



Intern memorandum

Aan

Datum 13 apr 2005

Ons kenmerk

Onderwerp Bijeenkomst stafadjudanten niveau 2

1. Op 17 feb.j.l werden door de KL adjudant, Stafadjutant Arend Brinkman, alle stafadjudanten van het tweede niveau uitgenodigd om deel te nemen aan wat hij noemt; het slotoffensief. Op deze dag is mn ingezoomd op de volgende onderwerpen:

1. Opleiding en Training niveau I&II
2. Begeleiding
3. Detectie en selectie
4. Bewaken domein
5. Prioriteiten en valkuilen voor stafadjudanten niveau 2

1.1 Na de inleiding werd door de KL adjudant de opdrachten verstrekt en de syndicaten bekendgemaakt. Met een ruime twee uur tijd kreeg elk syndicaat de tijd om hun onderwerp uit te werken en te belichten vanuit de perspectief van de syndicaatsleden. Elk syndicaat had het 5^e onderwerp als extra vraag, indien er voldoende tijd was kon als afsluiting dat ook nog als item meegenomen worden.

Per syndicaat werd na die twee uur hun bevindingen gepresenteerd aan de aanwezigen, terwijl op het eind van de dag ook de BLS nog even langs kwam. De dag werd afgesloten met een maaltijd.

Hieronder volgen de belangrijkste opmerkingen per onderwerp, tevens de (meeste) vragen en antwoorden die ontstonden tijdens en na de presentaties. Als bijlage is opgenomen de vragen zoals die zijn verstrekt aan de syndicaten, met de opmerkingen overgenomen van de flipovers.

2. Opleiding en Training niveau I&II

Allesomvattende vraag was of we verantwoordelijk zijn voor training van het niveau I&II. Uiteindelijk is de gehele lijn van onderofficieren van de ehd verantwoordelijk voor O&T van het niveau I&II; voorbereiden, uitvoeren, evalueren (meten) en aanpassen. De rol van de onderofficier, maar zeker die van de stafadjutant hierin moet **zichtbaar** zijn. De stafadjutant moet deze verantwoordelijkheid nemen en daarin een prominente rol spelen, door overleg, communicatie en structuur. Hij kan en moet zorgen voor de mogelijkheden (lees **randvoorwaarden**) om de onderofficier deze rol te kunnen invullen.

Datum 1 maart 2005

Ons kenmerk

3. Begeleiding

Bij dit onderwerp komt veelvuldig de structuur van begeleiden naar voor. Ongeplande begeleiding gaat goed, maar van geplande begeleiding is nog niet altijd sprake. De stafadjutant dient te zorgen voor de juiste randvoorwaarden om begeleiding binnen de ehd mogelijk te maken. Anders blijft begeleiden hangen bij de momenten waarop iets fout is gegaan. Door de genoemde structuur kan worden gezorgd voor een goede verdeling van wie welke functionarissen begeleiden, waarin wordt begeleid en hoe vaak moet worden begeleid. De jonge startende onderofficier weet niet beter dan dat begeleiding zal gaan plaats vinden, hij ervaart dat als een logisch gevolg van zijn functioneren op een startfunctie. Veel genoemd is de factor tijd, zowel als reden waardoor begeleiden niet uit de verf komt, als de drijfveer om juist gestructureerd met tijd om te gaan om begeleiding mogelijk te maken. Verder is vaak de term gevallen begeleidingsboek, als hulpmiddel bij begeleiding en begeleidingsboom als structuur binnen de ehd om begeleiding aan op te hangen.

