

Wilt u met uw school van leerlingen
betere mensen maken, of zoveel
mogelijk leerlingen laten slagen?

Mart de Kruif · 2012

NIVOZ-LEZING

2012

68

2012: een jaar in perspectief

Bezien met de ogen van een militair, valt op hoe vaak het mondiale nieuws beheerst wordt door spanning en conflict. 2012 begon met een Europees embargo tegen Iran vanwege haar programma voor uraniumverrijking, in februari gevolgd door een Iraanse olieboycot tegen Frankrijk en Engeland. In datzelfde Europa duurde de Eurocrisis voort en leidde tot een nieuwe *bailout* voor Griekenland.

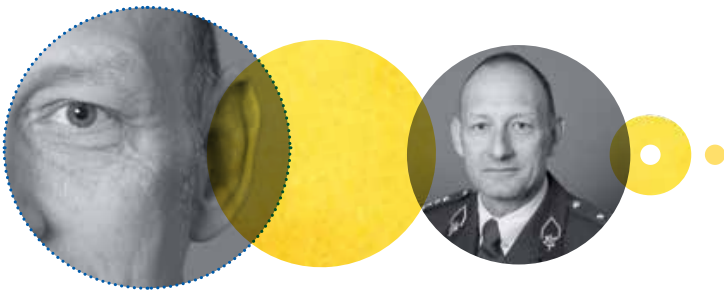
Voor de 'Arabische lente' brak een nieuw voorjaar aan, met een zich verhevigende strijd in Syrië en verkiezingen in Egypte, Tunesië en Libië. Elders in Afrika was het ook onrustig, met bloedige bomaanslagen in Nigeria en Congo, en staatsgrepen in Guinee-Bissau en Mali. In april werd Charles Taylor, de voormalige president van

Liberia, veroordeeld voor zijn aandeel in de burgeroorlog in Sierra Leone. Medio september werden op verschillende plaatsen westerse ambassades aangevallen, uit protest tegen de film *Innocence of Muslims*. Half november, in de maand van Mart de Kruifs lezing, laaide het conflict in Israël en de bezette Palestijnse gebieden onverwacht fel op. Het geweld duurde een volle week voor Egypte en Amerika een staakt-het-vuren konden bewerkstelligen. Eind november werd Palestina door de VN erkend als waarnemend niet-lidstaat.

Met het aflopen van de Maya-kalender bleek de aarde niet te vergaan. Wel klonk er een macaber slotakkoord in Amerika in december, toen een twintigjarige man op een basisschool 28 dodelijke slachtoffers maakte, onder

wie veel jonge kinderen. Obama stelde daarop het inperken van het vuurwapenbezit tot een kernpunt van zijn tweede termijn te willen maken. Het directe gevolg? Een grote toename in wapenverkoop.

‘Waar je vroeger de dingen goed moest doen, moet je nu de goede dingen doen’



Loopbaan

In 1977 sloot Mart de Kruif (1958) zijn opleiding aan de Koninklijke Militaire Academie cum laude af. Hij had er een studieuze reputatie, waarbij hij volgens studievriend en inmiddels Brigade Generaal Hans Hardenbol ‘een hoog IQ combineerde met een grote sociale intelligentie.’ Hij werd peletonscommandant en studeerde verder aan de Duitse krijgsschool en aan het *United States Army War College*, dat onder andere de generaals Eisenhower, Patton en Schwarzkopf tot haar alumni mag rekenen. In 2008 werd De Kruif bevorderd tot generaal-majoor. In die rol was hij van november 2008 tot november 2009 de hoofdverantwoordelijke commandant van de internationale ISAF-missie in Afghanistan, waar hij het bevel voerde over ruim 40.000

militairen. Sinds oktober 2011 is hij als Commandant Landstrijdkrachten de hoogste bevelhebber van de Koninklijke Landmacht.

Opmerkelijk

Gevraagd naar zijn onvergetelijke leraar, legde Mart de Kruif in het Denk-Groter-Debat (april 2012) met interviewer Marcel van Herpen direct de relatie tot het vak dat hij uitoefent: in zijn familie was geen militaire traditie en als tiener had hij ‘niks met dienst.’ Totdat hij in de derde klas van de middelbare school een gymleraar kreeg, die reserve officier bij de marine was. Hij nam zijn leerlingen mee naar een hindernisbaan en deed er een onvermoede vlam ontbranden.

In zijn inleiding voor de NIVOZ-lezing gaf Van Herpen toe dat hij weerstand

en onzekerheid gevoeld had om een generaal te gaan interviewen. Dat viel meteen weg: het onderwijs kan veel leren van de krijgsmacht zoals die vandaag de dag georganiseerd is. Zoals De Kruif vaststelt: ‘Het gaat om vertrouwen geven, verantwoordelijkheid nemen voor jouw aandeel en zorgen dat je zo goed voorbereid bent dat je vrijheid van handelen en denken krijgt.’

Over Mart de Kruif's lezing



Luitenant-Generaal Mart de Kruif lijkt in eerste instantie de afstand tussen het militaire bedrijf en het onderwijsveld te vergroten door zijn toehoorders mee te nemen naar een militair vliegtuig, zoals het Nederland nadert na een missie. Je ziet dan een aangeharkt land, met werkende straatlantaarns, asfalt zonder gaten, veel groen. Een land waar iedereen, ook meisjes, veilig naar school kunnen.

Kortom, een paradijs. Maar wel een paradijs waar angst heerst: 'Een paradijs maken is moeilijk, een paradijs behouden is een uitdaging. Niet kennis, maar angst is de appel van het paradijs: de angst om dingen te verliezen. Angst verlamt. En een maatschappij die stopt om beter te worden, is een maatschappij die uiteindelijk helemaal stopt te bestaan.'

Wat onderwijs met de krijgsmacht gemeen heeft, stelt De Kruif, 'is dat wij allemaal dienders zijn. Wij dienen de maatschappij door mensen kennis bij te brengen, vaardigheden te leren en, bovenal, mensen te vormen.' Dat brengt hem bij tien stellingen waarin hij zijn leiderschapslessen en zijn ervaring in het vormen van individuele jongeren tot trotse leden van een eenheid verbindt met het onderwijsveld.

