

J. M. J. Bosch en J. C. A. Smits

majors van resp. de cavalerie en de militaire administratie

Herziening van het onderwijs aan de Hogere Krijgsschool



Zoals elk onderwijs is ook het onderwijs aan de Hogere Krijgsschool (HKS) dynamisch van aard en daarom aan veranderingen onderhevig. De jaren 1984 en 1985 zullen echter worden geboekstaafd als de periode waarin structurele wijzigingen werden en worden gerealiseerd. Deze wijzigingen hebben betrekking op de cursus Stafdienst en — vooral — op de Hogere Militaire Vorming (HMV). Voorts doet een nieuw begrip zijn intrede: een tertiaire vorming voor gebrevetteerden. Bij de beschrijving van de hier summier geschetste ontwikkelingen zullen wij ingaan op de feitelijke opzet en inhoud van deze opleiding en op de belangrijkste achtergronden die hiertoe hebben geleid.

Terugblik

In 1972 vond een ingrijpende herziening plaats van het onderwijs aan de HKS. De oorzaak hiervan lag in de twaalf jaar eerder ingevoerde wijzigingen in de opleiding aan de Koninklijke Militaire Academie. Daar werd omstreeks 1960 de wetenschappelijke vorming ingevoerd. Op grond van de adviezen van de vroegere Gouverneur KMA, luitenant-generaal A. V. van den Wall-Bake, in 1969 en in aanmerking genomen de aanbevelingen van de toenmalige Directeur HKS en de Adviesraad HKS¹ stelde de Chef van de Generale Staf (CGS) in 1970 de Stuurgroep Herziening Structuur en Onderwijs HKS in. Deze stuurgroep kreeg als taak te adviseren over de inhoud van het onderwijs aan de HKS, waarbij rekening moest worden gehouden met, onder meer, het niveau van de officieren, afkomstig van de KMA (nieuwe opleiding).

Medio 1971, resp. medio 1972 diende de inhoud

van de cursus Stafdienst en de Hogere Militaire Vorming te zijn vastgesteld, goedgekeurd en ingevoerd. Op basis van de voorstellen van de stuurgroep besliste de CGS in 1971 tot wijzigingen in beide opleidingsgangen.

Voor wat betreft de cursus Stafdienst hadden de wijzigingen betrekking op inhoud en methodiek. Bij diverse vakken nam het aantal geprogrammeerde college-uren toe; een aantal uren voor minder essentiële vakken kwam te vervallen en er werd een oriëntatiecursus automatisering voor stafofficieren ingevoerd. Met betrekking tot de methodiek vormde de sterke uitbreiding van het aantal uren zelfstudie een duidelijk bewijs dat werd gezocht naar een opleiding waarin de zelfstandige kennisverrijking werd nagestreefd. De cursusduur werd noodzakelijkerwijs verlengd van 12 tot 20 kalenderweken.

Ingrijpender was de wijziging in opzet en inhoud van de HMV. De CGS besloot tot de invoering van één uniforme, ongedifferentieerde opleiding. Dit model betekende een terugkeer naar de situatie van vóór 1962. In dat jaar werd namelijk de toenmalige HMV gesplitst in de Krijgskundige Studiën (KS) en de Hogere Militaire Bedrijfsleer (HMB). De nieuwe opzet werd gekenmerkt door een breed en algemeen vormend karakter. De leerstof kenmerkte zich door een grote verscheidenheid aan onderwerpen, waarbij tijdens de behandeling de nadruk zou liggen op samenhang en onderlinge afhankelijkheid. Voorop stond dat de cursist vertrouwd moest raken met een interdisciplinaire benadering van problemen. De duur van de herziene HMV werd vastgelegd op twee jaar.

In de opleiding werd aan zelfstudie veel belang gehecht; het aantal hiervoor voorziene uren werd sterk uitgebreid. Uitgesplitst naar de diverse leer groepen (afb. 1) werd van de geprogrammeerde college-uren ongeveer:

¹ De Adviesraad HKS is een raadgevend college ten behoeve van de Directeur HKS; in dit college hebben drie hoogleraren, Hoofd Onderwijs HKS en drie militaire docenten zitting.

- 9% besteed aan juridische, politieke en strategische aangelegenheden (leergroep I);
- 6% aan economische wetenschappen (leergroep II);
- 9% aan personeelsmanagement en organisatie (leergroep III);
- 16% aan tactiek (leergroep IV);
- 14% aan logistiek (management) (leergr. V);
- 7% aan managementtechnieken (leergr. VI).

Een aantal algemeen vormende aspecten (inbegrepen sport), in tijd 39% van de opleiding, bleef onder directe verantwoordelijkheid van Hoofd Onderwijs HKS. In 1972 begon de eerste HMV in deze herziene opzet.²

Van dat jaar af tot heden leidde de HKS „generalisten” in dit opleidingssysteem op met als doel:

- het bekwaam maken voor het in vredes- en in oorlogstijd vervullen van leidinggevende functies zowel in hogere staven van het operationele gedeelte van de KL, als bij het gedeelte daarvan, dat deel uitmaakt van de organisatie van het ministerie van defensie;
- het leggen van de grondslag voor een verdere bekwaaming voor het vervullen van de hogere commandofuncties.³

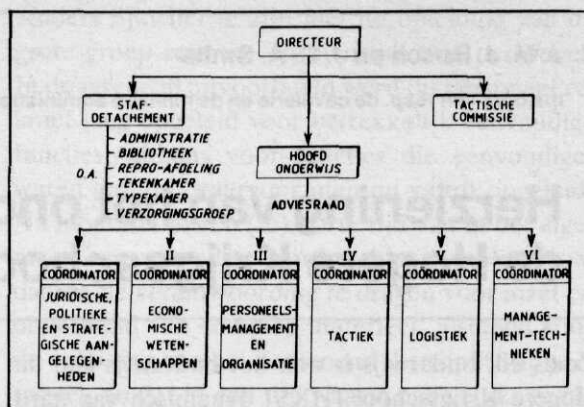
De opleiding richtte zich daarbij op de functies die werden vervuld in de periode van acht tot tien jaar na het verlaten van de HKS. In dezelfde periode ontwikkelde de opleiding zich verder en veranderde op grond van de dynamiek van evaluatie en bijstelling. Hierdoor ontstonden zowel wijzigingen in de inhoud van de opleiding als in de oorspronkelijk aan de diverse leergroepen toebedeelde pakketten. Dat waren echter geen ingrijpende veranderingen. De „output” van de HMV varieerde in de periode 1972-1984 van 6 tot 20 gebrevetteerden per jaar.

