blijft actief deelnemen reageert niet emotioneel	stresssituaties met: angst, tijdsdruk, vervelende personen, onwetendheid, agressie e.d.	juiste copingstrategie aanleren
	zelfvertrouwen	geen twijfel tonen, zelfverzekerd overkomen initiatief nemen, uitdagingen met flair oppakken niet makkelijk laten 'om'praten, beheerst beïnvloedbaar	in nieuwe situaties brengen	stimuleer positief gedrag
gehardheid	fysiek	doorgaan bij pijn, niet zeuren en klagen	trainingsvormen waarbij men pijn kan lijden	zeuren afkappen, aanmoedigen om grenzen te verleggen
	incasseringsvermogen	kop niet laten hangen	trainingsvormen waarbij men tegenslag kan ondervinden	verbieden om negativiteit te uiten
	mentaal	kop niet laten hangen, niet zeuren en klagen, doorgaan teleurstellingen zonder gemor accepteren	"onhaalbare" opdrachten	positief aanpakgedrag stimuleren
discipline	incasseringsvermogen	niet verontschuldigen, geen uitvluchten zoeken	organisatie/opstellingen	negatief gedrag afkappen
	Correct militair	constant gepast gedrag vertonen normbeseft, volgt regels en procedures nauwgezet op tijd zijn/komen, eerst uitvoeren, later uitpraten	opdrachtvormen	positief gedrag stimuleren
	verantwoordelijkheids- bewust	zorg voor anderen en materiaal tonen persoonlijk belang ondergeschikt veiligheidsprocedures uitvoeren	m.n. vormen waarbij men gevaar loopt.	wijzen op voordelen van het nemen en delen van verantwoordelijkheden
samenwerken	zelfstandig handelen	stelt zelf doelen/inhoud vast zonder toezicht uitvoeren	opdrachtvormen	aanmoedigen tot zelfstandig handelen
	communicatief vaardig	luisteren, samenvatten doorvragen	vormen waarbij men elkaars hulp nodig heeft	confronteren met eigen en anderens gedrag
samenwerken	sociaal vaardig	eigen belangen opzij schuiven, conformeren met besluit (andere) ideeën accepteren, respect tonen aandacht geven/hulp geven, inleven	vormen met meerdere oplossingen of mogelijkheden	stimuleren van groepsgericht denken en handelen

elkaar gekoppeld zijn. Dat maakt het voor de leergangontwikkelaar en de instructeur goed mogelijk om te kiezen voor activiteiten en situaties binnen de lessen lichamelijke oefening die de gewenste persoonseigenschappen triggeren.

Vooraf van belang is dat op dit niveau het 'aanpakgedrag' van de instructeur positief gericht is. Daarbij wordt dus gewenst gedrag aangemoedigd en wordt ongewenst gedrag zakelijk gecorrigeerd.

We gaan ervan uit dat onze instructeurs hier voldoende voor toegerust

zijn op basis van hun civiele vooropleiding (MBO en HBO) met daarnaast de initiële KMS- en interne functieopleiding en periodieke bijscholingen.

Niveau 2: indringende ervaringen

Op niveau 2 staat vorming meer centraal. Het middel daarbij is het ondergaan van indringende ervaringen, waarvan je weet dat ze bepaalde emoties oproepen. Je kunt daarbij denken aan simulaties en Grensverleggende Adventureous activiteiten. Het aantal mogelijkheden is daarbij schier onbeperkt en daarmee ook het brede

scala aan ervaringen waaraan mensen te onderwerpen zijn. Diegenen onder de lezers die wel eens in Marche-les-Dames zijn geweest, of zich in de diepte van de koeltoren van Kalkar hebben gestort, weten waarover het gaat. Deze activiteiten zijn in de regel van langere duur, namelijk een of meer dagdelen.

Er is in het recente verleden kritiek geweest op het vermeende effect van de grensverleggende activiteiten Rotsklimmen/Werken op Hoogte op de mentale vorming.

Toelichting op de vormingsmatrix:

De matrix is bedoeld als hulpmiddel bij de inrichting van de onderwijsleersituatie van de LO les. We doelen hierbij op implementatie van vormingsaspecten op niveau 1, zoals elders in dit artikel is aangegeven. Op dit basisniveau wordt vorming als rode draad door de programma's verweven. Er ligt geen accent op vorming, maar vorming wordt als continue proces gezien. We dienen dit te realiseren door in *alle* lessen LO zowel Vormen, als Trainen, als Leren te integreren. Met nadruk wordt nogmaals gesteld dat het dus gaat om een totaalbenadering en er geen lesje Vorming wordt gegeven.

Het betreft hier een vereenvoudigde matrix. De complete matrix leent zich niet voor publicatie aangezien deze te veel informatie bevat. O.a. zitten daar nog verdere aanwijzingen in voor de leergangontwikkelaar en de instructeur.

Kolom 1: Competentie is een aspect van 'competent zijn'. Het zijn essentieel geachte bekwaamheden die een persoon tot een competent functionaris maken, gerelateerd aan die specifieke functie.

De keuze van in deze matrix opgenomen competenties is gebaseerd op de invloed vanuit het werkveld van de LO/Sportorganisatie en die voor de KL tevens dermate belangrijk en herkenbaar zijn dat het in deze matrix is opgenomen.

Kolom 2: Deelcompetentie.

De deelcompetenties in deze matrix hebben betrekking op het WILLEN en DURVEN.

Het is geen limitatieve opsomming. Er zijn meer deelcompetenties die passen bij de in kolom 1 ondergebrachte competentie. Bepalend voor de keuze van de deelcompetentie is de beïnvloeding ervan door de producten van de LO/Sportorganisatie.

Kolom 3: Indicatoren zijn zichtbare of op andere betrouwbare wijze vast te stellen gedragingen of indicaties die informatie geven over de (mate van) toepassing van een deelcompetentie. De indicaties kunnen ook fysiologisch van aard zijn, bijvoorbeeld hartslag, transpiratie, gelaatskleur enz.

Kolom 4: De trigger is een gecreëerde onderwijsleersituatie die dwingt tot toepassing van één of meerdere deelcompetenties. Belangrijk is op te merken dat een trigger niet een oefengebied is, maar een situatie (of meerdere situaties) in een les.

Voorbeeld:

Bij de competentie 'gevechtsbereidheid' wordt de deelcompetentie 'durf/moed tonen' aangesproken.

Een 'MZV les met sparren' kan een les zijn die zich hiertoe leent. De triggers binnen deze les kunnen zijn:

- wisselen van tegenstanders, mensen bewust koppelen
- vechten onder toezicht van een coach
- vechten terwijl de rest toekijkt
- aan elkaar binden op hele afstand

Kolom 5: Aanpakgedrag instructeur staat in directe relatie tot de trigger en houdt direct verband met het welslagen van de trigger.

In het hierboven genoemde voorbeeld van een les MZV met sparren met de gegeven trigger, kan het

aanpakgedrag van de instructeur er als volgt uit zien:

- aanvallen stimuleren
- dwingende benadering
- aanmoedigen, erbij blijven staan, tactische aanwijzingen geven
- uitdagen, soms provoceren
- waarderen

Medewerkers van TNO hebben ondermeer in een rapport, alsmede in de Militaire Spectator (Omgaan met stress. MS 168 (1999)(8)) kritische kanttekeningen geplaatst, waarbij vooral is gewezen op het geringe effect van de activiteiten op stress-tolerantie en groepsbinding.

We hebben de kritiek en vooral de aanbevelingen ter harte genomen en tal van verbeteringen zijn doorgevoerd. Ook wij streven ernaar de kwaliteit van deze grensverleggende activiteiten (verder) te verhogen. Overigens geldt als een belangrijke

bijkomende zaak dat een 'week in de Ardennen' – in de wandelgangen door sommigen wel als 'pretweek' aangeduid – wezenlijk bijdraagt aan een attractief trainingsprogramma. Hier van gaat niet alleen een positieve invloed uit op de werksfeer, maar ook op het binden en behouden van personeel.

Bij deze vorm van activiteiten is belangrijk dat niet kan worden volstaan met de ervaring op zich. Observatie en evaluatie van het vertoonde gedrag, maar ook het bespreken van de ervaren gevoelens zijn van groot

belang. Het doel daarbij is niet primair de angst of de stress te vermijden. Dat blijkt namelijk moeilijk haalbaar en zeer situatiegebonden, maar wel kunnen we methoden aanreiken om deze te herkennen en er beter mee om te gaan.

Met andere woorden: we helpen mee het copingrepertoire te verbeteren door herkenning en bewustwording van en controle krijgen over de situatie. Doel van dit alles is om extreme reacties zoals dichtslaan of in paniek raken te voorkomen, waardoor controle over de situatie wordt behouden.

Omgaan met deze indringende ervaringen vraagt veel van de instructeur. Het zullen vooral onze specialisten zijn, meestal sergeanten-majoor of hoger, dus met de Hogere Onderofficieren Vorming achter de rug en binnen redelijke termijn ook met de Hogere Instructie Bekwaamheid op zak en bovendien voorzien van diverse Klim- en Outdoor-specialismen, die deze activiteiten zullen leiden. Het rendement van deze activiteiten kan echter nog hoger worden als in een multidisciplinaire samenwerking een betere balans in de programma's kan worden bewerkstelligd, maar daarover straks meer.

Niveau 3: de teamtraining

Op dit niveau staat Vorming centraal. Het accent wordt gelegd op de persoonlijke ervaringen in relatie tot het team. In de aanloop naar het symposium is door de LO/Sportorganisatie een expeditie naar de Himalaya ondersteund, waaraan ook door een drietal LO/Sportmedewerkers is deelgenomen. Het opdoen van ervaringen en gebruik van bijzondere technieken door onze klimspecialisten was een belangrijk argument voor deze ondersteuning.

Daarnaast is door het klimteam van in totaal tien leden geëxperimenteerd met een systeem voor het in kaart brengen van groepsdynamische processen onder extreme omstandigheden. Ook in dat facet zagen we een kans om een win-win situatie te creëren. In samenwerking met de KMS

wordt momenteel bestudeerd in hoeverre dit systeem toepasbaar is in de KL. Om die reden wordt nu nog niet te diep ingegaan op dit systeem. Vooruitlopend op de resultaten kan al wel reeds het volgende worden gezegd.

De methode biedt de mogelijkheid om inzicht te krijgen in de waarden en intenties die de motivatie beïnvloeden. Door het invullen van vragenlijsten en de resultaten daarvan te bewerken, wordt een zogenaamd veld-diagram samengesteld waarin drie dimensies zichtbaar worden. Op twee

de groepsdynamica tijdig zijn op te speuren, zodat ook interventies mogelijk zijn om de groepsdynamiek te verbeteren. Uiteindelijk kan op die manier een waardevolle bijdrage worden geleverd aan het optimaliseren van de teamoutput.

De methode kenmerkt zich door 360 graden feedback en leent zich daarom niet voor alle doelgroepen in de KL. De bereidheid om het gedrag van de teamleden en dus ook dat van de leider ter discussie te stellen is een absolute voorwaarde. Dit past (nog) niet geheel binnen de top-down cultuur

king van belang is voor een totaalbenadering, een integrale visie op opleiden en trainen waarin ook vorming de juiste plaats heeft. Hoe zou die totaalbenadering er in de praktijk uit kunnen zien?

Opleiden en trainen

Op weg naar een integrale visie
Iedere organisatie wil succesvol zijn, zo ook de KL. Succes wil in dit verband zeggen dat we er moeten staan op het moment dat een van de kerntaken dient te worden uitgevoerd.

De overeenkomst met sport is duidelijk: in beide gevallen zijn er geen excuses voor falen; je moet er gewoon staan als er om gevraagd wordt. In de sport kun je overigens nog wel een goede tweede worden, maar een goede tweede bij het uitvoeren van militaire operaties betekent aanzienlijk meer dan een nederlaag.

Een andere belangrijke overeenkomst tussen sport en de KL is dat training bijzonder belangrijk is. In beide 'takken van sport' wordt de basis voor succes namelijk gelegd in de training en in beide situaties is succes nauwelijks mogelijk zonder die goede training. Opleiding en training behoren niet voor niets tot de vredeskerntaken.

Een volgende overeenkomst is dat in beide situaties een goede planning noodzakelijk is. De topsporter heeft het dan over pieken, het in vorm zijn, het leveren van een topprestatie op het juiste moment. De weg daarheen wordt *periodisering* genoemd en deze weg is gebonden aan een aantal wetmatigheden. De belangrijkste wetten voor een goede periodisering zijn:

- **Continuïteit**
Leer- en trainingseffecten zijn reversibel. Voldoende herhaling dient gewaarborgd te worden. We hebben hiervoor al gezien dat er voor kennis- en vaardigheidsaspecten andere normen gelden dan voor fysiologische trainingseffecten.



Afb. 2 Teamwork

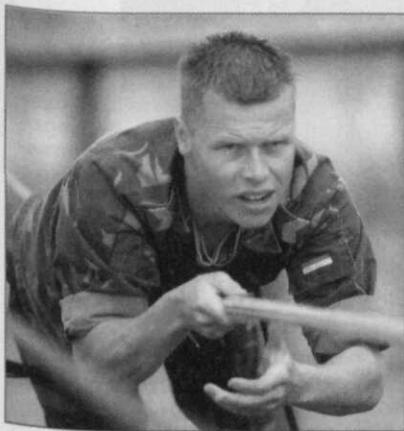
assen wordt de mate van taakgerichtheid en de mate van sociaalgerichtheid in beeld gebracht, terwijl de mate van dominantie van een persoon zichtbaar wordt door de grootte van de cirkel. Op die manier ontstaat een scan van de wijze waarop groepsleden elkaar zien functioneren binnen de groep. Daarmee worden de verhoudingen binnen de groep geschetst, en worden tevens de individuele rollen in de groep zichtbaar gemaakt. Door het bespreekbaar maken van de resultaten van de scan wordt terugkoppeling verkregen van effectief leiderschap en teamwork. Het belang van dit alles is dat verschuivingen in

van beoordelen en begeleiden binnen de KL. De ervaringen van de expeditie zijn echter hoopgevend. Het is alom bekend dat met name op grote hoogte het beoordelingsvermogen afneemt, waardoor de kans op escalatie in stressvolle situaties sterk toeneemt. Die situaties hebben zich ook daadwerkelijk voorgedaan, maar mede dankzij het aangehaalde systeem zijn die vroegtijdig onderkend en hebben ze niet tot escalatie geleid.

