

Thema 8

DE INSTRUCTEUR



- **'OPLEIDEN IS
HET BESTE
HALEN UIT JE
MENSEN'**
- **'DE AMO
HEEFT MIJ
VERANDERD'**

DIENT HUMANISTISCH GEESTELIJKE VERZORGING

THEMA-8-2001

HOOFDREDACTIE:

Joan Merens

EINDREDACTIE

Sabine Funneman

AAN DIT NUMMER WERKTEN MEE

Carine van Hinte
Joan Merens
Leo van Opzeeland
Adriaan van Heemskerk
Hugo Remmers
Norbert de Kooter
Jan den Boer
Frans Kurstjens
Lauran Marcelis
Marieke van Veen
Kees Roza

MET TEKENINGEN VAN

Arend van Dam
René Nauta
Veerle

OPMAAK

TDS drukwerken, Schiedam

DRUKWERK

Opmeer | De Bink | TDS vof,
Den Haag

UITGAVE

Bureau Hoofdkrijgsmachtraadsman
Frederikkazerne • Gebouw 106
Van de Burghlaan 31
MPC 58A
Postbus 90701 • 2509 LS Den Haag
Telefoon 070 3166289

Overname van artikelen en tekeningen is
alleen toegestaan met bronvermelding

Inhoud

Inleiding – 3

SABINE FUNNEMAN

Hoe leren wij? – 4

CARINE VAN HINTE

Nieuw elan voor instructeursopleidingen – 7

JOAN MERENS

Filmrecensie: De juiste man/vrouw op de juiste plaats – 10

LEO VAN OPZEELAND

Bevlogen luchtmachtofficier aan het woord – 12

ADRIAAN VAN HEEMSKERK

Leer je in een humanistische conferentie iets? – 14

HUGO REMMERS

Twee meningen over AMO... – 15

NORBERT DE KOOTER

'Ik regel nu alles zelf' – 18

JAN DEN BOER

Gezonde afstand – 21

FRANS KURSTJENS

Een ander geluid – 22

JOAN MERENS

LEC-week bouwt aan natuurlijk leiderschap – 24

LAURAN MARCELIS

Een burger wordt militair – 26

MARIEKE VAN VEEN

SVV: paarse opleiding – 28

Kees Roza

Test – 30

Inleiding

UVH

UNIVERSITEIT
VOOR
HUMANISTIEK

BIBLIOTHEEK

Postbus 797 3500 AT Utrecht

Tel. 021, 239 01 99

De krijgsmacht is het grootste onderwijsinstituut in Nederland. Geen universiteit of hogeschool kan op tegen de scholingscapaciteit van de krijgsmacht. En er is geen bedrijf, industrie, multinational of organisatie in de dienstensector te noemen die meer mensen opleidt, traint, kennis bijbrengt dan de krijgsmacht.

Het product van de krijgsmacht vraagt er dan ook om. Dat product verandert voortdurend en de klanten veranderen ook steeds. En als de mensen ander brood willen moet de bakker een nieuwe oven kopen en nieuwe recepten leren. Zo moet de instructeur in de krijgsmacht zich steeds weer in bochten wringen om de vernieuwde kennis in zijn pakket op te nemen, om zich verstaanbaar te maken voor de veranderende militair, om zich de veranderingen in de organisatiestructuur eigen te maken. Hij (of zij) moet ook de kwaliteit van het gebodene handhaven, terwijl het soms net lijkt alsof het alleen maar gaat om meer en meer militairen binnenhalen en niet te vergeten binnen te houden. En waar staat die instructeur dan voor? Wat moet hij in zijn mars hebben? En vooral: waardoor wordt hij geïnspireerd? En kan hij dat zo houden?

Thema 8 van de Dienst Humanistisch Geestelijke Verzorging wil nu die instructeur eens in het zonnetje zetten. Want hij (of zij) is het die al die scholing moet verzorgen.

Aandacht voor de instructeur dus. Een aantal komt aan het woord. Beschouwend, mopperend, maar vooral ook: enthousiast!

Aan u lezers nu de volgende vraag: **wie is wie?** Onderstaande foto's zijn instructeurs die in Thema 8 aan het woord zijn. Bekijk ze goed, lees hun verhalen. En los daarna de puzzel achterin Thema 8 op: want Wie zegt wat? Wanneer u het citaat en de naam bij het juiste gezicht weet te vinden, stuurt u de bon op naar de dienst HGV en dan maakt u kans op een leuke verrassing!

Sabine Funneman



I



II



III



IV



V



VI



VII



Hoe leren wij?

Weinig tijd en tegenstrijdige belangen. Een instructeur komt niet toe aan waar die wel aan toe zou moeten komen. Kwantiteit en kwaliteit strijden als vanouds om de eerste plaats. Of is die strijd juist vruchtbaar? Een gesprek met een vakman over kennis, vaardigheden en niet te vergeten: vorming

Het ILMO gaat z'n poorten sluiten. Het opleidingsgedeelte gaat verder als Delta Compagnie van de KMS in Weert. Van een onafhankelijk instituut wordt het een onderdeel van een grote organisatie. Majoor Rob Bogers, commandant na-detachement en de afgelopen jaren actief als instructeur op het ILMO is niet zo vrolijk over de opleiding van instructeur. Maar of dat met alle veranderingen beter wordt?



"Aan de ene kant is het jammer dat het ILMO (Instituut voor Leiderschap, Media en Opleidingskunde) wordt opgeslokt, omdat het een onafhankelijk cursusinstituut was. Nu wordt het opgenomen in een grote organisatie, die zijn primaire taak ergens anders heeft, namelijk bij de initiële opleidingen.

Gelukkig krijgt de Delta compagnie een toevoeging zodat de naam herkenbaar blijft, heb ik gehoord. Maar als de commandant prioriteiten moet gaan stellen, dan weet ik wel waar die liggen. Waarschijnlijk bij de initiële opleidingen. Anderzijds denk ik dat de ophanging aan de KMS ook zo z'n voordelen

kan hebben. Want wie geven binnen onze KL het meest instructie? Dat zijn de onderofficieren. Dus zou je mogelijk de instructiebekwaamheid bij de initiële opleidingen kunnen verhogen. Je zit in ieder geval op de plaats waar het gebeurt. Vóór en nadelen dus.'

Wat zijn voor jou rondom instructie de belangrijkste veranderingen geweest?

'De leerlingen zijn in ieder geval een stuk mondiger geworden. Ze komen uit een sterk veranderde maatschappij. Het is op dit moment lang leve de lol, veel structuur zit er niet in. Daarnaast veranderen waarden en normen. Kinderen krijgen een steeds minder duidelijke opvoeding. Ik zie daar toch wel de nodige beperkingen in. En ze worden doodgegooid met informatie. Dus ze weten veel, maar het is soms wel moeilijk ermee om te gaan en er structuur aan te geven. En daar worden wij mee geconfronteerd, zowel bij BB'ers als bij BO'ers. Maar in opleidingenland komt steeds meer structuur. En ook de instructeurs zijn natuurlijk veranderd. Ze zijn van de basis af redelijk opgeleid in bepaalde werkvormen, met name de voordracht en de opdrachtsvorm. Die worden ook het snelst gekozen omdat ze het veiligst zijn. Maar daarnaast is er meer.'

Verandert de KL mee?

'De KL is in mijn belevingswereld meer veranderd door wat eind jaren '80 gebeurde, de val van de Muur. De andere taken die we daardoor als KL kregen, hebben ons een andere richting opgestuurd. Met name de uitzendingen. Die taken vragen veel flexibiliteit van het perso-

neel. En daarna de afschaffing van de dienstplicht, waardoor heel andere mensen de KL binnen komen. De mensen nu, komen voornamelijk uit één laag van de bevolking in plaats van uit alle lagen zoals in de dienstplichttijd. Dat vraagt nogal wat van de instructeurs. Zij moeten inspelen op nieuwe taken en op een nieuwe categorie mensen die binnen komt. Als iemand niet bekend is met de cultuur en waarden en normen van de KL, dan moet hij daaraan wennen. Daar is tijd voor nodig en als je hem die tijd niet geeft, dan loopt hij weg. Dan kiest hij voor iets anders. Dus zul je als instructeur meer geduld moeten hebben bij het bijbrengen van kennis en vaardigheden maar ook bij de vorming van de mannen en vrouwen.'

Kunnen instructeurs dat geduld opbrengen?

'Zolang het blijft bij het overbrengen van kennis en vaardigheden lukt dat nog wel, denk ik. Dat heeft ook te maken met de structuur van de organisatie, die is hiërarchisch. De sergeant brengt de stof over vanuit een bepaalde positie. Maar dat ligt bij vorming anders. We praten daar wel veel over, maar we doen er weinig aan. Ik denk ook dat veel van onze instructeurs daar niet toe in staat is. Bijvoorbeeld vanwege hun leeftijd, omdat ze betrekkelijk jong zijn en zichzelf nog aan het ontwikkelen zijn, maar ook door hun positie. Ze dienen zich te handhaven als leider van een groep, als instructeur van een groep. En ik heb het idee dat dat handhaven toch vaker vanuit hun rang en positie gebeurt dan vanuit hun eigen menszijn. Dat betekent dat er een bepaalde machtscultuur en machogedrag in het spel komt. En als dat gebeurt blokkeert dat alles op het gebied van vorming. Ik wil niet zeggen dat je nooit op deze manier leiding moet geven,



ook dat moeten mensen ervaren. Maar als je het nodig hebt om je te handhaven en het dus doorlopend gebruikt, dan wordt het hele aspect vorming de nek omgedraaid.'

Zouden instructeurs daarin beter ondersteund kunnen worden?

'Ja, dat zou goed kunnen. Andere collega's, onderofficieren zouden zich wat meer bewust moeten zijn van hun voorbeeldgedrag en van hun begeleidende taak. Ten tweede zouden we instructeurs wat meer tools mee moeten geven en beter moeten toerusten om vorming toe te passen in een groep. Het zou een aardig bewustwordingsproces zijn denk ik. Het gaat alleen niet van de één op de andere dag.'

Er zijn toch de cursussen op het ILMO?

'Als je één keer een cursus op het ILMO volgt, waarbij door de instructeur ter plekke iets aan vorming gedaan wordt, heb je nog niet de garantie dat de mensen daar zelf iets mee kunnen doen. Bij de cursus bedrijfsethiek-instructeurs wordt een stap in de goede richting gezet. Maar als er vervolgens bij de eenheden of bij het ILMO geen vervolg op komt, dan sterft het geleerde een langzame dood. Een cursus krijgen is goed, maar ééntje is niet voldoende. En om mensen genoeg zelfvertrouwen te geven om het aspect vorming een plek te geven in hun eigen cursus is niet voldoende. Dus dan grijp je als instructeur terug op wat je kan en wat je kent en dat is de opdrachtvorm, de voordrachtvorm, kennis en vaardigheden bij brengen. Dan geef je zelf de richting en de inhoud aan en dat is hartstikke veilig. Terwijl je bij vorming soms denkt: Waar stap ik in? Wat gebeurt hier? Moet ik hier iets van mezelf bloot geven? Dat is soms moeilijk.'

Twee dingen dus: één cursus op het ILMO is niet voldoende en op de werkplek is gewoon te weinig tijd om met het geleerde verder te gaan.

'Precies. Het lesrooster en het opleidingsprogramma zit zo strak in elkaar dat het echt lastig wordt om iets aan vorming

te doen. Het lukt soms maar net om die kennis en vaardigheden over te brengen. En vorming -wat je er ook over denkt- kost tijd!'

Maakt de organisatie optimaal gebruik van de kwaliteiten van instructeurs?

'Ik heb het idee dat het vertrouwen er maar tot op bepaalde hoogte is. De PC en de OPC zullen best vertrouwen in de instructeurs hebben. Maar hoe hoger je in de organisatie komt, hoe minder vertrouwen er is in de instructeur. Dat heeft volgens mij te maken met de tegenstrijdige belangen die de instructeur en het instituut hebben. Het instituut moet mensen opleiden, want de organisatie roept om mensen. Dus dat instituut is bezig met vulling, aantallen, productie met kwantiteit. De instructeur aan de andere kant is veel meer met kwaliteit bezig. Als een leerling niet aan die kwaliteit voldoet dan levert hij hem niet af. Dat tegenstrijdige belang leidt tot wantrouwen.'

Er moet gewoon geleverd worden!

'Juist en als dat niet gebeurt, dan kijkt men meteen naar beneden. Hoe komt het nu dat die instructeur dat niet doet? Waarom krijgt hij dat niet voor elkaar? De instructeur, op zijn beurt, zegt tegen de staf: Het gaat over kwaliteit en dat kan ik niet halen. Maar de staf blijft zich afvragen of de instructeur er wel alles aan gedaan heeft om het gestelde doel te halen. En dat levert frustratie op bij de instructeur en wantrouwen over en weer.'

Is dat oeroude dilemma van kwaliteit en kwantiteit ooit op te lossen?

'Zolang degene op de werkvloer niet meer besef krijgt waar de staf mee bezig is en de staf niet beter begrijpt waar de instructeur mee bezig is, dan blijf je dat houden, ja. De angst leeft dat als de instructeur te vrij gelaten wordt, dat het dan niet goed gaat. Blijven de leerdoelen dan nog wel centraal staan. Ik ben zelf instructeur geweest. Je weet dat je bepaalde leerdoelen hebt, maar er kunnen zoveel redenen zijn om die leerdoelen in te nemen, uit te breiden... om het anders te

doen. En dat doe je dan ook. Maar de leerlingen moeten toch zoveel mogelijk aan dezelfde eisen voldoen. Dat eist de klant. Het kan niet zo zijn dat de ene militair dit kan en de andere militair dat.

