



Ministerie van Defensie

## **Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht**

### **Themaonderzoek 'Opleiden op de werkvloer'**

Datum            6 januari 2015  
Status            Definitief

## Colofon

Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht

De Zwaluwenberg  
Utrechtseweg 225  
1213 TR Hilversum

Contactpersoon

Kol W.S.M. Calmeijer Meijburg

T +31 (0)35 577 66 16

MDTN \*06 558 76616

[wsm.calmeijermeijburg@mindef.nl](mailto:wsm.calmeijermeijburg@mindef.nl)

Onderzoek

Ikol M.E. Dieters  
KLTZ J. Hubbelmeijer  
Itkol W. Poelder  
Ikol R.C Snijders

## Inleiding

Opleidingen staan nooit op zich zelf, maar dienen om mensen vaardigheden of kennis bij te brengen en om hen te laten functioneren in een groter geheel. Dat kan een bedrijf of organisatie zijn, maar ook de samenleving als geheel. Veranderingen in de samenleving hebben dan ook vrijwel altijd invloed op de defensieorganisatie. Maatschappelijke ontwikkelingen als een toenemende individualisering en een steeds snellere technologische ontwikkeling, maar ook de jarenlange druk op de defensiebegroting hebben de afgelopen jaren andere eisen gesteld aan opleiden en daaraan gekoppelde opleidingsmodellen. Militaire en civiele opleidingen raken steeds verder met elkaar verweven. Opleiden en trainen zijn doorlopend processen geworden die niet meer uitsluitend op traditionele opleidingsinstituten plaatsvinden, maar steeds meer op de (operationele) werkplek en/of thuis. Defensie heeft deze recente ontwikkelingen omarmd. Niet alleen om een aantrekkelijk werkgever met voldoende wervingskracht te blijven, maar ook om de inzet en het voortzettingsvermogen van Defensie te waarborgen.

Bij deze ontwikkelingen bleef het doel van opleiden onveranderd, namelijk het succesvol kunnen inzetten van goed opgeleide en getrainde individuen en eenheden. Wat wel veranderde, is de focus die nu meer wordt gericht op de praktijk als leeromgeving. Dit gedachtegoed heeft de basis gevormd voor het concept van Beroepsgericht Opleiden (BGO) met als rode draad dat het beroep, de taakuitvoering waarvoor wordt opgeleid, centraal staat.

Dit betekent dat de praktijk centraal staat en de theorie die daarbij nodig is, ondersteunend is. De combinatie van permanent onderricht, training en het – vaak op jonge leeftijd – opdoen van werkervaring maakt de militair niet alleen tot een werknemer die functioneel competent is, maar vormt hem of haar ook tot iemand die gemotiveerd en gedisciplineerd is.

Reorganisaties en technologische ontwikkelingen hebben defensiebreed geleid tot personele reducties, zowel in het operationele als in het opleidingsdomein. Door opeenvolgende bezuinigingen is het aantal verzamelarbeitsplaatsen voor militairen in opleiding aanzienlijk verminderd. Dit gegeven vormde het uitgangspunt voor de ontwikkeling van de Veiligheid en Vakmanschap (VeVa)-opleidingen en voor een reductie van de capaciteit bij militaire opleidingscentra. Een en ander heeft ertoe geleid dat delen van de opleiding zijn verschoven van militaire opleidingscentra naar civiele scholen en operationele eenheden. De VeVa wordt op dit moment geëvalueerd en is bij dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

De aanleiding voor dit onderzoek is ingegeven tijdens werkbezoeken aan operationele eenheden. Commandanten en militairen gaven stelselmatig signalen af dat het nieuwe opleidingsconcept gevolgen had voor de dagelijkse praktijk van hun eenheid. Bij het CZSK is de pijn met name het gevolg van diep snijden in de opleidingsorganisatie als gevolg van VeVa. Het CLAS ervaart 'een te grote' druk op de ondersteunende eenheden (de zogenoemde *combat support* en *combat service support*). Het CLSK voelt die druk vooral op de begeleiding van het technisch personeel, het hart van de organisatie. De KMAR, waar opleidingen per definitie in de operationele sfeer plaatsvinden, loopt aan tegen een gebrekkige ondersteuning op IV-gebied. Defensiebreed leeft het gevoel dat we door de pijngrens zijn gezakt.