Tot zover dus de drie niveaus waarmee wij in de LO/Sportorganisatie aan de gang willen gaan. Ik heb al eerder malen aangegeven dat samenwer-

• *Geleidelijke opbouw*

Methodisch goed gerangschikte lessen, trainingen en oefeningen zijn van belang voor het goed realiseren van de beoogde doelstellingen. Eenvoudige principes, bijvoorbeeld van makkelijk naar moeilijk, van enkelvoudig naar samengesteld, van langzaam naar snel, kunnen een hulpmiddel bij de planning zijn.



Afb. 3 Fysieke kracht...

• *Overload*

Dit belangrijke principe houdt in dat de nieuwe les, training of ervaring dusdanig moet zijn opgezet dat sprake is van trainen boven het reeds aanwezige niveau. Dan pas zal het menselijke organisme zich aanpassen (supercompensatie).

• *Arbeid-rust verhouding*

Balans tussen arbeid en rust is essentieel om de gewenste trainingsaanpassing te verkrijgen. De tijd nemen om te rusten of de opgedane ervaringen te evalueren leidt tot een beter eindresultaat dan het eindeloos (en gedachteloos) herhalen.

We krijgen wel eens de indruk dat in de hectiek van alledag de periodisering binnen de KL tot een aaneenschakeling van pieken leidt. We moeten ons goed realiseren dat mensen niet iedere dag een topprestatie kunnen leveren. De nu ingeslagen weg binnen het Opleidings- en Trainings-Commando KL (OTCKL) om meer te kijken naar het totale traject van opleiding en training, lijkt een stap in de goede

richting. Opvallend daarbij is wel dat in de eerste en tweede fase van de oprichting van het OTCKL vooral wordt gewerkt aan een betere afstemming van het kennis- en vaardigheidsniveau van individuen en eenheden, maar dat tot op heden weinig of geen aandacht is besteed aan de mentale component. Gezien het alom gepredikte belang van die mentale component ligt daar zeker nog een punt ter verbetering, wil de KL uiteindelijk die gewenste topprestatie kunnen leveren.

**Een goede planning:
het LOFT-document**

De LO/Sportorganisatie is verantwoordelijk voor de fysieke en mentale basis van die topprestatie. We kunnen dat niet in 'splendid isolation'. Zowel voor de fysieke als mentale training zijn we afhankelijk van de samenwerking met de eenheidscommandanten, of beter gezegd: voor het bereiken van het gewenste niveau van fysieke en mentale gehardheid, zoals de BLS dat noemt in zijn Mission Statement, zijn commandanten en de LO/Sport op elkaar aangewezen.

De basis van dit alles is dus dat er goede afspraken worden gemaakt over

wie wat doet en op welk moment. Voor die goede planning is in overleg tussen het Duits-Nederlandse legerkorps, de LO/Sport en de inspanningsfysiologen van Trainings-Geneeskunde en Trainings-Fysiologie (TGTF) het zogenaamde LOFT-document geïntroduceerd; het Lichamelijke Oefening en Fysieke Training-document. In dit document maakt de commandant met de LO/Sport afspraken over:

- Wat de doelstellingen voor de eenheid zijn en waar de LO/Sport een bijdrage aan kan leveren?
- de meetmomenten, zoals testen en simulaties, waardoor we kunnen controleren of we op het goede spoor zitten en of er bijsturing nodig is.
- de uitvoering van dat programma zoals opkomst, realisatie en wederzijdse steun.

Tot op heden worden er in het LOFT-document – helaas – slechts sporadisch afspraken gemaakt over mentale doelen. Dat moet veranderen.

Kortom: alleen met samenwerking tussen alle partijen kan een optimaal opleidings- en trainingsprogramma worden opgesteld. We hebben in dit

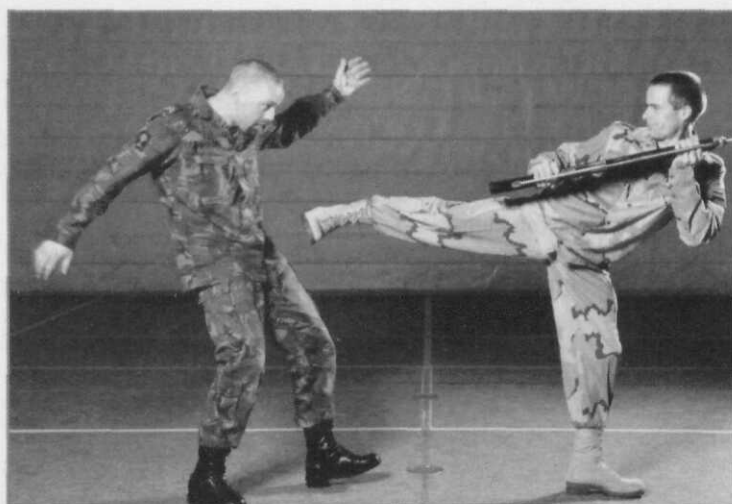


Afb. 4 ... en durf

artikel tot dusver vooral aandacht besteed aan de verantwoordelijkheden van de commandanten en de LO/Sport, maar we mogen andere spelers niet vergeten, zoals de Instructiegroep Teambuilding van de KMS, de geestelijke verzorgers, de gedragswetenschappers enzovoorts.

Het belang van planning is vooral dat we activiteiten niet afzonderlijk wegzetten, maar in onderlinge samenhang. Slechts in een totaaltraject, kun je succesvol zijn. Dus ook de LO/Sportactiviteit moet worden ingepast in de planning van de eenheid. Het geïsoleerde lesje vorming heeft daarmee zijn tijd gehad.

In het volgende schema staat aangegeven op welke wijze het Opleidingcentrum Initiële Oplegingen (OCIO) haar planning met betrekking tot het mentale aspect periodiseert.



Afb. 5
Incasseringen

vorm (open opdrachten) en de terugkoppeling van het vertoonde gedrag is daarbij van belang. Vervolgens worden daar in de loop van het programma prestatie-motivatie en gevechtsgereedheid aan toege-

Van belang daarbij is dat er voldoende variatie in de programma's wordt ingebouwd.

Het totaaltraject, een voorbeeld

Op de volgende pagina is schematisch weergegeven hoe zo'n totaaltraject er uit zou kunnen zien. Met nadruk wordt gesteld dat het hier een voorbeeld betreft.



In dit voorbeeld vindt de eenheid discipline belangrijk en in combinatie met samenwerken vormt dat de basis van de eerste periode. De LO/Sport vult haar deel van de discipline in door ook bij sport dezelfde gedragsregels te hanteren: omgangsvormen, melden, afmarcheren et cetera.

Samenwerking wordt gestimuleerd door samenwerkingsvormen in het programma op te nemen, zoals oefeningen op de hindernisbaan (met en zonder materialen). Vooral het hanteren van de juiste didactische werk-

voegd. De bijdrage van de LO/Sport daaraan is risicovolle opdrachten in te bouwen die doorzettingsvermogen, moed, durf en opofferingsgezindheid vragen. Voorbeelden daarvan zijn er legio, zoals allerlei vormen op de hindernisbaan, touwbaan en klimtoren, alsmede het toepassen van wedstrijdvormen ('gaan tot het gaatje') en opdrachten die moeilijk of niet te realiseren zijn (omgaan met teleurstellingen).

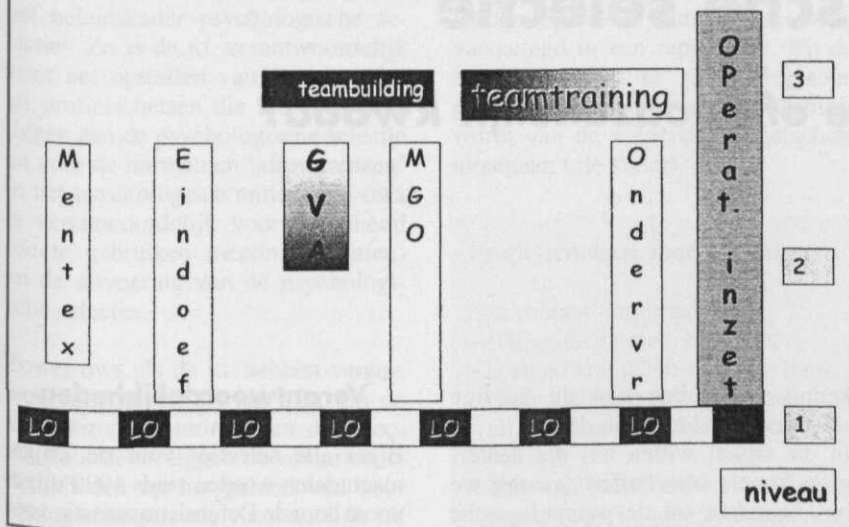
In het hele traject worden begeleidingsgesprekken en meetmomenten gepland.

Op niveau 1 ziet u de basisvorming, waaraan zowel de eenheid als de LO/Sport hun bijdrage leveren. De rode draad wordt zoals gezegd beschreven in het LOFT-document. Op niveau 2 kunnen vervolgens activiteiten worden ingepland in een logisch gerangschikte reeks, zoals een 'mental exercise' (Mentex) en een eindoefening tijdens de opleidingsperiode.

Vervolgens kunnen in de parate periode de volgende oefeningen worden gepland: de Missiegerichte Opleiding (MGO) en een oefening met ondervragingsaspecten. Hierin past bijvoorbeeld ook een GVA-oefening met aangepaste doelstellingen.

Op niveau 3 ten slotte kan worden gekozen voor het inplannen van een teambuilding aan het begin van het traject, waarin duidelijkheid wordt gecreëerd over de teamrollen. Wat later zou dan prima een teamtraining kunnen worden ingepast, wanneer de

Het totaaltraject: Een voorbeeld:



teamleden elkaar beter kennen en er reeds ervaring met elkaar in bepaalde situaties is opgedaan.

Dit alles dient uiteraard gericht te zijn op de operationele taakstelling, of dat nu een blauwe taak of een groene taak is. Met nadruk willen we nog aangeven dat het hier een voorbeeld betreft. De belangrijkste boodschap is dat commandanten moeten nadenken over het integrale proces van Opleiding en Training en dus ook over vormingsaspecten en deze samen met specialisten in een logisch afgestemde reeks moeten zetten.

Voor we ons verhaal afronden, gaan we kort in op het belang van dit alles

voor Opleiding en Training in de KL. Velen van u zullen denken bij het lezen van deze serie artikelen over vorming: alweer een verandering, hoe gaan we dat nu inpassen in het toch al overvolle programma?

Tijdsdruk

Dat brengt ons automatisch bij de factor tijd. De veel gehoorde klacht is, dat er weer wat bij moet, en we hebben al zo weinig tijd. Het antwoord daarop is eenvoudig. Ja, er komt weer wat bij, maar dat hoeft niet tot extra tijd te leiden. In onze visie op leren, trainen en vormen tijdens de LO-les- sen hebben we laten zien dat het niet gaat over meer, maar vooral over anders.

Duidelijk is in ieder geval dat een belangrijke factor is gelegen in het goed overdenken en plannen van de activiteiten. Maar dat is nog maar een begin. Vorming is vooral mensenwerk. De interactie tussen leider en teamleden,



Afb. 6
Uithoudings-
vermogen

en tussen teamleden onderling zal bepalend zijn voor het uiteindelijke resultaat. Het voorbeeldgedrag van onze leiders en dus ook van onze LO/Sportinstructeurs zal van doorslaggevend belang zijn.

Transfer of training

Een veelgehoorde opmerking is ook dat vormingseffecten veelal situatiegebonden zijn en er maar beperkte overdracht van de ene naar de andere situatie plaatsvindt. Inderdaad: een commando die uitblinkt in doorzettingsvermogen zal die eigenschap niet per definitie ook hebben als hij achter een bureau terecht mocht komen. Dit wil echter niet zeggen dat er geen 'transfer of training' – overdracht van de ene situatie naar een andere – plaatsvindt bij vormingsactiviteiten.

De theorie geeft daar geen eensluidend oordeel over. De door ons bestudeerde (37) onderzoeken geven een wisselend beeld te zien, waarbij een sterke tendens zichtbaar is van positieve effecten. Dit wordt door de praktijkervaringen onderstreept. Door mensen in een veelheid van wisselende en uitdagende situaties te brengen en daar ook bewust mee om te gaan (coping) wordt het vermogen zich ook in nieuwe situaties te redden, verhoogd.

Vorming: het domein van specialisten?

We hebben, denken we, voldoende aandacht besteed aan het feit dat vorming geen unieke verantwoordelijkheid is van specialisten. Commandanten, opleiders, LO/Sport, maar natuurlijk ook teambuilders, gedragswetenschappers, geestelijke verzorgers en alle anderen die zich bezig houden met vormingsaspecten dienen één taal te spreken en elkaar aan te vullen. Alleen door het afbreken van de schotten tussen de diverse disciplines en alleen met optimale samenwerking zal optimaal rendement uit vormingsactiviteiten kunnen worden gehaald. De bijdrage van de specialist van LO/Sport kan daarbij zeer waardevol zijn.

Psychologische selectie

Overbodige luxe of noodzakelijk kwaad?

drs. M.L. de Jager*
maj drs. J. Duel*
drs. A. Flach*

Inleiding

In het huidige economische klimaat is sprake van een krappe arbeidsmarkt. Voor veel organisaties leidt dit tot problemen op het gebied van de personele vulling van de organisatie. Ook de Koninklijke Landmacht (KL) heeft hiermee te maken. Omdat het aanbod van personeel kleiner is dan de vraag, is het verleidelijk om sollicitanten 'makkelijker' tot de organisatie toe te laten dan in tijden waarin dit niet het geval is.

Van verschillende kanten, zowel binnen als buiten de KL, zijn de laatste jaren dan ook ideeën naar voren gebracht die ertoe moeten leiden dat de instroom van personeel groter wordt. Veelal zijn dergelijke ideeën gericht op veranderingen in de wervings- en/of selectiemethoden. Om aanpassingsvoorstellen voor de selectie op waarde te kunnen schatten, is het noodzakelijk enige achtergrond-

kennis te hebben van de huidige selectiemethodieken bij de KL.

In dit artikel willen wij die achtergrondkennis verschaffen, waarbij we ons beperken tot de psychologische selectie¹ van militairen. Wij beschrijven hoe het huidige KL-beleid ten aanzien van psychologische selectie is ontstaan, wat dit beleid inhoudt, waar de verantwoordelijkheden liggen en hoe de gehanteerde procedures een bijdrage leveren aan de vulling van de KL en de kwaliteit van het personeel. Het artikel sluit af met een weergave van voorbeelden van actuele instroombevorderende maatregelen en een discussie op het gebied van de psychologische selectie.

