

# Ontgroening van de Co-tijd

## *Voorbeeldgedrag als uitgangspunt bij programma Co-tijd*

**De Co-tijd of coördinatie-tijd is de introductieperiode op de Koninklijke Militaire Academie waarin nieuwe rekruten worden ingewijd in het cadettencorps. Door te discussiëren over het programma en effect van de Co-tijd werden cadetten van de coördinatiecommissie gestimuleerd kritisch na te denken over de doelen van de Co-tijd, het effect van gedrag van ouderejaars op nieuwkomers en discrepanties tussen het gedrag dat wordt verwacht van eerstejaars en het gedrag dat ouderejaars laten zien. Deze discussies resulteerden in Co-tijden waarin minder geschreeuwd wordt, minder denigrerende opmerkingen worden gemaakt en opdrachten meer appelleren aan de capaciteiten die van een officier worden verwacht. De Co-tijd nieuwe stijl werkt volgens het paradigma ‘wat, waarom en hoe nu verder’. Blijvende kritische reflectie is nodig en stimuleert professionalisering.**

*Drs. S. Dalenberg – luitenant-kolonel van de Militair Psychologische en Sociologische Dienst\**

**V**raag een officier naar zijn opleiding aan de Koninklijke Militaire Academie en verhalen over de Co-tijd zullen niet ontbreken. Hoewel deze initiatieperiode voor velen in een ander tijdsbestek of daglicht heeft plaatsgevonden,

kenmerken de verhalen over de Co-tijd zich door chaos, fysieke en mentale druk, en bovenal trots en verbondenheid.

Meningen over de Co-tijd zijn divers. Vaak wordt het vormend karakter benadrukt. Het doel, nut of effect wordt echter mondjesmaat ter discussie gesteld. Vaak zijn het outsiders die kritiek op de Co-tijd leveren. Het lijkt erop dat het nut en effect van de Co-tijd door insiders (cadetten en officieren) altijd is aangenomen zonder duidelijke onderbouwing.

Dit artikel beschrijft een recent onderzoek<sup>1</sup> naar het effect van de Co-tijd en de mogelijkheden tot verbetering. De Co-tijd wordt daarbij niet zozeer als ontgroeningsritueel beschouwd, maar geanalyseerd als socialisatie-instrument.

De Co-tijd is de huidige naam voor de ontgroeningsperiode waarin nieuwe rekruten op de KMA sinds 1828 worden ingewijd op de KMA en vanaf 1879 in het cadettencorps.<sup>2</sup> Het cadetten-

\* Sander Dalenberg (Hoofd KennisCentrum van het Expertise Centrum voor Leiderschap bij Defensie) was van 2011 tot april 2016 universitair docent leiderschap & HRM aan de Faculteit Militaire Wetenschappen van de Nederlandse Defensie Academie (NLDA). Hij hoopt begin 2017 te promoveren op een onderzoek naar het effect van korte socialisatieperiodes en specifiek de ontgroening (Co-tijd) op de Koninklijke Militaire Academie. Het gaat om actieonderzoek gecombineerd met een participatieve observatiemethode, wat impliceert dat de onderzoeker invloed heeft op de ontwikkeling tijdens zijn onderzoek. De auteur dankt dr. R. Moelker en drs. L. de Stoppelaar voor hun betrokkenheid bij het schrijven van dit artikel.

1 Kwantitatieve en kwalitatieve data voor dit artikel berusten op vragenlijsten en interviews afgenomen voor het promotieonderzoek. Tijdens het COID-symposium 'Integriteit in de praktijk' op 19 mei 2016 is een deel van dit onderzoek gepresenteerd en is er door de P-CDS en HDP aan gerefereerd als voorbeeld voor nieuw leiderschap.

2 P. Groen & W. Klinkert, *Studeren in Uniform: 175 Jaar Koninklijke Militaire Academie 1828-2003* (Den Haag: Sdu Uitgevers, 2003).

3 W. Klinkert, *100 Jaar Cadettencorps, 1898-1998* (Gianotten, 1998). J. Schilt, 'Herfsttij Van Het Militaire Elitegevoel: Het Elitair Zelfbeeld Van Aspirant-Officieren Op De Koninklijke Militaire Academie in De Periode 1948 Tot 2008' (s.n.), 2011), 110; Abraham Stemerdink, *Jonkers: 170 Jaar Koninklijke Militaire Academie* (Balans, 1998), 206.



FOTO FOCUS, CADETTEFOTOGRAFIEVERENIGING

*De Co-tijd kenmerkte zich door chaos, fysieke en mentale druk, en een gevoel van trots*

corps kreeg na de Tweede Wereldoorlog een steeds grotere rol in de vorming van aspirant-officieren.<sup>3</sup> Mede daarom is er altijd veel (externe maar ook interne) aandacht geweest voor de Co-tijd. Er verschenen niet alleen wetenschappelijke<sup>4</sup> artikelen, maar ook kritische artikelen over de doelen en activiteiten van de Co-tijd,<sup>5</sup> artikelen die menen dat de KMA verzuimt in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen<sup>6</sup> of die arbeidsongeschiktheid wijten aan de Co-tijd.<sup>7</sup>

#### Het kan beter

Recente interne aandacht voor de Co-tijd betreft de risico-inventarisatie aan de NLDA.<sup>8</sup> Daaruit blijkt dat er voldoende beheersmaatregelen zijn tijdens de Co-tijd, maar dat gedragingen en sociale mechanismen die spelen tijdens de Co-tijd risico's kunnen vormen voor ongewenst gedrag. Met andere woorden, het kan beter.