Bij het ILMO speelt dan nog

iets anders. Je bent daar veel met vorming bezig. Maar of je je doelen haalt is niet of heel moeilijk te controleren. Niet na één week maar ook niet na drie weken. Dat kan wel met kennis en vaardigheden. Mensen bewust maken, ze aan het denken zetten, ze laten veranderen lukt niet in korte tijd. Dat

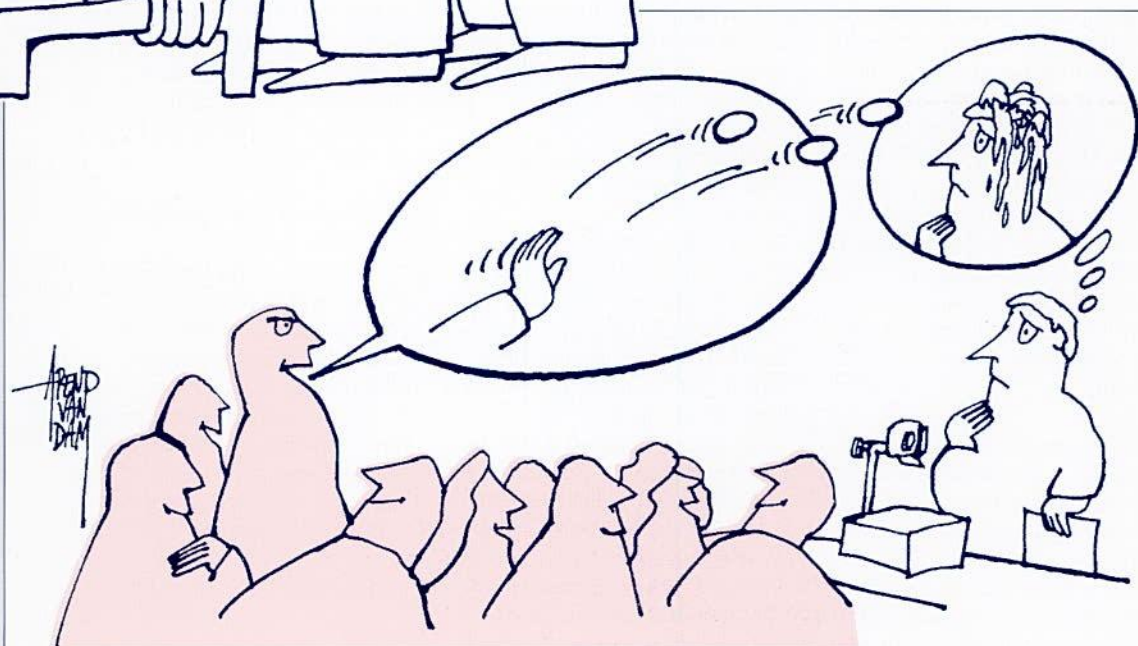
is één van de redenen dat in mijn beleving dergelijke cursussen vaker herhaald zouden moeten worden. Om te kijken wat je hebt bereikt, of ze er wat van hebben opgepikt. En niet alleen op het ILMO maar ook bij de eenheden. Mensen begeleiden zou systematisch moeten gebeuren. Ik denk dat herhaling er voor zorgt dat mensen zich steeds bewuster worden, waar ze toe in staat zijn. Dat wordt vaak te laag ingeschat. Je kunt meer bereiken dan je denkt. Alleen niet van vandaag op morgen. Daar zie je pas na weken, maanden, jaren resultaten van. Het zou een doorlopend proces moeten zijn.'

Ondanks je kritiek spreek je met veel hart voor je vak.

'Je eigen ervaring kun je erin kwijt. En dan is er de waardering van de leerlingen, die houdt je iedere keer weer scherp. Dat maakt het de moeite waard. Men waardeert wat je doet en blijkbaar hebben ze er wat aan, dat geeft meer voldoening dan de waardering van een leidinggevende.'

Raadvrouw Carine van Hinte





Nieuw elan voor instructeursopleidingen

Instructeurs zijn overbelast en stuiten in hun werk op problemen. Tot in de landelijke pers klinken er verhalen over instructeurs die zich niet gedragen als voorbeeld voor hun leerlingen. Wat is er aan de hand? Zijn ze niet goed opgeleid? Of worden er te weinig instructeurs ingezet? En wat gebeurt er om de problemen op te lossen?

OVERZICHT OPLEIDING

NIEUWE STIJL INSTRUCTEUR

In de initiële opleiding van onderofficieren is de Elementaire Instructie Bekwaamheid (EIB) een vast onderdeel.

Bij zijn of haar startfunctie bij het Legerkorps zal de jonge sergeant de militaire kennis en vaardigheden van de soldaten en korporaals op peil moeten houden. Dat vraagt om elementaire

didactische vaardigheden. De sergeant wordt naast leider en vakman ook instructeur.

Na ongeveer vier jaar is er dan de Primaire Vorming (PV), de eerste loopbaanopleiding voor de onderofficier, waarin de sergeant een spiegel wordt voorgehouden wat betreft zijn leidinggevende en instructiebekwaamheden.

Als de onderofficier na de PV voor het eerst een instructiefunctie bij een opleidingscentrum gaat vervullen, moet hij eerst de cursus Aanvullende Instructie Bekwaamheid (AIB) volgen. Dit is een functieopleiding van drie weken, die bij de Delta-compagnie van de KMS wordt gegeven (voorheen het ILMO).

Hierna wordt de onderofficier op het opleidingscentrum opgevangen door een opleidingsbegeleider en een senior instructeur uit zijn eigen instructiegroep. Zij voeren een intakegesprek met hem en stellen een begeleidingsplan op. De senior instructeur werkt met de beginnende instructeur een

takenboek door. De instructeur wordt daarna voorgedragen voor een praktijktoets met twee opdrachten (het verzorgen van een les en het houden van een begeleidingsgesprek). De toets wordt afgenomen door een toetscommissie, bestaande uit een functionaris van de KMS en een opleidingsbegeleider van een ander opleidingscentrum. Slaagt hij, dan krijgt hij het Certificaat Militair Instructeur en wordt hem een eenmalige beloning en het instructeurskroontje verleend. Natuurlijk is er een herkansing, maar mocht de kandidaat dan nog niet slagen dan is een toekomst in de lijn van hogere opleidingsfuncties niet meer mogelijk.

In de carrièrelijn volgt dan een instructiefunctie op een hoger niveau, waarvoor men de opleiding Hogere Instructie Bekwaamheid moet volgen, die bestaat uit een aantal modules. De bedoeling is dat HIB-opgeleiden les gaan geven aan leidinggevendenden of complexe functieopleidingen gaan verzorgen.

Dan is er nog de senior-instructeur. Dit is een HIB-instructeur, die als extra taak het begeleiden en opleiden van jonge collega's krijgt. Hij volgt daarvoor de cursus Begeleidings Vaardigheden Instructeur. Het is de bedoeling dat vooral de instructeurs die het vak goed in de vingers hebben hiervoor aangewezen worden. Zij krijgen extra tijd voor hun begeleidingsactiviteiten, afhankelijk van de aantallen te begeleiden instructeurs.

Goede instructeurs kunnen tenslotte nog door-groeien naar hogere opleidingsfuncties, zoals opleidingsontwikkelaar of opleidingsbegeleider.

Het vrolijk leren

Mijn speelen is leeren, mijn leeren is speelen,
En waarom zou mij dan het leeren vervelen?
Het leezen en schrijven verschaft mij vermaak.
Mijn hoepel, mijn priktol verruil ik voor boeken;
Ik wil in mijn prenten mijn tijdverdrijf zoeken,
't Is wijsheid, 't zijn deugden, naar welken ik haak.

Hiëronymus van Alphen

uit: *Kleine gedigten voor kinderen*



Eind 1999 is iedereen het erover eens: de werkomstandigheden van de instructeur moeten verbeterd. En dat kost tijd en inspanning. Het inzicht wordt verschaft door het eindrapport van de Projectgroep Kwaliteit Instructeurs (PKI) die twee jaar eerder aan het werk gezet is. In anderhalf jaar tijd heeft de projectgroep de problemen in de militaire instructie onderzocht. Op basis van de onderzoeken doet zij een groot aantal aanbevelingen om tot verbetering te komen.

De Legerraad besluit de adviezen van de PKI op te volgen. De instructeurs wordt beter geschoold en begeleid. Daarvoor worden opleidingsbegeleiders en senior-instructeurs vrijgemaakt. Een dapper besluit vinden André van Ree en Toon de Bresser van Staf COKL: ondanks het grote capaciteitsprobleem bij de KL wordt toch prioriteit gegeven aan kwaliteit.

Tot en met de Legerraad is men ervan doordrongen dat een krijgsmacht niet kan bestaan zonder enthousiaste, goed opgeleide en gewaardeerde instructeurs. Het heeft alles te maken met de kwaliteit van de krijgsmacht, maar natuurlijk ook met werving en behoud van jonge BBT-ers, met uitstraling naar buiten en met het behoud van de onderofficieren zelf. Goede opleidingen met goede instructeurs vormen de ruggengraat van de organisatie.

Nabij verleden

De omvorming tot een vrijwilligersleger en de accentverschuiving naar optreden in crisisgebieden heeft voor het opleiden in de KL grote gevolgen gehad. De beroepsmilitair heeft een andere achtergrond en instelling dan de dienstplichtige soldaat. Dat vereist een nieuwe didactische aanpak. Zijn toekomstige functie is veel complexer door de verschillende uitzendingen. Dit alles vraagt niet alleen meer scholing op vaktechnisch gebied, maar ook een betere vorming en leerlingbegeleiding. Dat werd aanvan-

kelijk allemaal niet zo snel onderkend. Toen er bezuinigd moest worden, werd er vooral in de opleidingssector sterk gesneden, zowel in de aantallen instructeurs als in de ondersteuning van de instructeurs. Er werd nauwelijks nog geïnvesteerd in inhoudelijke vernieuwing en ontwikkeling. Opleiding en scholing kregen geen prioriteit, omdat ze in die tijd nog prima verliepen. Daar kan wel een onsje vanaf, zo dacht men. Wat men zich echter onvoldoende realiseerde was dat de toenmalige kwaliteit van het opleiden het resultaat was van jarenlange investeringen. Toen in het opleiden werd bezuinigd liep de kwaliteit terug en werd de werksituatie van de instructeurs steeds verder uitgehoud. Dat leidde tot steeds grotere problemen en klachten van instructeurs. Uiteindelijk drong het besef door dat de situatie van de instructeur grondig moest worden onderzocht en verbeterd: het COKL kreeg de opdracht dit te doen en zo werd de Projectgroep Kwaliteit Instructeurs geboren. Er bleek in de praktijk veel te zijn scheefgegroeid en er is dus heel wat nodig om dit weer recht te trekken. Die maatregelen zijn lang niet allemaal nieuw.

André van Ree: 'Veel van de voorstellen voor verbetering komen globaal neer op het herstellen van voorzieningen bij de opleidingscentra die er vroeger ook waren! Er is de afgelopen jaren veel goeds tussen wal en schip geraakt, als gevolg van de bezuinigingen en de hoge werkdruk. Daar zijn vooral de scholing en ondersteuning van de instructeur de dupe van geworden, terwijl hij juist aan steeds hogere eisen moest gaan voldoen. Dat geldt overigens niet alleen voor de KL. Ook bij de andere krijgsmachtdelen doet zich dit voor. Overigens zijn die nauw betrokken geweest bij het Project Kwaliteit Instructeur (PKI) dat we in 1998 en 1999 hebben uitgevoerd. De KM, de Klu en de KMar zijn ook bezig verbetermaatregelen te nemen, die in grote lijnen overeenkomen met de PKI-aanbevelingen'

Kroontje

Het PKI had als doelstelling de knelpunten in de instructie in de volle breedte aan te pakken en met structurele oplossingen te komen. Het belangrijkste in dit verband is dat de functie van instructeur beter wordt ondersteund en voor de onderofficier aantrekkelijker wordt. Er is een beter loopbaanperspectief ontwikkeld. De functie van instructeur wordt weer een verplichte functie binnen het loopbaanbeleid voor onderofficieren, waarbij ook uitzicht wordt geboden op hogere opleidingsfuncties. Er is een



oefentoeelage ingevoerd voor delen van de opleidingen. Ook wordt de functie op een hoger niveau gebracht door aanpassing van taken, meer scholing en betere ondersteuning. Een instructeurfunctie moet weer aantrekkelijk worden en iets om trots op te zijn. Daar hoort ook bij dat de functie beter herkenbaar wordt gemaakt, door het dragen van de instructeurskroon. Die krijgt een instructeur niet voor niets. Daar gaat een heel traject van opleiding, praktijkbegeleiding en toetsing aan vooraf. Als hij goed door de toets komt krijgt hij behalve het kroontje ook zijn certificaat Militair Instructeur, dat een vereiste is om op oplei-

Waardering

Om de enthousiaste plannen niet te laten verzamelen moeten de veranderingen in de organisatie vastgelegd worden. In de functiebeschrijvingen van de instructeurs moet duidelijk worden wat men moet kennen en kunnen. Er moet op worden toegezien dat ze daarvoor ook worden opgeleid. Ook de opvang en praktijkbegeleiding door opleidingsbegeleiders en senior-instructeurs moet worden geformaliseerd.

Centrale sturing is nodig om de verbeteringen door te voeren en te bewaken. Ook zal er bij de opleidingscentra weer lescontrole ingevoerd worden. Ook de controle op het lesgeven en op de lesvoorwaarden is de afgelopen jaren in het slop geraakt en instructeurs zien hun commandant zelden of nooit in hun klas. Ondanks de wat betuttelende reuk van het begrip 'lescontrole' is controle door de commandant voor veel instructeurs, als het goed wordt uitgevoerd, een belangrijk blijk van belangstelling en waardering. In het onderzoek van de PKI bleken dan ook alle opleidingscentra voorstander van herinvoering ervan.

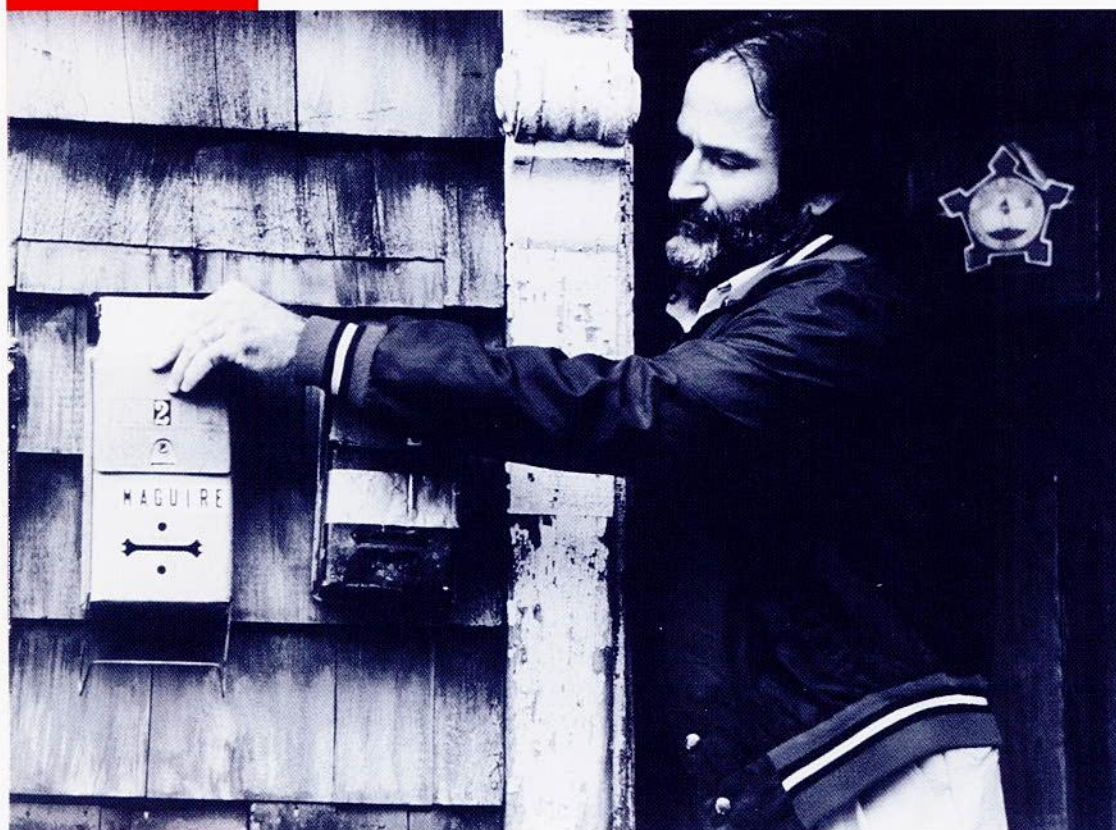


dingsgebied naar hogere functies te kunnen doorgroeien. Samen met CITO wordt op dit moment onderzocht of de instructeurfunctie ook civiel kan worden gecertificeerd. Het ziet er naar uit dat dit kan lukken, als de instructeur daarvoor op eigen initiatief de nodige bijscholing volgt. Ervaringen in Engeland leren dat dit voor personeel dat na een aantal jaren de KL weer moet uitstromen, een aantrekkelijk arbeidsmarktperspectief oplevert. Men heeft niet alleen een goede opleiding, maar ook een prima werkervaring als instructeur. Met zo'n certificaat kunnen instructeurs met een vaktechnische achtergrond waarschijnlijk goed in het VMBO terecht, terwijl instructeurs met een manoeuvre-achtergrond waarschijnlijk goede mogelijkheden hebben om in de volwasseneneducatie of in de bedrijfsopleidingsector aan de bak te komen.