Verantwoordelijkheden

Bijna alle selecties voor de krijgsmacht delen worden sinds 1999 uitgevoerd door de Defensieorganisatie voor Werving en Selectie (DWS) in Amsterdam. De initiële selectie voor militairen bestaat uit een aantal stappen: de administratieve voorselectie, het psychologisch onderzoek, het geneeskundig onderzoek en het veiligheidsonderzoek.

Het psychologisch onderzoek wordt uitgevoerd door de sectie Psychologisch Onderzoek (PO) van DWS. Tussen de krijgsmacht delen en de sectie PO zijn afspraken gemaakt wie welke

* Drs. M.L. De Jager en drs. A. Flach zijn als psycholoog werkzaam bij de Afdeling Gedragwetenschappen van de Koninklijke Landmacht en zijn onder andere belast met de taken op het gebied van de psychologische selectie.

Maj. drs. J. Duel is als psycholoog werkzaam bij de Staf van het Commando Opleidingen Koninklijke Landmacht. In zijn vorige functie was hij plaatsvervangend hoofd van de sectie Psychologisch Onderzoek bij DWS.

¹ In dit artikel worden de termen psychologische selectie en psychologisch onderzoek door elkaar gebruikt.



Afb. 1 Kandidaten worden per boot vervoerd van het station naar de Marinehaven (Bron: DWS/Werving KL/AV)

verantwoordelijkheden heeft op het gebied van psychologische selectie. Deze afspraken zijn vastgelegd in het beleidskader psychologische selectie². Zo is de KL verantwoordelijk voor het opstellen van functie-eisen en profielschetsen die ten grondslag liggen aan de psychologische selectie en voor de normen en 'aftestgrenzen' in het psychologisch onderzoek. DWS is verantwoordelijk voor de inhoud (de te gebruiken meetinstrumenten) en de uitvoering van de psychologische selectie.

Zowel DWS als de KL hebben verantwoordelijkheden als het gaat om de kwaliteit(verbetering) van de selectie. Voor de KL liggen de verantwoordelijkheden op het gebied van psychologische selectie voornamelijk bij de afdeling Gedragwetenschappen (GW).

Grondslag voor de psychologische selectie

De inhoud van de psychologische selectie is gebaseerd op de militaire basiseisen.

Militaire basiseisen zijn de aan iedere militair te stellen minimale algemene eisen die moeten garanderen dat hij/zij in staat moet worden geacht om als militair te kunnen functioneren onder algemene operationele omstandigheden, na de juiste opleiding en training³.

De Legerraad heeft in juni 1997 ingestemd met de militaire basiseisen ten behoeve van de KL. De militaire basiseisen hebben een psychologi-

sche en een fysieke component. De psychologische aspecten van de basiseisen zijn opgesteld door een werkgroep onder leiding van GW en vastgelegd in een rapportage. Bij de bepaling van de psychologische geschiktheid van een KL-militair wordt van de volgende profielschets uitgegaan (zie kader).

Profielschetsen voor Militairen

Een soldaat/korporaal moet:

- stabiel en evenwichtig zijn;
- bestand zijn tegen stress en langdurig aanhoudende spanning;
- uitzendbaar zijn over de gehele wereld;
- lang van huis kunnen zijn;
- in een team kunnen functioneren (teamgericht zijn);
- flexibel zijn en zich makkelijk kunnen aanpassen;
- beschikken over (zelf)discipline en verantwoordelijkheidsgevoel;
- communicatief en sociaal vaardig zijn;
- militair willen zijn en passen in een militaire cultuur;
- voldoende verstandelijke capaciteiten bezitten om de eerste militaire vorming en (vervolg)opleidingen met succes te kunnen afronden;
- in voldoende mate de Nederlandse taal spreken, lezen en begrijpen;
- zich willen inzetten.

Een onderofficier/officier moet:

- voldoen aan alle bovenstaande criteria die geldig zijn voor soldaat/korporaal;
- beschikken over leidinggevende kwaliteiten.

Bij het ontwerpen van de psychologische selectie zijn de kenmerken zoals beschreven in de profielschets, vertaald naar meetbare psychologische eigenschappen zoals 'opleidbaarheid', 'stabiliteit', 'teamgerichtheid' en 'discipline'. Voor alle afgeleide psychologische eigenschappen is vervolgens een meetschaal en een

'aftestnorm' bepaald. Dat houdt in dat een kandidaat een minimale score op een bepaalde eigenschap dient te behalen wil hij of zij toegelaten worden tot de KL. Al met al is de gehele psychologische selectie dus een afgeleide van de door de Legerraad goedgekeurde basiseisen voor militairen.

Inhoud van het psychologisch onderzoek

Het psychologisch onderzoek bij DWS valt uiteen in een basis-psychologisch onderzoek en een bijzonder psychologisch onderzoek. Het basis-psychologisch onderzoek wordt toegepast voor vrijwel elke burger die solliciteert naar een baan als militair en voor elke militair die van de ene categorie (soldaat/korporaal, onderofficier/officier) over wil gaan naar een hogere categorie⁴.

Het bijzonder psychologisch onderzoek wordt toegepast op kandidaten die solliciteren voor opleidingen, militaire functies of trajecten van functies waarvoor specifieke eigenschappen noodzakelijk zijn. Voorbeelden van bijzondere selecties zijn de selectie voor communicatieadviseur, het assessment-centre voor de hogere militaire vorming en het studie- en beroepskeuze-advies voor defensiepersoneel. Omdat er veel bijzondere selecties zijn en deze selecties geen directe invloed hebben op de instroom van nieuw personeel, beperken wij ons in dit artikel tot het beschrijven van de inhoud van het basis-psychologisch onderzoek.

Het basis-psychologisch onderzoek

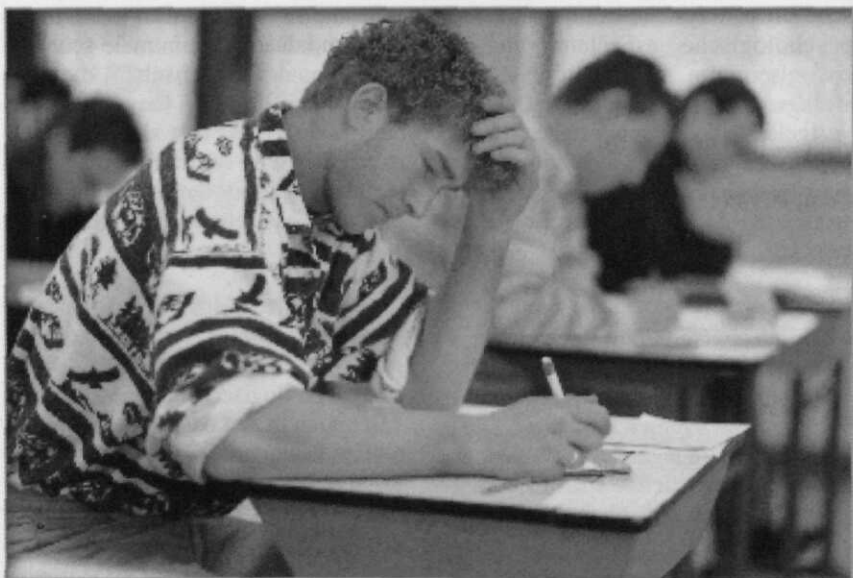
Het grootste deel van de selecties van DWS behelst het basis psychologisch onderzoek. Dit onderzoek is 'paars', dat wil zeggen dat deze selectieprocedure voor alle krijgsmachtdelen hetzelfde is. Bovendien is het basis-psychologisch onderzoek voor de categorieën soldaten/korporaals, onderofficieren en officieren qua opzet vergelijkbaar.

Wel bestaan er verschillen tussen de krijgsmachtdelen en tussen de ver-

² Rapport 'Beleidskader psychologische selectie voor de Koninklijke Landmacht'. Doc.nr. GW 00-48. DP&O/Afdeling Gedragwetenschappen.

³ Rapport 'De beoordeling van de psychologische aspecten van militaire basiseisen KL'. Werkgroep beoordeling psychologische aspecten militaire basiseisen KL. Januari 1998, DP&O/Afdeling Gedragwetenschappen.

⁴ Burgers die niet via het basis psychologisch onderzoek toegang krijgen tot de KL, zijn veelal specialisten.



Afb. 2 Aan de hand van een capaciteitentest wordt het denk- en werk-niveau van kandidaten bepaald (Bron: DWS/Werving/bureau AV)

schillende categorieën voor wat betreft de normering. Dit heeft tot gevolg dat wanneer een kandidaat ongeschikt wordt bevonden voor de functie waarvoor hij of zij solliciteert, er automatisch bij DWS wordt beoordeeld of de kandidaat geschikt is voor een functie op hetzelfde rangsniveau (horizontale waterval) bij een ander krijgsmachtdeel of op een lager rangsniveau, al of niet bij een ander krijgsmachtdeel (verticale waterval).

Het basis-psychologisch onderzoek bestaat voor alle categorieën personeel uit drie onderdelen:

• *Vaststellen van het werk- en denkniveau*

Het werk- en denkniveau van een kandidaat wordt vastgesteld aan de hand van de behaalde schooldiploma's. Kandidaten voor niet-leidinggevende functies kunnen bij het ontbreken van een diploma, het vereiste werk- en denkniveau aantonen met behulp van een capaciteitentest. KL-kandidaten die solliciteren voor een niet-leidinggevende functie dienen minimaal te beschikken over een VBO-B werk- en denkniveau. Voor bepaalde niet-leidinggevende functies zoals het Korps Commandotroepen, zijn hogere vooroplei-

dingseisen vastgesteld. Onderofficieren dienen minimaal een VBO-C/MAVO-C diploma te hebben en officieren minimaal een HAVO-diploma.

• *Afname van persoonlijkheidsvragenlijsten*

Elke kandidaat vult persoonlijkheidsvragenlijsten in aan de hand waarvan een inschatting wordt gemaakt van bepaalde persoonlijkheidskenmerken. Negatieve indicaties zijn bijvoorbeeld hoge scores op de schalen sociale inadequaatie (slecht met anderen kunnen omgaan) en verongelijkheid (erg wantrouwend/vijandig tegenover anderen).

• *Afname van een interview*

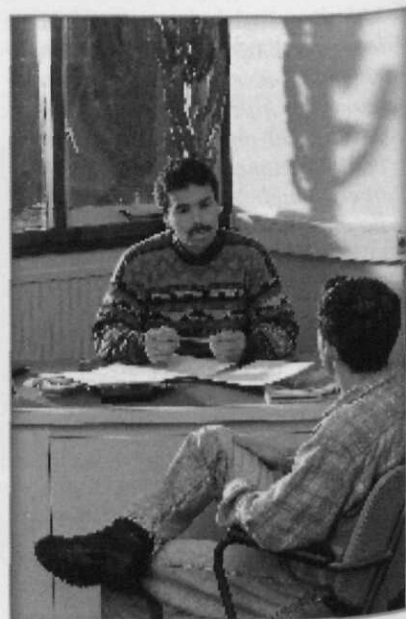
In een semi-gestructureerd interview van circa een uur wordt naar het gedrag van de kandidaat uit het (recente) verleden gevraagd op de gebieden school, werk en vrije tijd. Ook wordt aandacht besteed aan de motivatie van de kandidaat om bij de KL te solliciteren. Tevens wordt ingegaan op risicogedragingen van de kandidaat zoals onverantwoord alcohol- en drugsgebruik en gokken. Op basis van de informatie die de kandidaat verstrekt, bouwt de psychologisch medewerker een profiel

op van de kandidaat. Dit profiel bestaat uit de factoren 'stabiliteit', '(zelf)discipline', 'teamgerichtheid', 'presentatie', 'motivatie' en bij de kandidaten voor (onder)officiersfuncties 'leidinggeven'.

Op basis van deze drie onderdelen van de psychologische selectie wordt besloten of een kandidaat geschikt of ongeschikt wordt geacht voor de militaire functie waarvoor hij of zij gesolliciteerd heeft. Indien de kandidaat ongeschikt is bevonden, wordt onderzocht of plaatsing bij een ander krijgsmachtdeel mogelijk is.

De uitslag 'ongeschikt' is in de meeste gevallen een jaar geldig; na dat jaar mag de kandidaat opnieuw solliciteren. Sommige kandidaten krijgen de uitslag 'voorgoed ongeschikt', dit betreft kandidaten die ernstige gedragsafwijkingen vertonen of in het verleden hebben vertoond. Voorbeelden van dit soort gedragsafwijkingen zijn psychische stoornissen.

Het percentage kandidaten dat afvalt in het basis-psychologisch onderzoek is de laatste tijd redelijk stabiel geble-



Afb. 3 Een psychologisch medewerker bekijkt de selectieresultaten voordat de eindslag wordt vastgesteld (Bron: AVDKL)

leven: tussen de 20 en 25 procent valt af. De twee meest belangrijke redenen waarom kandidaten afvallen voor de categorie niet-leidinggevend personeel waren in de periode juli 1999 tot en met mei 2000:

- opleidbaarheid: de kandidaat voldoet niet aan het vastgestelde VBO-B werk- en denkniveau.
- stabiliteit: de kandidaat scoort onvoldoende op de schaal 'stabiliteit', hetgeen zich onder meer uit in psychische klachten (zoals angsten/depressie), psychosomatische klachten (slaapproblemen, hoofdpijn, maagpijn), heimwee of het onvermogen om met problemen/stress om te gaan (verkeerde coping).

De kwaliteit van de psychologische selectie

In de vorige paragraaf is weergegeven hoe het basis-psychologisch onderzoek er voor de KL inhoudelijk uitziet. In deze paragraaf staan we stil bij wetenschappelijke inzichten op het gebied van de selectiepsychologie, KL-onderzoek naar de waarde van psychologische selectie en de activiteiten bij DWS die de kwaliteit van de psychologische selectie moeten waarborgen.

Wetenschappelijke inzichten

Door GW en DWS wordt gebruik gemaakt van wetenschappelijke inzichten uit de selectiepsychologie. De

selectiepsychologie is een discipline binnen de psychologie die het selecteren op basis van persoonseigenschappen bestudeert. Deze discipline heeft de afgelopen decennia een grote ontwikkeling doorgemaakt als gevolg van een toename in de vraag naar gedegen selectiemiddelen.

Wetenschappelijke inzichten binnen de selectiepsychologie worden door medewerkers van GW en DWS nauwlettend gevolgd en zo goed mogelijk toegepast. Een aantal belangrijke onderzoeken op het terrein van de selectiepsychologie wordt in deze paragraaf nader beschreven.