Een kritische blik op de Co-tijd, met bijbehorende interventies ter verbetering, levert op twee manieren winst op voor de vorming van de aspirant-officieren. Enerzijds wordt het beoogde effect, het creëren van gewenst gedrag bij aspirant-officieren gestimuleerd en anderzijds wordt voorbeeldgedrag en de attitude van ouderejaars tijdens de Co-tijd beïnvloed.

- 4 J. Poelman & J. Schwerzel, 'Terug Naar De Basis. Veranderingen in Het Vormingsmechanisme Op De Kma', *Carree* 2013; R. Moelker and R. Richardson, 'Socialisatie Op De Kma, Mens en organisatie: de krijgsmacht in verandering. Alphen aan de Rijn: Mets & Schilt (2002).
- 5 F. Ramakers, 'Ontgroening Op De Kma: Van Stier Tot Officier?', *Carré* 2003.
- 6 Reumerink, 'Kma Gesloten Bastion', *Trouw*, 23-07-1994.
- 7 Dort, van (2010) KMA 't einde? <http://www.vandortletselschade.nl/columns/98/> (11-9-2015).
- 8 COID, 'Integriteit Bij De Opleiding En Vorming Van Adelborsten En Cadetten Aan De Nederlandse Defensie Academie (Rapport Rai)' (2014).



*Regelmatig sloeg de balans door richting pesterijen en plezier voor de ouderejaars*

### Opzet artikel

Dit artikel schetst hoe de ontwikkelingen in de Co-tijden van de afgelopen jaren (2012-2015) bijdragen aan de socialisatie van nieuwe rekruten. Tevens komt aan de orde hoe die ontwikkelingen bijdragen aan het vormen van voorbeeldgedrag van ouderejaarscadetten. Eerst worden de ontwikkelingen beknopt weergegeven. Daarna volgen de interventies en de resultaten daarvan. De slotbeschouwing gaat in op de potentiële leereffecten van de Co-tijd.

### Historisch perspectief

De ontgroening op de KMA is sinds het oprichten van de KMA in 1828 aan veranderingen onderhevig. Tussen 1830 en 1920 heette de

ontgroening 'barentijd'. Nieuwe rekruten verleenden het hele eerste jaar diensten aan ouderejaars terwijl ze lijfstraffen incasseerden.<sup>9</sup>

Daarna werd de ontgroening korter en kreeg de naam 'feuttijd'.<sup>10</sup> Vanaf 1950 was een speciale commissie (Cadetten Activiteiten Commissie) verantwoordelijk voor de feuttijd. De grens tussen pesterijen en introductie in de mores van het cadettencorps bleek in die tijd uiterst dun. De balans sloeg regelmatig door richting pesterijen en plezier voor de ouderejaars.<sup>11</sup> In 1952 werd de feuttijd daarom zelfs voortijdig afgebroken.

### Forse kritiek van cadetten en kader

Tussen 1955 en 1978 werden mentoren (verantwoordelijk voor het mentale welzijn van de nieuwkomers) toegevoegd aan de ontgroeningsorganisatie. Bovendien kwamen er meer regels vanwege de forse kritiek van cadetten en kader op de feuttijd. Een formeel programma was er echter niet. Enquêtes onder cadetten in 1969 en 1976 stelden vast dat de meeste ouderejaars een soepeler ontgroening voorstonden, eventueel zelfs zonder fysieke belasting.<sup>12</sup>

De feuttijd werd gereduceerd van 21 naar 18 dagen, de formele naam veranderde in 'coördinatie-tijd', de feutpolitie werd coördinatiecommissie en nuldejaars waren niet langer feuten maar stieren. Fysieke belasting van de stieren werd in 1986 weer breder toegestaan, wat de Co-tijden vanaf die periode weer zwaarder maakte.<sup>13</sup>

Vanaf 2000 is het aantal en de diversiteit van cadetten enorm toegenomen. De Militair Wetenschappelijke Opleiding (vier jaar) werd aangevuld met de Korte Officiers Opleiding (twee jaar) en een officiersopleiding voor onderofficieren (Specifieke Officiers Opleiding). Bovendien kwamen er sinds het eerste decennium in het nieuwe millennium twee lichten per jaar op. Vanaf die periode worden er dan ook twee Co-tijden per jaar georganiseerd.

### Doelen Co-tijd

De Co-tijd heeft sinds het eind van de vorige eeuw als hoofddoel nieuwkomers te enthousiasmeren voor het cadettencorps. Daarnaast

<sup>9</sup> 1878 Cadettencorps, *Cadetten Almanak Koninklijke Militaire Academie 1830-2015* Cadetten Almanak (Breda: Broese & Comp., 1830-2015) 87.

<sup>10</sup> 1920 *ibid.*, 141.

<sup>11</sup> Zie noot 2, 322.

<sup>12</sup> 1976 Cadettencorps, *Cadetten Almanak Koninklijke Militaire Academie 1830-2015* Cadetten Almanak (Breda: Broese & Comp., 1830-2015).

<sup>13</sup> R. Hoek, *Van Feuttijd Tot Coördinatieperiode: Een Onderzoek Naar De Civilisatie Van De Introductieperiode Op De Koninklijke Militaire Academie Gedurende De Periode 1948-2006* (Breda: Nederlandse Defensie Academie, 2007).