Het pakket verbetermaatregelen richt zich overigens niet alleen op instructeurs. Ook de opleidingsontwikkeling wordt aangepakt, om de instructeur in goede syllabi houvast voor zijn lessen te kunnen bieden. Ook de commandanten komen aan bod. Zij hebben de taak om de randvoorwaarden voor de instructie te scheppen en het opleidingsproces te bewaken. Om die taak naar behoren te kunnen uitvoeren, worden ook de opleidingen voor het opleidingsmanagement verbeterd. Al met al gebeurt er nogal wat en ligt er de komende jaren nog genoeg werk op de plank. Adjudant de Bresser: 'Onderwijs blijft natuurlijk in beweging, onderwijs moet ook in ontwikkeling blijven. Het moet alleen wel in de juiste richting gebeuren. We hopen dat de veranderingen die nu worden doorgevoerd die beweging kunnen waarborgen.'

Raadvrouw Joan Merens

De juiste man/vrouw op de juiste plaats



Robin Williams in
Good Will Hunting

Mijn echtgenoot vervulde bijna een halve eeuw geleden zijn militaire dienstplicht. Hij bewaart bepaald geen negatieve herinneringen aan die tijd. Dat is te danken aan het feit dat hij mocht rondrijden op een drietonner, maar voor een groot deel ook aan de lessen van een bepaalde sergeant. Aan deze harde maar rechtvaardige man heeft hij, zegt hij, zijn hele leven met grote regelmaat teruggedacht. Van hem leerde hij het nut van discipline en het accepteren van autoriteit. Zelf trof ik op de middelbare school een leraar tekenen die ik nooit meer zal vergeten. Want soms gaf hij geen tekenles, maar vertelde hij over de steentijd, of over het wonder van het perspectief in de schilderkunst. Ik weet nu nog hoe gefascineerd wij altijd luisterden. Waarmee maar gezegd wil zijn dat de leerstof tijdens elke vorm van opleiding natuurlijk het belangrijkste is, maar dat de goede die die stof op een inspirerende manier aanbiedt, minstens een even grote rol speelt. Op het witte doek beperkt het fenomeen opleiding zich bij oorlogsfilms, of films over het leger in bredere zin, in negen van de tien gevallen (en misschien nog wel vaker) tot de dankbaar te portretteren figuur van de drillsergeant: vaak karikaturale types die krankzinnig streng tekeer gaan. Die figuren hebben we al aangehaald in het artikel over het verdwijnen van de houwdegen of ijzervreter, een

paar Thema's geleden. Een drillsergeant die nog wel past in dit verhaal over belangrijke docenten die iemand leven een draai in de goede richting kunnen geven, is eigenlijk alleen de sergeant die Richard Gere treft in de klassieker **An Officer And A Gentleman**. Zonder de zinnige lessen van deze steile maar niet onmenselijke man (een mooie rol die Louis Gossett jr. een Oscar opleverde) had de stuurloze, half verwaarloosde en slecht opgevoede rekrut het nooit geschopt tot de marinier in het smetteloos witte pak die hij aan het eind van de film is. (Voor Gere zelf betekende deze rol zijn overstap naar het grote succes). Eveneens bin-

nen de muren van de kazerne speelt zich **Renaissance Man** af, waarin Danny De Vito als werkloze reclameman, een groepje jonge, niet al te snuggere militairen in opleiding de betovering van Shakespeare's prachtige teksten weet bij te brengen. Voornamelijk bedoeld om te lachen, maar de ondertoon is wel degelijk serieus: in elk mens zit wel iets, als iemand het er maar uit weet te halen. (De zeer populaire comedyserie **Police Academy** is nooit aan mij besteed geweest. In deze slapstickfilms worden de rekruten weliswaar opgeleid tot politieagenten, maar de films zijn uitsluitend gemaakt om het publiek veel en vooral vet te laten lachen). Er zijn ook tientallen films gemaakt over scholen en universiteiten, en de invloed daarvan op leerlingen en studenten. Een klassieker is **Goodbye Mr. Chips** uit 1939, waarin een aanvankelijk nogal rigide en humorloze leraar op een Britse kostschool dankzij de heilzame invloed van een vrouw verandert in het type docent van wie alle leerlingen uiteindelijk met bloedend hart afscheid nemen. Een andere klassieker is **Blackboard Jungle** uit 1955, een sterke, onthutsende film waarin een leraar (Dirk Bogarde) het aan de stok krijgt met een leerling die hij na een ernstig vergrijp aan de politie uitlevert. De les die hij de overige leerlingen leert is het feit dat hij niet wijkt voor de terreur van de gewelddadige leerling. In grote lijnen doet

James Belushi diezelfde rol nog eens dunnetjes over in **The Principal** uit 1987, als nieuw aangestelde directeur van een highschool, die te maken krijgt met een criminele junk die de school in zijn greep heeft. In **Stand And Deliver** uit 1988 speelt Edward James Olmos een Latino, wiskundeleraar op een school die bevolkt wordt door kansloze zwarte leerlingen. Dankzij zijn onwankelbaar vertrouwen in de mogelijkheden van zijn leerlingen slaagt hij er in om ze te laten slagen voor hun eindexamen, en ze zo het broodnodige zelfvertrouwen voor de rest van hun leven mee te geven. Olmos werd genomineerd voor een Oscar voor zijn rol. In **Scent Of**

A Woman komt het onderwijsinstituut universiteit weliswaar zijdelings aan de orde, maar op een manier die toch interessant genoeg is om in dit verhaal te noemen. Chris O'Donnell speelt een plattelandsjongen die dankzij zijn goede cijfers is toegelaten op een universiteit waar verder veel rijke knulletjes studeren. Als een paar medestudenten een practical joke uithalen met de directeur, dreigt O'Donnell geschorst te worden omdat hij weigert de namen

van de ouders prijs te geven. Hij wordt gered door Al Pacino, die een blinde ex-generaal speelt met wie de jongen als bijverdienste enkele dagen is opgetrokken. De speech die Pacino aan het slot van de film afsteekt is bepaald niet vrij van demagogie, maar doet het toch uitstekend: hij verwijt de geborneerde directeur dat hij dreigt een jongen met principes te verwijderen ten gunste van verwende jochies zonder enig karakter.

Alleen al om die eigenlijk wat te dik aangezette scène is de film toch de moeite waard. Pacino kreeg er een Oscar voor. Gelukkig komen er op het witte doek ook heel wat positieve voorbeelden voor van leraren en leraressen die hun pupillen op het juiste spoor zetten. Beroemd werd Robin Williams bijvoorbeeld door zijn rol in

Dead Poets Society, als leraar op een Amerikaanse kostschool, die zijn leerlingen de ogen opent door ze zelf te leren denken. Zijn onorthodoxe methodes brengen hem in hevig conflict met de leiding van de school en ook met de ouders van zijn leerlingen. Maar ondanks een tragisch incident dat een direct gevolg is van zijn revolutionaire opvattingen, geeft hij zijn pupillen iets mee waar ze de rest van hun leven profijt van zullen hebben: de durf om zelf conclusies te trekken, en de vreugde van de eigen creativiteit. Ook in **Good Will Hunting** speelt Robin Williams een cruciale rol. Hier is hij een psychiater die een jeugdig, ongeleid projectiel met een briljant stel hersens op het goed spoor weet te zetten. Matt Damon speelt een schoonmaker die elke avond, als de school waar hij de gangen dweilt verlaten is, heidens moeilijke wiskundeop-

gaven weet op de lossen die hij op het schoolbord ziet staan. Als de leraar ontdekt wie die kei is, komt hij er ook achter dat de jongen voortdurend op straat zwerft, en kleine misdaden pleegt. De schoonmaker mag uiteindelijk studeren, op voorwaarde dat hij zich laat begeleiden door voornoemde psychiater. Voor deze rol kreeg Williams de Oscar die hij volgens kenners al voor **Dead Poets Society** had moeten hebben. In

Music Of The Heart is het Meryl Streep die, gemodelleerd naar een vrouw die echt bestaat, leerlingen uit een achterstandsbuurt wegwijst maakt op het gebied van muziek, door ze viool te leren spelen. Weliswaar komt de film nogal gepo-

lijst over, maar het enthousiasme van de juf die blijft geloven in het talent dat in elk kind aanwezig is, werkt aanstekelijk. Precies zo vergaat het de kleine Engelse arbeidersjongen **Billy Elliot** in de gelijknamige, bejubelde film. Billy moet van zijn vader, een harde, stakende mijnwerker, bokslessen nemen in het buurthuis, maar hij wil veel liever leren balletdansen. Hij treft een plat pratende lerares van middelbare leeftijd, die echter onmiddellijk

ziet dat de kleine knul talent heeft. Ze neemt het voor Billy op, bepraat zijn vader, en weet zelfs te bereiken dat hij uiteindelijk op een dansacademie wordt toegelaten. Eenmaal volwassen, danst hij de hoofdrol in een geheel door mannen uitgevoerde versie van Het Zwanenmeer. Het meest recente voorbeeld zien we in **Girlfight**, waarin een gefrustreerd zwart meisje stiekem bokslessen neemt. Met haar niksnut van een vader ligt ze voortdurend over-

hoop, ook omdat haar jongere broertje wel mag boksen. Als ze zich toch aanmeldt op de kleine, morsige boksschool treft ze een trainer die in een oogopslag het potentieel van dat boze meisje overziet. Tegen de tijd dat haar vader ontdekt waar ze mee bezig is, is ze al zover dat ze hem moeiteloos tegen de grond werkt. Een wat voorspelbare, maar toch heel sympathieke, kleine film, die duidelijk maakt wat Richard Gere aan het begin van zijn loopbaan al had ontdekt: talent is belangrijk, maar om te slagen is het minstens zo belangrijk dat je op het juiste moment in je leven tegen de juiste man of vrouw aanloopt.

Leo van Opzeeland



Billy Elliot



Girl Fight

Bevlogen luchtmachtofficier aan het woord

William Thuis hecht er veel waarde aan om zich als mens te kunnen ontwikkelen. Dat blijkt uit zijn loopbaan en daarnaast ook uit zijn culturele belangstelling. Hij bezoekt graag de schouwburg en leest ook veel. Een zeer bevlogen luchtmachtinstructeur aan het woord.

Ontwikkeling is van groot belang in een mensenleven heb ik vroeger geleerd. Dat heb ik mij in mijn eigen leven ter harte genomen. Ik vind dan ook dat de opleidingen gericht moeten zijn op de ontwikkeling van de leerlingen. Het is tegenwoordig niet meer zo directief: men moet leren dingen veel meer uit zichzelf te doen. Het gaat erom via bewustwordingsprocessen de innerlijke discipline en de eigen verantwoordelijkheid te bevorderen.

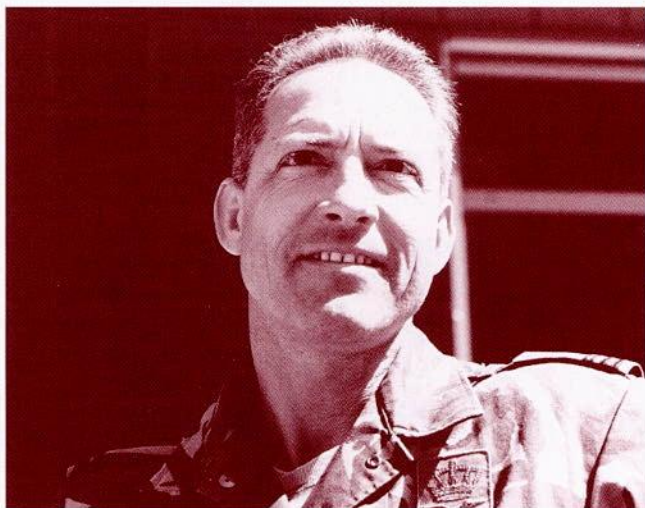
van zichzelf kwijt willen. Je weet het als instructeur niet per definitie beter. Dat is lastig maar tegelijkertijd ook een fantastische kant van het vak. Het behoeft een zekere liefde voor het werk, je kan dat niet op routine doen. Het is nodig je als oudere instructeur, te verplaatsen in de omgangsvormen en verwachtingen van de leerlingen. Als je op de oude manier te werk gaat dring je niet tot de leerlingen door.'

'Het is soms moeilijk om de leerlingen communicatieve en sociale vaardigheden bij te brengen. Met andere woorden: om ze op een goede manier met elkaar om te laten gaan. Denk hierbij ook aan de multiculturele samenleving waarvan we onder onze leerlingen de weerslag zien. Juist in groepen waar mensen met

kan opmerken dat liefde soms zo mooi is dat het haast pijn doet, maar dat valt buiten het kader van dit interview.'

'Omstandigheden die het vak van instructeur soms moeilijk maken zijn dat wij vaak lopen te improviseren met oude rotzooi. Dan heb ik het over allerlei soort materieel. Om een klein voorbeeld te noemen: ik moest laatst van alles en nog wat ondernemen om petten te regelen voor leerlingen die erwacht moesten staan. Dat soort dingen zou goed geregeld moeten zijn zodat de instructeurs zich op hun eigenlijke werk kunnen richten.'

'Ook kan het lastig zijn te schakelen tussen de verschillende rollen die je inneemt. Het ene moment sta je bij een feestelijke gebeurtenis zoals een beëdiging en het volgende moment heb je te maken met



Luitenant William Thuis, reeds instructeur vanaf 1980, heeft vele rangen doorlopen, van dienstplichtig soldaat via BBT-korporaal en BOT onderofficier naar BOT officier. Ten einde de stap naar officier te kunnen maken haalde hij in 1990, na drie jaar studeren, zijn VWO diploma. Momenteel is hij lichtingsofficier van de initiële militaire opleiding voor sergeanten aan de KMSL op de vliegbasis Woensdrecht.

Om dat te bewerkstelligen zul je het goede voorbeeld moeten geven en een instructeur moet zich daarbij kwetsbaar kunnen opstellen. Een kwetsbare opstelling wekt vertrouwen en is een manier om bij de belevingswereld van de leerlingen aan te sluiten. Open staan voor de leerlingen kost vaak moeite maar het is een gegeven dat de leerlingen van tegenwoordig ook iets

heel diverse achtergronden deel van uitmaken zijn communicatieve en sociale vaardigheden van groot belang. En ook in de samenwerking met andere krijgsmachtdelen en bij internationale samenwerking, straks misschien wel in een Europese luchtmacht, is het zaak elkaar goed te begripen.'