Van het midden van de jaren '70 af groeide binnen de KL de zorg over de vraag of inderdaad vol-

² Voor uitgebreide informatie over de inhoud en inrichting van de cursus Stafdienst en HMV in 1972 zie: M. G. Woerlee — Herziening van het onderwijs aan de Hogere Krijgsschool. *Mil. Spect.* 141(1972)202, 261.

³ Ministeriële beschikking van 2 juni 1982, nr KL 500.475 S, opgenomen in LaO 72009 (codenr 78/385).

⁴ CLAS en DPKL zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het opleidingsbeleid van de KL. Het KLCO, ingesteld door de CLAS, heeft in dit verband o.m. tot taak het toetsen, adviseren



Afb. 1 De organisatie van de Hogere Krijgsschool

doende deskundigheid via de HMV ten behoeve van de organisatie was verzekerd. Dit leidde ertoe, dat het KL-Comité Opleidingen (KLCO)⁴ in 1981 de Projectgroep Hogere Militaire Vorming instelde. Die Projectgroep kreeg opdracht voorstellen te doen tot aanpassing en/of wijziging van de cursus Stafdienst en de HMV. Hierbij moest rekening worden gehouden met de loopbaanmogelijkheden van officieren-hmv en de differentiatie in vooropleiding van de officieren die de HMV zouden gaan volgen.

Projectgroep HMV

De Directeur HKS trad op als voorzitter van de Projectgroep; leden waren een vertegenwoordiger van BLS/CLAS en een vertegenwoordiger van DPKL; een hoofdofficier van de HKS trad op als secretaris. De projectgroep rapporteerde aan de voorzitter van het KLCO; het KLCO rapporteerde over de voortgang van dit project aan de Legeraad. De Directeur HKS onderhield als zodanig de noodzakelijke contacten naar de eerder genoemde Adviesraad.

De projectgroep onderkende bij de analyse van de opdracht de volgende deeltaken.

- Het inventariseren van:
 - de verschillende studies m.b.t. de HKS;

en eventueel verder uitwerken van de diverse beleidsvoorstellen. Het KLCO staat onder voorzitterschap van de Souchef Operatiën van de Landmachtstaf en bestaat verder uit Souchef Organisatie van de Directie Economisch Beheer KL (DEBKL), Hoofd Afdeling Personeelsplannen en Hoofd Afdeling Gedragwetenschappen DPKL, Hoofd Afdeling Operatiën van de Landmachtstaf, een vertegenwoordiger van C-COKL, van C-1Lk, van de Gouverneur KMA en van de Directeur HKS. Een hoofdofficier van de Afdeling Operatiën Landmachtstaf treedt op als secretaris.

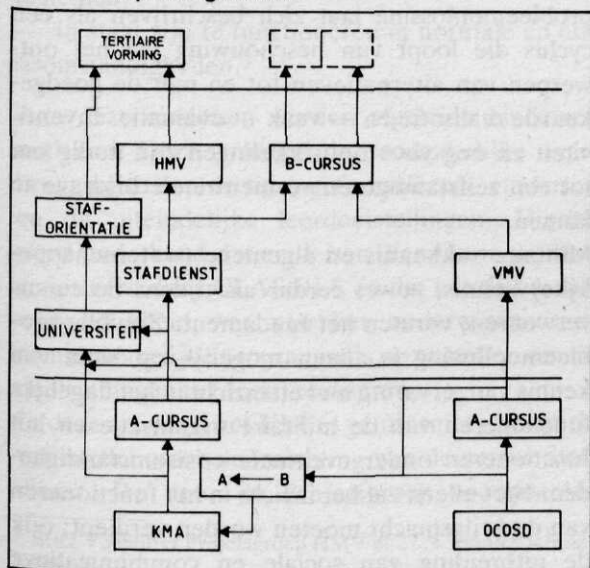
- de soorten functies die in het kader van de opdracht relevant waren;
- de kwalitatieve behoefte aan al dan niet hmv-gebrevetteerden;
- gemeenschappelijkheid resp. differentiatie in vooropleiding bij de aanstaande cursisten;
- structuur en inrichting van de huidige opleidingen aan de HKS.

- Het toepassen van een zogenaamde „input-outputanalyse”, het vergelijken van kwaliteit bij aanvang en gewenste kwaliteit na afloop, op basis van de geïnventariseerde gegevens en op te stellen profielschetsen.
- Het formuleren van de onderwijsdoelen, ofwel aangeven op welke wijze het gewenste profiel kan worden benaderd.
- Het vaststellen van opleidingsmodellen (alternatieven) en het ontwikkelen van criteria voor de onderlinge afweging.
- Het vergelijken van de alternatieven met de bestaande situatie om aanpassingen en/of wijzigingen zichtbaar te maken.
- Het formuleren van een voorstel over inhoud en inrichting van de cursus Stafdienst en HMV.

Ankerpunten voor de Projectgroep vormden uiteraard het opleidingsmodel van de officieren KMA (afb. 2) en de onderliggende uitgangspunten van het opleidingsbeleid zoals die zijn vastgelegd in het Beleidsconcept Individuele Opleidingen in de KL.

Een aantal van die uitgangspunten willen wij nog

Afb. 2 Het opleidingsmodel



eens noemen. Allereerst wijzen wij op het beginsel van de „éducation permanente”. Voorts noemen wij het beginsel dat het vervullen van de functies kwaliteitsverhogend werkt voor het individu. Bovendien dient er een maximale afstemming te zijn van opleiding(en) op loopbaanplan(nen), onder minimalisering van de opleidingsbehoefte. Gestreefd moet worden naar een optimale rendementsverhouding tussen opleidingstijd en praktische functievervulling. Voorts het beginsel dat in de opleidingen prioriteit wordt toegekend aan de vorming van leidinggevend personeel. Tot slot noemen wij het beginsel dat gebruik van externe opleidingsmogelijkheden niet wordt uitgesloten. Een dergelijk gebruik wordt echter afhankelijk gesteld van twee overwegingen: de noodzaak (op grond van doelmatigheid) en de mogelijkheid (nl. onder de conditie dat e.e.a. aansluit op de praktijk van de functievervulling).

Wij zullen kort schetsen op welke wijze de Projectgroep uitvoering gaf aan de gestelde opdracht. Hierbij gaan wij achtereenvolgens in op de cursus Stafdienst en de vorming van hmv-gebrevetteerden.

Stafdienst

Om te beginnen het doel van de cursus Stafdienst.