FOTO FOCUS, CADETTEN FOTOGRAFIE VERENIGING

Hoofddoel van de Co-tijd is de nieuwkomers te enthousiasmeren voor het corps

streeft de Co-com er onder meer naar om:

- de saamhorigheid onder de eerstejaars te vergroten;
- kennis aan te reiken over de historie en tradities;
- de waarden van het cadettencorps duidelijk te maken. De waarden van het cadettencorps komen terug in de cadettenbelofte en staan samen met meerdere gewoonten en gebruiken omschreven in het Wit op Zwart.<sup>14</sup>

Het startpunt van dit onderzoek ligt bij de Co-tijd van 2012 die, ondanks de geschetste ontwikkelingen, niet veel anders was dan de Co-tijd in de periode 1990-1995.

## Interventies

Het ogenschijnlijk kritiekloos kopiëren van programma en gedrag is een logisch gevolg van

de manier waarop het socialisatieproces is ingericht. Ouderejaars cadetten zijn het voorbeeld voor nieuwkomers en baseren hun gedrag op wat ze zelf hebben meegemaakt. Op hun beurt zullen de nieuwkomers het jaar daarop (of twee jaar later) hun gedrag als ouderejaars laten leiden door wat ze gezien en dus geleerd hebben toen ze zelf 'stier' waren. Externe interventies hierin zijn schaars en kansloos omdat de cadetten jaar in jaar uit de stabiele cultuurdragers zijn.

Theorieën over socialisatie in organisaties<sup>15</sup> en sociaal leren<sup>16</sup> geven aan dat mensen vooral

14 S. Stolp, *Wit Op Zwart* (Breda: KMA, 1994).

15 R. Fang, M. Duffy, & J. Shaw, 'The Organizational Socialization Process: Review and Development of a Social Capital Model', *Journal of Management* 37, 1 (2011); A. Saks & B. Ashforth, 'Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future', *Journal of Vocational Behavior* 51 (1997).

16 A. Bandura, *Social Learning Theory* (New York City: General Learning Press, 1971).

gedrag overnemen dat ze zien bij ‘succesvolle’ leden van de organisatie. Daarnaast zal iemand die zelf een bepaalde overgangsrite heeft doorstaan, deze niet snel bekritisieren omdat die kritiek impliciet ook het eigen optreden reflecteert.

Hoewel er onder de ouderejaars weinig motivatie was om kritisch naar het programma van de Co-tijd te kijken maakte een kleine opkomst van nieuwe rekruten in maart 2013 het mogelijk om de huidige aanpak en structuur kritisch te evalueren. Deze kritische evaluatie onder begeleiding van een adviseur<sup>17</sup> (een begeleidend officier voor cadetten in de Co-com) had als uitgangspunt te bezien hoe de Co-tijd beter kan bijdragen aan de gewenste effecten.

#### De Socratische methode

Middels de Socratische methode,<sup>18</sup> waarbij het uitstellen van het eigen oordeel en doorvragen vereist is, werden deze evaluaties vormgegeven. Het doel van de Socratische gesprekken was de deelnemers dieper inzicht te laten krijgen in de effecten van activiteiten van de Co-tijd. In diverse gesprekken, meestal tijdens vergaderingen, reflecteerden de deelnemers kritisch op het effect van het gedrag van de Co-com en coördinatoren in relatie tot de gestelde doelen.

*‘In mijn tijd gebeurde dat nog niet. Toen was het standaard om de vorige Co-tijd te evalueren met de stieren, coördinatoren en mentoren. Hierbij werden de achterliggende effecten van programmaonderdelen niet ter discussie gesteld of tegen het licht gehouden.’ (Co-com 2012)<sup>19</sup>*

De Socratische methode werd niet door alle leden van de Co-com hetzelfde ontvangen.

*‘...we hoeven niet overal een psychologisch experiment van te maken, toch?’ (Co-com 2012)*

*‘...hier was verschil in te merken binnen de Co-com. Dus ik denk dat het effect van de adviseur niet altijd bij iedereen is bereikt.’ (Co-com 2013)*

#### Gedrag kopiëren

In gesprekken over de effecten van de Co-tijd werd regelmatig sociale leertheorie<sup>20</sup> aangehaald. In essentie leren mensen niet van wat je ze vertelt, maar ze kopiëren gedrag van belangrijke personen in hun omgeving. Zeker in een nieuwe omgeving tijdens socialisatieprocessen<sup>21</sup> zijn nieuwe leden vatbaar voor het gedrag van begeleiders. Bewustzijn van de invloed die de ouderejaars hebben, de leiderschapsrol die ze vervullen en de morele verantwoordelijkheid die daarbij hoort<sup>22</sup> waren dan ook kernpunten in het begeleiden van de discussies.

Hoewel actieonderzoek gecombineerd met een participatieve observatiemethode<sup>23</sup> impliceert dat de onderzoeker altijd invloed heeft op de ontwikkeling, zijn keuzes altijd gemaakt door de Co-com. Wanneer er echter ideeën ontstonden die mogelijk een negatief effect konden teweegbrengen, werd het bestuur wel getriggert om hier nog eens goed over na te denken. Hierdoor was enige sturing vanuit begeleiders onontkoombaar. Toch bleef het bestuur veel vrijheid houden om zaken te veranderen.

*‘Zo voelde ik het destijds ook. De adviseur kon wel bepaalde druk opleggen, maar uiteindelijk heb ik wel altijd het gevoel gehad dat het ons product was.’ (Co-com 2013)*

Wel moesten de leden van de Co-com kritisch nadenken over de te behalen effecten en mogelijke negatieve en positieve neveneffecten. Ondanks de nodige weerstand tegen het kritisch nadenken over het eigen proces en product, leidden deze gesprekken tot wijzigingen in het programma. Deze wijzigingen zijn altijd door cadetten zelf geïnitieerd.