In een uitgebreide meta-studie van Schmidt en Hunter⁵ wordt 85 jaar onderzoek naar validiteit (meet je met de procedure wat je wilt meten?) en utiliteit (wegen de kosten van de procedure op tegen de baten?) onder de loep genomen. Uit het onderzoek blijkt dat intelligentie de beste voorspeller is voor toekomstig functioneren, zowel in opleidingssituaties als werksituaties. Enkele andere methodes hebben daarnaast een toegevoegde waarde zoals bepaalde persoonlijkheidskenmerken die met een vragenlijst worden vastgesteld (met name gewetensvolheid), een gestructureerd interview en integriteitstesten (waarin bepaald risicogedrag wordt vastgesteld zoals alcohol- en drugsgebruik, agressie op de werkvloer).

Uit het onderzoek blijkt dat een combinatie van een intelligentietest met een gestructureerd interview de meest aantrekkelijke selectiemethode is: het levert het beste resultaat tegen de laagste kosten. Een andere keuze die ook als verantwoord wordt gezien is een intelligentietest gecombineerd met een integriteitstest.

In dezelfde meta-studie van Schmidt en Hunter blijkt dat een goede voorspeller voor toekomstig gedrag, het gedrag uit het verleden is. Dit gedrag kan in een interview worden uitgevraagd. Daarvoor is het niet noodzakelijk dat het gedrag betreft in de specifieke werksituatie waarvoor geselecteerd wordt. Ook gedrag in de vrije

tijd, op school en tijdens andere activiteiten kan een voorspellende waarde voor werkprestaties hebben.

In een ander onderzoek van Zaal en Van der Maesen de Sombreff⁶ wordt bekeken of persoonlijkheidsvragenlijsten een toegevoegde waarde hebben ten opzichte van capaciteitstests als selectiemethode voor politieagenten. De scores op de test zijn vergeleken met het functioneren tijdens de opleiding en met beoordelingen van superieuren tijdens een trainingsperiode in de praktijk.

In het onderzoek bleek dat de toegevoegde waarde van persoonlijkheidsvragenlijsten substantieel is. De kwaliteit van de selectie bleek aantoonbaar hoger door het gebruik van persoonlijkheidsvragenlijsten en er bleek een aantoonbaar rendement voor de organisatie als het gaat om functioneren van de agenten.

Bovenstaande resultaten leveren een bijdrage aan de verantwoording voor de huidige inrichting van de psychologische selectie.

KL-onderzoek

Naast externe onderzoeken wordt ook binnen de KL zelf onderzoek verricht naar de validiteit van de psychologische selectie. In een onderzoek van Van Slagmaat en Weterings⁷ werd het uitzendadvies dat de dienstplichtige militairen bij de screening (een vorm van psychologische selectie voorafgaand aan een uitzending) hadden gekregen, in relatie gebracht met hun prestaties in het uitzendgebied en de beoordelingen van het functioneren door het kader.

In het onderzoek bleek de voorspellende waarde van de screening te voldoen. Het kader bleek zeer tevreden over het functioneren van dienstplichtigen. Persoonlijke problematiek bij gescreende dienstplichtigen werd nauwelijks geconstateerd en onaanvaardbaar gedrag bleek zelden voor te komen.

In een ander onderzoek⁸ werd de relatie onderzocht tussen het uitzendadvies bij de screening van dienst-

⁵ Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.

⁶ Zaal, J.N. & Van der Maesen de Sombreff (1991). Toegevoegde utiliteit van persoonlijkheidsvragenlijsten. In: H. van der Flier, P.G.W. Jansen & J.N. Zaal (Red.), *Selectie-research in de praktijk*, 237-246. Amsterdam/Lisse: Swets & Zeitlinger.

⁷ Slagmaat, G.P. van & Weterings, M. (1996). *Screening van dienstplichtig personeel voor uitzending naar voormalig Joegoslavië. Effectiviteitsbeoordeling van dienstplichtigen in het uitzendgebied*. Den Haag: DP&O/Afdeling Gedragwetenschappen.

plichtigen en repatriëring. Voortijdige terugkeer uit het uitzendgebied bleek duidelijk veel meer voor te komen onder niet-gescreende dienstplichtigen dan onder hen die wel gescreend waren. Dit betekent dat de screening effectief is geweest, en dat met behulp van de screening juist die militairen niet zijn uitgezonden die een verhoogd risico liepen om eerder terug te keren vanwege medische, psychosociale redenen of criminele activiteiten.

Het screeningsprotocol zoals dat bij de dienstplichtigen werd gehanteerd, is voor een belangrijk deel geïntegreerd in de huidige selectieprocedure van BBT- en BOT-personeel.

Kwaliteitswaarborging bij dws

Ook DWS draagt bij aan het waarborgen van de kwaliteit van de psychologische selectie. Allereerst krijgen de psychologisch medewerkers bij DWS die de interviews afnemen een interne opleiding van drie tot vier maanden. In deze opleiding wordt de psychologisch medewerker ingewerkt in het afnemen van het interview en het interpreteren van de resultaten. De opleiding wordt afgestemd op actuele ontwikkelingen ten aanzien van de psychologische selectie. Een psychologisch medewerker kan een militair (kapitein) zijn of een burger (minimaal in het bezit van vwo-diploma én aantoonbare ervaring in het werkveld).

Naast de interne opleiding wordt elke psychologisch medewerker in zijn of haar dagelijkse werkzaamheden begeleidt door een psycholoog. Deze psycholoog geeft supervisie, organiseert interviews en is het eerste aanspreekpunt bij twijfelgevallen over de



Afb. 4 Een psychologisch medewerker bekijkt de resultaten van een kandidaat voordat deze de eindscore krijgt

(Bron: DWS/WervingKL/bureau KL)

geschiktheid van de kandidaat. De psycholoog is tevens verantwoordelijk voor de kwaliteit van de werkzaamheden van de psychologisch medewerkers.

Een psychologisch medewerker neemt maximaal vier interviews per dag af. Alle gegevens uit het interview noteert de psychologisch medewerker op een protocol, waarop de gespreksonderwerpen reeds zijn voorbedrukt. Na afloop van het interview stelt de psychologisch medewerker de eindscore per te beoordelen factor vast met behulp van een handboek waarin de normeringen per factor staan.

Vervolgens leest een corrector – een collega psychologisch medewerker – het ingevulde protocol en beoordeelt deze of de scores op de juiste wijze zijn toegekend. Bij verschillen van mening tussen de psychologisch medewerker en de corrector, beslist de psycholoog.

Alle selectiegegevens worden opgeslagen in een geautomatiseerd systeem. Dit systeem berekent of er 'watervalmogelijkheden' zijn. Bovendien kan het kengetallen genereren, die toetsing van de selectiesystemen mogelijk maken.

Op basis van zowel externe als interne onderzoeken kan de validiteit van de psychologische selectiemethoden van de KL worden bewaakt. Uit eerder onderzoek kan worden afgeleid dat de selectie een toegevoegde waarde

bezit als het gaat om het voorspellen van toekomstig functioneren van militairen tijdens de opleiding en tijdens de functievervulling.

De selectie wordt uitgevoerd door gekwalificeerde medewerkers die in de werkzaamheden aandacht hebben voor kwaliteit. De selectieprocedure zoals die momenteel is opgesteld, levert aldus een positieve bijdrage aan de kwaliteit van het personeel van de KL. Dit neemt niet weg dat het nodig blijft de selectieprocedure continu te evalueren.

Instroombevorderende maatregelen

Vanwege de slechte vulling van de organisatie is de afgelopen jaren verschillende keren extra kritisch gekeken naar het hele wervings- en selectietraject. De afgelopen jaren is door GW en DWS de gehele selectieprocedure geëvalueerd en zijn diverse instroombevorderende maatregelen genomen.

– In het interview werd voorheen uitgebreid gevraagd wat kandidaten wisten en verwachtten van de opleiding en functie bij de KL. Omdat hier onnodig veel mensen op afvielen, is besloten dit onderdeel te laten vervallen. Het onderdeel is vervangen door betere voorlichting en meer aandacht voor de motivatie van de kandidaat. GW heeft deze maatregel geëvalueerd en uit onderzoek bleek dat kandidaten waarbij dit onderdeel niet was gevraagd niet vaker uitvielen tijdens de opleiding⁹.

– Voorheen telde voor KL-onderofficieren en -officieren de uitslag van de intelligentiestests mee en vielen kandidaten (die wel beschikten over de juiste diploma's) hierop af. Sinds kort telt de uitslag van de intelligentietest voor deze kandidaten niet meer mee. Het vereiste diploma is voldoende. Deze maatregel is gebaseerd op onderzoek waaruit bleek dat het vereiste schooldiploma

⁸ Slagmaat, G.P. van (1997). *Screening van dienstplichtig personeel voor uitzending naar voormalig Joegoslavië. Exit onderzoek uitzendgebied (repatriëring)*. Den Haag: DP&O/Afdeling Gedragwetenschappen.

⁹ Flach, A. (2000). *Psychologische selectie. Onderzoek naar het onderdeel oriëntatie in het interview*. Den Haag: DP&O/Afdeling Gedragwetenschappen.

evenals een intelligentietest een goede voorspeller is van toekomstig functioneren.

- Besloten is om kandidaten alleen af te wijzen op combinatiescores van de persoonlijkheidsvragenlijsten en het psychologisch interview. Een kandidaat kan dus niet alléén op extreme scores op de persoonlijkheidsvragenlijsten worden afgekeurd, zoals tot voor kort wel mogelijk was. De uitslag van de persoonlijkheidsvragenlijst wordt vergeleken met het profiel dat uit het interview naar voren komt. Opvallende verschillen tussen beide meetinstrumenten, geven aanleiding tot nader onderzoek (veelal een vervolgesprek met de kandidaat, of een nadere interpretatie van de gegevens door een psycholoog) waarna de uitslag wordt vastgesteld.

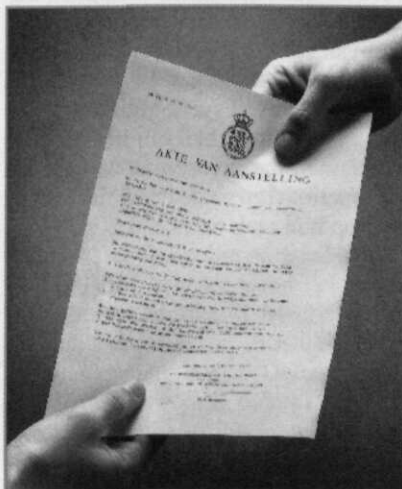
In februari 2001 is op initiatief van de projectgroep BBT-Totaal door GW in samenwerking met DWS een voorstel uitgewerkt voor een verkorte psychologische selectie voor kandidaten van de instroomopleidingen (Oriëntatiejaar KL en de opleiding Vrede & Veiligheid). Dit voorstel is door de Directie p&o aangenomen. Deze beslissing heeft de volgende consequenties:

- kandidaten die solliciteren voor een plaats bij de instroomopleidingen worden door DWS niet meer getest op werk- en denkniveau. Het Regionale Opleidingscentrum waar de opleiding wordt gegeven, beoordeelt naar aanleiding van hun gebruikelijke intake-gesprek of de kandidaat opleidbaar is;

- kandidaten die solliciteren voor een plaats bij de instroomopleidingen krijgen een verkort psychologisch onderzoek. Rekening houdend met de vormende elementen van de instroomopleiding worden deficiënties op een aantal factoren in het interview toegelaten. Een voorbeeld hiervan is de factor 'teamgerichtheid': gedurende de opleiding doet

een leerling in ruime mate ervaring op in het werken in verschillende groepen, aangezien er begeleide teamactiviteiten plaatsvinden. De toegelaten deficiënties op de factoren van het interview worden gedurende het jaar bewaakt en de groei van de kandidaat wordt beoordeeld door instructeurs van het schoolbataljon en vastgelegd in een beoordelingsformulier;

- de factor 'motivatie' wordt in het verkorte interview niet uitgevraagd. Uitgangspunt is dat een leerling die na afronding van een instroomopleiding aangeeft nog steeds een baan bij de KL te willen, voldoende geïnformeerd en gemotiveerd is voor een baan als militair;



Afb. 5 Een geschikte kandidaat ontvangt aan het eind van de selectieprocedure een akte van aanstelling

(Bron: DWS/Wervingkl/bureau AV)

- alle kandidaten die aan het einde van het schooljaar het schooldiploma en het KL-certificaat behalen, stromen zonder verdere psychologische selectie bij de AMO in;

- als gevolg van deze verkorte procedure kan de gehele selectie (dus ook het geneeskundig onderzoek) in één dag plaatsvinden.

Al met al is met deze nieuwe werkwijze bereikt dat meer leerlingen wor-

den toegelaten tot de instroomopleidingen, dat beter wordt geprofiteerd van het vormende element van een dergelijke opleiding, dat de doorstroom naar de AMO gemakkelijker verloopt en tot slot dat de capaciteitsdruk op DWS minder groot wordt.

Op dit moment onderzoekt GW of de kansen van allochtonen in de psychologische selectie gelijk zijn aan die van autochtonen. Het mag niet zo zijn dat allochtonen als gevolg van de gebruikte onderzoeksmethode vaker uitvallen in de selectieprocedure dan autochtone kandidaten. Bij DWS is inmiddels een vergelijkbaar onderzoek opgezet om te beoordelen of de kansen van vrouwen in de psychologische selectie gelijk zijn aan die van mannen. Tevens onderzoekt DWS of een modernere persoonlijkheidsvragenlijst de huidige, meer gedateerde persoonlijkheidsvragenlijsten kan vervangen.

Discussie over de psychologische selectie

In dit artikel is beschreven hoe de psychologische selectie wordt vormgegeven en herzien. Het mag duidelijk zijn dat de psychologische selectie een dynamisch gebeuren is waarin verschillende ontwikkelingen kunnen leiden tot onderzoek en/of aanpassing. De KL heeft een selectiesysteem dat weloverwogen tot stand is gekomen en dat ruimte toelaat voor kritische beschouwing.

Vanuit verschillende perspectieven worden ideeën ingebracht, deze worden vervolgens door deskundigen geanalyseerd en verder uitgewerkt tot werkbare voorstellen. Hierdoor heeft het psychologische selectiesysteem van de KL zich op verschillende gebieden ontwikkeld. Deze ontwikkelingen worden in de toekomst voortgezet.