Met doorleefde nadruk onderstreept De Kruif het belang van onderwijs in een democratie. 'Een democratie blijft altijd kwetsbaar, want de stem van het volk regeert. Oordeelsvorming is daarom belangrijk, maar verre van eenvoudig. Want onze mening wordt voortdurend, bewust en onbewust, beïnvloed. Ik vind het een borging van de democratie als wij onze kinderen ook leren te denken.'

Nederland is een fantastisch land. Wanneer je terugkomt van een missie en het vliegtuig daalt door de onderste luchtlagen onderweg naar de vliegbasis Eindhoven, dan zie je hoe mooi Nederland is, net het Paradijs!. De grond met liefde gecultiveerd, zonder alles dicht te bouwen. Grote huizen, groene tuinen, strak asfalt. Iedereen heeft recht op en toegang tot de gezondheidszorg, niemand sterft van de honger, bijna iedereen heeft internet en iedereen moet en mag naar school. Zowaar een fantastisch land, een land waard je leven voor op het spel te zetten.

Een Paradijs maken is moeilijk, een Paradijs behouden is een uitdaging. Komt de dreiging niet van buiten, dan vallen we wel in ons eigen mes. Want de grootste bedreiging voor het Paradijs is angst. En die angst komt met een indrukwekkend ritme terug in onze wereld. In partijprogramma's, krantenkoppen, actualiteitenprogramma's en kroegpraat. Angst is de appel, de verleiding om toe te happen is groot. Als je een tijd buiten de muren van het Paradijs hebt doorgebracht, verandert je perspectief. Een thema dat bij veteranen opgeld doet en waar ik ook niet van verschoond ben gebleven. De discrepantie tussen onze welvaart en onze klaagcultuur is op het eerste gezicht lachwekkend, daarna irritant en uiteindelijk zorgwekkend. We moeten dus minder klagen, maar het Paradijs blijft ook niet vanzelf bestaan. Want stilstand is achteruitgang, leven is evolutie. Hoe kunnen we benoemen wat ons beter kan maken, zonder in de valkuil van de klaagcultuur te vallen? De spiegel biedt hier redding. Een voorwerp waarin je jezelf diep in de ogen kijkt om de geest te ontwaren en de vraag te stellen: wat was goed en wat moet beter? Dit heet zelfreflectie, bij de Koninklijke Landmacht noemen we dit 'even op de rechterbil zitten'.

Deze laatste zin neemt u gelijk mee naar de context van deze lezing. De NIVOZ-lezing heeft als doelstelling 'het Nederlands onderwijs vanuit een bredere context te bezien'. Herman Wijffels was de eerste die deze eer te beurt viel. Het slechte nieuws is dat ik op geen enkele wijze de ambitie heb de intellectuele breedte en diepte van Herman Wijffels te benaderen. Als u daarvoor hier bent gekomen, heeft u misschien de verkeerde keuze gemaakt. Het goede nieuws is dat ik u wel een verhaal zal aanbieden dat, naar alle waarschijnlijkheid, volledig past binnen de diversiteit van sprekers die u zoekt.

Mijn verhaal is gebaseerd op het leven als militair bij de Koninklijke Landmacht en de ervaringen die je daarbij opdoet. Dat leidt per definitie tot een apart verhaal. Want militairen zijn ‘rare’ mensen. Het is immers niet normaal dat mensen de opdracht boven hun eigen veiligheid stellen en het groepsbelang boven het persoonlijk belang. Net zomin als optreden in omstandigheden waarbij men de eigen fysieke en mentale grenzen leert kennen en bewust moet overschrijden. Vanuit deze achtergrond communiceer ik met u, uitgebreid met mijn persoonlijke ervaringen in missies. Richtinggevend hierbij zijn mijn ervaringen als commandant van alle NAVO-troepen in Zuid-Afghanistan van 2008 tot eind 2009. Maar daarover later.

Ik ben dus niet alleen geen intellectueel, ik ben ook geen onderwijsskener. Sterker nog, ik weet eigenlijk heel weinig van het onderwijs, Natuurlijk heb ik op school gezeten, maar dat was lang geleden zoals u ongetwijfeld kunt zien, en zeker niet altijd succesvol. Als ouder ben ik zelden in aanraking geweest met het onderwijs. Mijn vier kinderen zijn, zoals bij heel veel militairen, opgevoed door mijn partner. Omdat ik vaak spannende dingen aan het doen was, kwamen ‘normale’ gezinsactiviteiten vaak op de schouders van mijn vrouw terecht. Zij zocht de onderwijsinstellingen uit, bracht de kinderen naar school, ving ze op na afloop en ging altijd naar ouderavonden. Hoogtepunten in het leven van een leerling, zoals musicals en diploma uitreiking, moesten tijdig en zorgvuldig worden ingepast in de agenda van pa.

Waarom sta ik dan hier? Zoals gezegd, dat heeft alles te maken met militaire missies. In Afghanistan heb ik leiding gegeven aan circa 45 duizend ISAF-militairen uit 24 landen, tweeduizend daarvan uit Nederland. Omdat Zuid-Afghanistan de geboorteplaats is van de Taliban, was de operatie daar iedere dag intens en heftig. Gemiddeld hadden we zo’n vijftig incidenten per dag. In totaal sneuvelden in dat jaar 284 militairen onder mijn commando en raakten er meer dan zeventienhonderd gewond. En dan tel ik de gesneuvelden en gewonde Afghaanse burgers, militairen en politieagenten niet mee, maar ik kan u zeggen dat het aantal slachtoffers onder deze groepen een veelvoud was van de ISAF-verliezen.

Net als andere veteranen kan ik mijn ervaringen maar moeilijk met u delen. U hóórt immers mijn verhaal, maar ik gebruik veel meer zintuigen. Ik hoor het niet alleen, maar ik zie Afghanistan weer, kan de hitte proeven en

‘U en ik zijn dienders. Dat is wat de krijgsmacht en het onderwijs met elkaar verbindt. Wij dienen de maatschappij door mensen kennis bij te brengen, vaardigheden te leren en – bovenal – mensen te vormen.’

het land ruiken. U niet. Dus we zijn in disbalans. Je hoort soms zeggen dat voetbal oorlog is. Ik kan u zeggen: Dat is het niet. Het lijkt er niet eens op. En gelukkig maar.

