

In gesprek met de KL-adjutant

‘vinger aan de pols van eigen toekomst’

Arend Brinkman, drie jaar KL-adjutant. Jaren waarin het onderofficierskorps zich verder heeft ontwikkeld. Maar ook een periode van erg veel veranderingen binnen de KL. Kortom voldoende stof voor een gesprek met adjudant Brinkman. Wat weet hij, wat vindt hij; en hoe ziet hij de toekomst voor het onderofficierskorps?

‘Ik kan met een heliview de landmacht bekijken en heb daardoor een brede kijk op het onderofficierskorps en de verdere ontwikkeling daarvan’, zo begint Brinkman. ‘We zijn de afgelopen jaren een heel eind in de goede richting gegaan en wat mij betreft terug van weggeweest. Het domein van de onderofficier is vast verankerd in de organisatie. De drie pijlers ervan; Leidinggeven, Vakman en Instructeur, staan voor de rol en taken van de onderofficier anno 2005. We hebben vanuit meerdere richtingen complimenten voor de ontwikkeling van het onderofficierskorps gehad, maar dat is geen reden om nu onze lauweren te gaan rusten. Het is tijd om de piketten voor de komende periode uit te zetten’ aldus Brinkman. In dit interview kijkt hij kort even terug naar achterliggende periode. Verder gaat hij in op de positie van het onderofficierskorps, het stafadjutantschap en de doelstellingen voor de komende jaren. Daarnaast beantwoordt hij enkele van de vele vragen die in de loop van de tijd door verschillende onderofficieren aan de redactie van ‘De Onderofficier’ werden gestuurd.

Het domein van de onderofficier is ondertussen gemeengoed geworden in de organisatie, waarom dan toch nog steeds zoveel aandacht voor dit domein? ‘In 1998 zijn we door de legerleiding uitgedaagd om de positie en taken van het onderofficierskorps voor iedereen helder te krijgen. Daar is hard aan gewerkt met als resultaat dat er nu in alle lagen van de organisatie geen enkele twijfel meer bestaat over het domein van de onderofficier. Dat was ook nodig gezien de missies waarvoor de KL zich vanaf begin jaren ‘90 geplaatst zag. De rol, taak en uitvoering van onderofficieren in deze missies onderstreept dat nog iedere dag. Zo zien we al enkele jaren missies die op groepsniveau draaien. Daarom is het van belang om structureel te trainen op gevechtsacties en zoveel mogelijk te werken aan verbetering op de gebieden leiderschap, vakmanschap en instructie.

risico’s, de primaire ‘groene’ prikkel

Dagelijks is in de (uitzend)praktijk te zien dat het tijdens inzet van KL-eenheden steeds meer aankomt op de kwaliteit van het niveau-I en -II optreden. Iedere militair kan met gevechtshandelingen en bijbehorend bot geweld te maken krijgen. Dit gegeven moet dan ook voor iedere KL-militair de primaire ‘groene’ prikkel zijn om zich de persoonlijke en groepsdrills en -skills eigen te maken. Vast staat dat we als beroepsmilitair risico’s lopen. We kunnen gewond raken of zelfs sneuvelen. Maar het wordt natuurlijk echt een ramp als dat gebeurt door gebrek aan training. Daarom moeten we de verantwoordelijkheid voor het domein nemen en ervoor zorgen dat KL-militairen zo goed mogelijk voorbereid op een missie gaan. Die training stopt nooit en er is altijd wel weer iets te verbeteren. Het heeft ook alles te maken met onze ervaring op dit gebied waarbij het om een kwestie van aanpakken gaat. Dit is iets waar we ons de komende jaren nog in kunnen verbeteren. Niet naar elkaar wijzen maar aanpakken dus!’

Door het telkens weer instromen van nieuw personeel in bestaande groepen of pelotons komt het voor dat de eenheid nooit volledig operationeel wordt. Is het daarom niet beter om van het indas-systeem af te stappen?