- De officier geschikt maken voor het in oorlogs- en vredetijd vervullen van staffuncties die niet door een gebrevetteerd officier behoeven te worden vervuld.
- Het leggen van een grondslag voor het vervullen van commandofuncties over eenheden van bataljons- en overeenkomstig niveau.
- Het verschaffen van een gelegenheid tot het toetsen van de potentiële geschiktheid voor het volgen van de studie HMV aan de HKS.

In de schets van de functievervulling na voltooiing van de cursus Stafdienst (niet gevolgd door de HMV) bracht de Projectgroep de volgende elementen naar voren.

- Onmiddellijk na de cursus Stafdienst vervult ongeveer 70% van de officieren een toegevoegde „algemene” staffunctie in een „Haagse” beleidsvormende staf; circa 30% vervult een toegevoegde staffunctie in een uitvoerende staf als Staf-1 Legerkorps, Nationaal Territoriaal Commando of

Commando Opleidingen KL. Het tweede percentage neemt de laatste tijd sterk af ten voordele van het eerste.

- De volgende functie is meestal een staf- of lijnfunctie in het uitvoerende vlak binnen staven of eenheden van de KL; hierbij valt ook te denken aan de opleidingssector. Bovendien is er kans op een functie in een internationale staf.

- Alleen officieren van de militaire administratie en de genie vervullen functies in het financieel-economisch functiegebied, respectievelijk bij DGW&T.

- In de rang van majoor worden voor het merendeel functies vervuld bij het eigen wapen of dienstvak. Er kan echter ook sprake zijn van „algemeen” functies bij niet-„Haagse” staven.

- Elke officier krijgt tijdens de B-cursus een bijscholing voor wat betreft specifieke wapen- of dienstvakken. Voorts kan hij functionele cursussen volgen als het gaat om specifieke materie-deskundigheid; hierbij valt te denken aan de S4-cursus of de cursus personeelszaken.

In de profielschets van de (aanstaande) cursist legde de Projectgroep het volgende vast. De officier sloot ongeveer 7½ jaar geleden de militaire wetenschappelijke opleiding aan de KMA af. Na enkele jaren volgde hij de A-cursus die uit een algemeen en een wapen- c.q. dienstvakgedeelte bestond. In beginsel had elke officier de functie vervuld van pelotonscommandant en het commando gevoerd over een eenheid van compagniesgrootte.

Geldig voor de cursus Stafdienst en voor de periode daarna achtte de Projectgroep de volgende karakteristieken van belang.

- De officier moet wennen aan het werken in teamverband. Hij moet de tot dusverre verworven „zelfstandige” wijze van werken prijsgeven.

- Hij moet mentaal omschakelen van praktijkwerk met snel resultaat naar (veel) „papierwerk”, een meer afstandelijke benadering van problemen, waarbij de resultaten niet of niet onmiddellijk zichtbaar worden.

- De officier moet bereid zijn als stafofficier een grondige kennis te willen verwerven van en inzicht te verkrijgen in de aspecten van één specifiek deelgebied, waarvoor hij stafverantwoordelijkheid krijgt opgedragen.

- Hij moet fysiek omschakelen van afwisseling in

en door „buitenwerk”, naar bureauwerkzaamheden.

- Aan het einde van de cursus Stafdienst doet de KL een uitspraak over zijn potentiële geschiktheid voor, in eerste instantie, het volgen van de HMT. Alles bij elkaar kan er dus sprake zijn van een soort breukpunt in zijn carrière.

Op grond van het voorgaande besteedde de Projectgroep nader aandacht aan de wijze van functioneren van de op te leiden officier. Deze beschouwing leidde, in relatie tot de eerste twee doelstellingen van de cursus, tot de volgende overwegingen m.b.t. de opzet en inhoud van de cursus.

Het programma van de cursus Stafdienst moet zijn gericht op het opleiden van officieren die vaardigheid bezitten in het praktisch benaderen en oplossen van problemen. Zij moeten dit zowel zelfstandig als in teamverband kunnen doen. Hiervoor is een systematische werkwijze nodig en moet worden beschikt over vakkennis en algemene (wetenschappelijke) kennis. In de cursus moet de officier niet alleen kennis, inzicht en vaardigheid verwerven. Hij zal zich eventueel ook verder moeten ontwikkelen omdat behoefte bestaat aan een kritische houding en aan de bereidheid zich in nieuwe ontwikkelingen te verdiepen.

De oplossingen die de officier geeft zullen als mondelinge of schriftelijke adviezen worden aangeboden. De problemen waaraan hij werkt zullen vaak dwingen tot het vinden van een directe oplossing; meestal zijn de problemen actueel van aard en betreft het deelproblemen. De systematiek van de probleemoplossing laat zich beschrijven als een cyclus die loopt van beschouwing via het ontwerpen van alternatieven tot en met de goedgekeurde realisatie en — vaak — evaluatie. Inventiviteit en oog voor ontwikkelingen zijn nodig om tot een zelfstandige en vernieuwende bijdrage te komen.

Militaire vakkennis en algemene (wetenschappelijke) kennis, zowel eerder als tijdens de cursus verworven, vormen het fundament. Zinnige probleemoplossing is alleen mogelijk op basis van kennis van, ervaring met en inzicht in het dagelijks functioneren van de militaire organisatie en het functioneren onder eventuele crisissituaties. Niet alleen zal het inzicht in het functioneren van de krijgsmacht moeten worden verdiept; ook de uitbreiding van sociale en communicatieve

vaardigheden en van bepaalde praktische vaardigheden verdient aandacht. Van elke officier wordt verwacht dat hij zich bewust is van het „waarom” van de krijgsmacht en zijn eigen functioneren daarin. Hij dient zich bewust te zijn van de maatschappelijke betekenis van zijn werk. Programmaonderdelen van een algemeen vormend karakter kunnen hieraan een bijdrage leveren.

Al deze elementen vormden, in hun onderlinge relatie, het fundament voor het formuleren van de eisen van de cursus. Onder eisen werd in dit kader verstaan een zodanige omschrijving van gewenst beroepsgegedrag dat hiervan onderwijsleerdoelen konden worden afgeleid. De eisen werden als volgt geformuleerd.

— In staat zijn als toegevoegd stafofficier bij te dragen aan de besluitvorming in beleidsvormende en uitvoerende staven van de KL en binnen de centrale organisatie t.a.v. het formuleren van standpunten, probleemoplossing, beleidsvoorbereiding, het concipiëren van richtlijnen en opdrachten, c.q. als vertegenwoordiger van zijn staf daaraan deel te nemen.