17 Elke cadettencorpsvereniging heeft een officier als adviseur.

18 E. Wortel & D. Verweij, ‘Inquiry, Criticism and Reasonableness: Socratic Dialogue as a Research Method’, *Practical Philosophy* 9, 2 (2008).

19 Alle respondenten hebben ingestemd met deelname aan het onderzoek en gebruik van eventuele citaten.

20 Zie noot 16.

21 Fang, Duffy, & Shaw, ‘The Organizational Socialization Process: Review and Development of a Social Capital Model’; Saks & Ashforth, ‘Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future’.

22 M. Brown, L. Treviño, & D. Harrison, ‘Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing’, *Organizational behavior and human decision processes* 97, 2 (2005).

23 Thiollent, ‘Action Research and Participatory Research’, *Institutional Journal of Action Research* 7, 2 (2011).

## Ontwikkelingen

### Minder schreeuwen

Eind 2012 werden de eerste discussies gevoerd over het effect van schreeuwen tegen de aspirant-leden. Enkele leden van de Co-com waren het er na langdurige discussies over eens dat schreeuwen waarschijnlijk als gevolg had dat aspirant-leden 'een muurtje optrokken' en niet meer luisterden. Het gevolg daarvan is waarschijnlijk dat alles wat er aan informatie wordt aangeboden tijdens een dergelijke tirade niet aankomt. Bovendien is het reëel te veronderstellen dat nieuwe leden ook niet meer de motivatie hebben om op een rustig moment wél te luisteren naar iemand die ze eerder schreeuwend heeft benaderd.

Dit heeft ertoe geleid dat leden van de Co-com die dit doorzagen deels zelf hun gedrag gewijzigd hebben en minder schreeuwend te werk gingen. Een overall-effect voor de Co-tijd bleef echter uit. Een deel van de Co-com en vrijwel alle coördinatoren hielden vast aan wat er altijd werd gedaan: veel verbaal geweld en weinig realistische verwachtingen van de stieren. Wel werd er voor de meer dienstervaren kortmodel lichte (SOO: Specifieke Officiers Opleiding) een ander soort introductie van twee dagen georganiseerd omdat het bestuur inzag dat het benaderen van ervaren collega's op een dergelijke manier waarschijnlijk averechts zou werken.

Na september 2012 wisselde het bestuur van de Co-com. Bovendien zou de Co-tijd van maart 2013 georganiseerd worden voor een bijzonder kleine groep nieuwe rekruten. Een aantal leden van de Co-com had de discussies meegemaakt over het denken in effecten van het gedrag. Door de ervaring met deze Socratische discussies kon deze Co-com kritisch denken over de mogelijke wijze van optreden in de Co-tijd 2013. Dit mondde uit in een programma geheel verzorgd door de Co-com zelf, zonder coördinatoren. Tijdens deze Co-tijd werd er door niemand geschreeuwd.

### Programmaonderdelen herzien

Daarnaast werden een aantal 'niet eerlijke' programmaonderdelen op een andere manier



FOTO FOCUS, CADETTENFOTOGRAFIE VERENIGING

*Schreeuwen en als boeman optreden heeft waarschijnlijk tot gevolg dat aspirant-leden een 'muurtje optrekken'*

vormgegeven. Discussies over het aanleren van waarden van het cadettencorps leverde namelijk op dat deze manier van werken geacteerd en onoprecht is, terwijl eerlijkheid een belangrijke waarde voor (aspirant) officieren is.

### Eerlijkheid als voorbeeld

De Co-tijd van maart 2013 was al met al eerlijker en professioneler. De Co-com stelde zich niet op als schreeuwende boemannen maar als voorbeeld-cadetten. Ze waren in staat om met behulp van een kritische houding de aspirant-leden aan zichzelf te laten twijfelen. Juist omdat het voorbeeld dat gesteld werd zo'n hoge lat leek te zijn. De rust die de Co-com uitstraalde was voor menig aspirant-lid vele malen indrukwekkender dan schreeuwende boemannen die ze verwacht hadden.

Eén van de Co-com leden schetste deze situatie als volgt: *'...op deze manier hoef ik helemaal geen slecht mens te zijn, en ze lijken nog veel meer te leren ook...'* (Co-com 2013). Achteraf zeggen ook oud-cadetten van de Co-com dat *'leading by example'* op deze wijze goed toegepast wordt. *'In onze tijd bleven we te veel vasthouden aan hoe het de jaren ervoor ging'* (Co-com 2012).

*'De voornaamste reden voor het afschaffen van het schreeuwen was voor mij dat het een groot teken van zwakte is en geen controle. Iemand die schreeuwt, heeft de situatie en zichzelf niet onder controle. Dat zijn wel belangrijke competenties/waarden voor een voorbeeldfunctionaris in de Co-tijd. Daarbij werden we zelf ook steeds weer getriggerd om naar ons eigen en elkaars gedrag te kijken. Iets wat nu ook terugkomt in mijn huidige functie.'* (Co-com 2013)

Deze Co-tijd leek de opmaat te zijn voor een structurele verandering. In de Co-com leefde echter nog de gedachte dat ondanks het succes van deze periode, de Co-tijd van september 2013 wel weer een 'ouderwetse' moest zijn. Gewenste en ongewenste effecten en vooral over de manier waarop de successen van maart 2013 geïntegreerd en bestendig konden worden in september 2013 werden daarom op Socratische wijze besproken.