Leiding geven in dergelijke omstandigheden is extreem en drijft jezelf tot het uiterste. Zowel fysiek als mentaal. Dat leidt tot een filter waarbij al heel snel een indruk ontstaat van wat als leider belangrijk is en wat niet.

Wat is je doel en hoe bereik je dat, hoe motiveer je mensen, hoe organiseer je de eenheid, hoe stel je jezelf op, hoe communiceer je intern en extern en, last but not least, hoe ga je als leider en mens met dit alles om?

Het antwoord op deze vragen vormt het centrale thema van deze lezing. De methode die ik daarvoor heb gekozen is dat ik mijn ervaringen weergeef in tien stellingen. Stellingen waarvan ik denk dat ze niet alleen belangrijk zijn voor de krijgsmacht, maar waarde hebben voor iedere organisatie waarbij de mens en de vorming daarvan centraal staat. Dat is namelijk wat de krijgsmacht en het onderwijs met elkaar verbindt. U en ik zijn dienders. Wij dienen de maatschappij door mensen kennis bij te brengen, vaardigheden te leren en – bovenal – mensen te vormen.

Daarom heb ik de stellingen ook toegesneden op het onderwijs, waardoor ze soms prikkelend zijn, misschien zelfs enigszins aanmatigend. Het voordeel voor u is dat u eenvoudig afstand kunt nemen van de stellingen, omdat die zijn opgesteld door een nitwit (waar het onderwijs betreft). Mijn ambitie is echter dat u deze stellingen niet alleen aanhoort, maar dat mijn gedachtenspingsels ook aanzetten tot zelfreflectie.

Want het is nooit goed, het kan altijd beter.

Stelling 1 ▶ Het onderwijs heeft behoefte aan leiders, niet aan managers.

Leiders en managers zijn geen twee verschillende werelden, maar wel twee verschillende figuren. In mijn woorden: een manager haalt het beste uit zijn mensen, een leider maakt zijn mensen het beste. Het verschil zit hem in de nuance. Beiden zijn verantwoordelijk voor hun organisatie en wat deze doet of nalaat te doen. Maar bij de manager staat het resultaat centraal, bij de leider de mens.

Door de mens centraal te stellen krijgt leiderschap niet alleen een urgente

dimensie (er moet immers nu resultaat worden gehaald), maar heeft leiderschap ook een blijvend lange termijn effect. Dus niet alleen investeren in resultaat nu, maar vooral in resultaat in de toekomst. Het lijkt wat theoretisch, maar het heeft ook wel degelijk een praktisch effect. Want alles wat ik in de volgende stellingen zal beschrijven, vereist leiderschap. Ik kan mij naast Defensie geen andere overheidsinstantie indenken die zo'n intense behoefte heeft aan leiderschap dan het onderwijs. Zoals ik al heb gezegd, dienen wij allen de maatschappij. Daardoor zijn wij de draagbalken van de samenleving. Defensie voor veiligheid en u voor de vorming van onze jeugd. Dat is ook de reden dat de overheid ons beiden niet alleen beleidsmatig leidt, maar ook in uitvoering organiseert. Mijn wapen is het geweer, uw wapens zijn kennis en didactiek.

Stelling 2 ▶ *Leiders formuleren op grond van hun visie een missie. Hierin staat wat de kerntaak is van de organisatie. Zonder visie en missie geen goed onderwijs.*

74

De wereld is niet veilig en zal dat voorlopig ook niet worden. Conflicten laaien op en verdwijnen. Soms met geweld, soms vreedzaam. Nederland voelt zich niet alleen verantwoordelijk voor een veilig en democratisch Nederland, maar in de Grondwet staat ook dat de Staat de bevordering van de rechtsorde buiten onze landsgrenzen als kerntaak van de krijgsmacht ziet. Dat laatste in nauwe samenhang met de andere middelen die de Staat heeft, zoals economisch beleid, ontwikkelingssamenwerking, diplomatie en informatie. Dat is onze visie.

Uit deze visie volgt onze missie. De kerntaak van de Koninklijke Landmacht is vechten. Niet omdat wij dat willen, maar omdat wij, met de collega's van de krijgsmacht, de enigen zijn die dat kunnen om de belangen van de Staat der Nederlanden of haar burgers te beschermen als dat nodig is. Dat vereist zoals gezegd aparte mensen, maar ook speciale bevoegdheden, specifiek materieel en een vrijwel oneindig oefenprogramma.

Wat is uw visie? En ik bedoel niet de visie van het NIVOZ. Maar waar staat u voor? Waar gelooft u in? Heeft onze wereld een toekomst, of gaan we de ondergang tegemoet? Is Nederland deel van de wereld of blijven we achter de dijken? Is kennis macht, of zijn kennissen machtiger? Dus hoe staat u in het leven?

En wat is uw missie? Wilt u met uw school leerlingen betere mensen maken, of zoveel mogelijk leerlingen laten slagen? Wilt u de grootste lokale

onderwijsinstelling worden of wilt u de meest exclusieve zijn? En bent u in het onderwijs gegaan, omdat het goed werken is, of is het uw passie? Draait u de lesuurtjes obligaaf of wilt u de leerlingen vormen?

Ik stel de vragen, maar ik kan ze niet voor u beantwoorden. Dat moet u zelf doen. Maar één ding wil ik u wel meegeven: als u lang moet nadenken over het antwoord, is mijn lezing misschien al geslaagd.

Stelling 3 ▶ De maatschappij is dynamisch, het onderwijs moet dat dus ook zijn. Daarom is het belangrijker de goede dingen te doen, dan de dingen goed te doen.

‘Militairen bereiden zich vaak voor op de laatste oorlog’, is een veelgehoorde kreet. En voor een deel is dat waar. In de tijd van de dienstplicht was daadwerkelijke inzet van militairen in missies geen hoofdzaak. De meeste aandacht ging uit naar het oosten, met het IJzeren Gordijn als middenlijn van het slagveld. We wachtten op Het Grote Conflict. We wisten niet precies wat ons te wachten stond, noch konden we dat toetsen aan de praktijk. Dus ontstond er een cultuur van ‘prestatie-indicatoren’. Je moest goed kunnen schieten, hard kunnen lopen, goede bevelen kunnen geven en het materiaal goed inzetbaar houden. Dan was je goed.