4. Detectie en selectie

Detectie en selectie valt uiteen in twee zaken; het detecteren en selecteren van sldn en kpls als aspirant onderofficier en het detecteren van onderofficieren voor stafadjutanten. Het detecteren en selecteren van aspirant oo begint bij de jonge (startende) gpc. Zijn onderbuik gevoel en geges uit intake- en functioneringsgesprekken, tezamen met de mening van de Opc kunnen een goed basis zijn voor een advies aan de stafadjutant/senior oo van de ehd. Goed moet worden bewaakt dat de lijn binnen de ehd wordt gevolgd; gpc - opc - csm - BA. Indien een persoon is gedetecteerd moet er gezocht worden naar mogelijkheden om hem/haar het leidinggeven te laten uitproberen in eenvoudige opdrachten. Hierin speelt de gehele lijn dan weer een rol. Aanbevelingen dienen mn gericht te zijn op leiderschapskwaliteiten. Wel is de valkuil dat we mogelijk te veel selecteren, waardoor mogelijke kandidaten te lang bij de ehd blijven en niet meer toe komen aan een kans op de KMS. Bij detecteren en selecteren van aankomend stafadjutanten is er een rol voor een adviesraad per wpn/dv weggelegd. De aanbeveling op dit gebied is het gebruiken van "boerenverstand" en zeer belangrijk is het zorgen voor vertrouwen. Dit laatste is mn te creëren door over dit onderwerp helder en transparant te communiceren. Belangrijk is dat detectie selectie niet overgelaten wordt aan het toeval, het dient levend te worden gehouden dmv bewaken en het zetten van voldoende druk.

5. Bewaken domein

Bewaken dient zich te (blijven) richten op het proces van initiëren, begeleiden en uitvoeren. De stafadjutant moet binnen de ehd zorgen voor de verankering in het programma. Zijn rol in dit continue proces moet vooral **zichtbaar** zijn, en toegankelijk. Goed voorbeeld hiervan zijn de initiatieven zoals bijvoorbeeld functieklassweken bij lumb1 en sergeants-time bij 13Mechbrig. Voor de uitvoering binnen het domein is de structuur van het onderofficierskorps een prima middel. De stafadjutant zorgt voor de vertaling naar beneden. Veelvuldig wordt ook de voorbeeldfunctie in deze genoemd, op elk niveau. De verbetering van de aspecten leider, vakman en instructeur zitten opgesloten in dit onderwerp. Ook de koppeling naar begeleiden is hier een duidelijke voorwaarde. Leiderschap wordt vooral gemeten aan de hand van vakmanschap, dus dient dat als voorwaarde te worden gezien.

Als valkuil is mn genoemd het opnieuw moeten beginnen en terugvallen op het vorige niveau. Dit kan misschien worden voorkomen door het vastleggen van de "standaard" en het uitvoeren van "nul"metingen en controle aanvangsniveau.

Datum 1 maart 2005

Ons kenmerk

6. Prioriteiten en valkuilen voor stafadjudanten niveau 2

Elk syndicaat heeft ook dit aspect bekeken. Helaas is dit door tijdgebrek niet meer als onderwerp afzonderlijk behandeld. De ressortadjudanten hebben als syndicaat hierover gebrainstormd. Als prioriteit voor de rol en taak van de stafadjutant zien zij mn: Training niveau I&II, begeleiden (jong) kader, detectie en selectie en bewaken van het domein (leider vakman instructeur). Daarnaast zien ze (natuurlijk) nog veel meer, de stafadjutant let op alles wat er in de ehd gebeurt. De stafadjutant trekt de kar, de rest zit op de kar !!!

De overige syndicaten hebben vooral de vervuiling aangegeven als valkuil. Hierdoor is het soms moeilijk om tijd en prioriteit op de juiste wijze te gebruiken.

7. Tijdens deze dag is de Bevelhebber Landstrijdkrachten, Lgen Urlings, nog kort langs geweest. Hij benadrukte dat 2004 voor de onderofficier een perfecte ervaring is geweest, mn de uitzending in Irak heeft hier veel aan bijgedragen. Hij onderschrijft het belang van uitzendingen maar geeft aan dat het de komende periode wel iets rustiger wordt op dit gebied. Voor 2005 geeft hij werving de top-prioriteit, die mogelijk zelfs doorloopt tot in 2006.