— In staat zijn als (toegevoegd) stafofficier bij te dragen aan de besluitvorming en bevelvoering binnen de staven van legerkorps, divisie, brigade en overeenkomstige niveaus t.a.v. het ontwikkelen van de beoordeling van de toestand, het doen van aanbevelingen, het concipiëren van plannen en bevelen en het uitoefenen van staftoezicht, c.q. als vertegenwoordiger van zijn staf daaraan deel te nemen.

— In staat zijn te functioneren in normale en crisissomstandigheden.⁵

Aan deze eisen werden afgeleide eisen ontleend. Deze vormden de noodzakelijke overbrugging tussen de ruim geformuleerde eisen en de uiteindelijke leerdoelstellingen. Hierbij werd onderkend dat eisen dienden te worden gefiatteerd door CLAS/BLS en dat het de verantwoordelijkheid was van het onderwijsinstituut de noodzakelijke programma's op te stellen om de doelstellingen te (doen) realiseren.

In deze zin werd het KLCO geïnformeerd over de voorstellen voor de inrichting van de cursus Stafdienst. De door de Projectgroep voorgestelde

Onderwerp	Leer- groep	College- uren
Defensieaangelegenheden	I	38
Economie	II	15
Algemene personeelszaken	III	26
Juridische en rechtspositionele zaken	III	15
Algemene vorming	III	10
Tactiek	IV	38
Inlichtingen	IV	26
Praktijk ontwerpen van oefeningen	IV	9
Vuursteun, geniesteun, telecommunicatie en luchtverdediging	IV	72
Operationele personeelszaken	V	8
Operationele logistiek	V	31
Logistiek management	V	12
Inleiding defensieorganisatie	VI	11
Militaire besluitvorming en bevelvoering	VI	32
Informatie verzorgingstechniek	VI	30
Departementale besluitvorming	VI	6
Automatisering	VI	22
Planningstechniek	VI	10
Oefeningen	IV, V en VI	166
Voorlichting HMV, evaluatie, collegevrije dagen, reserve en sport	HO	83
totaal		660

Afb. 3 De herziene cursus Stafdienst

eisen werden in april 1983 door het KLCO goedgekeurd.

De verdere uitwerking in afgeleide eisen, einddoelen en leerdoelen, resulterend in een cursusprogramma, vond plaats onder verantwoordelijkheid van de Directeur HKS. In 1984 vond de cursus voor het eerst in de nieuwe opzet plaats. De duur van de cursus is vastgesteld op 22 collegeweken.

Vergelijken wij de „oude” met de „nieuwe” cursus Stafdienst (afb. 3) dan valt het volgende op:

- de omgeving waarin de KL functioneert krijgt meer aandacht;
- de functiegebieden personeel en inlichtingen komen nadrukkelijker aan de orde;
- door het opnemen van „reserve-uren” bestaat de gelegenheid in te spelen op ontwikkelingen.

Selectie tijdens Stafdienst

Uiteraard is binnen de Projectgroep ook aandacht besteed aan de derde doelstelling van de cursus: het bieden van een mogelijkheid voor de selectie voor het volgen van de HMV. De toelating tot de

⁵ Brief Voorzitter Projectgroep HMV nr 2724/30 van 9 februari 1983.

HMV vindt plaats op grond van zowel het beoordelingsdossier van betrokkene zoals dit berust bij DPKL, als de „aanbeveling” die door de Directeur HKS aan het einde van de cursus Stafdienst kan worden toegekend.

De genoemde algemene selectiedoelstelling omvat in feite twee subdoelstellingen: het vaststellen wie de potentiële geschiktheid bezit voor het functioneren als hmv-gebrevetteerd officier, en het vaststellen van hetgeen, indien betrokkene metterdaad de HMV gaat volgen, tijdens de studie aandacht zal verdienen.

Het uit deze selectiedoelstelling voortvloeiende selectiesysteem vormt geen doel op zichzelf, maar is een middel om de opgedragen taak te realiseren. Op grond van deze taak moeten in de cursus Stafdienst omstandigheden worden geschapen die een selectie mogelijk maken en moeten procedures zijn vastgelegd voor de wijze waarop deze selectie verder gestalte krijgt. De organisatie wenst inzicht in de potentiële geschiktheid voor het functioneren als hmv-gebrevetteerd officier.⁶ De HMV vormt daartoe een middel. Tijdens deze studie worden kennis, inzicht en vaardigheden opgedaan ten behoeve van de voorziene functie vervulling. De grootste gemene deler van de door hmv-gebrevetteerden te vervullen functies is verwoord in de eisen van de HMV. In deze eisen wordt niet alleen aangegeven in hoeverre van kennis en inzicht sprake moet zijn, maar ook ligt daarin de eis verankerd dat betrokkene in staat moet zijn hetgeen hij heeft verworven, tot gelding te brengen ten behoeve van de organisatie. Hiertoe zal hij in staat moeten zijn te functioneren in zowel „verticale zin” (d.w.z. als leidinggevende maar tegelijkertijd zelf weer ondergeschikte), als „horizontale zin” (d.w.z. in teamverband).

In het selectiesysteem dat tijdens de cursus Stafdienst wordt gevolgd krijgen zowel studieverwachting als potentieelbeoordeling aandacht. In het samenvattende oordeel aan het einde van de cursus worden deze facetten aan de orde gesteld.

Het beoordelingssysteem is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

⁶ Het zal duidelijk zijn dat behalve geschiktheid ook de bereidheid voorwaarde is voor het functioneren als hmv-gebrevetteerd officier en dus voor het volgen van de HMV. Dit aspect blijft als resultante van een aantal — veelal unieke — individuele en omgevingsfactoren, in dit kader buiten beschouwing.

- de onafhankelijkheid van de beoordeling is van doorslaggevend belang, daarom mogen voorgaande beoordelingen géén rol spelen;
- zoveel mogelijk beoordelaars moeten hun inbreng kunnen hebben;
- de betrouwbaarheid van het systeem moet voor de beoordeelde zeker zijn, normen en procedures moeten daarom openbaar zijn;
- een open voorlichting m.b.t. de selectie zowel vóór als tijdens de cursus moet plaatsvinden;
- de cursist heeft recht op inzicht in de eigen vooronderstellingen en kansen; deze moeten hem in privégesprekken worden meegedeeld.

Het zal duidelijk zijn dat deze selectiedoelstelling dwingt tot het scheppen van omstandigheden om een en ander mogelijk te maken. Tijdens de HMV zelf wordt door een reeks toetsingen de mogelijkheid geboden zowel de cursist als de leiding te confronteren met het bereikte niveau. Dat blijft in dit artikel buiten beschouwing.