De ontwikkelingen in het psychologische selectiesysteem van de KL liggen in de lijn van ontwikkelingen in de maatschappij, waar de nadruk bij

selecties is verschoven van 'selecting-in' naar 'selecting-out'. Selecting-in is erop gericht die kandidaten te selecteren die het meest geschikt zijn voor een bepaalde functie. Selecting-out is erop gericht kandidaten uit te sluiten die niet geschikt zijn. Door veranderingen in het aanbod van personeel kunnen organisaties steeds minder harde eisen stellen aan hun nieuwe medewerkers. Ook de KL is meegegaan in deze ontwikkelingen. In de psychologische selectie is, rekening houdend met de militaire basis-eisen, de ondergrens bepaald van mensen die niet geschikt zijn voor de organisatie. Het is van belang deze ondergrens te bewaken om de kwaliteit van personeel te garanderen.

Tot besluit

Psychologische selectie is een onderdeel van de KL dat voor veel mensen binnen de organisatie betekenis heeft. In ieder geval heeft iedere militair ermee te maken (gehad). Dat heeft ook tot gevolg dat velen een eigen

mening hebben over dit onderwerp. De verantwoordelijkheid voor de inhoud en de uitvoering van de psychologische selectie wordt door diverse onderdelen in de krijgsmacht gedragen. Vanuit deze organisatieonderdelen wordt de huidige selectieprocedure continu beschouwd op de effectiviteit en kwaliteit. Vragen vanuit de organisatie en kennis vanuit verschillende invalshoeken leiden tot aanpassing en bijstelling van het proces.

Psychologische selectie bij de KL is geen overbodige luxe, zelfs niet in tijden van krapte op de arbeidsmarkt en personeelstekorten in de KL. Militairen van de KL moeten in staat zijn onder moeilijke omstandigheden, ook ver van huis, hun taken te kunnen uitvoeren. Dit stelt eisen aan de mentale en fysieke capaciteiten van mensen. Niet iedereen is geschikt voor het militaire werk. Psychologische selectie is een hulpmiddel om het risico te verkleinen dat mensen in de KL gaan disfunctioneren omdat zij in aanleg niet op hun taak berekend zijn.

Psychologische selectie is ook een hulpmiddel om mensen tegen zichzelf te beschermen die in aanleg een grotere kans hebben op toekomstig disfunctioneren. Soms moeten gemotiveerde, moeizaam geworven mensen daarom de toegang tot de KL - tijdelijk - worden ontzegd. In dat licht bezien is psychologische selectie een noodzakelijk kwaad.

Verder bouwen op wat al is bereikt...

Civiel-militaire samenwerking (CIMIC) in Bosnië-Herzegovina

Lkol W. Sleurink – C-101 Mechbat SFOR 8 van begin mei 2000 tot begin november 2000
Lkol H.J. Maijers – C-44 Mechbat SFOR 9 van begin november 2000 tot begin mei 2001
Maj drs. L.J.M.H. Frusch – H-Sie 5 (CIMIC) van eind juli 2000 tot begin februari 2001

Wie houden zich bezig met CIMIC en wat leveren zij op voor ons (bataljon)? Leidt hetgeen wij hier doen niet tot geld pompen in een diep zwart gat én mensen afhankelijk maken? Hoe garanderen we dat er geen belastinggeld aan de strijktok blijft hangen? Wanneer kunnen wij weg zodat zij hun boontjes weer zelf gaan doppen? Komt er een SFOR 15, of 20? Wat doen al die internationals hier, hard werken of vooral geld opstrijken?

Inleiding

Deze en andere vragen waren soms te horen bij het NL Mechbat in Bosnië-Herzegovina, als de civiel-militaire samenwerking weer het onderwerp van gesprek was op de NL bases van het Mechbat, in het vroegere Sisava of in het huidige Novi-Travnik en Bugojno. CIMIC-functionarissen en hun collegae stelden zich wel eens de vraag: 'doen we de dingen wel goed, en nog belangrijker, doen we wel de goede dingen?' Ook C-101 Mechbat stelde zich deze vragen, daarin ondersteund en aangespoord door de commandant en de plaatsvervangend commandant *Multi-national Division South-West* (MND (SW)). Halverwege SFOR 8 kwam hij onder meer aangaande deze vragen in gesprek met vertegenwoordigers van de andere internationale organisaties

in het operatiegebied van het NL Mechbat. Over de gevolgen daarvan gaat dit artikel. Het schetst eerst in grote lijnen de ontwikkelingen vanaf juni 2000 tot februari 2001 en gaat vervolgens in op de lessen die daarbij zijn geleerd.

De opdracht

Om deze ontwikkelingen goed te kunnen plaatsen worden eerst delen van de opdracht van het NL Mechbat voor de SFOR-missie in Bosnië-Herzegovina gememoreerd. Delen van de opdracht die vooral betrekking hadden op de civiel-militaire samenwerking luiden:

1 (NL) Mechbat voert de gebiedsbeveiliging uit in het opgedragen gebied, dwingt de uitvoering van de militaire bepalingen van het General Framework Agreement for Peace (GFAP) af, voorkomt uitbreken van vijandelijkheden van de Armed Forces in BiH en steunt de civiele organisaties die verantwoordelijk zijn voor de implementatie van de civiele aspecten van het GFAP door een veilige omgeving te garanderen. 1 (NL) Mechbat ondersteunt binnen de mogelijkheden de civiele wederopbouw. Hierdoor ontstaat langdurige stabiliteit en vrede, waarbij de aanwezigheid van NAVO-troepen op termijn niet meer noodzakelijk is.

In paragraaf 3 van het operatiebevel onder 'Oogmerk' stond vermeld:

Onze secundaire taak is de civiele wederopbouw pro-actief te ondersteunen.

De gewenste eindsituatie was:

dat de mensen in BiH, zo mogelijk in een multi-etnische samenleving, in rust en vrede met elkaar wonen en werken, onder bestuur van eigen regering en overheidsorganen.

Indachtig deze opdracht ging C-101 Mechbat het gesprek aan met vertegenwoordigers van de internationale organisaties (IO's) in het operatiegebied. De belangrijkste vertegenwoordigers van IO's nog even op een rij:

- *The Office of the High Representative* (OHR). Deze organisatie houdt zich bezig met het algehele toezicht op de naleving van het *Dayton Peace Agreement* en de ondersteuning van de civiele wederopbouw in brede zin. Zij vervult een coördinerende rol tussen de diverse in het operatiegebied werkzame IO's en niet-gouvernementele organisaties (NGO's = hulpverleningsorganisaties).
- *Organisation for Security and Co-operation in Europe* (OSCE): deze organisatie houdt zich bezig met het stimuleren van behoorlijk lokaal bestuur, democratisering (onder

meer voorbereiding, begeleiding en implementatie van verkiezingen), rechten van de mens en wapen-beheersing.

- *United Nations High Commissioner for Refugees* (UNHCR): deze organisatie houdt zich bezig met het faciliteren van de terugkeer van ontheemden en vluchtelingen (*Displaced Persons and Refugees* (DPRE's)) door humanitaire hulpverlening en opbouwactiviteiten.
- *United Nations Mission in Bosnia-Herzegovina* (UNMIB): UNMIB houdt zich in algemene zin bezig met civiele openbare orde en veiligheid. Onder deze organisatie ressorteert de *International Police Task Force* (IPTF), die door toezicht op de lokale politie de openbare orde en veiligheid tracht te bevorderen.

Het doel van de gesprekken met de vertegenwoordigers van deze IO's was een gezamenlijke weg te vinden voor de nabije toekomst. Ondanks de uit-

mogelijk worden gelenigd (*humanitarian relief*). In die tijd was er een 'geef ze vis'-situatie.

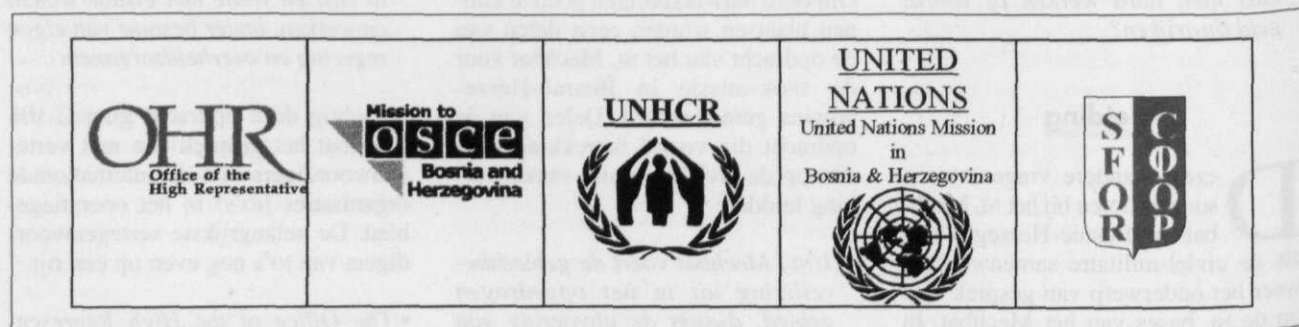
Toen de ergste humanitaire nood voorbij was gingen de IO's de medewerking van de lokale bestuurders afdwingen: 'als u doet wat wij denken dat moet gebeuren doen wij leuke dingen voor u', in de vorm van opbouwprojecten. Deze worst-stokmethode (*stick and carrot*) droeg bij aan het ontstaan van wat een 'leer ze vissen'-situatie zou kunnen worden genoemd.

Maar daardoor was Bosnië-Herzegovina anno 2000 nog steeds een soort VN-protectoraat. Lokale bestuurders stelden zich dienstbaar én afhankelijk op. Voortdurend hielden zij de hand op, en vaak met succes. Tientallen miljoenen stroomden het land in en daarmee werd erg veel goed werk gedaan. Het neveneffect was dat de prikkel om lokaal de soms risicovolle (bestuurlijke) verantwoordelijkheid te nemen, nagenoeg was verdwenen. Bij de IO's – en naar later bleek ook bij de

In korte tijd werd een gezamenlijke strategie vastgelegd in een *IC Strategy Document for Central Bosnia Canton* (CBC) (2000-2001). IC staat in deze titel voor 'International Community', een verzamelterm voor alle vertegenwoordigers van IO's. De kop van het document werd gesierd door aan elkaar geschakelde logo's van de betrokken IO's en illustreerde de onderlinge verbondenheid op weg naar het gezamenlijk doel.

De basis voor deze strategie was de hiervoor geschetste gezamenlijke visie op de bestaande situatie (*situational awareness*). Het gezamenlijke doel stemde sterk overeen met de door het Mechbat al eerder vastgelegde eindsituatie, zoals neergelegd in het operatiebevel. Kernthema in deze strategie was, in een gelijkkluidende metafoor uitgedrukt: 'lâat ze vissen, en wij ondersteunen hen daarbij'.

De IO's wilden een stap terug doen om lokale bestuurders te dwingen om zelf initiatieven te nemen, zelf pijnlijke



eenlopende mandaten en de eigen agenda's bleken de vertegenwoordigers van de IO's in het operatiegebied verrassend open te staan voor gezamenlijk, nauw op elkaar afgestemd optreden. Deze bereidheid werd gevoed door het besef dat er in bestuurlijke zin een onwenselijke situatie was ontstaan: het land werd sinds de ondertekening van het Dayton Peace Agreement de facto geregeerd door de IO's. Daar waren direct na het einde van de oorlog overigens goede redenen voor: de humanitaire nood moest immers zo snel

lokale bestuurders – groeide steeds meer het inzicht dat er iets moest gebeuren. Allen konden zich vinden in de gedachte dat zo snel mogelijk een 'laat ze vissen'-situatie moest worden gecreëerd, overigens óók in het besef dat andere brandhaarden in de wereld onvermijdelijk zouden leiden tot een op termijn exponentieel afnemende aanwezigheid van internationale organisaties én financiële middelen. Om dit vertrek ordelijk te laten verlopen moest zo langzamerhand eens worden nagedacht over een exitstrategie.

keuzes te maken, zelf verantwoordelijk te zijn voor de besturing van de gemeente of het kanton. De IO's gaven aan bereid te zijn om hen daarbij te ondersteunen (*general support*), zowel in het proces als in de uitkomsten daarvan.

Dit alles uiteraard onder redelijke voorwaarden, waarover later meer. Het leidende beginsel luidde:

The ownership strategy for the local authorities in Bosnia-Herzegovina. This envisions the Inter-

national Community as provider of expertise, facilitator and/or mediator, rather than as 'imposer'. In order to provide favourable conditions for nation-building in Bosnia-Herzegovina, the International Community is ideally not to act as a regime from above (protectorate), although International Community intervention remains an option where critically necessary. Instead, the local authorities and the population of Bosnia-Herzegovina themselves (the electorate) are to take their future into their own hands through the democratic process. The conflicting goals of nation-building versus the use of the power of the High Representative to ensure the implementation of the General Framework Agreement for Peace is recognized and is a constant consideration in International Community action in the Central Bosnian Canton.

Als dit goed zou verlopen waren allen eveneens bereid de betrokken lokale bestuurders daarvoor het krediet te geven, zodat bij de bevolking uiteindelijk iets van vertrouwen in politici zou kunnen gaan groeien. Waakzaamheid – niet alleen van SFOR – bleef echter geboden. Dit werd o.a. vastgelegd in het beginsel:

The International Community enforces the peace in Bosnia-Herzegovina until this is no longer deemed necessary. This peace-enforcement mission in the General Framework Agreement for Peace remains valid as long as there are entity-related hard-liners in pursuit of their war aims with non-military methods and there are (para-)military capabilities potentially available to them. The intentions of political and/or military actors in Bosnia-Herzegovina can change overnight.

De actualiteit van vandaag – Kroatische hardliners die hun wens van een derde entiteit desnoods met geweld kracht bijzetten – onderstreept helaas de zin en zelfs de noodzaak hiervan.

Om dit te kunnen verwezenlijken leken er genoeg beren op de weg. Bijvoorbeeld: hoe zouden de andere relevante spelers hier tegen aankijken, te weten: lokale bestuurders, NGO's, de ambassades als vertegenwoordigers van donorlanden, en de eigen IO-leiders? Navraag bij lokale bestuurders leverde op dat zij niet alleen de noodzaak inzagen van het doen van verdere nieuwe stappen, maar uitdrukkelijk deze voorstellen verwelkomden. Zoals een gezaghebbend bestuurder op kantonniveau het uitdrukte: 'dat zou een bijdrage zijn aan het terugkrijgen van onze verantwoordelijkheid én waardigheid'.