8. Al met al was het een prima dag, met veel positieve inbreng en open en eerlijke communicatie. Als highlights van deze dag kunnen worden genoemd:

- de **zichtbaarheid** van de stafadjutant;
- het zorgen voor **randvoorwaarden**;
- **structuur** in begeleiden en in detectie / selectie.

Stoo KCen KMS

M.M.B.G. Verbaant
Adjutant

Datum 1 maart 2005

Ons kenmerk

Bijlage 1: Vragen en antwoorden per syndicaat/onderwerp.

De vragen per onderwerp zijn *cursief* opgenomen vooraan bij elk onderwerp.

Opleiding en Training niveau I&II (syndicaat 1):

Hoe is de training van niveau I en II bij de eenheid georganiseerd?

Dmv Groene dagen, oefeningen, O&T tijdens missies

Hoe is deze training structureel verankerd in de (jaar) programma's en (les) roosters.

Structureel opnemen in jaarpgrm, individuele registratie en afdwingen lespgm's

Wat is de rol van onderofficieren en wat is de rol van ofn t.a.v. deze training niveau I en II? Zijn de onderofficieren verantwoordelijk?

Ofn: afdwingen, eisen, ook tav planning, registratie

Oon: verantwoordelijk, invullen programma, uitvoeren en controle

Wat valt er te zeggen over tijd, ruimte en middelen die benodigd zijn?

Randvoorwaarden dienen te zijn verzekerd

Zijn er kant en klare lesbundels of carrousels gemaakt t.b.v. niveau I en II training? Heeft de LO/Sport ook een rol in de training?

Ja, theoretisch is dit in de hand. LO/S heeft een vaste rol hierin.

Hoe staat het met de kwaliteitsbewaking, het testen of meten? Wordt er geregistreerd om vervolg programma's vast te kunnen stellen?

Meten, eisen en afdwingen. Bij niet voldoen zijn er gevolgen. Er wordt geregistreerd.

Met wat of waar gaat het goed, met wat of waar gaat het fout? Wat doen we om te verbeteren, wordt er geëvalueerd?

De valkuilen zijn: aanwezigheid vakkennis, randvoorwaarden, prioriteiten, continuïteit.

Er is brede acceptatie.

Er is structuur in de lessen, het begeleiden en bewaken

Wordt er iets gedaan met nieuwe technieken? (voorbeeld, convoi begeleiding, of satelliet patrouille) Idem v.w.b. de invoer van nieuw materiaal of uitrusting?

Niet structureel, wel voor uitzending (materiaal, optreden, enz.)

Wordt er iets gedaan in het kader van "bewaken domein" binnen de training van het niveau I en II, gericht op het kader wat het moet uitvoeren, bijvoorbeeld door inzet van specialisten tijdens kadertijd?

Inzet specialisten indien noodzakelijk.

Zijn er overige opmerkingen, suggesties of aanbevelingen t.a.v. het onderwerp training niveau I en II.

Gebruik maken van crosstraining

Afdwingen van eisen van hoog tot laag en KL breed

Creatief zoeken naar mogelijkheden binnen het programma

Datum 1 maart 2005

Ons kenmerk

Begeleiding (jong) kader (syndicaat 2):

Is de begeleiding van (jong) kader vastgelegd binnen de eenheid. Is daar een structuur voor aangegeven?

structuren dmv : OTAS, takenboek

Succesfactoren: gedragen worden, initiatief en controle gelaagdheid

Is er sprake van een begeleidingsboom?

Ja, dmv OTAS

Wordt er een introductie gegeven voor kader wat nieuw binnen de eenheid wordt geplaatst?

Ja

*Waar bestaat de begeleiding uit binnen de eenheid en wanneer is er een controle moment vanuit het naast hogere niveau? M.a.w is er **controle** op het proces?*

Is er sprake van schriftelijk vastlegging van gegevens, afspraken verbeteringen etc?

Liefst vastleggen in taken/begeleidingsboek. Gebeurt nu nog niet overal.