Toen werden wij ineens een beroepsleger en volgde massale en daadwerkelijk inzet in missies over de hele wereld. Heel snel leerden wij wat in onze voorbereiding wel zinvol was geweest en wat niet. We moesten ons razendsnel aanpassen aan de operationele werkelijkheid, en daarbij soms de grenzen opzoeken van wat was toegestaan. Want de regels liepen en lopen soms achter op de werkelijkheid. We konden prima schieten op een overdekte schietbaan met mooi gemarkeerde doelen, maar nu moesten we plotseling het doel zoeken, nadenken of we mochten schieten, met de stress in ons lijf richten en proberen te treffen. Met scherpe munitie rondlopen buiten de schietbaan was in Nederland ten strengste verboden, in Afghanistan nam je de munitie mee naar bed.

Ik denk dat het in het onderwijs niet anders is. Er zijn veel regels, en die moeten worden nageleefd. Daar is op zich niets mis mee. Maar deze discipline moet wel altijd in context worden gezien. De regels zijn middel, maar kunnen nooit het doel zijn. Regels kosten tijd om te maken en zijn hardnekkig kwijt te raken. Dat betekent dat er soms frictie kan ontstaan tussen bestaande regelgeving en uw missie. De ‘dingen goed moeten doen’, kan in strijd zijn met ‘de goede dingen doen’. En hier komt leiderschap om

de hoek kijken. Het is de leider die het doel voor ogen moet houden en moet trachten daar te komen binnen de bestaande regels.

Maar soms moet je bij frictie de randen durven opzoeken en risico nemen, want doelstelling staat boven regelgeving, het aanvalsdoel is belangrijker dan een soldatenleven. Let wel, ik roep dus niet op tot revolutie, maar wel tot moed. Want zonder moed geen succes.

Stelling 4 ▶ *Aanpassen kan alleen met vrijheid van handelen. Het ministerie moet bepalen 'wat' en 'waarom', het veld het 'hoe'. Dit vraagt kennis, ervaring en vertrouwen.*

Binnen de krijgsmacht hanteren we de principes van 'opdrachtgerichte commandovoering'. De Britten noemen dit 'mission command', en dat klinkt toch beter. Maar de principes zijn identiek en bestaan uit drie basisregels. De eerste regel is dat de leider zegt 'wat' er moet gebeuren en 'waarom'. Hij zegt echter niet 'hoe' het moet gebeuren. Die vrijheid laat hij aan zijn ondercommandanten. De redenen hiervoor zijn simpel. Om te beginnen is de commandant ter plekke veel beter op de hoogte van de lokale situatie dan zijn baas op afstand. Dus kan hij veel beter inschatten wat werkt en wat niet. Een tweede reden om dit principe toe te passen is de kwetsbaarheid van leiderschap. Commandanten kunnen sneuvelen of verbindingen kunnen uitvallen. Toch kan de operatie dan doorgaan, omdat men weet wat het einddoel moet zijn.

En tenslotte zit hier ook een filosofisch aspect aan. Deze stijl van leiderschap genereert een bijna oneindige creativiteit van alle betrokkenen. Het gevoel dat je vrijheid van handelen hebt, stimuleert het denken in oplossingen, wat de voorwaarde is voor succes.

De tweede regel is dat toepassing van opdrachtgerichte commandovoering staat bij kennis, ervaring en inzicht. Uitgangspunt is dat een commandant van een eenheid kennis en ervaring heeft over de twee niveaus onder hem of haar, en kennis en inzicht heeft in de twee niveaus erboven. Alleen dan kan men goed handelen in de juiste operationele context. Dat betekent dat de krijgsmacht geen advertentie kan plaatsen bij Randstad om een bataljonscommandant te werven, maar dat deze 'door de rangen' heen min of meer moet worden 'aangemaakt'.

De derde regel is dat dit alles staat en valt met vertrouwen. Zonder dit kan het systeem niet bestaan en is adequaat leiderschap binnen de krijgsmacht onmogelijk.

Ik kan vanuit mijn positie niet zeggen of binnen het onderwijs dezelfde filosofie wordt gehanteerd die ik zojuist heb beschreven. U kunt dat veel beter dan ik. Maar ik kan wel zeggen dat in tijden van grote druk en verandering, succes van een organisatie wordt bepaald door de mens. Dat vereist betrokkenheid van iedereen, van hoog tot laag in de organisatie. Maar betrokkenheid is onmogelijk zonder bevoegdheden, vertrouwen en vrijheid van handelen.

Ik hoop dat het ministerie u bevoegdheden, vertrouwen en vrijheid geeft. Anders moet u die bevechten. Figuurlijk. Maar u kunt hierbij niet alleen naar boven kijken, u moet ook naar uzelf kijken. Het is mijn stellige overtuiging dat u de ruimte kunt vinden, als u dat wilt, om uw eigen leiderschapsstijl toe te passen. Ik durf zelfs te stellen: Als u dat niet kunt, heeft u geen leuke baan.

Stelling 5 ▶ De leider is verantwoordelijk. Verantwoordelijkheid is ondeelbaar. U bent dus altijd verantwoordelijk voor wat uw klas of school doet of nalaat te doen. Daarom moet u verantwoordelijkheid niet over u heen laten komen, maar verantwoordelijkheid nemen.

77

Deze stelling lijkt een open deur. Voor mij is het dit echter niet, en dat hebben we bij de krijgsmacht door schade en schande geleerd. En we zijn nog steeds bezig te leren wat verantwoordelijkheid precies inhoudt. Ik wil daar twee elementen nader van belichten: tijd en moed.

Ik begin met tijd. Verantwoordelijkheid stopt niet buiten de diensturen. Commandanten zijn 24 uur per dag, zeven dagen per week en 365 dagen per jaar verantwoordelijk voor hun mensen. Als dus een soldaat in het weekeinde een kroeg verbouwt, wordt de commandant betrokken. Als er droeve familieomstandigheden zijn, steunt de commandant. En als er een feestje te vieren is, gaat de commandant er heen.

