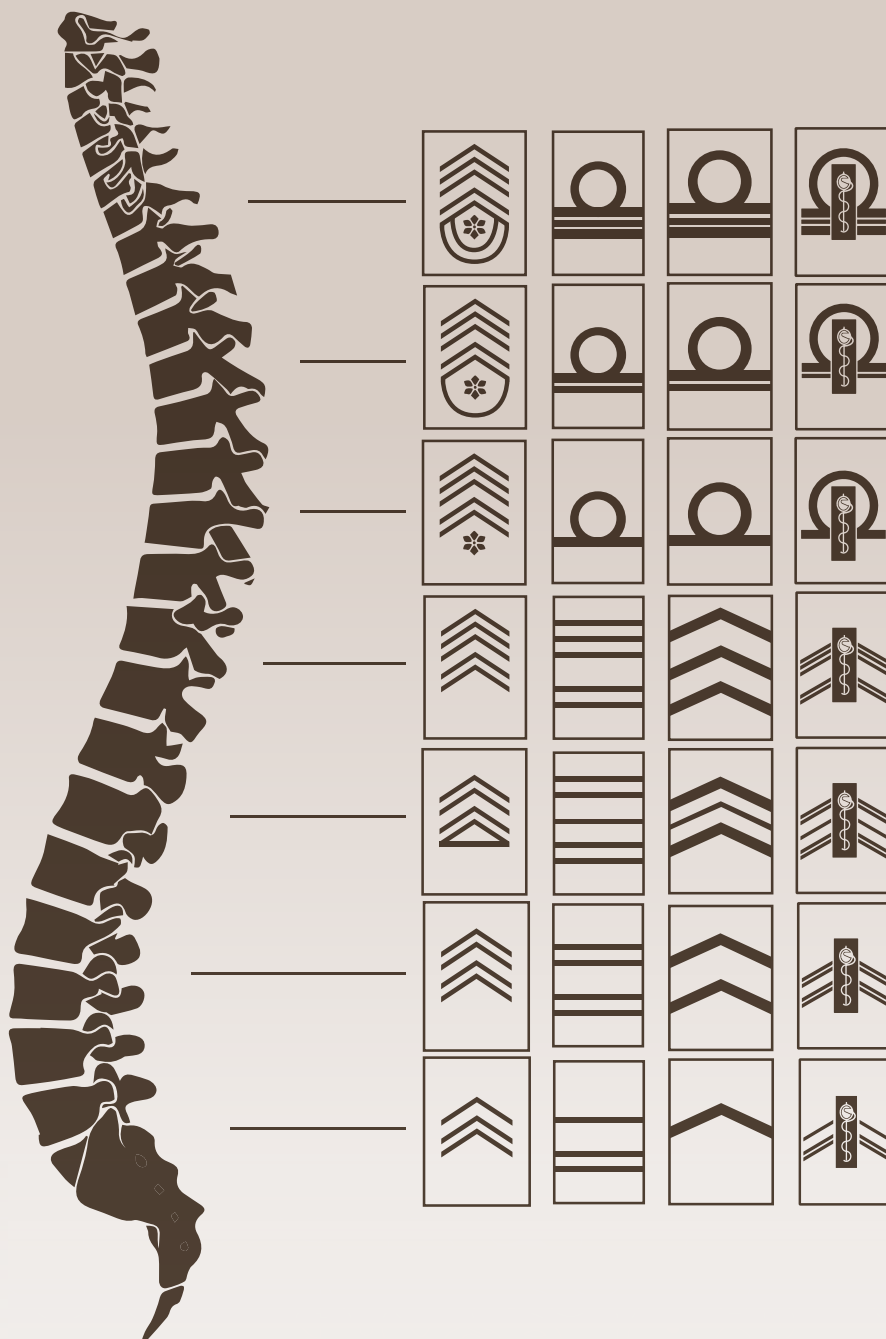


HET HANDBOEK VOOR ONDEROFFICIEREN



DEFENSIE
LA DÉFENSE



.be

DE ERECODE VAN DE ONDEROFFICIER

Ik ben onderofficier.

Ik zal me steeds volledig inzetten.

Ik zal mijn plichten als onderofficier met waardigheid, eerbied en toewijding vervullen.

Ik zal in mijn privéleven en op mijn werk een voorbeeld zijn.

Ik zal mijn leidinggevendenden respecteren.

Ik zal mijn medewerkers rechtvaardig en vastberaden behandelen.

Ik zal blijven werken aan mijn morele moed, mijn fysieke conditie, mijn kennis en sociale zin.

Ik zal in alle omstandigheden mijn verantwoordelijkheid nemen.

Ik zal beschikbaar, enthousiast en doeltreffend zijn.

Ik zal de mensenrechten en de menselijke waardigheid steeds onvoorwaardelijk verdedigen.

Ik zal de risico's aanvaarden verbonden aan mijn opdracht en aan het verzekeren van de veiligheid van mijn medewerkers, mijn collega's en mijn leidinggevendenden.

Ik ben onderofficier!