De maan

'Wederzijds respect is de basis voor elke relatie en respect is een mooi voorbeeld van iets dat je eerst moet geven voordat je het krijgt. Dat geldt voor iedereen. Ja, het is bijna zoals in de liefde....waarbij ik vanuit mijn persoonlijk leven

een leerling die met ernstige persoonlijke problemen kampt. Je werkt met de groep maar je bent tevens verantwoordelijk voor wat er met een individu in zo'n groep kan gebeuren.'

'We werken nu teveel 'kop aan staart'. De ene lichting is net weg of de volgende staat alweer voor de poort. Dat heeft te maken met tekorten aan instructeurs. Er zou meer tijd en ruimte moeten zijn voor scholing van instructeurs, met name op sociaal en maatschappelijk gebied. Hoe voer je beoordelings- en slechtnieuwsgesprekken, hoe ga je om met ziekteverzuim, dat soort dingen. Denk ook aan





de verwachtingen die gewekt worden overeenstemmen met wat wij te bieden hebben. Daarbij merk ik op dat de luchtmacht een prachtig bedrijf is dat veel te bieden heeft. Een realistisch beeld daarvan is wervend genoeg en geeft iedereen duidelijkheid.'

'Het mooiste van het instructeursvak is het beste uit de mensen te halen.'

Raadsman Adriaan Heemskerk

de gedragscode en de aandacht voor omgangsvormen en integriteit binnen de Klu, ik ben daar trouwens een groot voorstander van. We moeten elkaar aan kunnen spreken op elkaars gedrag, duidelijke grenzen en regels stellen en de normvervaging tegengaan. Deze zaken zijn ook belangrijk voor de algemene ontwikkeling van de instructeurs. En de eigen ontwikkeling van de instructeurs is belangrijk want het empathische vermogen dat nodig is in dit vak, vereist zelfkennis. Het gaat niet alleen om vaardigheden en techniek. We kunnen de afstand tussen hier en de maan overbruggen maar ook de afstand tussen hoofd en hart moet overbrugd worden.'

'Verder zou er meer contact en meer wisselwerking moeten zijn met operationele onderdelen en zou er meer loopbaanperspectief voor instructeurs moeten zijn, ook richting operationele functies. Het vak van instructeur mag best wat meer status krijgen. De initiële opleiding is dé basis voor de nieuwkomers en moet dan ook serieus genomen worden.'

'Het is jammer dat we van tevoren zo weinig informatie hebben over wie er in een bepaalde lichter opkomt. We weten vaak niet welke toezeggingen over plaatsing en opleiding mensen gekregen hebben. Dat leidt tot misverstanden die bij ons terecht komen. Men zou de mensen bij de banenwinkels en DWS beter moeten inlichten zodat



Leer je in een humanistische conferentie iets?

Een impressie van een raadsman

Zou een twee daagse conferentie aan het vormingscentrum Beukbergen een grote impact hebben? Op korte termijn zeker niet. Want waar we daar aan appelleren zijn toch vooral de trage vragen van het leven:

- Wordt mijn leven bepaald door mijn omgeving, of bepaal ik mijn eigen omgeving?
- Heeft het leger invloed op mij, of heb ik invloed op het leger?
- Heb ik iets van mijn verleden geleerd en kan ik iets van het leger leren?
- Wie ben ik eigenlijk, wat kan en wil ik binnen Defensie?
- Wat verwacht Defensie van mij en wat verwacht ik van Defensie, en wat heb ik te bieden?

Wat ik hoop, is dat die duizend BBT'ers die de afgelopen drie jaar aan een conferentie van mij hebben deelgenomen zichzelf die vragen nog af en toe stellen. Want behalve bijkomen van het bivak en van de militaire discipline heeft een twee daagse conferentie van de geestelijke verzorging toch zeker nog een andere bedoeling. Wat we beogen in zo'n conferentie is eigenlijk veel te veel voor die twee dagen. De bedoeling van een conferentie is dat de deelnemers een groeiend besef krijgen van hun sociale en morele rol in de context van hun groep, de militaire organisatie en hun leefwereld. De overheid wil militairen wat 'lucht' geven door de g.v. conferenties. Jezelf kunnen zijn, ruimte creëren voor je eigen levensbeschouwing, dankzij de relatieve buitenstaander die de geestelijk verzorger is. Defensie hoopt de militairen vooral geestelijk weerbaar te maken door de geestelijke verzorging, en moreel juist gedrag te stimuleren. Al met al heeft de g.v. conferentie een vaste plek binnen de Algemeen Militaire Opleiding (AMO) gekregen, naast een aantal g.v. lessen op de kazerne.

Goud

Zelf probeer ik de deelnemers een reëel beeld te geven van hun werk binnen Defensie. Er zit ook een andere kant aan 'het avontuur' en 'de uitdaging'. Het is ook: langdurig uitgezonden zijn, het dagelijks leven op een kazerne, weinig privacy, veel van huis, altijd tussen andere mensen

zijn, je vervelen en je een 'nummer' voelen... Een militair moet heel wat in huis hebben om overeind te blijven. Ik noem het wel eens het moeilijkste beroep dat er is. Je moet van alle markten thuis zijn, bereid om tegenstrijdige kwaliteiten af te wisselen. Vaak is het erop of eronder. Er is weinig tijd om alles genuanceerd te overdenken; een militair maakt vuile handen. De steun van collega's is daarom van wezenlijk belang. Gedeelde ervaringen vormen een groot houvast. Maar het 'maatjes gevoel' is niet altijd afdoende. Men heeft behoorlijk wat sociale en communicatieve vaardigheden nodig. Ook binnen de g.v. conferenties besteed ik hier aandacht aan. Echter niet louter functioneel, zoals op de kazerne, maar vooral op het persoonlijke vlak. Waar staat iemand voor, waar gelooft hij of zij in, wat beweegt hem?

Wanneer een van de deelnemers zijn of haar kwetsbare, intieme kant in de groep durft te laten zien, dan is dat goud waard. Begrijpt de groep de boodschap, dan is een kiem gelegd voor een ideale, zichzelf regulerende groep, waarin moraliteit een hoog aanzien heeft. Zodoende besteed ik veel tijd aan persoonlijke en sociale zaken: uitgebreid kennismaken, iets over je leven vertellen, elkaar uit laten spreken, met behulp van een videocamera sociale oefeningen doen, elkaars teamrollen achterhalen en elkaar feedback geven en nagaan wat voor een ieder nou echt belangrijk is.

Door het delen van ervaringen is vormingswerk 'emancipatorisch'. De horizon wordt verbreed en het dikwijls beperkte kazernegedrag kan binnen de militaire context geplaatst worden, zodat het niet van zoveel invloed meer is op het eigen geestelijk leven.

Ik kom veel militairen tegen die met goede bedoelingen aan een carrière binnen Defensie be-

ginnen. Ze hopen een studie af te maken, hun leven weer op de rails te krijgen, levenservaring op te doen... Maar een paar uitzendingen later zijn niet alle wensen in vervulling gegaan. De Defensiecultuur (bureaucratisch, hiërarchisch, macho, zwart-wit, uitvoerend) kan ook het vermijden van persoonlijke reflectie

Dat mensen in twee dagen tijd behoorlijk kunnen veranderen heb ik onlangs aan den lijve mogen ervaren: als deelnemer van de specialisten opleiding aan de Koninklijke Militaire Academie (KMA). Zie je dat er de eerste dag nog om alles gelachen wordt ('mijn vriendin moest me nu eens zien!'), aan het eind van de tweede dag zijn de meeste mensen al bang voor de inspectie en lopen netjes over het kasteelterrein te marcheren, sommigen reeds met hun hakken klikkend voor Hare Majesteit.





bewerkstelligen, wat vaak leidt tot een (ogenschijnlijk) onverschillige levenshouding.

Lef

Maar ik kom ook militairen tegen die hun levensstijl verdiepen tot een unieke levenshouding, dankzij doorleefde ervaringen en een manier van leven waarbij 'concreet handelen', in plaats van abstract filosoferen, voorop staat. Dat is uiteindelijk waar ik als humanistisch vormingswerker op gericht ben: op het zoeken naar een juiste verhouding tot de dingen, tot je eigen ervaringen, tot andere mensen. Een verhouding die klopt, die bij je past, die uit vrijheid en vanuit enig bewustzijn verworven is.

In die zin leer ik natuurlijk ook van mijn deelnemers.

Behoor ik nu tot de 'opleiders' van Defensie? Ja en nee. Enerzijds bekwaam ik militairen wellicht voor hun vak. Ook voor een militair is het belangrijk sociaal, assertief, moreel en reflectief te zijn. Anderzijds ben ik er voor de mens achter de militair, hoe hoogdravend dat ook moge klinken. De angst en onzekerheid die samenhangt met het nemen van verantwoordelijkheid voor het eigen leven hoop ik weg te nemen en de lef die daarvoor nodig is probeer ik zowel bij mijzelf als bij mijn deelnemers te ondersteunen. Soms galmt dat na in de 'klankkasten' van de deelnemers, en dan is er heel wat gebeurd in die twee dagen!

Raadsman Hugo Remmers

Twée meningen over de AMO en 'aan wie het allemaal ligt'

Wie blijft en wie vertrekt weer snel? De AMO stroomt vol en dan binnen een paar weken zijn een heleboel BBT'ers ook weer weg. Hebben ze heimwee? Zijn ze slecht voorgelicht? Of is het de fysieke prestatie? Of de kwaliteit van de instructeur? Het verloop tijdens de opleiding is in ieder geval een populair onderwerp. Er verschijnen artikelen over, men meet, onderzoekt en koppelt terug. Er wordt naar oorzaken gezocht en er worden ook maatregelen genomen. Een van die maatregelen is de instelling van een introductieperiode van twee weken zodat de overgang vanuit de burgermaatschappij naar het militaire leven soepeler verloopt. Een andere maatregel is de verlenging van de AMO met een maand naar een totale opleidingsduur van vier maanden.

Moeten de jongens en meisjes worden binnengehouden of is het maar goed dat ze gaan als het ze niet bevalt? Twee AMO instructeurs geven hun visie op oorzaken en gevolgen.

Week 1 (eerste dag)

1. Teamwork
2. Kameraadschap
- 3/4 Werkervaring opdoen
- 3/4 BOT-er kunnen worden
- 5 Grenzen verleggen

Week 5

1. Salaris
2. Kameraadschap
3. Afwisseling
- 4/5 Functie krijgen die men wil
- 4/5 Teamwork

Week 8

1. Salaris
2. Kameraadschap
- 3/4 Teamwork
- 3/4 Werkervaring
- 5 Functie krijgen die men wil

Belangrijkste aspecten van een baan op verschillende meetmomenten

Uit: Militaire Spectator, jaargang 170 4-101.





Eerste luitenant Weerdmeester (48), pelotonscommandant bij het schoolbataljon Noord.

Binnenhouden

‘Ik merk niets van de druk om mensen binnen te houden. Dat speelt hier ook helemaal niet. Er komt wel eens iemand van de staf die vertelt hoeveel procent er is afgevallen maar daar hou ik mij niet mee bezig. Dat zijn zaken die op het niveau van het bataljon spelen, niet op de werkvloer. Bovendien is het verloop bij ons heel erg laag.’

Instapeisen

‘Iedereen die hier binnen komt is in principe opleidbaar. Mensen zijn gekeurd en goed genoeg bevonden door DWS. Als ze hier komen hebben ze recht op een zo goed mogelijke opleiding. Dat wil zeggen dat de leerling centraal staat. Wij zijn ervoor om die man of vrouw te helpen de AMO te halen. Als dat niet lukt hebben wij in feite gefaald, wij zijn dan niet in staat gebleken om deze persoon op te leiden, terwijl dat wel onze taak is. Natuurlijk zijn er allerlei redenen voor te bedenken waarom iemand uitvalt maar dat doet niets af aan dit principe.’

Goede begeleiding

‘Ik vraag dan ook altijd aan een instructeur die bij mij komt met het verhaal dat iemand niet voldoet: ‘wat heb je er zelf aan gedaan om die persoon te helpen wel aan de eisen te voldoen’. En ik verwacht dan van die instructeur een goed verhaal. Mensen hebben recht op een goede begeleiding. Er moet alles aan gedaan zijn om iemand te helpen voordat hij of zij wordt voorgedragen voor ontheffing. Maar soms gebeurt dat natuurlijk toch. Soms moet je erkennen dat je iemand niet op kunt leiden, zo iemand is dan bij DWS door de mazen van het net geglipt.’

Eigen beslissing

‘Een ander verhaal is natuurlijk de leerling die zelf besluit om de opleiding te verlaten. Daar kunnen allerlei redenen voor zijn die wij niet in de hand hebben. Heimwee, mensen die voor het eerst langere tijd van huis zijn, daar kunnen wij niets aan veranderen. Wij kunnen er alleen voor zorgen dat de begeleiding hier zo goed mogelijk is.’

Kwaliteit instructeur

‘Overigens is de belangrijkste schakel in het hele opleidingsproces de instructeur. Van hem

of haar hangt heel veel af. Als de instructeur heel bot en rechtlijnig is en weinig oog heeft voor individuele leerlingen, voor de persoonlijke begeleiding, dan haken mensen af. Ik ben dan ook heel duidelijk in wat ik wel en niet wil dat mijn instructeurs doen. Daar praten we ook heel veel over. Want als de instructeur het verknalt dan kost dat mensen. Het is dus belangrijk dat je instructeurs van goede kwaliteit hebt, professionele mensen die begeleiding kunnen geven. Niet alleen hun lesje kunnen geven maar ook kunnen sturen en vormen. Die kwaliteit is voor mij een permanent aandachtspunt. Toch heb ik niet het gevoel dat ik daarin op alle niveaus gesteund wordt. Vaak gaan mensen er te gemakkelijk vanuit dat het met de kwaliteit van de instructeur wel goed zit. Ik denk dat daar nog wel wat winst te behalen valt.’

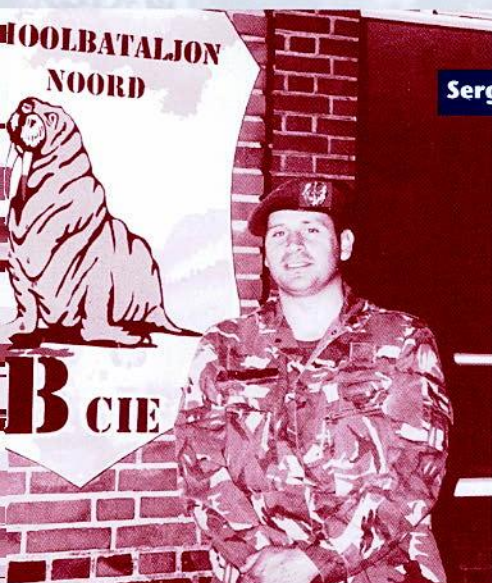
Tijd

‘Daar komt nog bij dat de vorming ook door gaat na vijf uur. Normaal gesproken is hier dan niemand meer, alleen de OOC. Nu hebben mijn leerlingen de mazzel dat ik binnenslaper ben, dus ‘s avonds nog al eens op kantoor zit. Als er dan iets is kunnen ze gewoon binnenvallen en dan praten we erover. Die tijd heb je overdag niet of nauwelijks. Als een leerling bijles wil moet er een instructeur van mij overwerken. Omdat ik binnen slaap kan ik nog eens ergens op terugkomen, een herinspectie uitvoeren of iets controleren. Wat dat betreft hebben ze ook wel eens pech dat ik binnen slaap. Want als ik in de buurt zou wonen ging ik ook elke dag gewoon naar huis.’