Dit leidde in september 2013 tot het afschaffen van een aantal elementen die een gekunsteld karakter hadden. Waar in het verleden uitkomsten van controles of testen werden gemanipuleerd, werd nu eerlijk gewerkt en ingespeeld op de daadwerkelijke resultaten. Iets wat mogelijk wel eerlijker was, maar als onwennig en ook spannend werd ervaren door de ouderejaars. *'Wat gebeurt er als het wel goed gaat?'* (Co-com 2013).

Naast de verandering van denken bij de cadetten van de Co-com werd ook het effect op de nieuwe rekruten geanalyseerd. Kwantitatieve analyses van vragenlijsten die voor en na de Co-tijd zijn verstrekt, wijzen onder meer uit dat de wijzigingen in de Co-tijd van september 2013 leidden tot een verhoging van het enthousiasme voor het cadettencorps bij de aspirant-leden na de Co-tijd. Dit in tegenstelling tot september 2012, waar het enthousiasme van de

nieuwe leden voor het corps lager was na de Co-tijd dan ervoor.

De opmerking *'het kost denk ik wel een half jaar voordat je de Co-tijd in perspectief kunt plaatsen en echt enthousiast kunt worden over het corps'* (Senaat 2012) geeft weer hoe er vóór 2013 werd gedacht over de effecten van de Co-tijd. De positieve ontwikkelingen in 2013 vormen in die zin de eerste aanzet naar een fundamentele verandering van de Co-tijd.

### Voorbeeldgedrag en didactisch effect

Om deze verandering voort te zetten is een lange adem nodig. Cadetten zijn twee tot vier jaar in opleiding en het collectief cultureel geheugen veranderen vereist dan ook minimaal drie jaar. Met eerlijkheid en voorbeeldgedrag als uitgangspunten leek het tijd om meer aandacht te besteden aan 'didactische' effecten. De normen en waarden van het corps werden eerder vooral uit het hoofd geleerd en gereproduceerd, zonder in te gaan op de onderliggende inhoud. Bovendien werd er gediscussieerd over de manier waarop moest worden omgegaan met mensen die blessures hadden of opliepen. Deze discussies leverden concrete wijzigingen op in maart 2015.

In maart 2015 werd een van de traditionele programmaonderdelen, de 'normen en waarden-nacht' aangepast. Anders dan voorheen hadden de opdrachten nu een duidelijke connectie met de waarden van het cadettencorps. De opdrachten werden afgesloten met een korte evaluatie van de achterliggende gedachte.

De nieuwe aanpak bestendigde fysieke inzet als blijk van de wil om toe te treden tot het cadettencorps en creëerde tegelijkertijd breder begrip en acceptatie van de waarden. Deze verdieping van het begrip van de waarden van het cadettencorps nam hierdoor overigens ook toe bij ouderejaars die het proces begeleidden.

### Verantwoordelijkheid voor personeel

Een tweede ontwikkeling in 2015 is het afschaffen van het mutanten peloton. Een van de doelen van de Co-tijd is het creëren van



FOTO FOCUS, CADETTEN FOTOGRAFIE VERENIGING

*Bij socialisatieprocessen, zeker in een nieuwe omgeving, leren mensen niet van wat ze wordt verteld, maar kopiëren ze gedrag*

saamhorigheid. De manier waarop geblesseerden (mutanten) tijdens de Co-tijd werden geïsoleerd, werkte contraproductief. In 2014 waren praktische bezwaren nog een tegenargument, maar de Co-com van 2015 besloot om de verantwoordelijkheid voor het bij elkaar houden van de groep, inclusief geblesseerden, bij de coördinatoren te leggen. Hierdoor werden coördinatoren zich meer bewust van het effect van het eigen optreden.

Het bij elkaar houden van de groep leidde tot een andere dynamiek. Het benutten van de kwaliteiten van geblesseerden werd daarmee belangrijker dan het benadrukken van het gemis aan fysieke prestatie. Het niet meer elimineren van de groep mutanten als 'outcast' tijdens (en mogelijk na) de Co-tijd is een belangrijke ontwikkeling, die het verantwoordelijkheidsbesef van de coördinatoren aanwakkert. Niet langer kunnen ze vol gas hun gang gaan, waarbij de consequenties daarvan voor individuen

(blessures) worden opgelost door iemand anders. Velen (cadetten, oud-cadetten en kader) zien dit als een positieve ontwikkeling.

*'Erg positieve verandering! Jammer voor de ouderejaars die minder kunnen lachen, maar goed voor de effecten. Ik zie hier zelfs een meerwaarde in qua vormingsdoelen voor de toekomstige officieren; teamgevoel, personeelszorg voor je mutato's (geblesseerden), laat je personeel niet achter!' (derdejaars cadet, 2015)*

De lichte van augustus 2015 was een stuk groter dan die van februari, waardoor er in praktische zin weer getwijfeld werd over het gebruik van het mutanten peloton. Toch koos de Co-com ervoor het effect van groepsvorming te laten prevaleren boven praktische problemen. Bovendien werd er gekozen voor de invoering van een ander soort effectenmatrix. Voorheen was de 'sfeercurve' een leidend principe voor het gedrag van de coördinatoren



en ouderejaars. De sfeercurve stelde nauwgezet vast in welke mate coördinatoren per dag of activiteit, boos, streng, neutraal of soepel mochten zijn. Het nieuwe paradigma maakte de doelstelling en het gedrag van de nieuwkomers doorslaggevend.