Natuurlijk komt hier een ander fenomeen om de hoek kijken, namelijk de deelbaarheid van verantwoordelijkheid. Want als een kind buiten de school een misdrijf begaat, is de leerkracht immers niet primair verantwoordelijk. Dat is de leerling en, afhankelijk van de leeftijd, zijn ouders. Ik beloof u daar straks op terug te komen. Maar in ieder geval eindigt betrokkenheid niet bij de schooldeur, laten wij het vooralsnog daarover eens zijn.

Verantwoordelijkheid is echter niet alleen tijdloos, het verjaart ook niet. Het voorbeeld dat u en ik hierbij gelijk voor ogen hebben is natuurlijk

Srebrenica. En dat is de brug naar moed. In Bosnië heeft zich in 1995 op en rond Srebrenica een drama afgespeeld. Naar aanleiding van de Parlementaire enquête hebben minister-president Kok en de leden van zijn regering hun verantwoordelijkheid genomen. In de militaire commandolijn richten de pijlen zich vooral op één man. Ik was in 1995 in Duitsland, dus heb het niet persoonlijk van nabij kunnen aanschouwen. Maar ik acht de kans klein dat overige militaire commandanten, zowel nationaal als internationaal, niet ook voor een gedeelte verantwoordelijk zijn voor het kunnen ontstaan van de gebeurtenissen toen.

Waarom dit voorbeeld voor u? Ten eerste om met u te delen dat ook de krijgsmacht verre van onfeilbaar is. Ten tweede om te laten zien dat we van elkaars fouten moeten kunnen leren. En ten derde omdat u allen ook tijdloos en ondeelbaar verantwoordelijk bent. Voor uw mensen, voor uw klas en voor uw school. Dat is niet alleen een last, maar kan ook een geweldige stimulans zijn. Want verantwoordelijkheid geeft ook een ongekende kracht en een enorme voldoening als dingen slagen. En dat is meestal het geval. Daarom pleit ik hier voor het omarmen van verantwoordelijkheid. Heb de moed om verantwoordelijkheid te nemen. U wordt er niet alleen op afgerekend, maar ook voor beloond. Niet alleen in de lijn, maar ook door uw mensen.

Stelling 6 ▶ *De school vormt een hoeksteen in de opvoeding en vorming van kinderen en jongeren.*

Als ik u goed heb ingeschat, worstelt u nu nog steeds met mijn vorige stelling. Want hoe kunt u verantwoordelijk zijn voor alles wat u leerlingen doen? Een verhaal.

Tijdens de Kerst van 1999 was ik bataljonscommandant, zeg maar een soort Karremans. Mijn bataljon bereidde zich voor op een missie in Bosnië en was hard aan het oefenen. Daarom hadden we de twee weken kerstverlof meer dan verdiend. Het bataljon was toen nog gelegerd in Seedorf in Duitsland. Toen ik mijn laatste rondje door de gebouwen maakte, zag ik dat er nog veel soldaten binnen waren.

Na enige onderzoek kwam ik er tot mijn schrik achter, dat bijna tachtig soldaten met de feestdagen op de kazerne zouden zijn. De belangrijkste oorzaak hiervoor lag in het thuisfront. Velen hadden geen thuis of het gevoel dat ze geen thuis hadden. Geen ouders, gescheiden ouders, drankmisbruik

of huiselijk geweld, allemaal redenen waarom het thuisfront geen warm nest was. En dus bleven ze binnen, in de beschermde omgeving van de krijgsmacht, waar kameraadschap een goed alternatief bood voor familie.

Deze ervaring heeft mij geleerd dat onze kinderen kwetsbaar zijn. En wij allemaal spelen een rol om deze kwetsbaarheid op te heffen en het kind zich in volledige vrijheid en bescherming te kunnen laten ontplooiën. De ouders zijn primair verantwoordelijk, zowel in mentaal als juridisch opzicht. Maar ook wij van de krijgsmacht en u spelen onze rol bij de opvoeding van kinderen.

Wij moeten staan voor de waarden en normen die de hoeksteen vormen van onze samenleving en deze benoemen en uitdragen. We kunnen natuurlijk lang praten over welke waarden en normen, maar dat ga ik niet doen. Want mijn veronderstelling is dat als wij allen, zoals vandaag hier aanwezig, onze waarden en normen op een vel papier mogen schrijven, er negen van de tien identiek zijn. Want wij komen voort uit dezelfde cultuur.

Als wij zien dat deze waarden en normen in de thuissituatie niet worden nageleefd, moeten wij onze verantwoordelijkheid nemen en de ouders daarop aanspreken. Een leerling die gewelddadig is in de klas, moet niet alleen individueel worden gecorrigeerd, maar ook de ouders moeten hierbij op hun rol worden gewezen. Om dit te kunnen doen moet een leerkracht naar mijn mening de maatschappelijke situatie van een leerling kennen en een band hebben met de ouders of opvoeders.

Ik weet dat dit niet eenvoudig is. Het kost niet alleen tijd, maar ook (en alweer) moed. Ouders zijn niet altijd voor rede vatbaar en de status van leerkracht leidt op zich niet meer tot een natuurlijk overwicht. Maar soms moet je risico nemen om je werk goed te kunnen doen en soms zul je jezelf moeten overwinnen en je mentale grenzen opzoeken en zelfs overschrijden. Dat maakt onze beroepen identiek.

Ik wil echter vorming niet alleen in een *correctieve* context plaatsen. Vorming is ook onze kinderen trots laten zijn op onze maatschappij, trots maken op wat zij zelf zijn en doen, en wat zij daarmee kunnen bijdragen aan onze samenleving. Dat is geen politiek statement, maar wel een uitspraak met consequenties. Want bij de ontwikkeling van trots moet soms een handje worden geholpen. Ik kom daar op terug.

‘Ik wil vorming niet alleen in een correctieve context plaatsen. Vorming is ook onze kinderen trots laten zijn op wie zij zelf zijn en wat ze doen, wat ze kunnen bijdragen aan onze samenleving. Dat is geen politiek statement, maar wel een uitspraak met consequenties.’

Stelling 7 ▶ Een goede school is een school die zijn kinderen beter maakt, niet de school die de beste cijfers heeft.

Ik heb het zojuist over het begrip ‘afrekenen’ gehad. Afgerekend word je op incidenten en op resultaten. Dat laatste werpt de vraag op: wat is dan het resultaat?