De inrichting van de HMV

Analoog aan de voor de inrichting van de cursus Stafdienst gevolgde methodiek werd het theoretische kader van de nieuwe opzet van de HMV geconstrueerd. De Projectgroep stelde ook voor de officier-hmv een profielschets op, inventariseerde de te vervullen functies en vormde een beeld van de gewenste wijze van functioneren van de op te leiden officieren.

Met betrekking tot de (aanstaande) officier-hmv stelde de Projectgroep vast dat het profiel van vóór de HMV slechts op één aspect afweek van dat vóór de cursus Stafdienst: de officier had een aanbeveling verworven.

Alhoewel nimmer diepgaand onderzoek is gedaan naar de beweegredenen waarop de beslissing van de officier is gebaseerd om de HMV te gaan volgen en aansluitend hmv-functies te gaan vervullen, kan een aantal veronderstellingen worden gedaan. Allereerst onderkent de officier de mogelijkheid zijn kennisniveau te verhogen en verwacht hij grotere ontplooiingsmogelijkheden en uitdagende functies alsmede een snellere bevordering tot hogere rangen. Voorts accepteert hij dat de afstand tot de „troep” in het algemeen groter zal zijn dan bij de niet-hmv-functies en dat de uit te voeren werkzaamheden meer theoretisch dan

praktisch van aard zullen zijn. Ook accepteert hij of kiest hij voor een overgang van de oorspronkelijke wapen- of dienstvakspecialisatie naar een functie in algemeen management. Tot slot aanvaardt hij (node) enkele negatieve aspecten van de latere functies. Verondersteld kan worden dat een groter competitie-element, werken onder tijdsdruk, een functievervulling in de randstad en frequente verplaatsingen hierbij mogelijke overwegingen zijn.

Bij de beschouwing van de te vervullen functies na afloop van de HMK maakte de Projectgroep onderscheid tussen de periode van acht tot tien jaar na het verlaten van de HKS en de periode daarna. Bij die beschouwing werd de functie van bataljonscommandant niet betrokken. De Projectgroep was van mening dat deze functie is gericht op het eigen wapen of dienstvak en ook door niet-gebrevetteerden kan worden vervuld. Voorts is sprake van een aparte cursus voor bataljons- en overeenkomstige commandanten. De belangrijkste constatering was de volgende.

- Officieren met het brevet-hmv vervullen in de periode van acht tot tien jaar na de brevettering drie à vier functies, waaronder de functie van bataljons- c.q. overeenkomstig commandant. De functies (met uitzondering van bataljonscommandant) worden vervuld in beleidsvormende en uitvoerende staven binnen de functiegebieden personeel, materieel, operatiën en economie en financiën. In uitzonderingsgevallen wordt één van de functies niet in een staf vervuld, bv. die van docent HKS. Het is opmerkelijk dat in die periode:

- een gering percentage van de officieren-hmv werkzaam is in het functiegebied economie en financiën;
- een gering percentage van de officieren-hmv werkzaam is in het centrale apparaat (defensiestaf en directoraten-generaal) alsmede bij DGW&T;
- een gering percentage van de officieren-hmv wordt geplaatst in staven binnen het legerkorps (lk, div, LLC).

- In de periode van 10 jaar na de HKS tot het tijdstip waarop de dienst wordt verlaten zal een groot gedeelte van deze officieren de hogere en hoogste functies binnen de krijgsmacht, dan wel in internationale staven, gaan vervullen. Als er geen „tertiaire opleiding” plaatsvindt, moet voor deze periode tijdens de HMK de grondslag worden ge-

legd. D.w.z. dat in het onderwijsprogramma een deel van de opleiding en vorming voor de hogere en hoogste functies moet zijn opgenomen.

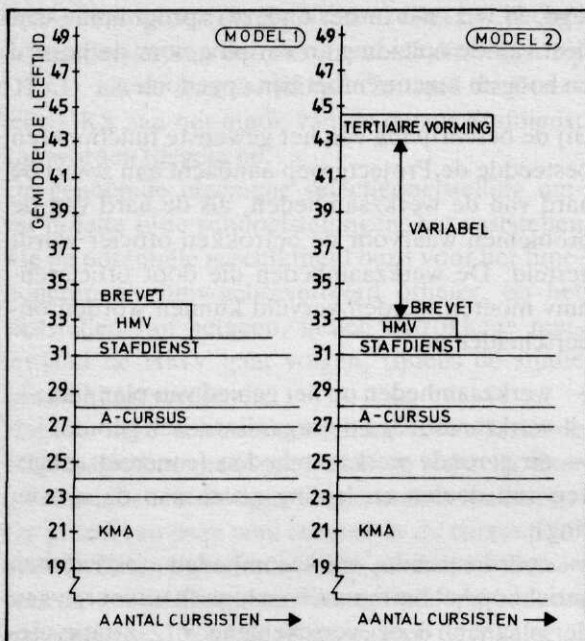
Bij de beschrijving van het gewenste functioneren besteedde de Projectgroep aandacht aan zowel de aard van de werkzaamheden, als de aard van de problemen waarvoor de betrokken officier wordt gesteld. De werkzaamheden die door officieren-hmv moeten worden vervuld kunnen worden onderscheiden in:

- werkzaamheden op het gebied van planning;
- werkzaamheden op organisatorisch gebied;
- dirigerende werkzaamheden (concreet aangeven van doelen en leiding geven aan de uitvoering);
- coördinerende werkzaamheden (activiteiten gericht op het harmonisch en logisch uitvoeren van de plannen door verscheidene organisatie-elementen).

Zoals dat bij alle grote organisaties het geval is wordt ook het „besturen” van een organisatie als de Koninklijke landmacht gekenmerkt door toenemende complexiteit. Het aantal factoren van invloed waarmee de leiding rekening moet houden neemt toe. Daarom moet de organisatie beschikken over leidinggevende en staffunctionarissen. Die moeten in staat zijn problemen te herkennen en te onderkennen en in staat zijn oplossingen te ontwikkelen die zijn gericht op het optimaal functioneren van de organisatie. De organisatie heeft derhalve behalve aan specialisten in één functiegebied behoefte aan generalisten (officieren-hmv) die zich o.m. toeleggen op bedrijfsvoering (besturen). Opgemerkt dient nog te worden dat waar het bestuursmoment aan betekenis toeneemt (toeleiding) de betekenis van gespecialiseerde kennis relatief afneemt.