De andere spelers huldigden in essentie hetzelfde standpunt, maar waren over het algemeen terughoudend. Welwillend, maar een 'eerst zien, dan geloven'-houding. Kortom, het zou knokken worden om de strategie gedaan te krijgen. Hoe dan ook, ondanks de reserves werd de strategie door de vertegenwoordigers van de IO's gezamenlijk gepresenteerd aan de kantonale bestuurders. Er was geen weg meer terug. Ook de commandant van het NL Mechbat committeerde zich en zou bij de implementatie een belangrijke rol gaan spelen.

Financiële ondersteuning

Overigens werd het NL Mechbat daarbij fors geholpen door de financiële middelen die het ministerie van Ontwikkelingssamenwerking via de Nederlandse ambassade in Sarajevo rechtstreeks ter beschikking stelde, dus zonder tussenkomst van de MND (SW) of het Contingentscommando. Elk NL Mechbat SFOR kreeg anderhalf miljoen Duitse Marken (DM) om te besteden aan infrastructurele wederopbouwprojecten. Deze gelden stelden het SFOR Mechbat in staat een aanzienlijke bijdrage te leveren aan de wederopbouw.

Ter vergelijking: voor het hele jaar 2000 was door het kantonbestuur vijf miljoen DM uitgetrokken voor wederopbouwprojecten in de 12 gemeenten

van het kanton. Dit maakte dat de vertegenwoordigers van het NL Mechbat a priori als serieuze gesprekspartners werden beschouwd door de vertegenwoordigers van de IO's en NGO's in het operatiegebied, maar vooral ook door lokale bestuurders en militaire commandanten. Het NL Mechbat was immers meer dan alleen een deel van een soort bezettingsmacht.

De projecten die met dit fonds door eerdere SFOR-bataljons waren uitgevoerd hadden veel *goodwill* opgeleverd bij de plaatselijke bevolking (in de meest brede zin: burgers, bestuurders, militairen et cetera), hetgeen belangrijk bijdroeg aan de zogenaamde Force Protection van de NL SFOR. De financiële capaciteit van de andere IO's was een veelvoud van dat van het NL Mechbat. Deze capaciteiten bij elkaar opgeteld zouden – hoe kon het ook anders – een belangrijke rol gaan spelen om lokale bestuurders te dwingen hun bestuurlijke verantwoordelijkheid niet alleen te belijden, maar ook daadwerkelijk te nemen.

Maar, wat moest concreet gebeuren om samen met de IO's de strategie gedáán te krijgen? Wat betekenden deze mooie voornemens voor ons gezamenlijke werk van morgen en overmorgen? Door de omstandigheden van het moment, onder meer doordat commandanten opdrachtgerichte commandovoering daadwerkelijk in praktijk durfden te brengen, kregen de vertegenwoordigers van het NL Mechbat, CIMIC-functionarissen, de ruimte hun aandacht daarop te concentreren. Zij gingen namens de IO's het gesprek aan met de civiele bestuurders op gemeentelijk en kantonaal niveau. Zonder voorwaarden vooraf, op grond van wederzijds functioneel respect en begrip.

Voor Bosnische begrippen werd bijzonder snel – binnen enkele weken – met de lokale bestuurders op kantonaal en gemeentelijk niveau overeen gekomen dat zij programma's zouden maken waarin een prioriteitsvolgorde voor 2001 zichtbaar gemaakt zou worden met inbegrip van de daaraan verbonden kosten. De IO's beoogden

hiermee te voorkomen dat bestuurders alle opbouwprojecten zouden verkopen als prioriteit en dat zij daarmee de verantwoordelijkheid voor gemaakte keuzen alsnog zouden kunnen ontlopen. Bovendien zou een programma, dat wil zeggen een samenstel van prioriteiten voor een bepaald tijdvak, de samenhang in projecten bevorderen.

Om dit bestuurlijke proces te stimuleren verklaarden de 10's zich bereid om – nadat de civiele bestuurders hun werk hadden gedaan – op redelijke voorwaarden een deel van de prioriteiten ter hand te nemen die het bestuur niet met eigen middelen zou kunnen realiseren. De belangrijkste voorwaarden waren dat de programma's door de respectievelijke volksvertegenwoordigingen zouden worden goedgekeurd, transparant worden gemaakt (gepubliceerd) voor de burgers, en doelmatig en rechtmatig zouden kunnen worden uitgevoerd.

Ook lokale militaire commandanten werden door de CIMIC-functionarissen geïnformeerd over deze strategie en de gevolgen daarvan voor het optreden van het NL Mechbat. Lokale commandanten betoonden zich warme voorstanders. Zij drongen er zelfs op aan waar mogelijk hun eenheden voor het realiseren van civiele wederopbouwprioriteiten te mogen inzetten. Door het voortdurend proces van

reorganisatie en reductie leidden hun eens trotse legerenheden immers een kwijnend bestaan. Bijdragen aan de civiele wederopbouw zou hun imago naar de bevolking sterk ten goede komen en een welkome afwisseling zijn op het dagelijkse overleven.

Eind december 2000 hadden alle burgemeesters van de gemeenten in het Nederlandse operatiegebied bedoelde programma's opgesteld. Deze programma's waren weliswaar van wisselende kwaliteit, maar doorgaans een goede stap vooruit. In schrille tegenstelling hiermee presenteerde slechts één ministerie van het kantonbestuur een samenhangend programma. De verwickelingen rondom de implementatie van de kantonale verkiezingen van november van dat jaar leidden ertoe dat de kantonleiding kennelijk andere prioriteiten stelde dan met de 10's was afgesproken. Dat was – zeker in vergelijking met wat de gemeenten hadden laten zien – teleurstellend. Gelukkig was bij het nadenken over de strategie dit scenario aan de orde geweest. Alle 'collega-internationals' beseften de noodzaak niet té veel in een keer te willen en te focussen op wat wél was bereikt. Met name voor de westerlingen in het gezelschap was het soms slikken om voorlopig maar eens even genoeg te nemen, zelfs tevreden te zijn met de helft van wat je graag zou hebben bereikt...

De beschikbare programma's werden door de 10's bestudeerd en ter verduidelijking teruggekoppeld met de lokale bestuurders. Bovendien werden de programma's – in eerste instantie bij wijze van illustratie – gepresenteerd aan de NGO's en de vertegenwoordigers van diverse ambassades. Deze laatste vertegenwoordigers immers de zo belangrijke donorlanden, waaronder Nederland. Het leek er zelfs op dat de Nederlandse ambassade – die heel goed nota had genomen van de ontwikkelingen in het operatiegebied van het NL Mechbat – uit eigen beweging bereid was de knip op de (zeer goed gevulde) beurs te houden, in afwachting van het realiseren van de door lokale bestuurders gedane toezeggingen.

Tot zover de ontwikkelingen tot februari 2001. Voor dit deel van het artikel misschien een abrupt einde, voor de samenwerkende 10's in het operatiegebied, met inbegrip van het NL Mechbat, was het hierboven beschrevene de basis om verder op te bouwen. Dit alles om het militaire doel te realiseren. Nogmaals, nu vrij vertaald: het operatiegebied kunnen verlaten in het vertrouwen dat je daadwerkelijk overbodig geworden bent omdat het lokale bestuur voldoende kwaliteit heeft om zelfstandig verder te kunnen.

'Lessons learned'

Beleidsmatig

Wat waren, gegeven onze bevindingen, de belangrijkste *lessons learned* uit deze periode? Sommige lessen hadden een beleidsmatig karakter, andere lessen waren meer bruikbaar om de uitvoering te verbeteren. Eerst komen de meer beleidsmatige lessen (B) aan de orde:

- B1: De CIMIC-opdracht is erop gericht ertoe bij te dragen dat de eenheid als deel van het (SFOR-) contingent zo snel mogelijk het land kan verlaten. De CIMIC-opdracht wordt uitgevoerd ter ondersteuning van de militaire opdracht. Bij veel



Afb. 1
C-Mechbat
SFOR-9
spreekt
lokale auto-
riteiten toe
ter gelegen-
heid van de
opening van
een met
Nederlands
geld gere-
noveerde
ziekenhuis-
afdeling

militaire collega's bestaat vaak onduidelijkheid over de doelstelling en de aanpak van de civiel-militaire samenwerking. Ook niet CIMIC-functionarissen dienen regelmatig over de doelstelling en de aanpak van het CIMIC-werk te worden ingelicht. De CIMIC-opdracht vertaalt zich uiteindelijk in opbouwprojecten, die ertoe moeten bijdragen dat de situatie in het land zich normaliseert en dat het hogere doel wordt bereikt. Gebruik van de media om de lokale bevolking te informeren over wat de NL SFOR-eenheid waarom doet, draagt daar wezenlijk aan bij.

- B2: De indeling van hulpverlening in humanitarian relief (geef ze vis), stick and carrot (leer ze vissen) en general support (laat ze vissen) is een bruikbaar model om zowel intern als extern het hoe en waarom van hulpverlening in een perspectief van tijd te plaatsen. Intern is een dergelijk model ondersteunend voor de besluitvorming rondom opbouwprojecten. Ook is het bruikbaar om het beleid extern te verduidelijken naar alle betrokken spelers in het netwerk.

- B3: De beschikbare financiële middelen scheppen voor Mechbat-militairen, de mogelijkheid om goede relaties op te bouwen met zowel lokale bestuurders, militaire autoriteiten als vertegenwoordigers van IO's en NGO's. Door de te bereiken korte en lange termijn-doelen vooraf én tijdens de uitvoering nauw af te stemmen met de IO's kan een hechte samenwerking ontstaan die het militaire doel helpt te verwezenlijken.

Uitvoering

Vervolgens de lessen die de uitvoering (U) kunnen verbeteren:

- U1: In de beginfase van een uitzending is het van belang goed zicht te krijgen op de wijze waarop elke relevante speler in het netwerk zijn / haar taken invult, wat zijn of haar positie is ten opzichte van andere spelers en hoe zich dit verhoudt tot

de eigen opdracht. De verschillen in kwaliteit en status tussen de diverse spelers zijn heel groot, met navenant gevolg voor de mate waarin iemand van nut kan zijn voor de opdracht. Het is vaak efficiënter om zaken te doen met verantwoordelijke functionarissen en contacten met discipelen te vermijden omdat verantwoordelijken zich daarachter kunnen verschuilen. 'On speaking

voorgangers. Een verkenning van het CIMIC-personeel in het operatiegebied betrekkelijk kort voor de rotatie is gewenst. Tussentijds roteren van hoofden of plaatsvervangers is eveneens een goed instrument om dit te bereiken.

- U3: De spelers in het netwerk krijgen minimaal elke zes maanden te maken met nieuwe Nederlandse



Afb. 2 Spelers in het netwerk: C-Mechbat SFOR-8 en de burgemeester van Bugojno in gesprek met de pers

terms' blijven met alle relevante functionarissen, ongeacht de weerszin die dat mogelijkwerijs op de korte termijn kan oproepen, is van belang voor het effectief uitvoeren van de opdracht.

- U2: De mate waarin CIMIC-doelen worden bereikt is betrekkelijk sterk afhankelijk van de kwaliteit van de contacten met het gecompliceerde netwerk van IO's, lokale civiele bestuurders en lokale militaire commandanten en NGO's. Het is van belang dat het CIMIC-personeel in de gelegenheid wordt gesteld om gedegen de contacten over te nemen van

militairen. Een indeling die ertoe leidt dat diverse (CIMIC-)functionarissen zaken doen met telkens dezelfde spelers in het netwerk is van belang om de consistentie van de relatie enigszins te waarborgen en de kans op verwarring te minimaliseren. Daarbij komt dat veel voor het Mechbat relevante spelers in het netwerk statusgevoelig zijn: als iemand eenmaal gewend is aan bijvoorbeeld een kapitein doet hij/zij liever geen zaken meer met een lager gegradueerde; als iemand eenmaal gewend is aan een commandant doet hij/zij liever geen zaken meer met een stafofficier.

Overigens hoeven de aanpassingen niet altijd van SFOR-zijde te komen.

- U4: De multiculturele omgeving maakt kennis van de gebruiken en gewoonten van gesprekspartners wenselijk. Wederzijds functioneel respect speelt ook hier een wezenlijke rol. Als doelen slechts moeizaam in de formele overlegfora of gesprekken kunnen worden bereikt, is het organiseren van informele bijeenkomsten te overwegen. Veel spelers in het netwerk – met name lokale gesprekspartners – zijn in informeel verband toeschietelijker met informatie verstrekken en zaken doen dan in formele bijeenkomsten.
- U5: Het kost doorgaans enkele weken om ingevoerd te raken in het complexe externe netwerk. (CIMIC-) Functionarissen hebben tijd nodig om zich te oriënteren op de diverse aspecten van de functie (situational awareness) en dienen zich te hoeden

voor het zich snel vastleggen op afspraken, procedures, et cetera.

- U6: De manier van communiceren tussen de spelers in het netwerk is een kritieke succesfactor. Op grond van wederzijds functioneel respect zo open en duidelijk mogelijk zijn kan vruchtbare samenwerking voortbrengen tussen partijen die op zichzelf ver uiteenlopende missies, mandaten en agenda's hebben.
- U7: Vertegenwoordigers van het NL Mechbat – CIMIC-functionarissen – dienen de Engelse taal in woord en geschrift op een hoog niveau te beheersen om de communicatie met de doorgaans zeer goed Engels sprekende militaire en civiele omgeving optimaal te laten zijn. Het 'houtje-touwtjes-Engels' waarmee sommige functionarissen worden uitgezonden, kan een ernstige handicap vormen en dient dus te worden voorkomen. Gerichte taalcursussen vormen in deze een noodzakelijke investering die zichzelf terugbetaalt.

Tot slot

Tot zover de lessons learned. Ter afsluiting mag niet onvermeld blijven dat het hiervoor geschetste slechts kon worden bereikt dankzij door voorgangers gerealiseerde basisvoorwaarden, waaronder een veilige en rustige omgeving. In die zin werd slechts verder gebouwd op wat al eerder door de inspanningen van onder andere Nederlandse UNPROFOR-, IFOR- en SFOR-militairen was bereikt.

AANKONDIGING

In samenwerking met de staf van de I Divisie '7 December' organiseert het Opleidings- en Trainings- Centrum Manoeuvre dit najaar de

Wapendagen Infanterie / Cavalerie

Dit evenement, bestemd voor beroeps- en reservepersoneel, vindt plaats van

11 tot en met 13 september 2001 te Bergen/Hohne tijdens schietserie 2001-3

Doelstelling van deze bijeenkomst is het bekend stellen van de recente ontwikkelingen op het gebied van opleiden en trainen, de introductie van de nieuwe Gevechtstrainingsschool en de rol van de 'observer/trainer'. Een demonstratie van een schietoefening onder tactische omstandigheden door een tankzwaar team van 101 Tankbataljon met gevechtsondersteuning maakt deel uit van het programma.