Wat is de rol van de officieren hierin?

(les)controle, beoordelen

In hoeverre heeft begeleiding te doen met beoordelen?

Begeleiden is de onderofficier opwerken naar een nog beter niveau, beoordelen is "afrekenen"

Maakt de eenheid gebruik van een "instroom peloton" / H2IOT peloton of iets dergelijks om nieuw personeel en kader op te vangen, verder op te leiden en te trainen en mogelijk zelfs te formeren tot compleet nieuwe groepen? (indien mogelijk)

Ja en nee, mn door het teveel aan taken niet altijd uitvoerbaar. Ook het accentmodel is hier wel eens debet aan. Er wordt zo mogelijk gebruik gemaakt van functieweken om verdieping te creëren.

*Wat zijn de **valkuilen** van het begeleiden?*

Waan van de dag en het moet geen wetenschap worden.

Zijn er overig opmerkingen, suggesties of aanbevelingen omtrent het onderwerp?

Randvoorwaarden dienen te worden gegarandeerd en het gebruik van gezond verstand.

Datum 1 maart 2005

Ons kenmerk

Detectie en selectie onderofficieren (syndicaat 3):

(dit syndicaat heeft niet de vragen letterlijk beantwoord. De opmerkingen van dit syndicaat zijn zo veel mogelijk verwoord in de tekst op pagina 2 van dit stuk)

Is er een structuur binnen de eenheid voor D&S van sldn en kpls (in potentie geschikt) voor de KMS of KMA?

(als u niet stuurt, krijgt u ook niets aangeleverd)

Kan een soldaat die bezig is met zijn tweede fie naar de KMS?

Wordt er binnen de eenheid extra aandacht besteed aan de kpls?

Is er sprake van D&S van onderofficieren in het kader van versnellen of de overgang via het OOTO traject KMA?

Idem voor onderofficieren die in aanmerking komen voor een functie voor Stafadjutant?

Is daar een structuur voor en wordt e.e.a. vastgelegd?

Wat is de rol van de monitor in deze, heeft u op een of andere manier contact met de monitor?

Hoe geschiedt de communicatie over D&S binnen de eenheid?

Weet een Stadj in de eenheid (brigade / OTC) hoe hij in de ogen van de niveau II adjudant functioneert? (hoe doe ik het?)

Wordt er binnen de eenheid gebruik gemaakt van de bestaande instrumenten? Is daar een structuur voor gekozen?

(begeleiden, functioneringsgesprek, beoordeling)

Is er sprake van gestructureerde D&S voor onderofficieren binnen de eenheid? Is daar een controle op, en wat zijn de valkuilen?

Zijn er verder opmerkingen, suggesties of aanbevelingen?

Datum 1 maart 2005

Ons kenmerk

Bewaken domein onderofficieren (syndicaat 4):

Hoe wordt er invulling gegeven aan het bewaken van het domein onderofficieren?

Vastlegging van verantwoordelijkheden, structuur onderofficierskorps
(Continue) Proces van initiëren begeleiden en uitvoeren
Standaard zetten

Wordt er nagedacht over de verbetering van het domein?

Verbetering van Leiderschap, Vakmanschap, of de Instructie?

Dit is een continue proces waarbij de uitvoering ligt in de 1^e ring

Wie houdt zich daar mee bezig? Hoe wordt de behoefte bepaald?

Zie vorig antwoord

Investeren vraagt altijd om tijd, ruimte en middelen. Hoe wordt het aangepakt, waar vind je dat terug in het programma of anders?

Dmv verankering in het jaarplan, vertaling naar beneden en de juiste middelen (personeel, infra en materieel)

Zijn er volgens u nog meer middelen om het domein te verbeteren, middelen die relatief eenvoudig te gebruiken zijn in de waan van alle dag?

Worden er ook mensen of middelen gebruikt die van buiten de eenheid komen, of worden aangeboden? (AIB KMS)

Ja, men is dan echter wel weer afhankelijk.