Ook hierbij kan onderscheid worden gemaakt in de eerste periode van functievervulling (de periode tot tien jaar na de HKS) en de periode daarna. In de eerste periode richt de officier-hmv zich met name op werkzaamheden op het gebied van planning en werkzaamheden op organisatorisch gebied. De genoemde werkzaamheden moeten zowel individueel als in teamverband worden uitgevoerd; ontwikkelde oplossingen worden veelal in schriftelijke vorm aangeboden.

In deze periode zijn de werkzaamheden door-



Afb. 4 Er leiden diverse wegen naar Rome

gaans gericht op het „interne” functioneren van de organisatie, d.w.z. dat in deze fase in het algemeen (nog) geen rechtstreekse confrontatie plaatsvindt tussen de officier-hmv en de „omgeving” van de organisatie. Zij die de hogere en hoogste functies gaan vervullen zullen zich met name moeten richten op dirigerende en op coördinerende werkzaamheden. Deze werkzaamheden kunnen binnen elk van de vier functiegebieden worden uitgevoerd. De functionarissen dragen een duidelijk afgebakende verantwoordelijkheid voor een bepaald beleidsterrein (bv. beleidsvormende afdeling), dan wel stafverantwoordelijkheid (bv. G3-1 Lk) dan wel bevelsbevoegdheid. In deze periode kunnen de werkzaamheden zijn gericht op het interne functioneren van de organisatie, doch zal ook de wisselwerking maatschappij — centraal niveau (departementaal-interdepartementaal) — krijgsmacht delen, veelvuldig plaatsvinden. In deze fase zullen reeds op schrift gestelde (beleids)documenten d.m.v. verbale communicatie door de officier-hmv besproken en zo nodig naar buiten moeten worden „verdedigd”.

Op basis van de eerder genoemde beschouwingen en overwegingen formuleerde de Projectgroep de volgende eisen voor de officier-hmv.

— In staat zijn bij te dragen c.q. leiding te geven aan de besluitvorming in beleidsvormende en uit-

voerende staven van de KL, binnen de centrale organisatie en in een internationale staf t.a.v. planning en coördinatie, formuleren van standpunten, probleemoplossingen, beleidsvoorbereiding en t.a.v. het concipiëren van richtlijnen en opdrachten, c.q. als vertegenwoordiger van zijn staf daaraan deel te nemen.

— In staat zijn bij te dragen c.q. leiding te geven aan de besluitvorming en bevelvoering binnen de staven van legerkorps, divisie en overeenkomstige niveaus t.a.v. het ontwikkelen van beoordelingen van de toestand, het doen van aanbevelingen, het concipiëren van plannen en bevelen en het uitoefenen van staftoezicht c.q. als vertegenwoordiger van zijn staf daaraan deel te nemen.

— In staat zijn te functioneren in normale en crisissituaties.⁷

Naar de keuze van een model

Zoals eerder gesteld vormt de „éducation permanente” één van de onderliggende uitgangspunten voor het trapsgewijze opleidingsmodel binnen de KL. In concreto blijkt bij de opleidingsgangen een derde trap te ontbreken. De Projectgroep nam bij de verdere uitwerking daarom twee modellen (afb. 4) in overweging. Het eerste model betekende in feite handhaving van de bestaande situatie. Direct aansluitend op de cursus Stafdienst vond voor daartoe geselecteerden de HMV plaats. Het tweede model voorzag een splitsing van de vorming van gebrevetteerden na de cursus Stafdienst in een HMV en een verdere vorming op een nader vast te stellen tijdstip.

Bij handhaving van de vigerende opzet (model 1) wordt het personeel slechts éénmaal aan de normale functievervulling onttrokken. Nadeel is dat kennisveroudering en kennisverlies in de latere loopbaan niet in alle gevallen door een normale functievervulling kunnen worden gecompenseerd. Voorts krijgt de HMV in deze opzet noodzakelijkerwijs een meer algemeen gericht karakter; de investering moet immers (zo mogelijk) voldoende meegeven voor een periode van omstreeks twintig jaar.

Model 2, de invoering van een „derde trap”, heeft als voordeel dat de opleiding gerichter kan plaatsvinden; het accent kan op een afgebakende periode worden gelegd. Als nadeel geldt dat personeel

⁷ Zie noot 5.

tweemaal uit de normale functievervulling wordt gehaald. Overigens was al in 1972, bij de vorige herziening, vastgesteld dat — aangezien de HMV zich richtte op een periode van acht à tien jaar functievervulling — voor senior- en topmanagers een voortgezette opleiding nodig zou zijn.

Na afweging van de diverse voor- en nadelen stelde de Projectgroep in 1983 het KLCO voor, model 2 te kiezen als uitgangspunt voor de verdere uitwerking. De belangrijkste overweging daarbij was het handhaven van de gewenste kwaliteit gedurende de volledige periode van functievervulling.

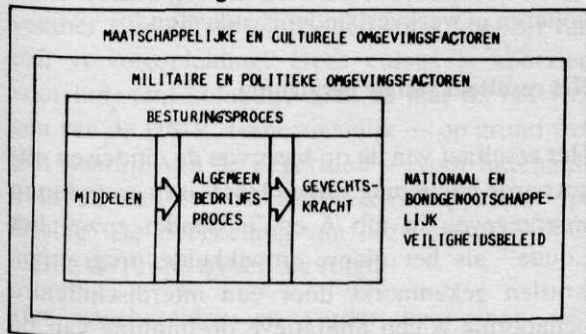
Zowel het KLCO als de Legerraad onderschreven de invoering van een „tertiaire vorming” en formuleerden de richtlijn dat de HMV moest worden gebaseerd op een duur van in beginsel anderhalf jaar. Voor wat betreft de uitwerking van deze „derde trap” stelde het KLCO vast, dat de opleiding niet langer dan circa drie maanden zou mogen zijn. Daarover straks meer. Op basis van deze en aanvullende richtlijnen bezon de Projectgroep zich achtereenvolgens op de opzet van de HMV en de vervolgopleiding.

Om de uitvoering van de (verkorte) HMV mogelijk te maken werd binnen de HKS een werkverband ingesteld. De opdracht aan dit werkverband luidde als volgt:

- doe voorstellen omtrent de formulering van de afgeleide eindeisen;
- formuleer de einddoelen aan de hand van de gefiatteerde eindeisen en afgeleide eindeisen;
- doe voorstellen m.b.t. het daarbij behorende programma, uitgaande van een duur van 18 maanden;
- houd rekening met de kennis verkregen op de KMA, tijdens de A-cursus en tijdens de cursus Stafdienst.