Deze signalen gaven voldoende aanleiding om de effecten van het opleiden op de operationele werkvloer nader te onderzoeken. Naast de informatie die werd gekregen tijdens deze werkbezoeken, hebben in het kader van dit onderzoek aparte interviews plaatsgevonden. Dit rapport is een verzamelde weergave van bevindingen en effecten zoals die door actoren uit de operationele praktijk worden ervaren. De bevindingen zijn

gedeeld met de respectieve operationele commando's en de Defensiestaf (DAOG) en hebben geleid tot een aanbeveling.

### **Het opleidingstraject in kort bestek**

De opleiding, en daarmee de ontwikkeling van de leerling, speelt zich af langs drie leerlijnen:

- kennis & vaardigheden (vakbekwaamheid)
- militaire vorming (mentaal)
- fysieke vorming (uithoudingsvermogen)

De weg van burger naar operationeel inzetbare militair verloopt veelal als volgt. Voor manschappen en onderofficieren is de instroom in de laatste jaren vanuit de ROC-opleiding Veiligheid en Vakmanschap geïntensiveerd, respectievelijk tot 75% en 50% van de totaal benodigde aantallen. Een kwart van deze opleiding bestaat uit beroepspraktijkvorming binnen Defensie, deels bij operationele en deels bij opleidingseenheden. Daarnaast worden ook elders opgeleiden gerekruteerd, onder meer voor de officiersopleidingen. Alle rekruten beginnen aan een opleiding bij een militaire opleidingseenheid. Daarna worden ze geplaatst bij operationele eenheden. Sommigen moeten daarna nog terug voor aanvullende opleiding bij een opleidingseenheid, bijvoorbeeld om de bediening van een bepaald (wapen)systeem te leren. Bij de operationele eenheid leert en traint de nieuwe militair verder, zowel individueel als in een groter verband. *Training on the job*, werkplekgericht opleiden, 'werkend leren, lerend werken' en ontwikkelen van competenties zijn andere termen die gebruikt worden in het opleidingstraject.

De ontwikkeling doorloopt drie fases: leerling, gezelschap en meester. In iedere fase spelen de leermeesters een belangrijke rol. De leermeester is niet overal dezelfde functionaris en kan verschillende gedaantes hebben: instructeur, commandant, meester, buddy, praktijkleermeester (civiel erkend), coach. De rode draad is dat de militair een aaneengesloten keten doorloopt en een voortdurende groei doormaakt.

Wij hebben op de operationele werkvloer gesproken met verschillende rolnemers:

- commandanten (van een schip, bataljon, squadron, brigade (KMAR), compagnie, peloton en groep)
- leermeesters (kaderleden tot en met het niveau van compagnie)
- 'gezellen', (pelotons- en groepscommandanten, teamleiders, korporaals, matrozen en soldaten)

### **Bevindingen**

Commandanten geven aan dat zij bekend zijn met het concept van opleiden op de werkvloer. Commandanten, leermeesters en leerlingen ervaren de voordelen en de waarde van opleiden op de werkvloer. Commandanten denken dat militairen sneller leren op de werkvloer en willen dat de operationele werkvloer een bijdrage levert aan het opleiden van nieuwe collega's. Zij zien ook eigen werkprocessen hierdoor verbeteren en innoveren. Die werkvloer kan overigens zeer divers zijn: een werkplaats, hangaar of schip waar materieel wordt onderhouden gerepareerd, een woonwijk waar een explosief moet worden geruimd of onze landsgrens waar paspoortcontrole plaatsvindt.

Bij het doorvoeren van recente bezuinigingen en reorganisaties bij Defensie was de aandacht vooral gericht op het behoud van de slagkracht. Als gevolg van dit bezuinigingsparadigma moest de organisatie worden ingericht volgens een strikt oplegde *numerus fixus* (NF). Dit heeft volgens commandanten en kaderleden geleid tot een onbalans in taken en middelen. Defensie is te ver doorgeschooten en het opleidingsproces

is gemarginaliseerd. Op de werkvloer zijn kennis en ervaring afgenomen, is de inzetbaarheid verminderd en ervaart het 'zittende' kader een toegenomen werkdruk.