Is er sprake van enige structuur voor het bewaken van het domein?

Is er sprake van controle op het domein?

Dmv inzichtelijk maken. (bv het ouderwetse ABO kaartje)

Wat zijn volgens u de valkuilen van het bewaken van het domein?

Terugvallen op het vorig niveau

Opnieuw moeten beginnen

Op de plaats van de C gaan staan

Onvoldoende communicatie

Zijn er verder nog opmerkingen, suggesties of aanbevelingen t.a.v het onderwerp?

Datum 1 maart 2005

Ons kenmerk

Prioriteiten Stafadjutant (syndicaat ressortadjudanten):

Pas op..... *Never surprise your commander!*

De Stafadjutant **let op alles** wat er in de eenheid gebeurt. Maar hij hoeft niet met alles wat hij tegenkomt iets te doen.

Zijn prioriteiten liggen bij een aantal onderwerpen en dat zijn:

Training niveau I en II, Begeleiden van (jong) kader,

Bewaken domein onderofficieren, Detectie en selectie onderofficieren

(sldn en kpls voor de KMS en KMA, maar ook kijkend naar de onderofficieren in de eenheid als het gaat om buitengewoon (wan)presteren, versnellen en de geschiktheid voor Stadj.)

Daarnaast doet hij nog veel meer, zoals;

Spreekbuis van de eenheid naar de C, met name voor de onderofficieren.

Buddy van de C, raadgever gevraagd of niet.

Bewaakt sfeer, moreel en normen en waarden. (hoe gaan we met elkaar om) en zaken in het kader van ORD

Bewaakt het wel en wee van al het personeel in de eenheid, ruzies onderling die uit de hand lopen, pesterijen, onvoldoende aandacht voor iemand met een probleem.

Bewaakt de traditie van de eenheid en/of het museum.....?

Vertegenwoordigd de eenheid in allerlei fora

En natuurlijk is er nog meer:

Kwaliteitszorg ONDEROFFICIERSOPLEIDINGEN

Kwaliteitszorg van je eigen wapen of dienstvak (op ons niveau)

Wapen of dienstvakraad van senior onderofficieren?

Contact met andere eenheden binnen de eigen brigade of het wpn/dnstvak

Onderhouden netwerk (passing Out of anders)

Een lastige vraag is ook vaak, wat is mijn plaats in de staf.

Hoe krijg ik de senior onderofficieren mee, wat kunnen zij met hun kennis en ervaring betekenen voor het domein.

En dan is er nog het doorspelen van informatie "uit de lijn".....

Valkuil is de ombudsman functie, de MDDer, de Gver, de psycholoog en ga zo maar door. Met andere woorden de prio wordt uit het oog verloren en teveel tijd gaat naar de verkeerde onderwerpen. Iemand met een (persoonlijk) probleem moet geholpen worden. U geeft, indien dit niet of onvoldoende gebeurt, de aanzet tot hulp, maar gaat niet op de stoel zitten van (vul maar in)

Valkuil is dat de verantwoordelijkheden niet worden uitgesproken!

Dat u zelf alles gaat organiseren i.p.v. met hulp en inschakelen van alle onderofficieren van de eenheid. U trekt zich onlangs aan de kar en de rest kijkt toe wanneer u plat gaat. Hetzelfde geldt voor de steun van uw commandant die u desnoods afdwingt!

Valkuil is indien er geen structuur wordt vastgesteld, verankerd in de eenheid. Training blijft dan toevallig, los zand, dat gaat fout. Toch moet ook flexibel kunnen worden gebruik gemaakt van het

Datum 1 maart 2005

Ons kenmerk

momentum.

Valkuil is niet controleren, meten of testen. Als een eenheid niet getest wordt of zelfs niet getest wil worden wordt het nooit wat. (meten om te weten, niet testen om te pesten)

Valkuil is ook de verhouding met (jonge) officieren.

Belangrijk is: Geloof in de zaak, respect voor ons domein !!