Dit werkverband met als voorzitter Hoofd Onder-

Afb. 5 De samenhang



wijs, rapporteerde aan de Projectgroep. Tegelijkertijd onderhield de voorzitter de noodzakelijke contacten met de Adviesraad HKS. Op basis van de diverse bijdragen kwam de Projectgroep tot een definitief voorstel m.b.t. de HMV. Dit voorstel werd in november 1984 aan het KLCO bekendgemaakt. Tegelijkertijd werd een eerste voorstel gedaan m.b.t. de „derde trap” in de vorm van een, al dan niet intermitterend gegeven, cursus voor in beginsel alle gebrevetteerden in de rang van luitenant-kolonel.

Voordat wordt ingegaan op de feitelijke herziening van de HMV en de introductie van de vervolgopleiding lijkt het gewenst een korte kenschets van de HMV te geven.

Kenschets HMV

De HMV is te kenschetsen als een hogere (militaire) bedrijfskundige opleiding, gericht op het verwerven van kennis van en inzicht in de processen die het functioneren van de militaire organisatie beïnvloeden en op de vaardigheid in deze processen sturend op te treden. De opleiding richt zich in het bijzonder op:

- de processen die (gezamenlijk) de gewenste gevechtskracht ontwikkelen en in stand houden;
- het besturingsproces;
- de omgevingsfactoren die van invloed zijn op deze processen.

Grafisch is de samenhang weergegeven in afb. 5. Deze drie elementen worden zowel afzonderlijk als in hun onderlinge relatie aan de orde gesteld. Al bij de introductie van de HMV in 1972 werd daarom gekozen voor een interdisciplinaire aanpak bij het opzetten van het programma.

Binnen het vastgestelde veiligheidsbeleid zijn de activiteiten in de krijgsmacht uiteindelijk gericht op het bereiken van de in het licht van de doelstelling gewenste gevechtskracht. Alleen door een optimale inzet van middelen kan dit produkt worden gerealiseerd. Belangrijke factoren hierbij zijn:

- een optimale opbouw en besturing van de organisatie;
- een optimale materiële vulling en logistieke ondersteuning;
- een optimale vulling met opgeleid en gemotiveerd personeel. ▷

Een economisch verantwoord gebruik van de (financiële) middelen dient in het besturings- en bedrijfsproces leidraad te zijn. In de HMV wordt aan deze factoren ruim aandacht besteed.

Als elke grote organisatie wordt de defensieorganisatie gekenmerkt door een complex van specifieke en ondersteunende bedrijfsprocessen. Te samen vormen deze processen het algemene bedrijfsproces, gericht op de doelstelling van de totale organisatie. De besturing van de verschillende processen (beleidsbepaling, planning, organiseren, inschakelen medewerkers en procesbeheersing) vindt plaats op drie niveaus, aangeduid als lager, midden en hoger militair management. Onder militair management wordt verstaan „het doelgericht integreren van organisatievariabelen, menselijke variabelen en omgevingsvariabelen in en ten dienst van de defensieorganisatie” (Stumik, maart 1978). Met andere woorden: het doelgericht afstemmen van middelen, waarbij met de factoren van invloed rekening worden gehouden. Meer verbijzonderd naar het midden- en het hoger-managementniveau (relevant voor de HMV) stellen wij het volgende vast.

— Op het middenniveau houden officieren zich hoofdzakelijk bezig met het meewerken aan de beleidsvoorbereiding en het omzetten van beleidsbeslissingen in plannen. In zijn functioneren ziet de officier zich geconfronteerd met problemen waarop of waarbinnen factoren van uiteenlopende aard van invloed zijn. Op dit niveau beslist de officier zelf, of hij is adviseur van een hogere autoriteit. In het laatste geval kan de officier worden beschouwd als de leider van een deelproces ten behoeve van de besluitvorming. Kritisch-analytische vaardigheid leidend tot zelfstandige oordeelsvorming is als basis voor de besluitvorming op dit niveau een eerste vereiste.

— Een zelfde eis geldt voor het functioneren op het niveau van hoger militair management. Het accent ligt op dit niveau echter op de beleidsbepaling voor relevante delen van de totale organisatie. De officier neemt op dit niveau beleidsbeslissingen met een grote draagwijdte. Dit stelt hoge eisen aan zijn inzicht en verantwoordelijkheidsgevoel.

De HMV leidt op voor het functioneren op het midden-managementniveau en het kunnen meewerken op hoger-managementniveau en vormt

daarmee de schakel tussen KMA, respectievelijk de „derde trap”. Omgevingsfactoren van militaire, politieke, maatschappelijke en culturele aard beïnvloeden het besturingsproces en de onderscheidene bedrijfsprocessen. In de HMV krijgen de omgevingsfactoren de noodzakelijke aandacht. De beschreven militair-bedrijfskundige benadering vormt sinds 1972 de „rode draad” in het programma van de HMV. Het programma was en is daarbij v.w.b. leerstof gegroepeerd rond een aantal relevante disciplines en organisatorisch ondergebracht bij zes leergroepen.

In deze kenschets verdient ook de methodiek aandacht. In de HMV wordt door een combinatie van zelfstudie en de diverse vormen van kennisoverdracht (responsie-, hoor- en werkcolleges, alsmede themadagen), culminerend in aansluitende vormen van praktische toepassingen („learning by doing”), een extra dimensie gegeven aan het eerder verworven leervermogen. Cases, oefeningen, beslissings-, simulatie- en rollenspelen bieden, naast de civiele bedrijfsdetachering, een verscheidenheid aan in complexiteit toenemende probleemsituaties. Op deze wijze wordt het vermogen om individueel en in groepsverband complexe problemen te benaderen en hiervoor praktische oplossingen aan te dragen getoetst en verder vergroot. Deze toetsing en de nabespreking maken het mogelijk de cursist en de leiding te confronteren met het bereikte niveau. Het is van belang dat de gekozen probleembenadering en de gekozen oplossing zowel mondeling als schriftelijk aan de omgeving kunnen worden verklaard. Een groot aantal gastsprekers draagt bij aan het verbreden van de individuele optiek en aan het fundament waarop de oordeelsvorming berust. Ook detacheringen dragen hieraan bij. Tevens worden aanzetten gegeven tot een hernieuwde kritische bezinning op reeds verworven kennis, inzicht en ervaring. Veel aandacht wordt gegeven aan het functioneren in werkverbanden/syndicaten.