Bij de krijgsmacht hebben we voortdurend geworsteld met de definitie van resultaat en dat doen we nog steeds. Want oefenen is anders dan daadwerkelijke inzet, zowel fysiek als vooral mentaal.

Hoe weet ik dan of een militair of eenheid klaar is voor uitzending? De waarheid is: dat weet ik nooit exact, maar wel heel zeker. Nooit exact, omdat wij in een maatschappij leven waarin meetbaarheid een overheersend begrip is. Alles wordt gemeten, van populariteit tot slagingspercentages. En dat bij voorkeur op een mathematische wijze, wat de schijn van nauwkeurigheid oproept. Ik zeg met nadruk schijn, omdat ik niet zo in cijfers geloof. En niet alleen omdat ik slecht was in wiskunde. Ik zal u dat uitleggen.

Ik kan bij een eenheid komen en inzicht krijgen in alle cijfers, van schietresultaten tot de verplichte deelname aan de conditieproef aan toe. Op zich geven deze cijfers een indicatie van de kwaliteit van een eenheid, maar ook niet meer dan dat. Veel belangrijker dan de fysieke component van een eenheid (dat wat meetbaar is in aantallen), is de mentale component uiteindelijk bepalend voor het resultaat. De mentale kracht om te willen winnen, moed te tonen en risico te nemen, desnoods met gevaar voor eigen leven, is mathematisch niet meetbaar, maar voor een leider wel voelbaar. Kijk een eenheid diep in de ogen en binnen de kortste keren weet je wat een eenheid kan en niet kan. Alleen is het niet cijfermatig te onderbouwen, maar is het oordeel gebaseerd op zachte componenten, zoals kennis, ervaring en intuïtie. Maar het oordeel klopt, dat weet ik zeker.

Bij het onderwijs kennen wij ranglijsten. In de Trouw en de Volkskrant wordt ieder jaar aangegeven welke (middelbare) school het beste presteert. Een belangrijk meetgegeven is het percentage geslaagden met diploma per jaar. Goed meetbaar. Maar zegt dit iets over de kwaliteit van de school? Ik betwijfel het. Want wat is moeilijker? Kinderen innemen met zeer hoge Cito-toets scores, zonder institutionele problemen en dan zeer veel geslaagden afleveren, of werken op een school in Rotterdam-zuid met meer probleemkinderen dan je lief is? Ik denk het tweede. Daarom is de

huidige (publieke) meetlat misleidend, maar ik kan mij niet aan de indruk onttrekken dat scholen en ouders zich hier wel door laten leiden.

Volgens mij is de beste school degene die de leerlingen de meeste meerwaarde meegeeft, zowel qua kennis als qua vorming. Wederom moeilijk te meten. Maar ik durf met u de weddenschap aan dat als ik u hier in de zaal langs honderd scholen stuur en u verbiedt naar cijfers te kijken, komt u volgens mij toch met een tamelijk eensluidend oordeel terug. Want kwaliteit is ook inzet, moed, passie en betrokkenheid en die is niet exact meetbaar, maar wel voelbaar. En dat kunt u.

Let op: ik pleit dus niet voor afschaffing van de inspectie, externe prikkels kunnen heel goed werken. Maar ik pleit er wel voor het ‘resultaat’ van de school veel breder te definiëren dan hetgeen te vatten is in cijfers. En de beste school is de school die zijn kinderen het meeste heeft meegegeven, zowel qua kennis als qua ontwikkeling.

Stelling 8 ▶ Het onderwijs moet kinderen niet alleen leren te weten en te kunnen, maar ook leren te denken.

81

Het onderwijs moet kinderen voorbereiden op de maatschappij. Kennis is daarbij belangrijk, evenals vaardigheden. Maar als dat alles is wat wij onze kinderen leren, is dat te weinig. Wiskunde begrijpen en Engels kunnen spreken zijn onmisbare bouwstenen voor het onderwijs, maar het onderwijs en de leerlingen staan niet op zich. Zij moeten niet alleen worden voorbereid op werk, maar ook op hun functioneren in de maatschappij. En wij leven in een samenleving met een democratische staatsvorm. Niet ideaal, maar volgens Churchill (vrij vertaald) ‘het beste wat er is’. Maar wel kwetsbaar, want de stem van het volk regeert.

Oordeelsvorming is daarom belangrijk, maar verre van eenvoudig. Want onze mening wordt voortdurend, bewust en onbewust beïnvloed. Wij zijn ontzuild en daardoor, veel meer als voorheen, ‘zwevend’ in onze opinie. En deze combinatie van een tsunami aan informatie en gebrek aan vaste overtuiging is potentieel gevaarlijk voor een democratie, zeker als sterke persoonlijkheden met een overtuigend charisma de preekstoel beklimmen.

Ik vind het daarom een borging van de democratie als wij onze kinderen ook leren te denken. Niet wat te denken, maar hoe te denken. Want denken is diepgang, waarmee oppervlakkigheid per definitie minder kans krijgt. En daar zijn wij allen bij gebaat.

Leren 'hoe te denken' heeft twee dimensies. De eerste is de context waarin het vraagstuk wordt geplaatst. Nederland komt niet uit de lucht vallen, maar is een maatschappij die zich door de eeuwen heen heeft ontwikkeld. Onze maatschappij nu kan niet los worden gezien van onze vrijheidsstrijd, komst van Joden en Hugonoten, onze Gouden Eeuw, de invloed van Erasmus en Calvijn, het bestuur van Napoleon, ons koloniaal verleden, de bezetting. En onze kinderen moeten weten waarom 'de strijd tegen water' in onze genen zit en wat de natuur ons geeft of niet meer kan geven. De tweede dimensie is het denken zelf. En daar kom ik op filosofie of wijsbegeerte. De discipline die het verlangen en streven uitdrukt naar kennis en wijsheid. Dit leidt, zoals Ludwig Wittgenstein uitdrukte, tot het 'kunnen blootleggen van nonsens'. Een positievere benadering wordt gehanteerd door Moritz Schick, die stelt dat filosofie leidt tot 'verheldering'. In ieder geval leidt filosofie tot relativering en zelfreflectie. Is geld echt de sleutel tot geluk, of ligt geluk in ons handelen? Waar ligt de balans tussen 'ik' en 'wij'? En betekent vrijheid dat ik alles mag doen of is er vrijheid in beperking? Misschien wat zweverige vragen, maar ook de harde realiteit van elke dag.