Langere opleiding

‘De verlenging van de AMO met een maand is ook daarom een prima verandering. Ik heb begrepen dat er dan in het rooster ook vormings- en begeleidingsuren zitten zodat je overdag wat meer tijd en ruimte hebt om dingen te herhalen, leerlingen individueel te begeleiden en dergelijke. Dat vind ik heel goed. Als je serieus neemt dat de leerling centraal staat, dan moet je de instructeur ook de tools in handen geven om zijn werk goed te doen. Nu is het nog te vaak zo dat je je lesje draait en dat is het dan, meer tijd is er niet. Je komt dan te weinig aan begeleiden toe. Ik hoop dat het nieuwe rooster hierin verbetering brengt.’





Sergeant 1 Marc van Dijk (30), instructeur bij schoolbataljon Noord:

Normen te laag

'Wanneer ik de inhoud van de AMO zou moeten bepalen, dan zou die er toch anders uit zien dan nu. Volgens mij zijn er veel dingen die beter kunnen. Ik leid nu mensen op volgens de normen van COKL, mijn normen zouden een stuk hoger liggen. Zowel op het fysieke niveau als inhoudelijk vind ik dat de norm te laag ligt. Neem bijvoorbeeld de eindoefening van de AMO. Die had van mij best wat meer om het lijf mogen hebben. Nu is de eindoefening niet echt zwaar. Het zou best kunnen dat dit te maken heeft met de opdracht om mensen binnen te houden.'

Te weinig mensen

'Er is heel veel lesstof uit de AMO gehaald met het idee dat die kennis of vaardigheden bij het onderdeel waar die mensen later komen te werken wel wordt aangeleerd. Als ik kijk naar mijn vorige onderdelen zie ik dat men op die onderdelen ook mensen te kort komt. Er zijn te weinig mensen om alle werkzaamheden te verrichten en dus wordt er niet structureel aandacht gegeven aan het inwerken van nieuw personeel. Die lessen hebben de leerlingen dus gewoon nooit gehad en krijgen ze ook op de onderdelen niet. Dat is een slechte zaak.'

COKL-normen

'Ik denk wel eens als ik naar een leerling kijk: 'wil ik met deze man of vrouw op uitzending?' En ik moet zeggen dat ik niet bij iedereen met 'ja' durf te antwoorden. Ook niet als ze straks een functieopleiding en een opwerkprogramma voor de uitzending hebben gehad. En toch slagen die mensen voor de AMO. Ze voldoen aan de normen die COKL stelt.'

Resultaat

'En natuurlijk is het goed dat iemand de norm stelt waaraan een leerling voldoet. Het kan niet zo zijn dat iedereen zijn eigen normen hanteert. Ik vind het dan ook heel leuk om mensen op te leiden, vooral omdat je resultaat ziet. In die twaalf weken van de AMO verandert een groep behoor-

lijk. Dat is heel leuk om te zien. Dan heb je die mensen iets geleerd, iets meegegeven waar ze later iets aan kunnen hebben. Dat de normen van de AMO niet mijn normen zijn bederft zeker niet het plezier in mijn werk.'

Meer rust!?

'De introductieperiode van twee weken vind ik wel goed. Ik ben me ervan bewust dat het voor de leerlingen een grote overgang is om vanuit de burgermaatschappij het leger in te stappen. Daar moet je rekening mee houden. Er is in de introductieperiode iets meer ruimte in de lessen waardoor je dingen beter kunt uitleggen. Waardoor er meer rust is in het programma. De pauzes zijn alleen te lang. Een uur en een kwartier om te lunchen!'

Intrinsieke motivatie

'En ik denk ook niet dat deze introductieperiode helpt om mensen binnen te houden. Mensen die het niet bevalt en die niet gemotiveerd zijn, die gaan toch weg. Zoiets speelt ook als de mensen opkomen. Als er meer leerlingen zijn dan we aankunnen worden er allerlei maatregelen genomen om ze binnen te houden. Twee in plaats van drie instructeurs op een groep van 15 man bijvoorbeeld. Maar daarmee doe je concessies aan de kwaliteit van de opleiding. Je moet die extra leerlingen gewoon zes weken laten wachten tot de volgende lichting opkomt. Als ze dat niet willen en afhaken, dan waren ze niet genoeg gemotiveerd. Dan vallen ze, als je ze wel binnenhaalt, tijdens de opleiding alsnog af.'

Verlenging opleiding

'Ook de verlenging van de AMO van drie naar vier maanden vind ik goed. De uitgangspunten vind ik goed, minder werkdruk voor de instructeur, meer rust in het programma, ook voor de leerlingen. Het is alleen jammer als er voor die vier weken verlenging ook voor vijf weken lesstof bij zou komen. Dan bereik je nog niets. Daar ben ik wel bang voor. Wat ik hoop is dat het niveau van de opleiding omhoog gaat door die verlenging. Dat er meer tijd en ruimte is voor vorming. Dat we de lesstof beter kunnen behandelen. Ook van de verlenging van de AMO denk ik niet dat het helpt om mensen binnen te houden. Wij doen er al alles aan om mensen zo goed mogelijk te begeleiden en op te leiden. Als leerlingen willen, kunnen ze alle hulp en begeleiding krijgen die ze nodig hebben. Daar hebben ze recht op. Maar als ze niet gemotiveerd zijn dan gaan ze vroeg of laat toch weg. En dan liever vandaag dan morgen.'

Raadsman Norbert de Kooter

'Ik regel nu alles zelf'

AMO-leerlingen vinden zichzelf veranderd door de opleiding

Ondervraagde leerlingen van de AMO opleiding (A en B Cie. 1e en 2e peloton) vinden vrijwel allemaal dat ze in positieve zin zijn veranderd omdat ze zelfstandiger zijn geworden. Ze vinden dat ze zichzelf beter zijn gaan leren kennen. Ze zijn bepaalde dingen belangrijker gaan vinden. Ze ervaren meer te kunnen dan dat ze ooit gedacht hadden. Ze zijn meer na gaan denken over zaken waar ze vroeger nooit over nadachten. Ze eisen meer gehoorzaamheid en discipline van zichzelf en van anderen en ze vinden dat ze meer mensenkennis hebben gekregen. Daarnaast geven de leerlingen aan dat ze meer geduld hebben gekregen, beter weten wat ze zelf willen, zich minder machteloos zijn gaan voelen. Aardig is ook dat ze vertellen door de dienst niet meer te zijn gaan gokken of roken. Minder positief is dat het alcoholgebruik bij een ruime helft van de ondervraagden is toegenomen. Verder is het opmerkelijk dat vrijwel iedereen vindt meer geduld op te kunnen brengen, minder agressief te zijn geworden en beter te weten wat ergens van te vinden. Ook denkt tweederde van de ondervraagde leerlingen positiever over 'thuis'.

Raadsman Jan den Boer

Sld. Francois Gerrist:

'We proberen met zijn allen het certificaat te halen en we zullen indien nodig elkaar er doorheen slepen. Verder is er in het thuisfront wel veel veranderd. Mijn familie- en vriendenkring kan ik alleen nog maar in het weekend zien en daar ben ik dan ook heel het weekend druk mee. Maar in de AMO heb ik ook een nieuwe vriendenkring opgebouwd.'

Sld. Tristan Quist:

'De AMO betekent in principe een verandering in je leven. Je moet je op vele manieren aanpassen aan het militair zijn. Echt veranderd ben ik nog niet maar als je bepaalde dingen op tv ziet, heb je zeker een andere visie over oorlog dan voorheen. Je ziet je ouders, de familie en je vrienden de hele week niet. Ik heb vooral een hechte band met mijn vrienden en dat was voor mij nog het meest aanpassen. Maar ik heb het zeker naar mijn zin.'

Mijnen opsporen (prikken)



Sld. Leon Kuipers:

'De AMO heeft mij wel veranderd. Op de kazerne ruim ik mijn spullen op, terwijl ik het thuis gewoon in de kast gooi en klaar. Dat merk ik ook aan andere dingen in zijn algemeenheid. Ik ben in positief opzicht veranderd.'

Sld. Dennis Bakker:

'Ik heb meer respect voor mensen gekregen. Ik luister beter naar mensen die problemen hebben en die iets kwijt willen. Ik voel me een stuk sterker en denk goed na voordat ik iets doe of zeg waar ik anderen misschien mee kwets. De gewone dingen zijn speciaal voor me geworden omdat ik die nu gewoon erg mis en er naar verlang.'

Sld. Zeeno Asnafy:

'In de AMO verander je zowel geestelijk als fysiek. Het zijn twaalf zware weken en je moet echt doorbijten. Zodra je een goeie groep hebt, kun je bij elkaar steun zoeken en mijn ervaring is, echt waar, dat het helpt als je je verhaal aan iemand kwijt kan. Samenwerken zie ik als heel belangrijk voor onze groep, want dit is de basisopleiding en hier moet je het leren voor straks in de toekomst met uitzendingen.'

Sld. Serge Gloudie:

'In principe ben ik niet veel veranderd maar in een bepaald opzicht wel. Op de kazerne ben ik gewoon mezelf, maar in de burgermaatschappij ben ik anders geworden, ben ik me wat volwassener gaan opstellen. Van de AMO had ik een ander beeld dan ik me had voorgesteld. Dat kwam omdat ik alleen verhalen hoorde over en van mensen die paraat zitten. Ik zou bijvoorbeeld heel graag op uitzending willen en dan zie ik de AMO als een soort voortraject. Net als in een functioneringsgesprek krijg je in de AMO te horen wat je nog bij kunt sturen (verbeteren) voordat je de uitzending in gaat. De AMO is in principe niet zwaar als je maar gewoon goed probeert alles te begrijpen waar je mee bezig bent (goed studeren).'



Sld. Richard Weterings:

'Ik ben veel meer kritiek en commentaar gaan accepteren. Daarvoor had ik altijd overal een weerwoord op en dat is veel minder geworden. Daarnaast ben ik veel rustiger geworden.'

Sld. Nicole Pasman:

'Ik ben in principe niet veranderd behalve dat ik een stuk vrolijker ben (vrolijk was ik al). Ik heb het hier naar mijn zin dus dan ben je gewoon vrolijk. De AMO zie ik als een basisopleiding die iedere militair moet volgen met alle ups en downs.'

Sld. Martina:

'De overgang is zo groot. Ik woon nog maar sinds enkele maanden in Nederland. Ik kom van Curaçao. Ik zit nu in een ander klimaat, ik moet doorlopend Nederlands praten, zelfs de wegen en de bomen zijn anders dan op Curaçao. Qua persoonlijkheid ben ik niet veranderd, ik ben al 25 jaar de meeste anderen zijn nog maar 17 of 18 jaar.'

Sld. Ada Geuze:

'Ik ben mijn thuissituatie anders gaan waarderen. Ik vind het leuk om mijn moeder te zien, om de weekends weer naar huis te gaan. Als ik naar de kazerne ga vind ik het ook weer leuk. Het gewone is nu opeens anders. Als je thuis komt is het gewone heel erg leuk. Voorheen toen ik zeven dagen van de week thuis was, was het gewone heel erg normaal.'

Sld. Rob van Rijbroek:

'Ik ben meer zelfstandig geworden, toen ik nog niet in het leger zat regelde mijn vader alles voor mij bijvoorbeeld het ziekenfonds en zo. Sinds ik hier zit regel ik alles zelf.'

Sld. Ferrence Lotterman:

'Ik ben mezelf beter gaan leren kennen. Ik weet nu waar mijn grenzen liggen. Wat ik wel kan en wat ik niet kan, wat ik wel leuk vind en wat ik niet leuk vind.'

Sld. Dino Erasmus:

'Ik ben door de AMO opleiding bepaalde dingen meer belangrijk gaan vinden. Eigenlijk ben ik hier naar toe gekomen voor de militaire dienst. Ik had voordien alles. Ik woonde op Aruba en had echt alles. Mijn moeder, mijn vader, mijn familie, een huis, grond en een hond. Nu ik hier ben heb ik eigenlijk niks en moet ik helemaal overnieuw beginnen en helemaal alleen. Op alles wat ik had, ben ik weer trots geworden. Dus wanneer ik terug ga ben ik dat ook anders gaan zien. Dan zal alles meer betekenen en meer zijn voor mij dan daarvoor.'



De complete Alha groep van het 1e peloton van de A-Cie.

Sld. Angelika Bossinga:

'Als je niet in het leger zit zie je je vrienden elke dag en sommige vrienden zie je nu nooit meer en dan weet je direct wie je vrienden zijn. En de vrienden die er nu nog zijn zijn je vrienden gewoon. En hier in het leger heb ik ook wel een paar vrienden opgedaan, geloof ik.'

Sld. Arnold Beuvink:

'De eerste dag voelde ik me net een buitenlander omdat ik een Tukker ben. Dat is nu behoorlijk bijgetrokken. Daarnaast vind ik het hard trekken om met veel verschillende mensen om te gaan.'



**Verplaatsing per
fiets tijdens oefening**

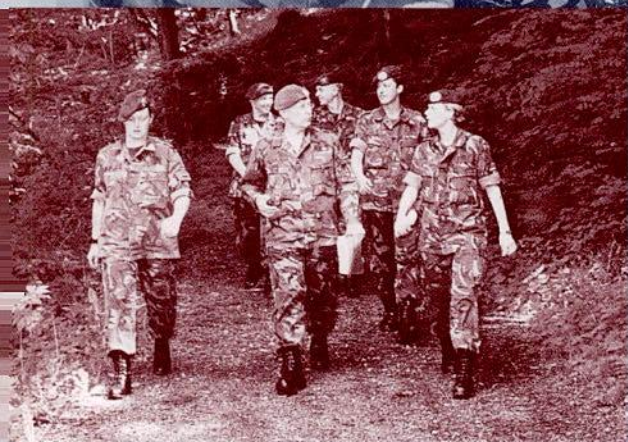


**Effe rust met
bloemen**



**Verzorging tijdens
bivak**

**Aandacht tijdens
'dienst te velde'**



Battle tour in Duitsland



Overleg op afstand



**Klaarmaken voor
volgende actie**



Oefening in Duitsland



Gezonde afstand

Alain speelt het klaar om mij met zijn enthousiasme boven in de klimtoren te praten. En mijn angst te laten verliezen van mijn nieuwsgierigheid, waarna ik me vol vertrouwen overgeef aan zijn instructies om zo voor de eerste keer van mijn leven 20 meter te abseilen. Daarna wil Alain Thijsen wel praten over zijn werk als instructeur.