## Nieuw paradigma in 2015: van sfeercurve naar leercurve

Sinds september 2015 werkte de Co-com met het schema ‘wat, waarom en hoe nu verder?’ Dat is een paradigma gebaseerd op een leercurve bij de stieren in tegenstelling tot de sfeercurve van de ouderejaars. Het ontwikkelen van het concept met de leercurve als leidend paradigma getuigt van effectgericht optreden. Door activiteiten op deze manier in te delen wordt in het licht van bijvoorbeeld situationeel leiderschap<sup>24</sup> ook duidelijker waarom in de eerste fase directief gedrag van ouderejaars gepast is en waarom in een latere fase de coördinatoren veel meer moeten inspelen op gedrag passend bij transformationeel leiderschap.<sup>25</sup>

Nieuwe programmaonderdelen die sinds 2013 waren geïntroduceerd en waren gericht op bezinning en bewustwording passen goed in het concept ‘waarom’ en ‘hoe nu verder’. Tijdens deze momenten worden open gesprekken gevoerd met de ‘stieren’ waarbij alles (aangaande de Co-tijd) bespreekbaar is. Ouderejaars leggen dan uit wat de gedachten zijn achter bepaalde delen van de Co-tijd en wat er in de toekomst wordt verwacht van de aspirant-leden.

Een kanttekening blijft dat ouderejaars opmerken dat de laatste dag van deze Co-tijd wel ‘compleet uit de Co-tijd sfeer valt door normaal met de

stieren in gesprek te gaan’ (derdejaars cadet 2015). Een opmerking die enerzijds blijkt geeft van de wil een leerlijn te ontwikkelen die ‘hoe nu verder’ benadrukt maar anderzijds weergeeft hoe diepgeworteld het idee van een ‘normale’ Co-tijd is.

Sinds 2012 heeft de Co-com elk jaar weer nagedacht over de te bereiken effecten en gewerkt aan een verdere professionalisering. Dit is in lijn met de opvatting van Socrates dat kritisch denken leidt tot het continu bijstellen van incorrecte en incomplete concepten.<sup>26</sup> Dit lijkt erop te duiden dat er een doorlopend proces van kritisch denken is ontwikkeld.

*‘Het heeft ervoor gezorgd dat we ons extra verantwoordelijk voelden om ons te allen tijde te kunnen verantwoorden voor een ‘event’ wat op dat moment plaats vond. We voelden de verantwoordelijkheid om een product neer te zetten waarover we met eenieder konden spreken zonder ons hiervoor te ‘schamen’ of meenden dat we hier veel extra uitleg bij zouden moeten geven.’ (Co-com 2015)*

*‘Ik ben blij om te zien dat er tussen toen en nu een aantal positieve ontwikkelingen hebben plaatsgevonden. Waar we in mijn tijd (te) vaak krampachtig vasthielden aan de traditionele waarde van de Co-tijd, zie ik dat er nu ruimte is voor inhoudelijke verbetering, waardoor het effect waarschijnlijk hoger ligt.’ (Co-com 2012)*

Met het Socratisch gesprek hebben de cadetten een instrument in handen om elkaar kritische vragen te stellen. De combinatie van het Socratisch gesprek met militair jargon, met termen als oogmerk en effectenmatrix, zorgt ervoor dat de relevantie van de gesprekken door cadetten als zeer wezenlijk wordt ervaren. Cadetten in staat stellen deze gesprekken zelf onderling te voeren is een belangrijk element van de borging van het nieuwe paradigma achter de Co-tijd.

## Effect op ouderejaars cadetten

Hoewel de Co-tijd als doel heeft om de eerstejaars ‘mores’ te leren, lijkt de nieuwe benadering vooral effect te hebben op het gevoel van

24 K. Blanchard, D. Zigarmi, & R. Nelson, ‘Situational Leadership after 25 Years: A Retrospective’, *Journal of Leadership & Organizational Studies* 1, 1 (1993).

25 N. Callow et al., ‘Measurement of Transformational Leadership and Its Relationship with Team Cohesion and Performance Level’, *Journal of Applied Sport Psychology* 21, 4 (2009); B. Bass et al., ‘Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership’, *Journal of Applied Psychology* 88, 2 (2003).

26 Chang, Lin, & Cheng, ‘Application of the Socratic Dialogue on Corrective Learning of Subtraction’, *Computers and Education* 31 (1998).

professionele verantwoordelijkheid van de ouderejaars cadetten. Door het aannemen van een meer verantwoordelijke rol zijn cadetten sinds 2013 meer gaan twijfelen aan de eigen capaciteiten om een dergelijke initiatieperiode te kunnen begeleiden.

*'...ik vraag me af of wij wel de juiste mensen zijn om dit te doen. Misschien kunnen we dit helemaal niet' (Co-com 2014)*

*'Cadetten beïnvloeden en vormen in de Co-tijd op deze wijze wel de gedachten van nieuwe cadetten. De Co-tijd staat bij elke officier in zijn geheugen gegrift, dus het heeft zeker impact. Cadetten zijn nog niet in staat om andere cadetten op te leiden! Naar mijn idee is de Co-com belast met een zware taak, wat je op de KMA zelf nog niet honderd procent inziet. (Co-com 2012)*

Positief hieraan is dat deze twijfel getuigt van een toegenomen professionaliteit onder cadetten betrokken bij de Co-tijd. Twijfel over de eigen verantwoordelijkheid en capaciteiten hoort immers bij het gedegen overwegen van alternatieve handelingen en het loslaten van de vertrouwde, veilige setting van hoe het ooit was.<sup>27</sup> De ontwikkeling en het uitvoeren van een 'co-functionaris-workshop' in september 2015 in de vorm van een intervisie tussen ervaren en onervaren coördinatoren is een positief uitvloeisel daarvan. Vragen die in deze sessie aan bod kwamen zijn bijvoorbeeld:

- Hoe daag je mensen op respectvolle wijze uit om boven zichzelf uit te stijgen?
- Kun je als coördinator uit je 'rol' stappen als een groepslid het zwaar heeft?
- Hoe houd je de groep bij elkaar?
- Wat doe je als mensen eerder dan verwacht het gewenste gedrag vertonen?