Een voorbeeld. Mijn vrouw en ik zijn ad hoc gastouder. Als de kinderopvang een grote wachtlijst heeft, worden wij soms gevraagd kinderen op te vangen die thuis niet meer te handhaven zijn. Vier weken geleden was dat weer het geval. Wij kregen een meisje in huis van zestien jaar. Haar vader is een junk, de moeder kan niet voor haar zorgen. Na een week bij ons thuis vroeg ik haar wat zij later wilde worden. Haar ogen begonnen te glinsteren en vol passie zei ze dat ze dolgraag in het onderwijs wilde werken. Kinderen opvoeden en dingen leren, dat vond ze leuk. Maar de vriend van haar moeder had tegen haar gezegd dat ze beter een baan kon zoeken waar ze gelijk heel veel geld zou verdienen.

Wat zou het toch mooi zijn als we dit fantastische kind kunnen leren zelf te kiezen en haar hart te volgen. Leren hoe te denken.

Als u instemt met deze verhaallijn, moet het onderwijs op de schop. Zowel het curriculum als de uitvoering hiervan, in inhoud en vorm, moet opnieuw worden ontworpen. Leerkrachten moeten anders worden geselecteerd en opgeleid, didactische werkvormen vernieuwd en scholen mogelijk volledig anders worden ingericht. Kennisfabrieken worden vormingsinstituten, leraren en leerlingen partners in ontwikkeling.

/
 'De combinatie van een tsunami aan informatie en een gebrek aan vaste overtuiging is gevaarlijk voor een democratie. Wij moeten kinderen leren te denken. Niet wat, maar hoe.'

Stelling 9 ▶ *Werken in het onderwijs is een roeping.*

In voorgaande stellingen heb ik misschien veel eisen gesteld aan het onderwijs en de leerkrachten. Maar ik sta daar volledig achter. Want ik vind het een roeping, een baan waarin je je ziel en zaligheid kunt en moet leggen. De belangrijkste reden hiervoor is dat het onderwijs mensen beter kan maken. Jonge mensen scholen en vormen is de beste garantie voor een toekomst van blijvende vrede en vrijheid en een samenleving waar wij trots op kunnen zijn.

Ik geloof ook in de uitstraling die toewijding en compassie hebben. Militairen voelen feilloos aan of hun commandant een rol speelt of zichzelf is, of hij minimalist is of bevlogen en voor het maximale gaat. Leerlingen zijn niet anders. Zij zien of een leerkracht gelooft in wat hij of zij doet en daar met hart en ziel voor staat en de leerlingen gedragen zich daar naar.

Stelling 10 ▶ *Om alles hier boven te kunnen bereiken, is zelfreflectie de grondslag en het team de voorwaarde.*

Ik heb het met u gehad over verantwoordelijkheid. Maar weet u het verschil tussen verantwoordelijkheid en schuld? Waarschijnlijk wel, maar het kan soms een duivels moeilijk onderscheid zijn en ten dele elkaar overlappen. Waarom vertel ik u dit? Wij denken dat de wereld maakbaar en controleerbaar is. Maar iedere keer toont zij aan dat dit niet het geval is. Mensen sneuvelen of sterven aan een ongeneeslijke ziekte, huizen worden weggevaagd door een storm of kinderen sterven door honger. Wij controleren niet alles en zullen ook nooit alles beheersen, wij beheren slechts. Indien u dit onderschrijft, betekent het dat wij altijd in situaties zullen komen waarin dingen fout gaan of erger. De vraag is dan: hoe gaat u daar mee om? Stopt u en gaat u de terugtocht aan? Of accepteert u dat u soms dingen overkomen, omdat streven naar perfectie per definitie leidt tot fouten? En soms tot fouten met grote consequenties. Maar u gaat wel door. Het verschil tussen stoppen en doorgaan is reflectie. Reflectie door uzelf en reflectie door de mensen om u heen. Want reflectie heeft twee dimensies. De eerste is kunnen leven met wat je hebt gedaan omdat je ervan overtuigd was 'het goede' te doen. Wat niet altijd het juiste hoeft te zijn.

De tweede dimensie is openstaan voor verbetering, zowel door jezelf als door anderen. Dus accepteren dat een team je sterker kan maken door je onvoorwaardelijk de spiegel voor te houden, maar je ook te helpen om

daarvan sterker te worden. Als je op deze wijze blijft nadenken, kun je niet alleen leren leven met het tragische, maar ook blijven streven naar het beste. Ik wens u veel zelfreflectie en een fantastisch team.

▸ Epiloog

Dames en heren, dat waren de stellingen. Soms duidelijk en soms filosofisch van inslag. Maar het zijn mijn stellingen en ik bied ze u gratis aan. U bepaalt hoe u hiermee om gaat. U kunt zich veroorloven mij te zien als een hofnar, of u kunt mij dodelijk serieus nemen. Beide is niet goed.

Nederland is een land met een sterk Calvinistische inslag. Bescheidenheid is deugd, ambitie niet openlijk uitgesproken. We hoeven onze cultuur niet te verloochenen, maar we hoeven ons licht ook niet onder de korenmaat te steken. Wij zijn een prachtig land. Onze infrastructuur staat, onze opleidingen zijn goed, wij hebben een open geest en een ongekenne creativiteit. En wij hebben een geweldig potentieel aan mensen, mensen die kunnen winnen.

Alles wat we nodig hebben om beter te worden is een visie, een missie, vrijheid van handelen, verantwoordelijkheid nemen, moed, maar bovenal trots. Want trots is het hart van een organisatie. Zonder trots geen toekomst. En als u de trots heeft en die uitdraagt kunt u het beste onderwijs van de wereld krijgen. En dan ben ik nog trotser op u dan ik nu al ben.

Dank u wel.



Met dank aan adjudant majoor Yvon Spel van de Koninklijke Landmacht en het ministerie van Defensie.

Reflectie van professor dr. Luc Stevens

Een ontmoeting met een generaal is altijd een ervaring. We mochten die dag luitenant-generaal De Kruif wat eerder op ons NIVOZ-kantoor ontvangen en hij bleek daar al een geboren verteller. Binnen een minuut hing iedereen aan zijn lippen. Eigenlijk wisten we dat al, door onze eerste ontmoeting bij hem op de kazerne. We waren verzocht om die ochtend om half acht op appèl te komen. En dat doe je dan ook. Precies op tijd verschenen we op de Kromhout-kazerne en we vonden dat we het goed voor elkaar hadden.