Mijn ervaring bij de vele reorganisaties die we ondertussen al meer dan tien jaar over ons heen krijgen is dat de gevolgen maar moeizaam op hun waarde zijn te schatten. Dit geldt zeker als je nooit echt de gelegenheid krijgt om het allemaal te testen. Ik denk hierbij bijvoorbeeld aan het 18-maanden model. Uit mijn tijd als OPC van het AT peloton TLV 106 heb ik persoonlijk goede herinneringen aan individuele instroom. Het gros van het peloton was op een aanvaardbaar niveau, wat heel positief werkte naar de nieuwkomers. Aan de ene kant waren de ‘oude stompen’ bereid om de nieuwkomers het vak te leren. Andersom waren de nieuwe mannen bereidwillig het vak van de maten te leren. De kwaliteit van het grootste gedeelte van een eenheid is bij een goed gevulde eenheid doorslaggevend voor de gehele kwaliteit ervan. Uiteindelijk heeft het ondas-systeem, het formeren van een peloton of compagnie uit nieuwkomers ook z’n weerslag op de kwaliteit van de hele eenheid. Ik ben er van overtuigd dat we, vooral door ervaring, ook deze uitdaging in de toekomst goed onder de knie krijgen.’

Hoe staat het met de verdere ontwikkeling van de positie van onderofficieren?

‘De lancering van adjudant + en ++, was een roep om doorgroei mogelijkheden voor onderofficieren te creëren. Mogelijkheden die er buiten de zogenaamde uitloop was er immers geen gelegenheid voor doorgroei. Dit heeft ook te maken met een mogelijke financiële doorgroei en ons daarmee in voorkomend geval te kunnen ontworstelen aan bestaande salarisschalen. De organisatie moet flexibel kunnen omgaan met de salariering van bepaalde functies. Jezelf verder ontwikkelen mag natuurlijk in je voordeel gaan werken zonder dat er meteen de rang van luitenant of kapitein aan gekoppeld zit. Het gaat dus vooral om groeimogelijkheden binnen het onderofficierskorps. De vaste toelage voor stafadjudanten zie ik dan ook in het kader van de doorgroei mogelijkheden, als een stap in de goede richting. Zij verliezen die overigens weer meteen wanneer zij buiten de piramide van stafadjudanten vallen. Eenmaal stafadjudant betekent dus niet automatisch een toelage tot aan de FLO-leeftijd. Ook zijn er behoorlijk wat onderofficieren die vanwege hun bijzondere kennis of wijze van functie vervulling een toelage op hun salaris krijgen. Het gaat hierbij om een uitgebalanceerde beloning voor vakmanschap. Individueel maatwerk waarbij competenties zwaarder tellen dan de rang. Maar het zijn uitzonderingen waarbij we al snel op de grenzen van ons huidige loongebouw stuiten. Ik denk dat we het er, op weg naar een meer flexibel beloningsstelsel, voorlopig mee zullen moeten doen.’

Het aantal uitlooffuncties moet drastisch omlaag. Wat blijft daar uiteindelijk nog van over?

‘In de nabije toekomst blijven er nog 250 functies over waarin adjudant-onderofficieren verder kunnen naar stafadjudant of officier. Grofweg gesteld gaat het daarbij om ongeveer 100 stafadjudant- en 150 uitlooffuncties. Stafadjudanten blijven in principe onderofficier en doen meerder functies binnen de piramide. Als overdrukventiel blijft de uitlooffmogelijkheid voor stafadjudanten bestaan. Ook de leeftijd van nieuw aan te stellen stafadjudanten speelt een belangrijke rol. De doorstroming in de piramide van stafadjudanten en doorstroom naar uitlooffuncties wordt minder, zoals dat overigens voor de doorstroom in alle rangen geldt.

stafadjudanten moeten hun status blijvend waarmaken

Stafadjudantschap is daardoor slechts voor zo’n honderd collega’s weggelegd, een relatief klein aantal. Buiten bewezen capaciteiten en het kunnen acteren als stafadjudant moet je het nadrukkelijk ook willen. Als je bijvoorbeeld niet als pelotonscommandant op de KMS aan de slag wilt, ben je ook niet de juiste figuur om stafadjudant te worden. Dat betekent dat je een bataljon moet willen en kunnen trekken maar vervolgens niet moet terugschrikken voor een tour als pelotonscommandant op de KMS. Hierbij maakt het niet uit of je een logistieke of een manoeuvre achtergrond hebt. Het gaat erom of je in je voortraject de juiste competenties voor een bepaalde stafadjudantenfunctie hebt verworven. Stafadjudanten moeten hun status blijvend waarmaken en blijven niet zonder meer deel uitmaken van de stafadjudantenpiramide.

Ondertussen blijft voor jonge ambitieuze onderofficieren de mogelijkheid bestaan om zo tussen het 30^e en 35^e levensjaar, na het behalen van een HBO-opleiding, als oto-leerling ([Vraag over betekenis van de afkorting is bij Jo uitgezet](#)) naar de KMA te gaan om vervolgens als officier verder te gaan. Ook hier geldt wat mij betreft, Als je het kunt en wilt, ga er dan voor!’