## Borging

Hoewel het erop lijkt dat er structurele veranderingen tot stand zijn gekomen in de organisatie van de co-tijd is het de vraag of deze veranderingen beklijven. Cultuurverandering kost tijd. Cadetten die in 2012 de Co-tijd hebben meegemaakt, waren in 2014 en 2015

verantwoordelijk voor de uitvoering. Cadetten die daarna verantwoordelijk zullen worden, hebben niet langer 2012 als referentiekader. Het collectief historisch geheugen is daarmee structureel veranderd. Bovendien wordt het meer en meer duidelijk dat de Co-tijd niet alleen een leerzaam moment is voor de aspirant-leden: de ouderejaars en vooral de coördinatoren leren mogelijk nog veel meer.

Het lijkt erop dat de Co-tijd cultuur fundamenteel veranderd is. Dit blijkt onder meer bij de groep kort model cadetten met meerdere jaren dienstervaring uit de specifieke officiersopleiding (SOO). Zij werden door een mini corps-introductie enthousiast gemaakt voor het cadettencorps. In 2012 en 2013 was dit een categorie waarbij nog veel weerstand voelbaar was ten aanzien van het cadettencorps. In de Co-tijd van september 2015 heeft deze groep haar waardering en complimenten uitgesproken over het programma en het idee achter de Co-tijd. Bovendien heeft deze groep SOO-cadetten actief deelgenomen aan de organisatie van de Co-tijd en constructief geëvalueerd nadien, ondanks dat ze zelf geen Co-tijd hadden meegemaakt.

Er lijkt binnen de organisatie van de Co-tijd een verschuiving op te treden van conservatisme naar een meer innoverende cultuur. Deze verschuiving is vergelijkbaar met veranderingen in de militaire cultuur.<sup>28</sup> De focus ligt minder op het 'afzeiken' en 'fysiek belasten' en meer op 'confronteren met het eigen onvermogen' en 'enthousiasmeren door het goede voorbeeld te geven'. Ondanks deze positieve ontwikkelingen is het van belang scherp te blijven op de te bereiken doelen en effecten van gedrag en programma.

Het institutionaliseren van bijvoorbeeld de Socratische houding, waarbij geijkte wijzen van optreden kritisch worden besproken, kan

27 D. Verweij, *Geweten Onder Schot: Ethiek En De Militaire Praktijk* (Amsterdam: Boom, 2010) 172.

28 Dunnivan, 'Military Culture Change and Continuity', *Armed Forces & Society* 20, 4 (1994).

daarbij helpen. Alle cadetten en begeleiders (dus niet alleen degenen die betrokken zijn bij de Co-tijd) hebben er baat bij kritisch te reflecteren op hun gedrag en de procedures. Deze blijvende reflectie is iets anders dan het formaliseren van gedrag in vaste procedures en programma's. Het kritiekloos kopiëren van een bestaand programma lag immers aan de basis van de Co-tijd in 2012. Elke Co-tijd (maar ook de uitvoering van andere taken of opdrachten) zou daarom gepaard moeten gaan met de vraag 'waarom doen we dit?'<sup>29</sup>

Deze continue reflectie op een Socratische wijze vraagt veel van aspirant-officieren en van hun begeleiders. Zeker in een periode als de Co-tijd kan er veel leerpotentieel ontsloten en benut worden. Voor het programma van de Co-tijd betekent dit dat geen enkele Co-tijd meer hetzelfde zal zijn. Mentale en fysieke belasting hoeft daarbij overigens niet te worden geschuwd.

Samen de Co-tijd doorstaan draagt immers bij aan het vormen van een gemeenschappelijke band tussen officieren Geconfronteerd worden met de mentaal en fysiek zware kanten van het militaire werk hoort ook bij de voorbereiding op het officierschap.

## Conclusie

### Historische functie

Lang was de Co-tijd niets anders dan een initiatieritueel waar je als nieuwkomer doorheen moest om erbij te kunnen horen. Later kreeg de Co-tijd meer vorm als socialisatieproces, waarbij gewoonten en gebruiken, normen en waarden onder fysieke en mentale druk werden aangeboden. Ook in deze periode lag de nadruk vooral op het doorstaan van de periode om te kunnen toetreden tot de cadettengemeenschap.

Waarschijnlijk zal de Co-tijd die historische

functie blijven behouden. De ontwikkelingen tussen 2012 en 2015 maken wel duidelijk dat de waarde van de Co-tijd verder strekt dan de transitie van 'stier tot corpslid'. De Socratische manier van elkaar bevragen zorgt ervoor dat niet alleen de nieuwe rekruten leren in deze periode, maar vooral ook de ouderejaars. De rol die de adviseur hierbij inneemt is uiteraard ook van grote invloed.

### Voorbeeldfunctie

Gewenst gedrag wordt in de Co-tijd niet langer afgedwongen vanuit macht en directief leiderschap, maar vanuit een voorbeeldfunctie. Coördinatoren zijn niet langer uitvoerders van een schrikbewind maar leiders die de verantwoordelijkheid voor hun groep ervaren. Bovendien is de reikwijdte van de Co-tijd niet langer beperkt tot een paar dagen, maar meer gericht op toekomstig gedrag van aspirant officieren.