Ik kende het Utrechtse complex van alle keren dat ik er langsgekomen ben. Dit keer gingen we daadwerkelijk door de poort naar binnen en ik wist niet wat ik zag: een moderne campus, zoals je ze op Amerikaanse universiteiten tegenkomt – een wereld van glas en staal, alles transparant. Daartussen lagen grasvelden in al even Angelsaksische stijl: strak geschoren, aangeharkt, geen propje te bekennen. Wat we al vermoeden – door het optreden van De Kruif in het Denk Groter Debat van Fontys en door het aanzien van het kazerneterrein – werd tijdens ons gesprek bevestigd: alles in de krijgsmacht is veranderd.

Mijn ‘Koude Oorlog-beeld’ moest ik drastisch bijstellen. Na ons gesprek stonden we buiten met een nieuwe definitie van Defensie: de krijgsmacht is een *high-trust organization*. Vertrouwen is een basisbegrip, net als verbondenheid. Van elk van je mensen vraag je moed, omdat je de grenzen moet opzoeken en er soms overheen moet. Dat is in het onderwijs net zo, omdat je anders je opdracht niet kunt uitvoeren. De krijgsmacht is ook een organisatie van vernuft, omdat anders ‘de ander’ je te slim af is.

Moed, vertrouwen, vernuft. Het moet daarmee ook een organisatie zijn met een groot kritisch vermogen. Een organisatie die zichzelf in de spiegel kijkt, die feedback en kritiek kan accepteren en gebruiken. Behalve natuurlijk in het gevecht: als puntje bij paaltje komt, luister je. Want de krijgsmacht kent natuurlijk een grote sense of urgency.

Op de kazerne was ik al onder de indruk, en nu opnieuw, over de grote zorgvuldigheid waarmee Generaal De Kruif denkt over zijn mensen – over hun ontwikkeling, hun leren, hun scholing, hun vorming. De krijgsmacht is een vormingsinstituut – van het begin tot het eind. Het onderwijs is in zijn bedoeling niet anders.

Het behoort tot de *lessons learned* van deze voordracht dat onderwijs en krijgsmacht veel gemeen hebben. Wij leren daar waar de generaal spreekt over risico nemen, over grenzen opzoeken. Want de factor 'onzekerheid' en de flexibiliteit die je daarvoor aan de dag moet kunnen leggen, bestaat in het onderwijs ook: geen leraar weet 's ochtends wat er gaat gebeuren die dag.

Eigenlijk spreken we ook allebei over moed – de goede moed en moed, in de zin van dapperheid. Het leraarschap, zo leerde ik tijdens deze voordracht, is een spannend beroep, op voorwaarde dat het de Koude Oorlogskenmerken verlaat. De vraag is of dat ons tot nu toe gelukt is. Want wat zijn de Koude Oorlogskenmerken van ons onderwijs? Het begint bij het zien van onderwijs als iets dat alleen zou kunnen plaatsvinden via het instructiemodel. Een onderwijs waarin geen feedback of reflectie wordt gevraagd of geapprecieerd.

Bij het NIVOZ circuleerde deze week een filmpje van de Göttingse neurobioloog en filmmaker Gerald Hüther. Hij laat zien dat wanneer je opdracht niet verder gaat dan van A naar B, er in de cortex van een persoon vrijwel niets gebeurt. De cortex is het gebied in de hersenen, waar informatie uit de rest van het lichaam ontvangen, geanalyseerd en geïnterpreteerd wordt. Vrijwel geen activiteit, dus. Diezelfde eendimensionaliteit geldt voor het instructiemodel: je krijgt instructie, die instructie die anticipeert op de oplossing, en vervolgens wordt er gevraagd om 'zelfstandig te werken'. Waarbij met 'zelfstandig' wordt bedoeld: volgens de instructie die is gegeven. Het resultaat wordt dan getoetst aan de gegeven instructie en als dat niet correspondeert, zegt de leraar: "Maar ik heb het toch goed uitgelegd?" Er gebeurt dus in de cortex van leerlingen waarschijnlijk heel weinig. Hüther liet ook zien dat wanneer je een mens – oud of jong – in een situatie plaatst waarin gevraagd wordt een echt probleem op te lossen, dat uitdagend en nieuw is, de cortex van zo iemand gaat gloeien. Alles is in bedrijf daarboven om te zorgen dat je dat probleem opgelost krijgt. Dat is bijvoorbeeld ook bekend uit psychologisch onderzoek naar motivatie.

Een tweede kenmerk van de Koude Oorlog was: de tegenpartij. Zoals de generaal ook aangeeft, is werken met jonge mensen werken met partners. Je neemt verantwoordelijkheid voor die jonge mensen en voor de relatie. Opmerkelijk is dat je het woord 'verantwoordelijkheid', zoals zo nadrukkelijk door Generaal De Kruif in de mond genomen, nauwelijks terugvindt in schoolconcepten.

Het gaat wel uitdrukkelijk over 'respect' voor leerlingen, maar respect hebben is niet zo moeilijk. Niemand durft te zeggen: 'Wij zijn verantwoordelijk voor onze leerlingen.' In het denken over onderwijs, zijn voor veel onderwijsinstellingen de leerlingen 'een andere partij' en niet zelden: de tegenpartij.

In de Koude Oorlog ging het over meten en regelen. Maar toen het er voor Defensie op aankwam in Afghanistan, moesten de troepen en hun verantwoordelijken varen op iets heel anders – op creativiteit, op aanpassingsvermogen. Je krijgt alleen kwaliteit wanneer je de dingen samen doet, met je manschappen, met je leerlingen. Ik herken het onderwijs in het verhaal van De Kruif en wens ons beiden een grotere maatschappelijke appreciatie van ons werkveld toe.

Wat de 'dienders' in De Kruifs film lieten zien, was: wij vragen respect, vertrouwen en gezag van de samenleving. Onderwijs vraagt dat net zo. Ik wens onszelf toe dat dat onderwijs binnenkort zijn IJzeren Gordijn laat zakken.