Regelmatig zijn er opmerkingen te horen over de start van het stafadjudantschap. Wat valt hierover nog te zeggen?

‘Toen rond 1998 werd geroepen “er zijn stafadjudanten” zijn enkele collega’s, die toevallig op de juiste ‘stoel’ zaten, stafadjudant geworden. Een sollicitatie- en selectieprocedure zoals we die nu kennen was daardoor in sommige gevallen niet van toepassing. Daarnaast bleken sommige commandanten hun stafadjudant als een soort van hoofd inwendige dienst in te zetten. Deze zaken hebben hier en daar voor een minder briljante start gezorgd. Maar het stafadjudantschap moet wel een kans krijgen. In de tijd gezien staan we nog in de kinderschoenen. Volledige wasdom heeft gewoonweg zijn tijd nodig.’

Er zijn nog steeds mensen die met argusogen de verrichtingen van hun stafadjudant volgen en de indruk hebben dat niet alle stafadjudanten op één lijn zitten.

‘Het is een utopie dat bij willekeurig welke categorie dan ook, iedereen op één lijn zit. Dus ja, ook onder de stafadjudanten leven er verschillende opvattingen over bepaalde zaken. In ieder geval mag dit nooit een nadelige werking naar de troep hebben. Ook zijn er stafadjudanten die onderuit gaan. Dit is erg vervelend voor betreffende eenheid maar vooral ook voor de collega die het betreft een nare zaak heel en vaak een persoonlijk drama. Maar op zich is ook dit, zowel binnen en buiten de organisatie, geen onbekend fenomeen. Er zijn immers ook wel eens bataljonscommandanten die het niet redden.

Deze zaken mogen nooit leiden tot een generaliserend oordeel over de groep stafadjudanten, of het loslaten van de

ingeslagen weg. Dit zou haaks staan op de vele positieve resultaten. Hierbij zien we in het buitenland een toenemende belangstelling voor de structuur van ons onderofficierskorps en de rol van het stafadjudantschap daarin. Wij, onderofficieren van de KL hebben nu een vinger aan de pols van onze eigen toekomst. We kunnen in de meeste gevallen zelf aan de knoppen van de onderofficiersopleidingen draaien. We nemen initiatieven om het domein van de onderofficier verder te versterken. We hebben een CSM-dag en alle KMS-opleidingen worden gerund door onderofficieren. We hebben toegang bij commandanten op alle niveaus binnen de organisatie. We worden geacht onze eigen jongere generatie te detecteren en naar de KMS te begeleiden. En zo kan ik er nog wel even doorgaan. Kortom hou op met het naar elkaar wijzen en bestrijden, sluit de rijen, steun elkaar en richt de energie op ons domein.'

Wat mogen we van de stafadjutant verwachten?

'De prioriteiten en verantwoordelijkheden van een stafadjutant zijn inmiddels glashelder. Zij bewaken de niveau-I en -II training, staan garant voor een niet aflatende aandacht voor de onderofficieren van hun eenheid, begeleiden (jong) kader en hebben een rol bij de detectie en selectie van aspirant onderofficieren. Maar minstens zo belangrijk is dat stafadjutanten het domein van de onderofficieren bewaken. Zij moeten daarbij steeds op zoek zijn naar verbetering van het vakmanschap, leiderschap en het niveau van de instructie binnen hun eenheid. Verder let hij op alles wat er binnen de eenheid gebeurt en is hij betrokken bij het wel en wee van alle militairen binnen zijn eenheid. Dit alles geldt dus niet alleen voor de staf waarbinnen hij werkt. Ook de werkvloer behoort nadrukkelijk tot zijn werkterrein. Alleen wanneer je als stafadjutant weet wat er binnen de eenheid speelt en echt betrokken bent bij alles wat er gebeurt, kun je op steun en acceptatie rekenen.'

'aanspreken, uitdagen, prikkelen ondersteunen en informeren'

'De stafadjutant heeft nadrukkelijk de steun van de andere onderofficieren nodig. Zij moeten hem aanspreken, uitdagen, prikkelen maar ook ondersteunen en voeden met informatie op de domeingerelateerde gebieden. Komt de stafadjutant niet naar je toe - iets wat ik nog wel eens hoor - zoek hem dan op en laat hem weten wat je van hem wilt want hij is jouw man binnen de eenheid. Misschien is dat wel een eyeopener voor hem. Werken binnen de KL is nog steeds teamwerk waarbij we het samen moeten willen en doen. Wellicht ten overvloede wil ik benadrukken dat de stafadjutant geen ombudsman is die allerlei vragen over arbeidsvoorwaarden of juridische aangelegenheden en dergelijke kan beantwoorden. Hierin heeft hij niet meer dan een signaalfunctie (naast de commandantenlijn).'