### Leereffecten

Het leereffect van de Co-tijd is in de volgende onderdelen op te splitsen:

#### *Verantwoordelijkheid nemen*

Het nemen van verantwoordelijkheid voor het eigen gedrag en blijven nadenken onder druk in ambigue situaties is een belangrijke vaardigheid voor militairen, en voor officieren in het bijzonder. Eerstejaars worden tijdens de Co-tijd nog steeds op onvergetelijke wijze geconfronteerd met de kracht van de massa en de grote moeite die het kost om als individu te staan voor je eigen gedrag. Situaties waarmee ze geconfronteerd worden, zullen hen de rest van hun leven bijblijven en helpen om voor de eigen waarden en die van de organisatie te blijven staan bij het nemen van belangrijke beslissingen.

#### *Leiderschap*

Hoewel het huidige programma is gestoeld op voorbeeldgedrag, blijft de uitvoering mensenwerk. De aard van de Co-tijd blijft een mentaal en fysiek pittige periode, waarbij leidende ouderejaars alle spectra van leiderschapsgedrag vertonen, dus ook leiderschap gebaseerd op positionele macht waar scherpe randjes aan

29 Een dergelijke continue reflectie is in overeenstemming met onder meer Aanbevelingen uit het rapport Van der Steenoven (*moral fitness*) en het Project Integriteit in Opleiding (aangaande bijvoorbeeld intern saneren). Overigens zijn beide rapporten pas verschenen na het inzetten van de interventies tijdens de co-tijd die dit artikel beschrijft. Van der Steenoven, 'Integriteit Bij De Omgang Met Commerciële Partijen Op Het Gebied Van It', *Kamerbrief rapport commissie Van der Steenhoven* (Den Haag: Ministerie van Defensie, 2016).

zitten. Zonder die scherpe randjes is de Co-tijd niet de periode die het gevoel van verbondenheid en trots opwekt na afsluiting ervan. Tijdens de Co-tijd zijn ouderejaars cadetten zelfstandig verantwoordelijk voor nieuwe rekruten en alle personele, materiële, financiële en operationele processen. Deze verantwoordelijkheid voelt voor menig cadet anders dan de 'beurt' als groepscommandant tijdens zogeheten 'groene' periodes. Het voelt als echte verantwoordelijkheid. En door de nieuwe benadering van de nieuwkomers merken ouderejaars dat ze respect en draagvlak kweken. De leiderschapsinteractie tussen nieuwkomers en ouderejaars cadetten is reëler dan bij oefeningen met alleen jaargenoten. Dit pleit voor de Co-tijd als relevant onderdeel van leiderschapsontwikkeling in het curriculum van de cadet.

#### *Elkaar aanspreken en kritische reflectie*

Om de huidige ontwikkelingen voort te zetten is het van belang dat niet alleen de Co-com maar alle cadetten hun vermogen tot kritische reflectie op eigen gedrag en de effecten daarvan ontwikkelen. Verantwoordelijkheid, initiatief en creativiteit worden gepredikt binnen het cadettencorps. Die begrippen mogen vaker in de praktijk worden gebracht. De verantwoordelijkheid die cadetten hebben bij het ontvangen en vormen van hun nieuwe collega's wordt niet door iedereen ten volle gezien.

Bij die verantwoordelijkheid hoort morele professionaliteit. Als cadetten elkaar onderling fatsoenlijk en kritisch durven aan te spreken, als ze in staat zijn om de ketens van het vertrouwde af te werpen en met nieuwe creatieve verantwoorde activiteiten te komen die steeds opnieuw bijdragen aan de positieve ontwikkeling van de Co-tijd en het corps – pas dan is er sprake van borging.

#### *De rol van de adviseur*

Bewaking en borging van de professionele begeleiding van nieuwe rekruten door ouderejaars cadetten is een taak van het corps en haar adviseurs. Ook adviseurs zullen daarom het persoonlijk referentiekader moeten overstijgen. Het voeren van Socratische gesprekken en



FOTO FOCUS, CADETTEN FOTOGRAFIE VERENIGING

*De focus van de Co-tijd ligt nu minder op het 'afzeiken' en 'fysiek belasten' en meer op het 'enthousiasmeren door het goede voorbeeld te geven'*

het denken over de effecten van gedrag en socialisatieprocessen zijn belangrijke kwaliteiten om de ingezette koers te begeleiden. Proactief en creatief blijven streven naar een professionele Co-tijd, die bijdraagt aan de vorming van goed voorbeeldgedrag van zowel ouderejaars als nieuwe rekruten, blijft voorlopig het paradigma.

## Tot slot

Ten slotte een afsluitende kritische noot over het veranderen van de Co-tijd. Het afschaffen van programmaonderdelen roept bij sommige ouderejaars cadetten en officieren sentimenten op. De corpsgeest, de nep-inauguratie en bijbehorende *walk-of-shame* en het 'square'-dinner<sup>30</sup> zijn bijvoorbeeld verloren gegaan of drastisch veranderd. De uitvoering was namelijk gekunsteld en niet meer passend bij de eerlijkheid, verantwoordelijkheid en professionaliteit die ouderejaars cadetten willen overbrengen.

Uiteraard moet er wel gewaakt worden voor het behoud van het traditionele 'Co-tijd gevoel'. Als socialisatieproces moet de Co-tijd niet verworden tot een matte sessie ter introductie van de organisatie. Het heilig vuur moet blijven branden. ■

30 Voor velen zijn dit waarschijnlijk zeer kenmerkende onderdelen van de Co-tijd, met de daaraan gekoppelde nostalgische gevoelens.