Het resultaat van de herziening

Het resultaat van de op basis van de eisen uitgevoerde herziening van de HMV is in grote lijnen weergegeven in afb. 6 en 7. Omdat zowel het „oude” als het nieuw ontwikkelde programma worden gekenmerkt door een interdisciplinaire benadering is een limitatieve opsomming van de

- Krijgswetenschappen	33%
- Management	37%
- Politieke en juridische wetenschappen	9%
- Sociale wetenschappen	8%
- Diversen	13%

Afb. 6 De relevante disciplines

verschillen niet te geven. Wel kunnen wij het resultaat in algemene termen beschrijven. Allereerst staat, duidelijker dan voorheen, voor ogen aan welke eisen de hmv-gebrevetteerde na afloop van de cursus moet voldoen. Door de gevolgde aanpak is er meer zekerheid dat dubblures worden vermeden en dat onnodige herhalingen worden voorkomen. Door de (hernieuwde) kritische bezinning ontstond nog meer inzicht in de onderlinge samenhang van de diverse opleidingsfacetten. Inzicht in de eisen maakte het mogelijk te komen tot prioriteitstellingen.

Bezien naar delen van de opleiding resp. naar afzonderlijke opleidingsfacetten is er sprake van bekorting, uitbreiding, herstructurering of koppeling. Waar dat logisch voortvloeide uit de eisen werden elementen geschrapt of geïntroduceerd. Door de gezamenlijke benadering en discussie binnen de Projectgroep, binnen de HKS en in de Adviesraad bleek het mogelijk e.e.a. binnen de gestelde tijdgrens te realiseren. Bezien naar de totale opleiding betekent de herziening grotere doelgerichtheid en nog meer integratie. Voor wat betreft de groepering van de leerstof naar relevante disciplines moeten wij opmerken dat een exacte scheiding niet is te geven. Met name beslissings- spelen, oefeningen, detacheringen, simulaties en rollenspelen omvatten veelal verscheidene, soms alle disciplines. De gegeven indeling moet dan ook als indicatief worden beschouwd.

De „tertiaire vorming”

Zoals eerder gesteld deed de Projectgroep in november 1984 eerste voorstellen voor de opzet van een vervolgopleiding. Deze cursus is voorzien voor luitenant-kolonels, circa 10 jaar na het volgen van de HVM, respectievelijk — op grond van een richtlijn van de Legerraad — voor luitenant-kolonels met een externe wetenschappelijke opleiding. De doelstelling van deze cursus formuleerde de Projectgroep als volgt.

Het voorbereiden en verder bekwalen van

Onderwerp	Leer- groep	Uren	%
Juridische, politieke en strategische aangelegenheden	I	369	18
Economische wetenschappen	II	126	6
Personeelsmanagement en organisatie	III	214	10
Tactiek	IV	362	18
Logistiek	V	243	12
Managementtechnieken	VI	475	23
Hoofd Onderwijs		269	13

Afb. 7 De uitsplitsing van de pakketten

(hmv)gebrevetteerde officieren door het verschaffen van kennis en inzicht, nodig voor het (eventueel) vervullen van de hogere en hoogste staf- en commandofuncties in de rang van kolonel en generaal binnen de KL-organisatie, binnen de centrale organisatie van het ministerie van defensie en in internationale staven, zowel in normale als in crisissomstandigheden.

Tegelijkertijd stelde de Projectgroep de volgende eisen voor.

— Inzicht in de totale defensieorganisatie en in de KL-organisatie in het bijzonder; inzicht in de relatie tussen Defensie en andere departementen en bondgenootschappelijke organen en instellingen.

— Inzicht in de maatschappelijke en politieke context waarbinnen de bijdrage van Defensie aan het nationale resp. het bondgenootschappelijke veiligheidsbeleid gestalte krijgt.

— Inzicht in de relatie tussen en de samenhang van militaire, politieke, maatschappelijke en overige ontwikkelingen, zoals deze van invloed (kunnen) zijn op het functioneren van de defensieorganisatie in het algemeen en de KL in het bijzonder, in normale en crisissomstandigheden.

— Het vermogen om, op basis van de specifieke verantwoordelijkheid verbonden aan de hogere en hoogste functies, bij te dragen aan een doelgerichte beleidsontwikkeling en aan het besturen van een efficiënte beleidsrealisatie.⁸

In feite zijn deze eisen samen te vatten in vier thema's:

— het besturingsproces in complexe organisaties;
— de invloed van externe factoren op de defensieorganisatie;

⁸ Brief Projectgroep-HMV nr 2724/42 van 5 december 1983.

- ontwikkelingen die van invloed zijn op de benodigde gevechtskracht;
- communicatieve vaardigheden.

Het conceptprogramma stelt deze vier onderwerpen centraal. Over de invulling hiervan in een programma vindt nu overleg plaats. In het jaar 1985 zullen voorstellen aan het KLCO worden aangeboden. Naar verwachting kan een deel van het programma al in 1986 bij wijze van proef worden uitgevoerd. Met de introductie van deze cursus krijgt het volledige meertrapsmodel voor de categorie gebrevetteerden zijn beslag.

Waarom?

Onderwijs behoort een levend iets te zijn. Soms zijn het veranderingen in de organisatie, of de omgeving waarin wordt gefunctioneerd, die tot wijzigingen aanleiding geven. Soms vormen evaluatie of interne herbezinning oorzaken van veranderingen in opzet of methodiek. Vanuit deze optiek kan verandering in het militair onderwijs als iets vanzelfsprekends worden beschouwd.

Toch vonden wij het zinvol bij deze verandering stil te staan. Met de oprichting van de Projectgroep-HMV werd een zodanig pakket van veran-

deringen gestart, dat sprake werd van een herziening. Wij hebben getracht, na een terugblik in de historie, te beschrijven waarom en op welke wijze veranderingen in het onderwijs op de HKS tot stand kwamen. Hierbij hebben wij ons in het bijzonder gericht op de cursus Stafdienst en de HMV. Omdat de „derde trap” nog onderwerp van overleg is, konden wij hierop slechts in algemene zin ingaan.

Alle officieren die op de KMA hun militair-wetenschappelijke opleiding volgden, zullen — voor zover zij geen externe wetenschappelijke opleiding hebben gevolgd — tijdens hun carrière worden geconfronteerd met de cursus Stafdienst. Een deel van hen zal vervolgens aan de HMV kunnen deelnemen. De beschreven herziening raakt dus naar onze mening een relevant deel van de officierspopulatie van de KL. Rekening houdend met de uitstralingseffecten die elke herziening kan hebben op andere cursussen — wij denken hierbij bv. aan de cursus Staforiëntatie aan de HKS — kan e.e.a. op een nog groter aantal officieren betrekking hebben.

Terwijl deze bijdrage haar weg aflegt tussen concept en publikatie zal naar verwachting alweer sprake zijn van verbeteringen, want ook het onderwijs aan de HKS leeft.