Alain tovert zijn brede glimlach tevoorschijn. 'Het is heerlijk om mensen die voor dit beroep gekozen hebben wat bij te brengen. Zelf heb ik het geluk van een brede ervaring binnen dit bedrijf en ik heb een paar uitzendingen meegemaakt. Verder heb ik een goede OPC (WMR-I Timmerman BD.) gehad waar ik veel van geleerd heb. En daar kan ik als instructeur na-

boven de groep. Dat heeft te maken met je hogere rang, je ervaring en natuurlijk het instructeur zijn. Maar je moet ook in de groep staan omdat de kerel het vertrouwen moet hebben dat hij ook met een persoonlijk verhaal bij de instructeur terecht kan. Gezonde afstand, noem ik dat maar. Je moet zowel samen een biertje kunnen drinken als ook correcties kunnen aanbrengen.



WMR-I Alain Thijsen (30 jr.) is in 1991 als dienstplichtige in Bussum opgekomen voor de opleiding sergeant distributie en heeft als dienstplichtig foerier 16 maanden gediend bij 121 Rayon verbinding compagnie te Ede. Na zijn dienstplicht is hij naar de KMS gegaan voor de opleiding tot onderofficier bij de cavalerie. Deze opleiding duur-

de zeventien maanden en werd afwisselend in blokken gegeven in Weert en Amersfoort. Vervolgens vertrok Alain naar 101 tankbat in Oirschot. Hij is inmiddels tweemaal uitgezonden: IFOR-II (1996) en SFOR-III ('97/'98). Tijdens deze laatste uitzending is Alain bevorderd en WMR-I geworden. In augustus 1998 is hij op de KMS in Weert als instructeur begonnen. Morgen vertrekt hij naar het KCT, voor een nieuwe uitdaging.

tuurlijk altijd gebruik van maken. Soms komen (ex) leerlingen, ook nog na de vervolopleiding, naar mij toe om me te vertellen dat het werkt wat er geleerd is en dan ben ik een tevreden man. En dan gaat het ook soms over wat ik ze persoonlijk geleerd heb en meegegeven. Het persoonlijk contact met de mannen binnen de opleiding vind ik belangrijk. In dit persoonlijk contact steek ik veel energie want dan komen ze zelf ook met vragen en verhalen.' 'Als instructeur sta je altijd

Als de mensen dat begrijpen heerst er een goede werksfeer. Alleen maar boven de groep staan is niet goed dan heerst er geen prettige werksfeer. Voor mij is die werksfeer echt belangrijk. En een goede sfeer is ook vorming voor de aspirant-officieren, ze leren nu al, hoe ze later met hun eigen groep zouden kunnen omgaan. Ik zeg altijd; 'Zie hoe ik het doe, maar neem alleen mee wat je zelf als positief hebt ervaren en wat bij je past en laat de rest liggen'.

Wat zou je veranderen aan de opleiding?

'Als instructeur heb ik veel te weinig tijd, ik zou zo graag nog veel meer willen. Bijvoorbeeld de leerlingen laten ervaren hoe het is om commandant te zijn onder zware omstandigheden. Zelf heb ik dit wel geleerd in mijn opleiding en ik heb er later veel profijt van gehad. Ik wil mensen absoluut adviseren om instructeur te worden op de KMS.'

'De opleiding is nu korter geworden en er is nu veel aandacht voor vorming. Vroeger was het voornamelijk het opdoen van kennis.' Alain kijkt daar een beetje ongelukkig bij en geeft aan dat hij het jammer vindt dat hij nu zo weinig tijd over heeft voor het overbrengen van kennis.

Maar de toegenomen aandacht voor vorming vindt hij echt een goede ontwikkeling. 'Het is belangrijk', zegt hij, 'dat de mannen en vrouwen bewust worden gemaakt van hun gedrag en de gevolgen die dit gedrag heeft. Dus de onderofficier moet altijd voorbeeldgedrag laten zien.'

'Ja, het is jammer dat de opleiding nu zo kort is en er weinig tijd is voor het kennisoverdracht', benadrukt Alain nogmaals. 'Maar als iemand de KMS verlaat met z'n diploma heeft hij z'n rugzak vol met handvaten en eigen verantwoordelijkheden en dat hebben we hem op de KMS weten aan te reiken.'

Raadsman Frans Kurstjens

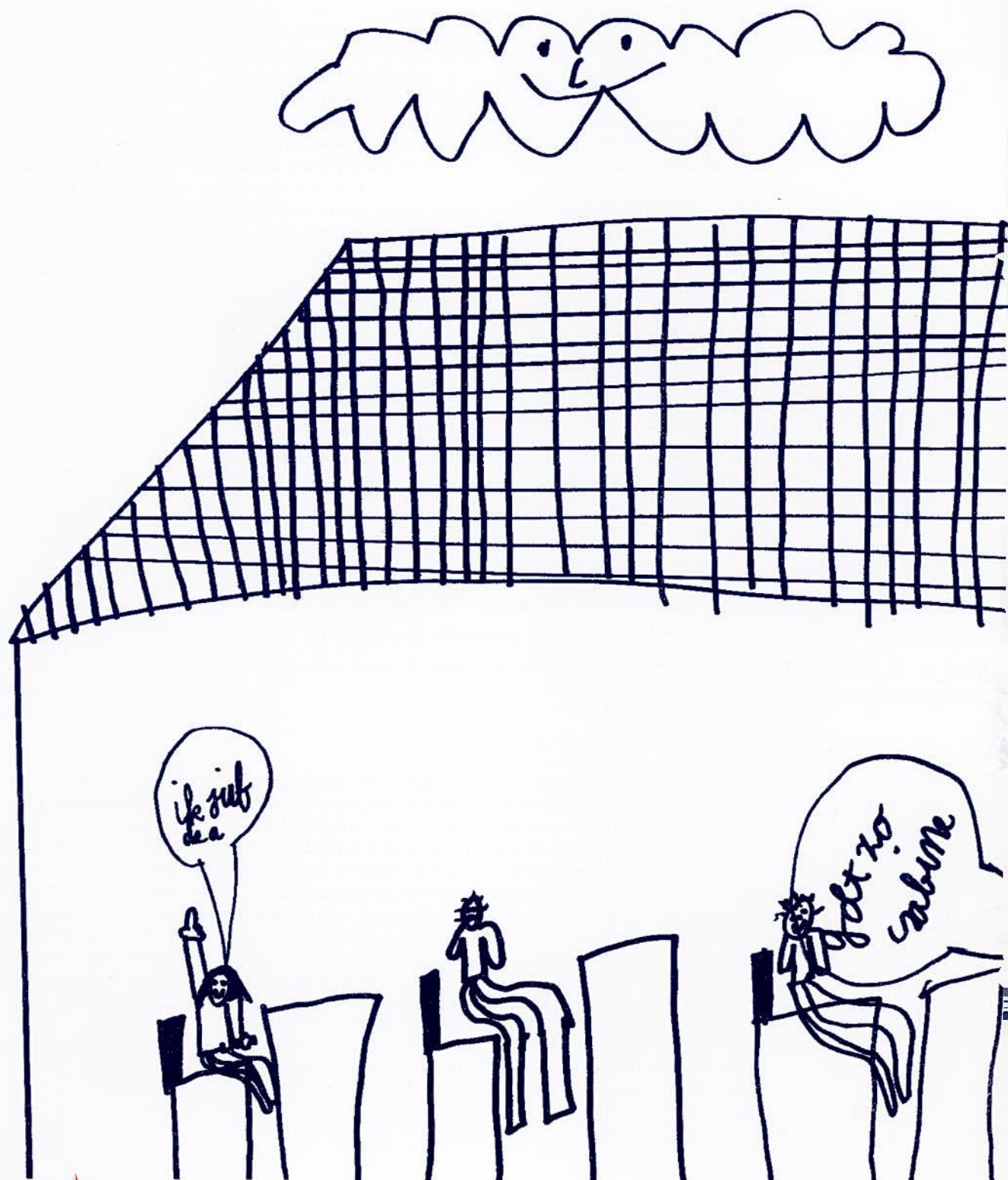
Een ander geluid

Geen zin in een cursus

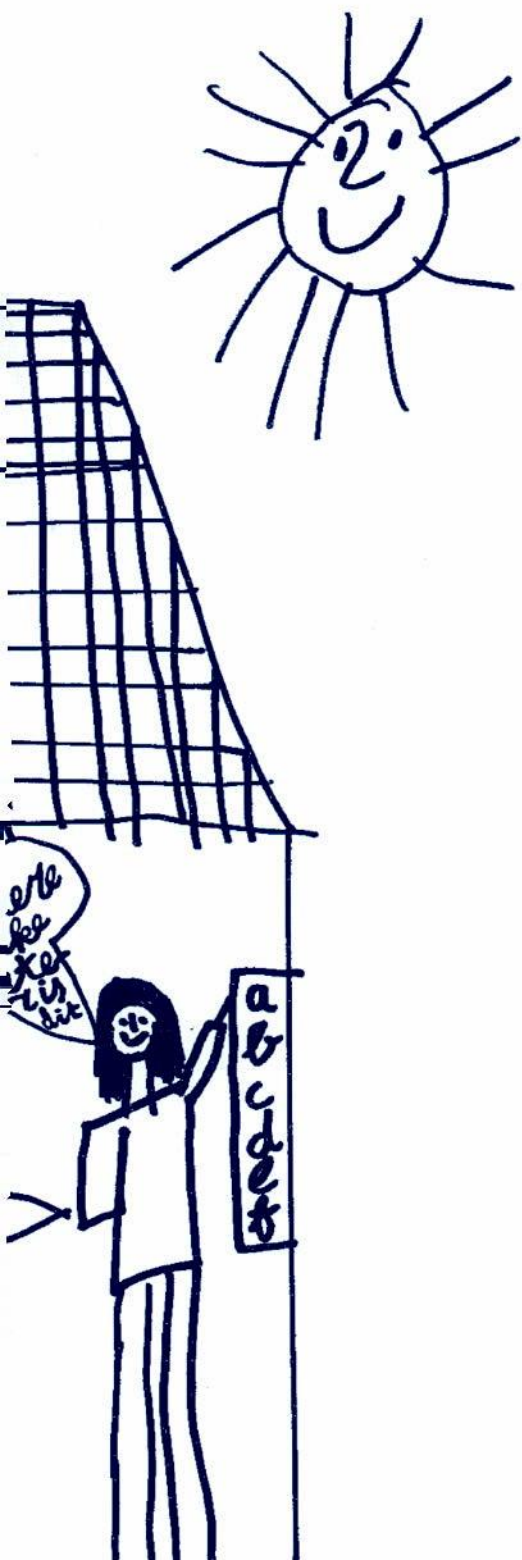
'Nou daar heb ik dus helemaal geen zin in, een hele week van huis, cursus in Den Haag', Caro heeft niet eens de tijd om dag te zeggen als ze bij haar goede vriendin Sylvia binnen valt om eens even lekker te klagen over wat haar nu weer overkomen is.

Sylvia is heel verbaasd: 'Heb jij geen zin om naar een cursus te gaan? Vroeger vond je dat zo leuk, afwisseling, nieuwe dingen, 's avonds doorzakken met collega's. Dat moet dan wel een afschuwelijke cursus zijn.'

'Nou dat is het ook', zegt Caro, 'Ik moet een



heel ingewikkeld nieuw computerprogramma onder de knie zien te krijgen en ik kan nog maar net overweg met wat ik nu moet gebruiken. Bij die vorige cursus snapte de instructeur er wel alles van, maar kon hij het absoluut niet uitleggen. Nu zit ik met de brokken, want een volgen-



de stap kan ik dus helemaal niet zetten.

Bovendien word ik hartstikke gek van de hele dag voor dat beeldscherm zitten, ik kan dat met mijn oude ogen in mijn oude hoofd allemaal niet meer zo goed.'

Sylvia schenkt eerst maar eens een troostend borreltje voor de licht ontredderde Caro in, dat helpt tegen veel kwaad.

'Hebben jullie geen ARBO regels tegen te lang beeldscherm-turen?', vraagt ze bezorgd. Dat is er natuurlijk wel bij een grote organisatie als Defensie, alleen houdt Caro zich niet aan de regels omdat ze veel tijd nodig heeft om haar administratie op orde te houden.

Caro zegt: 'Ik vind het best leuk om nieuwe dingen te leren en ik vind ook dat mensen van mijn leeftijd nog heel wat kunnen leren, alleen gaat het anders dan vroeger, het kost meer tijd en ik moet meer oefenen voor het op mijn harde schijf staat.'

'Dan moet je dat op je werk ook eens toegeven, dit soort dingen zeg je daar vast nooit', vindt Sylvia.

Dat is ook waar, bovendien bedenkt Caro plotseling dat er over twee maanden nog een cursus gegeven wordt. Als ze zich daar nu voor opgeeft en wat hulp vraagt bij het huidige programma, dan moet die cursus toch gaan lukken. Maar ja, hulp vragen is ook weer zo iets.

Het blijkt dat dit soort zaken in Sylvia's civiele wereld wat eenvoudiger liggen: bijscholing is op meer vrijwillige basis, je gaat niet zo gauw af als je iets niet kunt en de loopbaanlijnen liggen in de cateringwereld, waar zij werkt, ook voor ouderen wat flexibeler.

Caro: 'Als je bij ons eenmaal een carrièrelijn hebt en je bent boven de 45 dan kom je daar haast niet meer af. En je moet alle cursussen wel volgen, anders kom je weer niet in aanmerking voor een volgende functie. Ik weet zeker dat er een moment komt dat ik helemaal niks meer wil leren, ook niet van de meest super didactisch geschoolde aantrekkelijke instructeur'. 'Nou dan kom je maar bij mij afwassen en de flessen leeg drinken. Ook heel belangrijk, maar zorg eerst maar dat je nog een beetje leuk werk hebt de komende tijd.' Sylvia zou het wel gezellig vinden met haar vriendin samen te werken, maar ze beseft maar al te goed dat ook voor moderne oudere vrouwen een goede pensioenopbouw van groot belang is. Daarna komt het goede leven onder het genot van een volgend glaasje wijn. Veel zon voor Sylvia en nooit meer naar de cursus voor Caro.

Raadvrouw Joan Merens

LEC-week bouwt aan natuurlijk leiderschap

Nederhof: 'Ik wil mensen stimuleren om natuurlijk leiderschap te ontwikkelen. Hiermee bedoel ik leiderschap dat voortkomt uit de eigen opvattingen, houding en talenten. Ik leg de nadruk op individuele kwaliteiten, omdat leiders die op een natuurlijke manier sturen geloofwaardiger overkomen.'



Iemand die slechts met aangeleerde trucjes een rol speelt is reuze vermoeiend voor anderen en voor zichzelf, doordat er geen match is tussen het gevoel, de houding en het gedrag. Bovendien is de kans groot dat het aangeleerde, kunstmatig getoonde gedrag hem in de steek laat als de rol niet helemaal past, bijvoorbeeld in crisissituaties. Een leidinggevende moet dus contact kunnen maken met zijn gevoel. In de zorg voor zijn personeel moet hij zijn gevoel mee laten tellen. Hij moet zijn gevoel mee laten spreken bij het nemen van beslissingen en oog hebben voor de behoeften van de ander. Leidinggeven zonder menselijkheid is geen goed leiderschap.'