'Eén van zaken die ik in dit verband wil noemen zijn de verstoringen in het Opleiding en Trainingsproces. Door optimaal gebruik van de stafadjutantenlijn zijn signalen van deze verstoringen van de werkvloer tot op het niveau van het OPCo in de legeraad getild. Dit heeft een aantal keer geleid tot snelle op maat gesneden maatregelen om het probleem op te lossen of het effect ervan te minimaliseren. Zo is er een herverdeling van het personeel gekomen en is er weer munitie voor de schietoefeningen. Mede door een signaal uit de stafadjutantenlijn is versneld een besluit genomen tot aankoop van Mercedes-Benz soft-tops. Ook is een plan ontwikkeld voor verbetering van OGV ([Arend, waar staat deze afkorting voor?](#)) op de legerplaatsen.'

Tijdens de laatste csm-dag werd nog eens benadrukt dat ook het personeel van logistieke eenheden aan de militaire basisskills en -drills moet voldoen. Hoe verhoudt zich dat tot de vele cursusplaatsafwijzingen waar logistieke eenheden mee te kampen hebben?

'Militaire basis skills en drills zijn zoveel als mogelijk in de diverse opleidingen verwerkt. Dat is wat mij betreft de basis voor het later op functie kunnen bijhouden van deze trainingselementen. Goed voorbeeld hierbij is het terugbrengen van de schietopleiding in de onderofficiersopleiding voor alle wapens en dienstvakken (schiethuis KL onderofficieren.

Maar natuurlijk is het ook zo dat als je noodgedwongen vooruit moet grijpen op je 36 maanden model en een prioriteit aangeeft binnen OTCo, de kans ontstaat dat de koek voor eenheden met een lagere prioriteit op is. Anders gezegd, aan de opleidingscapaciteit van een relatief klein leger zitten grenzen. Vaak blijkt in overleg met het betreffende opleidingscentrum toch nog een maatwerkoplossing mogelijk. Ook het inschakelen van deskundigheid elders uit de organisatie wil nog wel tot oplossingen leiden.

Helaas is het zo dat er wel eens "een stekker los ligt". Ik weet dat de cursus schietinstructeur ([Is dit de juiste benaming?](#)) het afgelopen jaar slechts voor een derde gevuld is geweest. Ook het aantal NBC-opleidingen ([welke NBC-opleidingen?](#)) is nog niet voor de helft gevuld geweest. C-OPCo en C-OTCo zijn ondertussen op de hoogte van deze situatie en werken aan oplossingen.

Hoe dan ook zullen in goed overleg alle registers voor logistieke eenheden moeten worden opengezet. Zij moeten voor wat betreft de militaire basisvaardigheden op gelijke tred met de gevechtseenheden blijven.

Het lijkt erop dat bij reorganisaties van staven steeds meer onderofficiersfuncties geschrapt worden, terwijl zij juist de broodnodige kennis en ervaring kunnen inbrengen. Is dit een herkenbaar verschijnsel?

‘Ik herken verschijnsel niet. In (hogere) staven is er natuurlijk meer werk voor officieren dan voor onderofficieren. Officieren maken onder meer beleid, plannen en bevelen terwijl onderofficieren uitvoerders zijn. Dat wil niet zeggen dat er in staven helemaal geen plaats voor onderofficieren is. Op bepaalde functies zijn door de wol geverfde onderofficieren ‘goud’ voor een staf. Door hun praktische en oplossingsgerichte manier van denken en werken, kunnen zij problemen op de werkvloer vaak met meer succes te lijf gaan dan officieren. Een gezonde mix van onderofficieren en officieren is daarom aan te bevelen. Wanneer blijkt dat bij een reorganisatie relatief veel onderofficiersfuncties verdwijnen, dan moet daar goed naar gekeken worden. Commandanten, stafadjudanten maar nadrukkelijk ook de medezeggenschapcommissies moeten hier een vinger aan de pols houden. Kwaliteiten die binnen het domein van de onderofficier vallen, moeten ook na de reorganisatie op staven terug te vinden zijn.’

Hoe is het voor de komende jaren gesteld met de vulling van onderofficiersfuncties?