Voor een deel is dit wellicht toe te schrijven aan loyaliteit en beroepstrots. Tegelijkertijd wil men niet graag onder de maat presteren. Zelfs niet wanneer de beschikbaarheid van mensen en middelen eigenlijk ontoereikend is.

Ervaringen van de verschillende rolnemers op de verschillende leerlijnen in de keten hebben wij geclusterd in drie kernpunten.

#### *Rolconflicten*

Ten eerste worden rolconflicten ervaren. Het beginnend kaderlid is in de eerste plaats leidinggevende en in die hoedanigheid in de positie van gezelschap. Maar aan de andere kant is dit kaderlid in zeker opzicht ook leerling, bijvoorbeeld wanneer hij of zij de bediening van een bepaald systeem onder de knie moet krijgen. En als het kaderlid ook nog eens de functie van commandant heeft, voelt hij zich in de rol van meester verantwoordelijk voor zijn personeel. Niet duidelijk is wie zijn meester of coach is. Daar waar dit wel duidelijk is, is het voor de meester vaak moeilijk deze rol goed in te vullen.

Hiervan zijn een aantal voorbeelden gegeven. Bij de reorganisaties zijn functies geschrapt, maar is het aantal taken gelijk gebleven. Meesters zijn niet beschikbaar door het volgen van functieopleidingen voor vervolgfuncties of loopbaan of zijn individueel uitgezonden. Het aantal 'kaderzware' missies en kaderzware schepen zoals de nieuwe OPV's, lijkt toe te nemen. Steeds meer ondersteuning en materieel wordt op afstand geplaatst. Organisatie van het werk kost hierdoor vaak meer tijd. Gevolg is dat beschikbare tijd en capaciteit voor begeleiden afneemt. Ook levert het voor de leerling die al op functie zit extra spanning op.

De leermeester ervaart te weinig erkenning voor zijn rol. Voordelen voor zijn loopbaan zijn onduidelijk. 'Vrijstelling' van opleidingsdelen om instructeur te worden ontbreken. Zichtbaar onderscheid in rang, erkenningstekens op uniform of differentiatie in beloning ontbreken.

Jonge kaderleden geven aan dat dit rolconflict niet bevorderlijk is voor hun zelfvertrouwen, temeer daar zij ook nog eens een hoge werkdruk ervaren door een stapeling van (neven)taken. Deze druk en gebrek aan zelfvertrouwen vertaalt zich door naar het personeel in opleiding en hun instructeurs. Voor sommige leerlingen is deze combinatie van factoren een reden om de opleiding te staken.

Tijdens de gesprekken en interviews worden verschillende oplossingsrichtingen aangegeven:

- *Leid beginnende kaderleden meer taakvolwassen op. Hiervoor is meer opleidingstijd nodig en daarmee formatieruimte.*
- *Bied Leermeesters de gelegenheid om hun rol beter in te kunnen vullen. Extra personeel, vte-ruimte, biedt hiertoe de mogelijkheid.*
- *Onderzoek hoe de impact van 'kaderzware' missies kan worden beperkt. Een 'benchmark' bij NAVO-partners kan een beeld geven. De inzet van reservisten zou ruimte kunnen bieden.*
- *Borg dat binnen de eenheid waar personeel vanuit de initiële opleidingen instroomt voldoende kennis en ervaring aanwezig is, ook op het laagste niveau.*
- *Verleng de functieduur. Niet alleen neemt hierdoor de gemiddelde ervaring binnen de eenheid toe ook de opleidingsinspanning neemt hierdoor af.*

- *Zorg voor een mix binnen de eenheid aan startende groepscommandanten vanuit doorstroom en vanuit VeVa.*

#### *'Knellende delta'*

Er wordt een 'knellende delta' ervaren tussen de individuele kwaliteiten en de bij de operationele eenheid gestelde eisen op één of meer leerlijnen. Deze discrepantie is er in twee richtingen: enerzijds ervaren de nieuw geplaatste militairen dat van hen prestaties worden verwacht waar zij niet aan kunnen voldoen. Anderzijds geven militairen binnen de eenheid aan dat de instromers onvoldoende kennen en kunnen.