Op 11 en 12 september (groep 1) en 12 en 13 september (groep 2) kunnen de deelnemers aan deze Wapendagen gebruik maken van een gratis busvervoerregeling Nederland - Bergen/Hohne (vv). Afhankelijk van de belangstelling zijn opstapplaatsen voorzien in Amersfoort, Den Haag, Oirschot, Steenwijk en Schaarsbergen. De deelnemers worden ondergebracht in Lager Hörsten.

Inschrijving uitsluitend schriftelijk en op individuele basis. Aan deze Wapendagen zijn geen kosten verbonden.

Nadere informatie: projectofficier lkol E. Westerhuis. Telefoon: 033 - 4661710 / Fax: 033 - 4661719.

BOEKEN

bespreking

Van vijand tot bondgenoot

Nederland en Duitsland na 1945, door Friso Wielenga, 480 blz., Boom, Amsterdam, 1999 (in 2000 ook in het Duits verschenen).

f 59,90

ISBN: 90 5352 386 3

De auteur is politiek geschiedkundige, heeft zich gespecialiseerd in Duitsland-studies en is hoogleraar aan de Universiteit van Münster (BRD). Zoals de titel reeds aangeeft, beschrijft Wielenga hoe vijanden van weleer bondgenoten werden en hoe de Nederlandse beeldvorming over Duitsland verliep sinds 1945.

Europese veiligheid

Het boek kent drie delen. Deel I beschrijft de Europese veiligheid en de Duitse kwestie in de periode 1945 tot 1990. Uitvoerig gaat de auteur in op de Nederlandse positie in de kwesties van de Duitse herbewapening, de opbouw van de *Bundeswehr* en de reïntegratie in het westers bondgenootschap door toetreding van West-Duitsland tot de NAVO in 1955. De Duitse deling werd door Nederland als geruststellend ervaren, hoewel hereniging van de beide Duitslanden door Den Haag politiek en beleidsmatig werd ondersteund. Dit gebeurde niet van harte maar meer omdat men op deze wijze Europese saamhorigheid kon tonen in de richting van het zich tegen hereniging verzettend Oostblok, met de USSR voorop.

De in deel I verder nog behandelde thema's omvatten onder meer het buitenlands beleid (waaronder de Nederlandse annexatiepolitiek ten opzichte van Duitsland), het economisch herstel, de Budel-overeenkomst, de Berlijn-crisis, de détente vanaf 1961, de *neue Ostpolitik* van Willy Brandt en ten slotte de Duitse Vereniging. Interessant in dit laatste thema is de relatie tussen de toenmalige minister-presi-

dent Lubbers en *Bundeskanzler* Kohl, die door de jaren heen van harmonieus tot problematisch evolueerde. Ondanks de feitelijke politieke steun voor de Duitse vereniging van minister Van den Broek zorgde het optreden van Lubbers er voor dat in Bonn het beeld ontstond van een wantrouwend Nederland. Dit beeld sloot naadloos aan op de Duitse perceptie van het 'toch al moeilijke buurland Nederland'. Wielenga concludeert na bestudering van de dossiers van Buitenlandse Zaken en het uitvoeren een Europees opinieonderzoek, dat dit Duitse beeld in hoge mate op misperceptie berustte.

De bezettingstijd

Deel II beschrijft de wijze waarop Nederland en Duitsland de bezettingstijd verwerkt hebben en gaat uitvoerig in op de bilaterale betrekkingen tussen 1949 en 1989. De belangrijkste vraag die de auteur zich stelt is of er een streep gezet kan worden onder het verleden. Hij behandelt hiertoe thema's als de *Generalbereinigung*, de diverse staatsbezoeken en de gratiëring van Duitse nazi-misdadigers (de Vier, Drie, Twee van Breda).

Terwijl bij Nederland de verwachting bestond dat Duitsland zich als verliezer van de oorlog ten minste tegemoetkoment, flexibel en schuldbewust zou opstellen, hanteerde Duitsland de stelling dat onderhandelen een kwestie moest zijn van geven en nemen, waarbij ook het overwonnen Duitsland legitieme wensen had, zoals teruggave van grenscorrecties en terugkoop van grensländerijen.

Natuurlijk waren *Wiedergutmachung*, verzoening en normalisering van de betrekkingen in het Duitse belang, maar de prioriteit in de buitenlandse politiek van Adenauer lag bij de Grote Drie en niet bij het kleine buurland Nederland. De auteur beantwoordt in dit deel de vraag of een streep onder het verleden getrokken kan worden onder verwijzing naar het volgende deel nog niet, maar eindigt dit deel door te wijzen op de complexe politiek-psychologische relatie sinds 1945, hoofdthema van deel III.

Beeldvorming

Deel III handelt over beeldvorming en politieke cultuur van 1945 tot 1995. Aan-

vankelijk 'anti-Duits' vlak na de bevrijding ontwikkelde de politiek-psychologische relatie zich – zij het in Nederland uiterst traag in vergelijking met in andere Europese landen – via 'zwaar belast' naar 'instinctief gedistantieerd' aan het einde van de jaren vijftig, waarbij anti-Duitse emoties snel aan de oppervlakte konden komen.

Na stabilisatie in het begin van de jaren zestig verslechterde de relatie rondom het huwelijk van prinses Beatrix met prins Claus en de komst van de Duitse generaal Von Kielmansegg naar Nederland. Aan de andere kant normaliseerde de politiek-psychologische relaties langzaam maar zeker steeds meer, waarbij 'nuchterheid' het sleutelwoord leek te zijn. Enquête-resultaten uit de jaren zeventig en tachtig wijzen op een verdergaande normalisering van de betrekkingen.

Hoewel nog steeds enigszins ambivalent, werd het beeld in Nederland over het grote buurland steeds genuanceerder en getuigde steeds meer van begrip voor de economische, sociale, politieke, culturele en 'psychologische' resultaten van het democratische Duitsland in de internationale gemeenschap.

In de vroege jaren negentig speelde de bezettingstijd weer even op de achtergrond een rol door de onzekerheid in Nederland over de positie en de zelfstandigheid ten opzichte van een potentieel sterker wordend verenigd Duitsland dat op zoek was naar een nieuwe rol in een veranderend Europa. Deze onzekerheid gecombineerd met rechts-extremistische uitspattingen tegen buitenlanders in Duitsland leidde in Nederland namelijk tot een verhoogde sensibiliteit. Alarmerend kan men deze gevoeligheid volgens Wielenga echter nauwelijks noemen. Te meer omdat van oudsher al in Nederland de neiging bestaat om de eigen identiteit mede in het contrast met Duitsland te zoeken, waardoor het beklemtonen en cultiveren van politiek-psychologische verschillen een belangrijke functie vervullen om de nationale eigenheid te demonstrenen.

Spanningsveld

Dit spanningsveld in de Duits-Nederlandse verhoudingen is sinds eeuwen

structureel en hiermee zal dus ook in de toekomst rekening gehouden moeten worden. Waar het volgens Wielenga om gaat is dat anno 1999 aan beide zijden van de grens het inzicht groeit dat de Nederlandse ambivalentie en sensibele tot het normale patroon in de relatie behoren, ook wanneer herinneringen aan de bezettingstijd daarin af en toe doorklinken. En daarmee heeft de auteur uiteindelijk zijn vraag uit deel II beantwoordt.

Gemiste kans...

De auteur heeft gekozen voor de Nederlandse optiek in deze studie. Dat ligt ook voor de hand omdat de relatie tussen beide landen gekenmerkt wordt door asymmetrie: Duitsland nam op grond van zijn recent verleden, zijn omvang, ligging, politiek en economisch gewicht traditioneel een sleutelpositie in, terwijl omgekeerd Nederland voor Duitsland slechts één van de kleine buurlanden was.

Waarom Wielenga zijn studie in 1995 laat eindigen is mij niet duidelijk geworden. Het zal zeker niet zijn omdat in dat jaar het Duits-Nederlandse Legerkorps werd opgericht, want over dit militair parade-paardje van bilaterale samenwerking wordt door de auteur met geen woord gerept. Een gemiste kans, zeker voor een hoogleraar aan de universiteit van Münster!

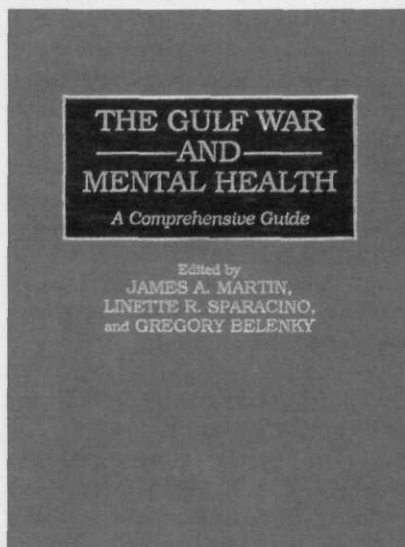
Origineel en interessant

De studie kan echter over het algemeen als zeer gedegen worden gekwalificeerd. De onderwerpen die hiervoor slechts summier zijn aangegeven, worden uitvoerig, zorgvuldig en genuanceerd behandeld. Bovendien komen nog veel meer andere belangrijke thema's aan bod. Omdat Wielenga niet alleen gebruik heeft kunnen maken van Nederlandse bronnen van Buitenlandse Zaken, de Ministerraad en het parlement maar ook van vergelijkbare bronnen aan Duitse kant (zij het hier aanzienlijk beperkter, omdat de Duitse wet studie van overheidsstukken pas na dertig jaar toelaat) zijn zijn conclusies altijd goed onderbouwd en vaak interessant, verrassend of origineel.

Voeg daaraan toe een uiterst leesbare stijl met hier en daar een gezond gevoel voor humor en voilà, de belangrijkste ingre-

diënten voor een goed boek zijn voorhanden. De auteur en de uitgever hebben gemeend het boek ook in de Duitse taal uit te moeten brengen, zodat te verwachten is dat niet alleen Nederlanders door dit boek op meer – maar vooral meer genuanceerde – gedachten zullen komen wat betreft de mening over onze oosterburen. Ik beveel u dit boek dan ook van harte aan.

drs. P.J.E.J. VAN DEN AKER, kol cav



The Gulf War and Mental Health

A Comprehensive Guide, door J.A. Martin, L.R. Sparacino & G. Belenky (Eds), 198 blz., Praeger Publishers, Westfort, 1996.

£44.95

ISBN: 02 7595 631 8

Het boek bestaat uit drie delen (zestien hoofdstukken), van de hand van in totaal vijftientig auteurs. De auteurs hebben ten tijde van de Golfoorlog gefunctioneerd op het gebied van de militaire geestelijke gezondheidszorg en schrijven dus vanuit praktijkervaring. Het centrale thema van *The Gulf War and Mental Health* is het voorkomen van gevechtstressslachtoffers door preventieve activiteiten en tijdige behandeling.

Deel I

De eerste acht hoofdstukken beschrijven welke verschillende functies en taken de geestelijke gezondheidszorg had tijdens de Golfoorlog en binnen welke eenheden. Hoofdstuk 4 bijvoorbeeld, geeft een gedegen overzicht van de activiteiten die werden ondernomen op het gebied van gevechtstressmanagement voorafgaand aan de operatie. Tevens worden de dagelijks bezigheden beschreven tijdens de inzet en de knelpunten waarmee de hulpverleners te maken kregen. Interessant is dat hier voor het eerst cijfers worden gegeven van het aantal soldaten dat werd behandeld en het aantal dat repatrieerde. Aanbevelenswaardig om te lezen voor iedereen die werkzaam is in dit veld.

Deel II

In deel II wordt in elk hoofdstuk de toepassing van gevechtstressmanagement beschreven tijdens een bepaalde ingrijpende gebeurtenis. Zo wordt in hoofdstuk 10 geschreven over de improvisatie van een gevechtstressmanagement-team dat debriefings bij slachtoffers uitvoerde van een aanval met Scud-raketten. Hoofdstuk 11 beschrijft de diverse gevechtstresssymptomen van militairen die te maken hadden met ongelukken met een dodelijke afloop. In hoofdstuk 12 kunt u lezen hoe debriefings werden uitgevoerd op een schip, nadat daar een boilerexplosie had plaatsgevonden.

Deel III

Deel III is gewijd aan onderzoek en *lessons learned*. Zo wordt in hoofdstuk 14 aangetoond dat cohesie een belangrijke factor is voor het operationeel inzetbaar zijn van eenheden en voor het voorkomen van gevechtstressreacties. Verder wordt de permanente instelling van teams van de geestelijke gezondheidszorg bij brigades aanbevolen. Ook wordt aanbevolen voldoende militairen op te leiden voor het geven van debriefings, zodat niet ter plekke geïmproviseerd hoeft te worden.

Na het lezen van het boek is er een aantal kanttekeningen te maken. Een eerste kanttekening is dat de beschrijvingen in het boek te veel plaatsvinden op detailniveau. Het is dikwijls zo gedetailleerd dat het bijna onmogelijk is een goed overzicht te krijgen van de structuur, taken en functie

van de geestelijke gezondheidszorg, terwijl dit nu juist wel de bedoeling van de schrijvers is (p.102). Overigens wordt een schematisch overzicht van de betrokken eenheden bij de Golfoorlog node gemist.

Een andere kanttekening betreft het feit dat het boek zich alleen richt op het verleden, en niet op het heden van militairen met gezondheidsklachten na de Golfoorlog. Zo staat op p. 32 te lezen dat het nog onduidelijk is wat de gevolgen op langere termijn zijn voor militairen die hebben deelgenomen, terwijl er ten tijde van het verschijnen van het boek toch al veel te doen was over het post-Golfoorlogsyndroom.

Tot slot: de literatuurlijst achterin bevat opvallend weinig recente literatuur.

Ondanks deze kanttekeningen biedt het boek een waardevolle evaluatie van het functioneren van de geestelijke gezondheidszorg tijdens de Golfoorlog. Het bevat voldoende informatie voor de beleidsmakers en uitvoerders van het GGZ-beleid in de KL en het is interessant voor diegenen die goed geïnformeerd willen zijn.