‘Uit het zogenaamde migratieplan CLAS blijkt een tekort aan onderofficieren in 2007. Met name het tekort aan sergeanten (1) is wat mij betreft alarmerend. Dat heeft dus bij de eenheden heel veel aandacht nodig. Dit probleem is alleen binnen aanvaardbare proporties te brengen en te houden bij voldoende aanwas vanuit de troep. Het resultaat van een brigade waarbij door systematische detectie en selectie van aspirant onderofficieren de vulling van onderofficiersfuncties succesvol verloopt, is bemoedigend.

Maar ook het tekort aan sergeanten-majours zal tegen die tijd niet zijn opgelost, terwijl er een overschot aan adjudanten zal zijn.

Tot besluit is ook de NATRES voortdurend op zoek naar personeel. Het voorstel om op het *outtake*-gesprekformulier van het beroepspersoneel aandacht te schenken aan de mogelijkheden om als NATRES-militair verder te gaan, ondersteun ik van harte.’

Mogelijk door tot je 65^e, hoe kijkt de KL-adjutant daar tegenaan?

‘Ik betreur dat het er, vanwege het beroerde economische klimaat, op lijkt dat er een arbitrair opgelegd getal als in beton gegoten wordt opgelegd. Ik mis tot op heden een volwassen discussie over dit onderwerp. Ondertussen zie ik dat mede daardoor het personeel in de gordijnen gejaagd wordt.

Wat naar mijn mening helder en maatschappelijk geaccepteerd zou moeten worden is dat, militair zijn niet zomaar een baan is. We hebben een beroep waarbij een behoorlijke, en soms zelfs een extreme aanslag op je fysieke en mentale vermogens gedaan wordt. Opdrachten uitvoeren met gevaar voor eigen leven! We kunnen het ons niet permitteren om in gevaarlijke situaties de kuierlatten te nemen, zelfs niet als daarbij ons eigen hachje in het gedrang komt. Het toegenomen uitzendritme is ook een verzwarende van ons beroep. Met name deze zaken maakt, naar mijn smaak, het militair beroep tot een zwaar beroep. Ik ben dan ook erg benieuwd naar de keuzes die de politiek op dit punt gaat maken. Wordt vervolgd.

Up or out, hoe staat het met deze ontwikkeling?

(Ik heb deze vraag inmiddels bij Jo uitgezet)

Wanneer verdwijnt het verschil tussen BBT en BOT?

(Idem)

Waar moet het onderofficierskorps zich de komende jaren op richten?

‘Op de eerste plaats is het van het grootste belang dat we ons onderofficierskorps verder blijven ontwikkelen. Niet alleen voor wat betreft het domein of de trainingsmethodieken en dergelijke. Maar ook voor wat betreft de mogelijkheden voor certificering naar burger maatstaf. Onderofficiersopleidingen maken dat onderofficieren bij de KL een werk- en denkniveau op MBO-niveau hebben. Ook voor de eerder genoemde doorgroeimogelijkheden en het detecteren van lui met de benodigde specifieke potenties blijft aandacht nodig. Op die manier houden we een vinger aan de pols van onze eigen kwaliteit.

Ten tweede is en blijft de begeleiding van (jong) kader noodzaak en zal binnen alle lagen van de KL structureel een plaats moeten krijgen.

Ten derde moet nog meer dan nu al het geval is de aandacht gericht worden op de persoonlijke- en groepsdrills en -skills. Het hiervoor benodigde vakmanschap, is te halen bij onderofficieren die met twintig jaar ervaring als groepscommandant, opvolgend pelotonscommandant en compagnie-sergeant-majoor hun sporen verdient hebben. Door deze capaciteit juist in te zetten voor, maar ook tijdens een missie moet het mogelijk zijn om goed voorbereid

op uitzending te gaan.’

‘Tot besluit nog dit, door de handen ineen te slaan kunnen we onze positie consolideren en nieuwe kansen creëren voor de toekomst. Een toekomst die vele uitdagingen zal brengen en veel van ons korps zal vragen. Maar ik denk dat we het aankunnen en heb het volste vertrouwen in de kracht van het huidige KL-onderofficierskorps.’

AG

De KL-adjutant en de redactie realiseren zich dat lang niet alle voor dit interview binnengekomen vragen behandeld zijn. Wij vragen hiervoor uw begrip. Er waren gewoonweg te veel verschillende en vaak ook nog specialistische onderwerpen om ze allemaal aan bod te laten komen. Het voorstel is dan ook dat u met de niet beantwoorde vragen bij uw stafadjutant aanklopt.