Diverse redenen hiervoor worden aangedragen. Opleidingen veranderen frequent van inhoud en opzet. Door verstoringen zijn delen van de opleiding niet of onvoldoende gerealiseerd. Bij een eenheid bestaan 'informele' eisen, vaak vertaald in verwachtingen, die hoger liggen dan de kwaliteiten die de instromer met zich meebrengt. Het jaar- en oefenprogramma dicteren de focus. Aan de eenheid worden daarbij hogere eisen gesteld dan waaraan de 'som der delen' kan voldoen. Commandanten hebben behoefte aan interactie met opleidingseenheden vanuit een integrale benadering, maar vaak ontbreekt een dergelijke 'warme overdracht' van opleidingseenheid naar operationele eenheid. Het schoolmodel van VeVa heeft als gevolg dat in één keer grote groepen de organisatie instromen. Dit kan onvoldoende worden opgevangen binnen de opwerkprogramma's van de eenheden.

Ook hier komt de werkvloer zelf met oplossingsrichtingen:

- *Borg doorlopende leerlijnen en voorkom hiaten.*
- *Maak eenvoudig inzichtelijk en overdraagbaar wat iemand kan.*
- *Sta individueel afwijken binnen groepsprestaties in de opwerkfases toe.*
- *Biedt voldoende tijd voor groei als individu en als team.*
- *Accepteer langere opwerk tijden en doorlopende groei in de fase van operationele gereedheid van de eenheid.*
- *Stem personeelwisselingen af op de opwerkfase waarin de eenheid zich bevindt.*
- *Ontwikkel een visie op wat onderofficieren moeten kunnen.*

#### *Beperkt aantal leermomenten*

Een derde observatie is dat het aantal leermomenten voor de leerling als te beperkt wordt ervaren. Het maakt veel uit hoe de leerling de leerstof heeft verwerkt. Heeft hij of zij iets alleen gelezen, gehoord, gezien of was er ook gelegenheid om het geleerde te kunnen toepassen?

Een paar voorbeelden. Bij het CLSK ligt in regelgeving vast dat leren sleutelen uitsluitend erkend wordt aan operationele toestellen. Door tal van oorzaken zijn mogelijkheden hiertoe beperkt. Het leermoment doet zich niet voor, het reservedeel is niet beschikbaar, de tijd om het toestel weer inzetbaar te krijgen staat leren in de weg of het aantal leerlingen is te groot om iedereen aan de beurt te laten komen. Een ander voorbeeld: Schiphol is vanwege de veelheid aan reizigers een ideale locatie om leerlingen op te leiden voor grenscontroletaken, maar moet je het maken van fouten vanuit het oogmerk van *hostmanship* zoveel mogelijk vermijden.

Opnieuw komen de voorstellen uit de praktijk:

- *Heroverweeg de regelgeving en maak sleutelen aan leerdock's onderdeel van het leertraject.*
- *Breid opleidingsmogelijkheden en -materiaal uit.*

- *Zorg voor gedigitaliseerde takenboeken en lesmateriaal waarin behalve tekst ook beeld- en geluidsfragmenten kunnen worden opgenomen en die door updates eenvoudig actueel kunnen worden gehouden.*
- *Breid het aantal leersimulators verder uit en verhoog de bezettingsgraad hiervan.*
- *Maak opleiden binnen oefenen en inzet mogelijk en geaccepteerd.*
- *Neem bij het ontwerpen van nieuwe schepen mogelijkheden voor opleiden aan boord mee.*
- *Verbeter het managen van capaciteit aan leermeesters, leerlingen en leermomenten waardoor het rendement toeneemt.*

### **Aanbeveling**

Veel oplossingsrichtingen die wij op de werkvloer kregen aangedragen, hebben te maken met tijd en ruimte voor de commandant. Met andere woorden: meer ruimte in tijd, vte'n en investeren in middelen zal al een merkbaar verschil teweeg kunnen brengen. Hoe dat moet worden ingeregeld, zal voor een groot deel van de aard van de eenheid afhangen. Dit rapport kan een rol spelen bij een verdere analyse van de doorontwikkeling van de krijgsmacht. 'One size fits all' oplossingen zijn er niet, maar dat deze extra ruimte vooral in de bedrijfsvoering benodigd is, is duidelijk. Wat overal geldt, is dat de operationele eenheden hun inventiviteit en innovatieve kracht hiervoor graag beschikbaar stellen.