Sterke kanten

'Dit betekent dat je tijdens het opleiden rekening houdt met de sterke kanten van het individu. De persoon moet zich bewust worden van zijn kwaliteiten en talenten. Hij moet die kwaliteiten bij zichzelf ontdekken en tevens ervaren wat de bijdrage is van zijn houding en gedrag aan dat van anderen. Het hebben van bijvoorbeeld analytisch vermogen, vakbekwaamheid, dominantie of een charme kan de basis gaan vormen waarop iemand zijn natuurlijk leiderschap baseert. Sociale en communicatieve vaardigheid vormt het medium waarmee het leiderschap tot uiting komt. Het gevolg is dat er een robuust en pluriform officierskorps ontstaat waarbij iedere leidinggevende uitgaat van zijn of haar sterke punten'.

Nederhof legt uit hoe de LEC-week eruit ziet:

'De LEC-week is een belangrijke schakel in de leiderschapsvorming, die start met diverse bivakken en culmineert in een Praktische Bedrijfsintroductie.

Tijdens de LEC- week bootsen we een situatie na die overeenkomsten heeft met de leefgemeenschap op een schip. De week wordt buiten het KIM gehouden in het vormingscentrum Beukbergen. Het is een volle week met dagen van 9:00 tot 21:00 uur. De groepen die uit ongeveer twaalf personen bestaan zijn willekeurig samengesteld, ongeacht geslacht, dienstvak of eventuele relaties binnen de groep. Iedereen is in burger, om het effect van rangverschillen te minimaliseren. Tijdens de introductie wordt de deelnemers gevraagd vertrouwelijk om te gaan met de informatie die men van elkaar te weten komt. De week heeft het karakter van een laboratorium waar men met het eigen gedrag kan experimenteren. Leren gebeurt aan de hand

Frans Nederhof is organisatiepsycholoog aan het Koninklijk Instituut voor de Marine (KIM) te Den Helder bij de sectie Human Resource Management. Een van zijn taken is training en vorming van militairen. Hij organiseert jaarlijks een Leiderschap en Communicatie-week (LEC-week) voor aspirant-officieren in het vormingscentrum Beukbergen te Huis ter Heide. Doel van deze LEC-weeken is dat deze mensen kennis opdoen over communicatie en leiderschap, en vooral vaardigheden en attituden daaromtrent ontwikkelen zodat ze beter voorbereid zijn op hun toekomstige leidinggevende functie.

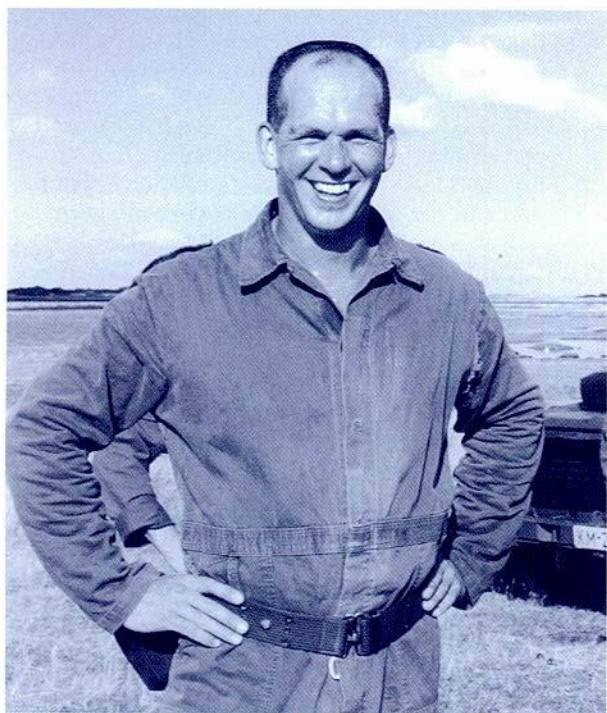
rende mensen waarvan in de organisatie gebleken is dat zij communicatief sterk zijn. Van de trainers wordt gevraagd dat ze zelf goed leiding kunnen geven om zodoende een goed rolmodel te kunnen zijn, dat ze goed feedback kunnen geven en ontlokken, dat ze in kunnen spelen op de behoeften van de deelnemers, en bedreven zijn in de methodieken van het

ander. Zo kunnen ze elkaar feedback geven en elkaar helpen zich verder te ontwikkelen in het trainingswerk.

Trends

Nederhof vindt de aspirant-officieren veranderd: 'Ik merk dat ze steeds vaker om meer feedback vragen, om geconfronteerd te worden met zwakke punten, alsof ze dit van huis uit niet meekrijgen. Ook neemt de diversiteit van de deelnemers qua sociaal-economische achtergrond, werkervaring, vooropleiding en gezinssituatie toe. Opmerkelijk vind ik dat aspirant officieren steeds opener worden in het bespreekbaar maken van hun gevoelsleven'. Een ontwikkeling die Nederhof bij de huidige generatie hoofdtrainers waarneemt, is dat veel hoofdtrainers naar managementfuncties promoveren of met leeftijdsontslag gaan en dus niet meer inzetbaar zijn. Hierom moeten co-trainers zo vroeg mogelijk benaderd worden en verder ontwikkeld worden tot hoofdtrainers. Nederhof: 'Hoewel de meeste co-trainers niet precies weten waar ze aan beginnen, blijken zij bijzonder enthousiast. Ze zijn deel van de groep en krijgen zelf ook inzicht in het effect van hun eigen houding en gedrag. Ze kunnen zichzelf zijn en leren het groepsproces natuurlijk te begeleiden, de verantwoordelijkheid bij de groep te durven leggen.' Frans Nederhof vindt niet dat er voldoende aan de vorming van de militair wordt gedaan: 'Je kunt nooit genoeg doen aan leiderschapsvorming. Wel wordt er met de LEC-week een gezonde basis voor de ontwikkeling van natuurlijk leiderschap gelegd.'

Raadsman Lauran Marcelis



van de feedback die door de medecursisten en door de begeleiders gegeven wordt.'

Diversiteit

Iedere groep wordt beleid door een hoofdtrainer en een co-trainer. Deze trainers komen zelf uit de marine en zijn sociaal wetenschappers, geestelijk verzorgers of officieren met feeling voor het vormingswerk. De hoofdtrainers zijn ervaren in het trainen van groepen. Co-trainers zijn jonge, inspire-

groepswork. De trainers worden door cursussen hierin getraind. Er wordt naar gestreefd om de twee trainers per groep complementair te laten zijn, dus burger en militair, gestructureerde benadering naast een vrijere benadering, enzovoort. Dit om de diversiteit in benadering te vergroten en zodoende beter aan te kunnen sluiten bij de kwaliteiten van de trainees. Vanwege de lange dagen worden de taken van de trainers onderling afgewisseld. Terwijl de een een bepaalde opdracht begeleidt, observeert de

Een burger wordt militair

Terwijl het ritueel van baksgewijs zich voor ons afspeelt, hoor ik dat er op de achtergrond muziek gespeeld wordt. Het is niet om aan te horen, zo vals. Ik krijg de slappe lach, maar weet mijn gezicht gelukkig in de plooi te houden. Het voelt vreemd aan om hier te zijn. Hier sta ik dan, strak in de houding, acht te geven, in kleding gehuld waarin ik me eigenlijk helemaal niet op mijn gemak voel.

Plotseling hoor ik een harde stem in mijn linkeroor. Of ik mij even wil melden bij de chef inwendige dienst na afloop van baksgewijs. Het klinkt onheilspellend. Heb ik weer iets verkeerd gedaan?



Het is ochtend, net iets voor acht uur. Een koude oktoberochtend. Baksgewijs op het bokkenveldje van het Koninklijk Instituut voor de Marine. Ik heb moeten rennen om op tijd te zijn, maar ik ben er. Ik ga netjes op mijn plek staan en het appèl begint. Het bokkenveldje staat vol met adelborsten en

aspirant beroepsofficieren, netjes gekleed in hun dagelijks tenue, klaar voor de inspectie. Onze bak (peloton) aspirant officieren, telt achttien hoogopgeleide mannen en vrouwen. Zeven artsen, twee tandartsen, drie geestelijk verzorgers, twee mensen die in de voorlichting gaan werken, één waarnemer, één vlieger, één jurist en één automatiseringsexpert. We zijn de meest rommelige en op dat moment waarschijnlijk ook de meest eigenwijze groep van het KIM. We hebben er ook de kortste opleiding. In vijf weken maar worden we ingewijd in de leefgewoonten, regels en rituelen van de Nederlandse Marine.

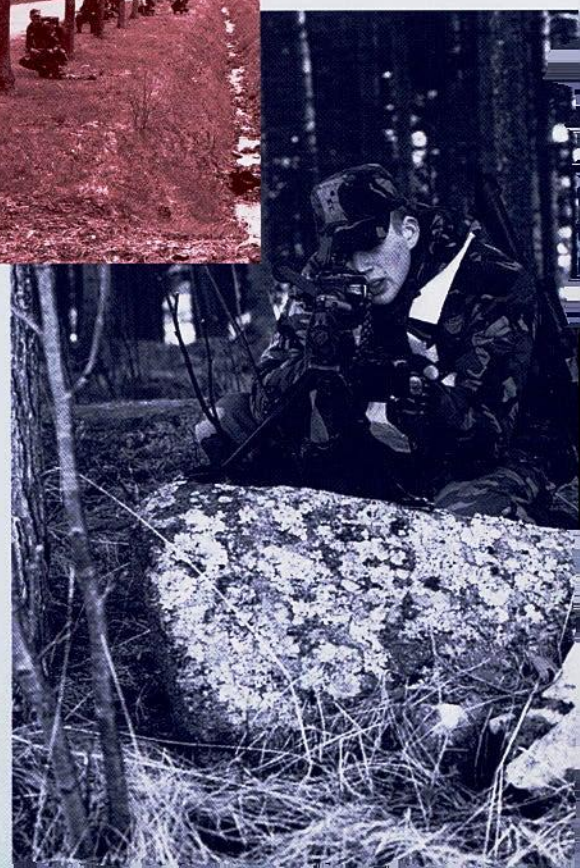
Hoe ben ik eigenlijk in deze situatie verzeild geraakt? Ik was altijd zo blij dat ik een vrouw ben en daarom niet in dienst hoefde. Waarom doe ik dit eigenlijk allemaal? Het begon allemaal begin 2000. De dienst

Humanistisch Geestelijke Verzorging had nieuwe raadslieden nodig. Na een uitgebreide sollicitatieprocedure had ik dan eindelijk de baan. Om me goed in te werken, werd me aangeraden mee te doen aan een opleiding aan het KIM. Niks bijzonders, iets van rangen en standen, bruggetjes bouwen en samenwerkingsoefeningen. Dat er sprake zou zijn van een echte militaire vorming, drong pas later tot me door. Ik had het kunnen weten, maar toch. En zo begon ik een 'militaire' carrière samen met zeventien anderen. De eerste twee weken binnen blijven, waarin we een uniform toegemeten kregen, enkele exercitie oefeningen moesten doen en vijf dagen op bivak naar Texel mochten.

Met de dood in de ogen

Vijf dagen, wat zijn nou vijf dagen? Deze vijf dagen zal ik niet snel vergeten. Het programma bestond uit alleen maar leuke, avontuurlijke dingen. Peddelen, abseilen, lopen, wachtlopen, een vlot bouwen, catcrawlen, fietsen, kamperen op camping Nooitrust, slapen in rioolbuizen en bruine bonen met varkensvlees. Allemaal wel veel van het goede. Voorlopig voor mij geen bruine bonen meer, dus!

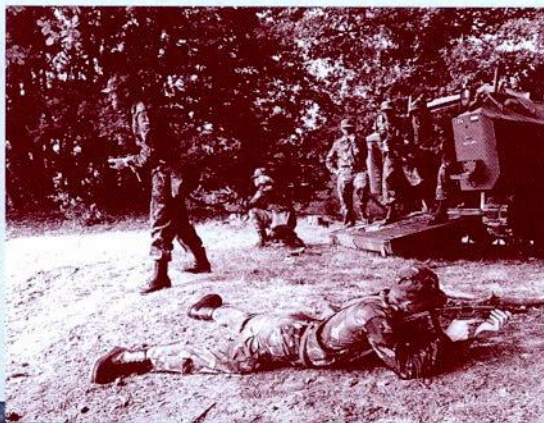
Tijdens een van onze wandeltochten liepen we door een natuureservaat op Texel. Het was prachtig. Samen met een van de artsen liep ik vooraan toen we midden in een kudde langharige koeien terecht kwamen. Alle



koeien deden snel een stapje opzij toen we voorbij liepen. Behalve één koe. En dat was de stier. Recht voor ons bleef hij stil staan, ons enigszins dreigend opnemend. Toen werd ik overspoeld door paniekgevoelens. Heb je net een nieuwe baan en dan wordt je geschept door een stier.... Niet de manier van sterven die ik in gedachte had. Mijn baksgenoot merkte het en zei: 'Gewoon doorlopen, stilstaan kan hij opvatten als een dreigement.' En toen ik dat deed, deed onze langharige vriend inderdaad langzaam een stapje opzij.

Een van de andere elementaire dingen die je leert als je in dienst komt is de infex, oftewel, netjes in het gelid staan, acht kunnen geven en marcheren. Het zal voor de mariniers die ons dit wilden leren niet altijd een even gemakkelijke klus zijn geweest. 'Als jullie in het gelid staan, kijk je strak voor je uit. Je kijkt niet links, niet rechts en als er iemand naast je neervalt dan is dat een typisch geval van jammer!' Maar daar waren de zeven artsen het niet mee eens. Zij hadden immers de eed van Hippocrates afgelegd. En er was meer, zoals het devies dat pijn fijn is en een emotie die je uit kan schakelen. Dat alles was bij de artsen wel eens aanleiding tot discussie. Direct gehoorzamen: neuh....!

Behalve bivak en infex krijg je op het KIM als beginnend officier ook nog andere vakken, zoals militair straf- en tuchtrecht, geschiedenis en rangen en



En met een vriendelijke glimlach ben ik 'm daarna gesmeerd....

Toekijken

Inmiddels ligt de periode aan het KIM alweer enkele maanden achter mij. Het zijn vijf weken die indruk op me hebben gemaakt. In korte tijd kreeg ik veel facetten van het marineleven te zien. Een leerzame tijd waarin ik dingen mocht doen waarvan ik nooit gedacht had dat ik die ooit zou doen. Ik werk nu als humanistisch raadvrouw

op marinekazerne Erfprins waar ook de eerste militaire vorming voor matrozen plaatsvindt. Af en toe ga ik mee op bivak, maar dan hoor ik bij het kader. Een vreemde gewaarwording om nu aan de andere kant van de opleiding te mogen kijken. Zo heb ik ook de betrokkenheid van de begeleiding leren kennen en wat er allemaal bij komt kijken om mensen op een juiste manier wegwijst te maken in het militaire apparaat. De matrozen worden hard aan het werk gezet en ik mag toekijken. Na afloop van zo'n militaire vorming zie je tijdens het defilé, wanneer de ouders langs komen, de trotse gezichten van de matrozen. Ze hebben het toch allemaal maar gedaan met hun bak. En daar deed ik het ook voor. Weten wat het is om gemilitariseerd te worden, al was het maar voor vijf weken. En ja, nooit gedacht dat ik hiertoe in staat was. Dus daar ben ik eigenlijk ook wel trots op.