Duidelijk wordt dat de Golfoorlog heeft geleid tot een groot aantal lessons learned op basis waarvan nieuw beleid en maatregelen zijn ontwikkeld. Tegelijk wordt in het boek echter duidelijk dat het nooit helemaal mogelijk is om volledig voorbereid te zijn op een onverwachte, grootschalige inzet.

drs. A. FLACH, GW/KL

Verdun 1916

J.H.J. Andriessen en S.D.J. Dagniaux, Verdwinende getuigen. De slag in woord en beeld. Bataafsche Leeuw, Amsterdam 2001, geïll., krtn., 175 blz. f 69,50
ISBN 90 6707 532 9

Op 21 februari 2001 werd in het Vestingmuseum van Naarden dit boek over Verdun ten doop gehouden. Het was toen op de dag af 85 jaar geleden dat deze veld-

slag, operatie *Gericht*, begon. De slag om Verdun, die meer dan negen maanden duurde, behoort tot de meest gruwelijke slagen van een gruwelijke oorlog. In Verdun concentreerde zich de vernietigingskracht van de moderne oorlog op enkele vierkante kilometers in een intensiteit die zijn weerga in de geschiedenis nauwelijks kent.

Om vele redenen is Verdun in de moderne Europese geschiedenis een mijlpaal. De stad afficheert zich nu als een stad van vrede en verzoening tussen de aartsrivalen van weleer, Duitsland en Frankrijk.

In 1916 was het een keerpunt in de Eerste Wereldoorlog omdat de Duitse aanval het doel had, niet om het statische front te doorbreken en de mobiele oorlog te hervatten, maar om het Franse leger naar zich toe te trekken en het dood te laten bloeden. Een nieuw dieptepunt in de geschiedenis van de moderne oorlogvoering, *attrition* in zuivere vorm. De strijd om Verdun was de massavernietiging door artillerie, de slag betekende de introductie van de mobiele vlammenwerper, van het fosgeen gas en van het vliegtuig dat gecoördineerd met de grondtroepen optrad. De geboorte van *airpower* ging verre van geruisloos.

De slag om Verdun was de bijna wanhopige poging van de Duitse legerleiding om Frankrijk, gezien als het zwaard in de hand Engeland, uit te schakelen. Samen met de onbepaalde duikbootoorlog tegen Groot-Brittannië moest dit offensief Duitsland alsnog de eindoverwinning bezorgen. En de Duitsers waren bereid hiertoe alle registers open te zetten.

Voor de Fransen was Verdun de heldenstrijd om het behoud van het vaderland, de ultieme krachtsinspanning die het land verenigde. Verdun werd een krachtig symbool van Franse eenheid tegen de invasie-macht. Verdun maakte Philippe Pétain tot nationale held. De ervaring maakte Frankrijk later bereid te investeren om een Maginot Linie te bouwen.

Het slagveld van Verdun werd na de Eerste Wereldoorlog heilige grond. De verwoeste dorpen herrezen niet meer. Stille getuigen slechts, tot op de dag van

vandaag, liggen verspreid over het voormalige slagveld. Monumenten, kruisen, ruïnes, forten, onderkomens, granaten, schoenzolen...

Verdun is nu een bedevaartsoord, een toeristische trekpleister, een waarschuwing, een plaats waar meer dan enig andere de *Grande Guerre* nog voelbaar is. Hoe beschrijf je zo'n strijd? Hoe breng je die verschrikkingen over? Alistair Horne deed het in 1963 in via een uitstekende, vlot lezende beschrijving (*The price of glory*), nog steeds zeer aan te raden. De eerste origineel Nederlandse pogingen zijn de reisgidsen van H. Jonker (*Sporen van een slag*) en Richard Heijster (*Een bezoek aan Verdun*) uit respectievelijk 1981 en 1994. Toch blijft het moeilijk de verschrikkingen duidelijk te maken. Een indringend beeld geeft Leo van Bergen in zijn recente boek *Zacht en eervol*. Hierin is alle lijden van de Eerste Wereldoorlog bijeen gebracht. Andriessen en Dagniaux kiezen weer een andere aanpak, die van de foto's.

Verdun 1916 bestaat uit twee gedeelten. De tekst van Andriessen beslaat de eerste tachtig pagina's. Hij beschrijft op zakelijke en sobere toon de gevechten in het bos van Caures, de openingsfase van de slag, en de gevechten om de forten Douaumont, Vaux en Souville. Voor de bezoeker van het slagveld zijn deze forten de meest tot de verbeelding sprekende objecten.

Ook de strijd op de westelijke Maasoever (*Morte Homme*) en de ramp in de tunnel van Tavannes komen aan de orde. De beschrijving is een goede samenvatting aan de hand van de meest sprekende locaties voor de slagveldtoerist van vandaag. De kaartjes zijn duidelijk maar vreemd genoeg niet voorzien van een aanduiding van de schaal. Over de plaats van Verdun in de Eerste Wereldoorlog of militair-technische zaken moeten andere boeken nageslagen worden. Een combinatie met het recent vertaalde werk van John Keegan *De Eerste Wereldoorlog* is aan te raden.

Waar het boek in feite zijn kracht en karakter aan moet ontleen zijn de foto's van het huidige slagveld. Het zijn zwart-wit afbeeldingen van forten, bunkers,

opslagplaatsen, commandoposten, granaatinslagen in beton, staal en in het terrein en vele andere objecten. Tekst en foto's geven op originele wijze een beeld van de slag. De foto's geven een sfeer van de stille, vervallen getuigen die de fantasie prikkelen.

Voor de bezoeker van het slagveld zullen vele afbeeldingen herinneringen oproepen, voor anderen zijn ze wellicht een uitnodiging deze bijzondere streek eens te gaan verkennen. Zeker nu de tand des tijds ook onbarmhartig aan de overblijfselen van de slag knaagt.

Het boek is fraai uitgegeven met kaartmateriaal en een index. Samen met een goede slagveldgids is het zeker aan te bevelen als reisgenoot naar Noord-Frankrijk.

dr. W. KLINKERT



Aankondiging

A.L.W. Vogelaar / F.J. Kramer / T.P. op den Buijs / N.C.W. Peters

Leiderschap bij vredesoperaties

Onderzoek naar ervaringen van militairen bij een SFOR-missie.
KMA, Breda, 2001; Research Paper FMB. 01-59 [81 blz.]

Gelet op het huidige optreden van de Nederlandse krijgsmacht is het van belang om militairen in ruime mate voor te bereiden op wat het inhoudt om in een vredesoperatie te moeten werken. Daartoe is en wordt op de KMA onderzoek verricht naar ervaringen van leidinggevendenden tijdens vredesmissies, met als specifieke aandachtspunten de motivatie, het welzijn, de gezondheid en de veiligheid binnen de eenheden. De vraag is hoe leidinggevendenden adequaat kunnen reageren op eventuele problemen.

In 1997 is een studie afgerond naar de ervaringen van pelotons- en groepscommandanten in UNPROFOR, tijdens welke missie militairen relatief veel risico's liepen (zie Vogelaar e.a., *Leiderschap in Crisisomstandigheden*, Breda, 1997). Aangezien de situatie in Bosnië sindsdien behoorlijk is gestabiliseerd en daarmee ook de leiderschapservaringen veranderen, was er behoefte aan vergelijkend onderzoek.

Over dat onderzoek, o.a. op basis van interviews, wordt in het voorliggende rapport verslag uitgebracht. Het rapport kan worden gebruikt in opleidingen voor leidinggevendende militairen in het algemeen en uit te zenden leidinggevendenden in het bijzonder.

Mocht u op grond van het Research Paper vragen hebben, dan kunt u contact opnemen met de eerstgenoemde auteur: dr. Vogelaar (tel. 076-527 3250 of *06-529 3250; awl.vogelaar@mindef.nl). Mocht u over een exemplaar willen beschikken dan kunt u met hem òf met het Kennis- en Onderzoekscentrum (KOC) van de KMA contact opnemen (drs. R.J. Smits: tel.: 076-527 3317 of mdtn *06-529 3317, dan wel via e-mail: rj.smits@mindef.nl).

Samenvattingen

A.P.P.M. van Baal. Vorming en verantwoordelijkheid

De bevelhebber der Landstrijdkrachten zet zijn visie uiteen over (mentale) vorming en de rol van opleiding. De essentie van een militaire organisatie is succesvol te opereren temidden van geweld. Bij gewapende conflicten gaat het om 'winnen'; er is geen 'second-best'. In een vrijwilligersleger zouden de leidinggevenden dan in de eerste plaats als coach en trainer van professionals moeten fungeren. Daarnaast is goed voorbeeldgedrag belangrijk. Een tweede voorwaarde van professionalisme is discipline. Vorming in brede zin – zowel fysiek als mentaal – is hiervan het fundament.

K.A. Gijbers. Kiezen voor 'groen'. Vorming bij opleidingen van de kl

Een professioneel militair verstaat zijn vak. Maar hij moet ook in staat zijn zijn werk onder de moeilijkste omstandigheden uit te voeren. 'Willen' is hierbij een cruciale factor. De auteur verduidelijkt de wijze waarop 'vorming' in de Koninklijke Landmacht is ingebed in de opleiding en training. Hij bespreekt tevens toekomstige plannen en huidige knelpunten. Volgens hem is een training voor een 'echte' oorlog de enige manier om de krijgsmacht voor te bereiden op het brede scala van taken.

O.P. van Wiggen. Vorming. Meer 'groen', ook tussen de oren

Meer 'groen' betekent meer aandacht voor wat een militair tot militair maakt, en een leger tot militair instrument, kortom: de operationele dimensie. De auteur laat aan de hand van de training van het Korps Commandotroepen zien wat volgens hem noodzakelijke militaire kwaliteiten zijn en welke rol korpsgeest en leiderschap daarbij spelen. Tevens stelt hij de behoefte aan een realistische en harde training aan de orde en het belang van groepscohesie om te overleven. Al deze elementen tezamen maken het verschil uit tussen iemand in een militair uniform en een professioneel militair.

R.M.J. Zimmermann, H. Stuut. 'Fit for Action'

De auteurs bespreken de huidige en toekomstige bijdrage van de Lichamelijke Opvoeding en Sportorganisatie aan een 'fitted' krijgsmacht. De term 'fit' slaat daarbij op zowel de fysieke en mentale conditie van de professionele militair als 'geschikt voor' militaire actie. 'Fit' heeft bovendien zowel te maken met het individuele niveau als met het niveau van het team waartoe het individu behoort. Ze leggen uit hoe de LO/Sportorganisatie kan bijdragen aan deze bredere betekenis van 'fit'. Hun boodschap is dat een gezamenlijke inspanning zich zeker zal lonen.

M.L. de Jager, J. Duel, A. Flach. Psychologische selectie

Sinds 1999 valt de selectie van nagenoeg al het militair personeel onder de verantwoordelijkheid van een 'paarse' organisatie: de Defensie Werving en Selectie (DWS). De auteurs verduidelijken de huidige procedures. Zowel wetenschappelijke inzichten als onderzoek binnen de Koninklijke Landmacht worden toegepast bij de selectiemethodes. Er is een tendens waarneembaar van 'selecting-in' naar 'selecting-out'. Niet meer zoeken naar de meest geschikten, maar uitsluiten wie niet geschikt zijn. Selecteren is overigens geen overbodige luxe. Het is een noodzakelijk hulpmiddel bij het aanstellen van de juiste kandidaten.

W. Sleurink, H.J. Maijers, L.J.M.H. Frusch. Civiel-militaire samenwerking in Bosnië-Herzegowina

De auteurs, werkzaam bij het Nederlandse Mechbat in Bosnië-Herzegowina, verhalen over hun ervaringen met civiel-militaire samenwerking. Internationale organisaties (IO's) als 'the Office of the High Representative' (OHR), de OVSE, de UNHCR en de 'United Nations Mission in Bosnia-Herzegovina' (UNMIB) en SFOR voltooiden een 'IC-Strategy Document for the Central Bosnia Canton'. Het onderliggende concept van dit document is dat de lokale autoriteiten en de bevolking de toekomst in eigen hand moeten nemen door middel van een democratisch proces. Opmerkelijk is dat de vertegenwoordigers van de IO's, ondanks hun uiteenlopende agenda's, open blijken te staan voor gezamenlijk, nauw op elkaar afgestemd optreden. De auteurs presenteren de resultaten van deze strategie en ronden af met enkele 'lessons learned' omtrent CIMIC.

Summaries

A.P.P.M. van Baal. Character-building and responsibility

The commander of the Dutch Army presents his view on mental training and the role of education. The essence of a military organisation is to succeed amidst violence. Armed conflict is about 'winning'; there is no second-best. In the all-volunteer army leaders should be first and for all coach and trainer of professionals. Leadership is about serving as an example. A second source of professionalism is discipline. Character-building should be the leading principle.

K.A. Gijbbers. The right focus is conflict

A professional soldier knows his job. But he must also be able and willing to do this job in the most demanding situations. The author clarifies how the army embedded character-building in training and education. He also informs about future plans and presents pit-falls. In his view training for real conflict is the only way to prepare the army for its broad range of tasks.

O.P. van Wiggen. More 'green'... also between the ears

More 'green' means a clear focus on what makes a soldier a soldier, an army a military instrument. Using the commando training to illustrate his views on necessary military qualities, the meaning of 'esprit de corps', leadership, the need for realistic and harsh training and the importance of cohesion for survival. Those elements make the difference between someone in military uniform and the professional soldier.

R.M.J. Zimmermann, H. Stuut. Fit for Action

The authors discuss the present and future contribution of the Army Sport Organisation to a fit army. 'Fit' should be addressed in its broadest sense: encompassing both the physical and mental condition of the military professional. 'Fit' at the individual level as well as at the level of the team he or she belongs to. They explain how the Army Sport Organisation adds value to this broader fitness. Their message is that a joint effort certainly will be rewarding.

M.L. de Jager, J. Duel, A. Flach. Psychological selection

Since 1999 almost all selection for the services is within the responsibility of a 'purple' organisation, the 'Service for Recruitment and Selection' (DWS). The authors clarify the existing procedures. Scientific insights as well as research within the army are used to validate processes. The shift goes from 'selecting-in' to selecting-out'. Selecting is no luxury, it is a necessary expedient for recruiting the right candidates.

W. Sleurink, H.J. Maijers, L.J.M.H. Frusch. Civil-military Co-operation (CIMIC) in Bosnia-Herzegovina

The authors served in the Dutch Mechanised Battalion in BiH. They report on their experiences concerning civil-military co-operation. The international community represented by the Office of the High Representative, the OSCE, UNHCR, the UN Mission in Bosnia-Herzegovina and SFOR finalised a 'IC-Strategy Document for (the) Central Bosnia Canton'. The underlying concept was that local authorities and the population were to take their future into their own hands through a democratic process. A remarkable fact is that the representatives of the International Organisations – despite their different agenda's – were open for a joint and closely attuned strategy. They present the results of this strategy and round up with some Lessons Learned with regard to CIMIC.