Raadvrouw Marieke van Veen





SVV: paarse opleiding

Met even veel gemak bestiert adjudant Ad Kleiberg een groep korporaals als een groep generaals. Het plezier van het instructeurzijn straalt van hem af. Zijn enthousiasme werkt aanstekelijk op de cursisten.

'Over het algemeen hebben wij op het SVV vogels van diverse pluimage in huis. De populatie cursisten komt uit de vier krijgsmachtdelen. Daardoor hebben we allerlei verschillende rangen maar ook verschillende (krijgsmacht-) culturen in de klas. Een paarse opleiding, dus!' Ad: 'Je wisselt kennis van de verschillende krijgsmachtdelen uit. Ik vind dat wel

mooi. Waar we naar toe willen is dat het instructeursbestand ook paars wordt. Tenslotte voelt een luchtmachtinstructeur makkelijker aan wat luchtmacht mensen beweegt. We willen dus toe naar een paarse organisatie. Dat is het streven binnen onze school. De KMAR heeft niet alleen een KMAR cultuur maar bovendien het kennisniveau wat daarop aansluit.

Een KMAR instructeur kan dus veel meer uit eigen ervaring putten en dat werkt een stuk makkelijker.

Heel de mens

Ad vindt zijn werk als instructeur op de SVV anders dan bijvoorbeeld dat van een instructeur op een AMO opleiding.

'Veel type lessen lijken op het eerste gezicht niet militair maar ze zijn wel degelijk van belang voor uitoefening van de functie van militair in het missiegebied.' Hij noemt in dit verband de lessen Stress en Trauma, Macht en Ethiek en Interculturele Communicatie: 'Deze lessen hebben gemeen dat ze gericht zijn op het heel blijven van de mens in de militair in vreemde situaties. Het is van groot belang dat je zoveel mogelijk dezelfde bril op houdt in het missiegebied. Als je bij terugkomst in de spiegel kijkt moet je daarin geen ander mens zien dan toen je vertrok. De lessen Macht en Ethiek worden in team-teachingmodel samen met de raadsman gegeven, bij de lessen Stress en Trauma is een psycholoog als adviseur beschikbaar.'

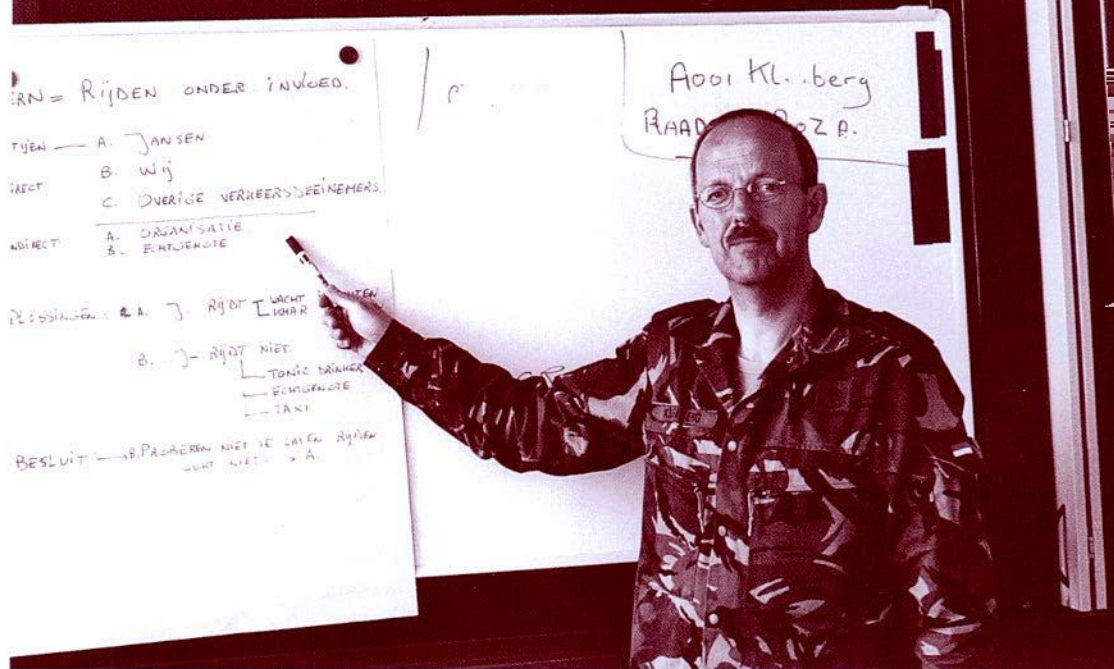
'We vangen als instructeurs natuurlijk ook veel signalen op. Bij de lessen Stress en Trauma komen soms negatieve ervaringen naar voren van een eerdere uitzending. Dat geeft herkenningpunten voor de cursisten. Een enkele keer is er sprake van niet goed verwerkte traumatische ervaringen. Dan verwijst ik die cursist door.' Nog niet zo lang geleden vertelde een militair hem zoveel dingen uit de les te herkennen waar hij nog mee worstelde, dat na enig overleg is besloten deze militair vooralsnog niet uit te zenden. Ad ziet dat als zijn verantwoordelijkheid, als mensen nog problemen hebben door een vorige uitzending.

Prestaties

Over bijscholing zegt Ad 'Iedere week vindt er een week-evaluatie plaats. Omdat de cursisten cijfers geven op een aantal scoreonderdelen van elke les is er zeer regelmatig feedback. De waardering van de cursist is een indicatie voor de prestatie die de instructeur levert. Dit helpt je om bij te sturen als dat nodig is. Het is belangrijk om boven de stof te staan, gelet op de valkuilen in de leerstof. Daarnaast werken we met zogenaamde kwaliteitskringen. Dat zijn alle mensen die op enige wijze met een vak te maken hebben. Die gaan op

gezette tijden rond de tafel zitten, zoals AIH, de GV en anderen. De les-evaluatie formulieren spelen uiteraard een rol bij dit overleg. En er wordt gesproken over de uitvoering en het lesmateriaal van de cursus. 'De insteek van korporaals en generaals is heel verschillend omdat het basissniveau van generaals hoger ligt. Als instructeur pas je je daarop aan. We hebben voldoende differentiatiemogelijkheden vanuit de leerstof. In het algemeen kun je zeggen dat bij hoger gegradueerden de lessen worden aangepast. De SVV levert kortom maatwerk.' 'Op de achtergrond speelt je eigen uitzendervaring altijd mee. Sommige dingen begrijp je sneller. Ik ben in 98/99 met de Extraction Force in Macedonië geweest. Dat was in het begin redelijk Spartaans. We kwamen binnen in het kader van een crashactie bij het 17e Regiment Para Troopers van de Fransen. Er was heel weinig geregeld op het gebied van huisvesting, sanitair, maaltijden enz.. Wat dat betreft is het prettig dat ik in oktober weer voor een week naar Bosnië kan gaan om voor de SVV de situatie te bekijken en om daar een aantal opleidingsaspecten te evalueren. Het is ook voor de cursisten belangrijk om je actuele waarneming met hen te kunnen delen.'

Raadsman Kees Roza



De School voor Vredesmissies (SVV) maakt deel uit van het Opleidingscentrum Manoeuvre (OCMAN) en is gehuisvest op de Bernhardkazerne in Amersfoort. De SVV omschrijft zijn missie als volgt: de kerntaken van de SVV zijn gebaseerd op het trainen en opleiden van zowel militair als burgerpersoneel van de Nederlandse krijgsmacht, voorafgaand aan een uitzending voor peace-keeping of humanitaire operaties. Het opleiden richt zich vooral op personen die op individuele basis worden uitgezonden. De taak van de SVV bij het opleiden van eenheden kan Advies & Assistentie zijn. Tevens is de SVV monitor van de Algemene Crisisbeheersing-opleiding. De SVV heeft echter nog een kerntaak. Full-servicegerichtheid heeft ertoe geleid dat Personeelszorg voor, tijdens en na een uitzending een prominente plaats binnen kerntaken van de SVV heeft gekregen. De opleidingsgang die een individu of een eenheid volgt, wordt bepaald door het missiegebied. Door het continu updaten van de informatie waarover de SVV beschikt, wordt de cursist zo actueel mogelijk opgeleid. Naast missiegerichte informatie, biedt de SVV een aantal modules aan die specifiek op de individuele militair zijn gericht. Voorbeelden hiervan zijn Macht & Ethiek, Stress & Trauma en First Contact & Onderhandelen. Door een gevarieerde hoeveelheid aan vakkennis binnen de SVV, wordt een zo goed en compleet mogelijke opleidingsgang gecreëerd. Naast de missiegerichte cursus die het individu doorloopt, biedt de SVV twee cursussen aan die gericht zijn op het opleiden van eenheden: de Instructeurscursus ACB en de cursus Project-officier ACB. Bij eerstgenoemde cursus krijgt de cursist leerstof en didactische vaardigheden aangereikt om de ABC-onderwerpen bij eigen eenheid over te dragen. De Projectofficier-cursist krijgt vaardigheden aangereikt, waarmee hij bij de eigen eenheid een opwerkprogramma, voorafgaand aan een uitzending, kan voorbereiden en evalueren.

Test: Wie is wie en wie zegt wat?

Citaten:

- 1** De angst leeft dat als de instructeur te vrij gelaten wordt, dat het dan niet goed gaat.
- 2** Als je bij terugkomst in de spiegel kijkt moet je daarin geen ander mens zien dan toen je vertrok
- 3** Dat de normen van de AMO niet mijn normen zijn bederft zeker niet het plezier in mijn werk
- 4** Liefde is soms zo mooi dat het haast pijn doet
- 5** Vaak gaan mensen er te gemakkelijk vanuit dat het met de kwaliteit van de instructeur wel goed zit
- 6** Ik wil graag mensen helpen een natuurlijk leiderschap te laten zien.
- 7** Je moet zowel samen een biertje kunnen drinken als ook correcties kunnen aanbrengen.

Namen:

- A** Adjutant Ad Kleiberg
- B** Majoor Rob Bogers
- C** Luitenant William Thuis
- D** WMR-I Alain Thijsen
- E** Frans Nederhoff
- F** Eerste luitenant Weerdmeester
- G** Sergeant 1 Marc van Dijk



Naam?

Citaat?

I

Naam?

Citaat?

II

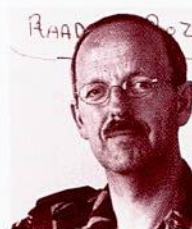
Naam?

Citaat?

III

Naam?

Citaat?

IV

Naam?

Citaat?

V

Naam?

Citaat?

VI

Naam?

Citaat?

VII

Oplossing voor **1 september 2001** opsturen naar:
Bureau HKRM / Redactie Thema • t.a.v. Maureen Rambaran
Frederikkazerne gebouw 106 • MPC 58 a
Antwoordnummer 93005 • 2509 VB Den Haag
o.v.v. Test: wie is wie in Thema 8

Onder de juiste inzenders wordt een CD bon van f50,- verloot

NAAM: _____

ADRES: _____

POSTCODE: _____ PLAATS: _____



Raadslieden

OIRSCHOT

UITGEZONDEN TOT NOVEMBER 2001

I.L.(Immy) Beijer

Thuis 073 6445711

DEN HELDER

R.P. (Rob) Geene

Werk 0223 652405

Miltel *06 209 52405

Thuis 0223 644487

DUITSLAND/RHEIN- DAHLEN

J.W.F. Sulman

Thuis 0049 42818445

GSM 06 20616525

AMERSFOORT

K.S.(Kees) Roza

Werk 033 4606663

Miltel *06 500 7051

Thuis 020 6323785

NUNSPEET

J.(Jacques) van den Blink

Werk 0577 466250

Miltel *06 530 66250

Thuis 0575 574317

APELDOORN

J.J. (Jaap) Geuze

Werk 055 3573741

GSM 06 51845837

Thuis 030 2343235

ASSEN

N. (Norbert) de Kooter

Werk 0592 358573

Miltel *06 541 8573

Thuis 0592 318747

VOLKEL

G. (Gerard) Snels

Werk 0413 278305/4

Miltel *06 510 6306

Thuis 024 3229069

ERMELO

J. (Jan) den Boer

Werk 0341 477716

Miltel *06 533 77716

Thuis 0321 318934

WOENSDBRECHT

A.(Adriaan) Heemskerck

Werk 0164 692657

Miltel *06 496 2657

GSM 06 20617945

WEERT

F.G.M. (Frans) Kurstjens

Werk 0495 582700

Thuis 0486 421278

SOESTERBERG

J.P. (Joke) van Straaten

Werk 0346 336093/92

Miltel *06 524 6090/92

Thuis 010 2251305

STEENWIJK

H. (Harrie) Bols

Werk 0521 348194

Miltel *06 532 8194

Thuis 050 3187169

LEEUWARDEN

L.W.A. (Bart) Hetebrij

Werk 058 2346826

Miltel *06 519 6826

Thuis 0516 513579

HUIS TER HEIDE

E.H.(Marlies) Laureijs Joosten

Werk 0346 352944

Thuis 030 6923149

CURAÇAO

C.C.(Tineke) Dekker Hundling

Werk 00 5999 4637140

Thuis 00 5999 7361709

BREDA

C. (Carine) van Hinte

Werk 076 5273609

Miltel *06 529 3609

Thuis 0499 571843

DUITSLAND/SEEDORF

B.J.T. (Ben) van der Linden

Werk 0049 4281751 5956

Miltel *06 594 5950

Thuis 0049 428195 6589

APELDOORN

A.B.(Adri) van Deurzen

Werk 055 3573740

Miltel *06 573 3740

Thuis 0522 262273

GSM 06 51123473

DRIEHUIS

A.H.T. (Ad) Hornis

Werk 0255 561282

Miltel *06 219 282

Thuis 030 2937808

DEN HELDER

L.A.M. (Lauran) Marcelis

Werk 0223 652089

Miltel *06 209 52089

Thuis 076 5602540

EDE

J.J. (Joan) Merens

Werk 0318 681615

Thuis 026 3629745

SCHAARSBERGEN

M.J.(Marias) van Dorp

Werk 026 3532776

Miltel *06 564 33776

Thuis 055 5224944

HUIS TER HEIDE

K.M.(Karen) Joachim

Werk 0346 352944

Thuis 020 4904824

DEN HAAG

Plv. Hoofdkrijgsmachtraadsman

J. Flokstra

Werk 070 3166291

Miltel *06 564 66291

Thuis 023 5426456

DOORN

E.A. (Erwin) Kamp

Werk 0343 471638

Miltel *06 202 1638

Thuis 0343 578031

DE PEEL

UITGEZONDEN TOT DECEMBER 2001

J.G.J. (Jan) Nauts

Thuis 0475 531811

HUIS TER HEIDE

H.F. (Hugo) Remmers

Werk 0346 352944

GSM 06 20616317

(Per 1-09-2001 Seedorf)



Frederikkazerne • Gebouw 106
Van de Burghlaan 31
MPC 58A
Postbus 90701 • 2509 LS Den Haag
Telefoon 070-3166289
ISSN: 1568-0495