INHOUDSTAFEL

1. ALGEMEEN	5
(a) Militair zijn.....	5
(b) Onderofficier zijn	6
(1) Wat is een onderofficier?	6
a. De rollen van de onderofficier	6
b. De categorieën van de onderofficieren.....	7
(2) Relatie onderofficier-officier	9
(3) Relatie onderofficier - burgers	11
(4) Defensieadjutant – Adviesraad onderofficieren bij Defensie (AROBD)	11
(5) Het Command team	11
(6) De korpsadjutant en korpskorporaal	12
a. De korpsadjutant	12
b. De korpskorporaal (of korpskwartiermeester-chef bij de Marine)	13
(7) De eenheidsadjutant of Company Sergeant Major (CSM)	13
(8) Marine.....	13
2. DE HOUDING VAN EEN ONDEROFFICIER.....	14
(a) Houding	14
(1) Discipline (Tucht)	14
(2) Aanduiding en mutatie naar een eenheid.....	14
(3) Houding in de nieuwe werkomgeving	15
(4) Houding na de diensturen	15
(5) Houding in de bar/mess	15
(6) Houding tegenover leidinggevend en medewerkers.....	16
(7) Gedragsregels en verantwoordelijkheden.....	17
(b) Etiquette.....	19
(1) Personen aan elkaar voorstellen	19
(2) Handdruk.....	19
(3) Gebruik uw volledige naam.....	19
(4) Sta recht.....	19
(5) Wees punctueel	20
(6) Verberg je telefoon.....	20
(7) E-mail etiquette	20
(8) Mobiele etiquette	22
(9) Netiquette	22
(10) Etiquette aan tafel en culinaire etiquette	23
(11) Militair tenue	25
(12) Dresscode	26
(c) Tradities en gebruiken.....	29
(1) Vlag van België.....	29
(2) De Marinevlag	30
(3) Vlaggen groet	30
(4) De Brabançonne (Belgisch Nationaal volkslied)	31
(5) De militaire groet	31

(6) Drill	33
(7) Militaire plechtigheden	33
(8) Embleem van de eenheid	33
(9) Eedaflegging	34
(10) Koningsdag	35
(11) Korpsmaaltijd	36
(12) Herdenkingen	36
(d) Bevorderen van een positief en ethisch klimaat	37
(1) Waarden van Defensie	39
(2) Diversiteit en inclusie	39
(3) Beloning	39
3. DE ROLLEN VAN EEN ONDEROFFICIER	40
(a) Vakman (Expert)	41
(1) Verloop van een loopbaan	41
(2) Operaties	41
(b) Leider	42
(1) Het Leiderschapsmodel van Defensie	42
(2) De onderofficier als leider	43
(3) Inspireren door het voorbeeld te geven	43
(4) Leiderschap is een beïnvloedingsproces met een ethische grondslag	41
(5) Leiderschap is gericht op het bereiken van resultaten	43
(6) Het vertrouwen winnen	44
(7) Flexibel leiderschap	45
(c) Onderrichter	46
(1) De onderofficier als ontwikkelaar	46
(a) Wat is competentie management?	46
(b) Wat is competentieontwikkeling?	47
(c) De rol van de onderofficier in competentieontwikkeling?	47
(2) De onderofficier als onderrichter	47
(a) Het concept voor militaire onderrichters	47
(b) Het Didactisch model	49
(3) De onderofficier als begeleider/trainer	50
(a) Wat is begeleiding	50
(b) De Debriefing in 7 stappen	52

VOORWOORD

Welkom bij het Onderofficierenkorps. Dit handboek is speciaal samengesteld om jou, als jonge onderofficier, te ondersteunen bij je integratie in je eenheid. Het biedt je waardevolle adviezen en richtlijnen die je zullen helpen om op een tactvolle manier om te gaan met je medewerkers, collega's en meerderen.

Als onderofficier vervul je een cruciale rol binnen Defensie. Je bent een kaderlid, neemt deel aan de bevelvoering en draagt medeverantwoordelijkheid voor het realiseren van de opdrachten. Dit gezag brengt een aantal belangrijke verantwoordelijkheden met zich mee:

- **Leider:** Je zorgt ervoor dat bevelen worden uitgevoerd, zelfs als deze niet overeenkomen met je persoonlijke overtuigingen.
- **Verantwoordelijke:** Je neemt verantwoordelijkheid voor je medewerkers en de uitvoering van opdrachten.
- **Voorbeeld:** Je leidt en begeleidt je medewerkers door zelf het goede voorbeeld te geven in gedrag, houding en bekwaamheid.
- **Disciplinebewaker:** Je handhaaft de discipline binnen de groep, streng maar rechtvaardig.
- **Vakman:** Je bent de referentie en specialist binnen je eenheid.
- **Raadgever:** Je biedt professioneel en sociaal advies aan zowel leidinggevend als medewerkers.
- **Gesprekspartner:** Je past je communicatie aan je publiek aan, zodat iedereen je begrijpt.

Al deze karakteristieken maken van de onderofficier de ruggengraat van Defensie. Een onontbeerlijke schakel, die in belangrijke mate bijdraagt aan de samenhang en doeltreffendheid.

Het onderofficierenkorps bezit een collectieve professionele fierheid, waarvan een individu het zich niet mag veroorloven er schade aan te berokkenen. Een loopbaan als onderofficier is een van de boeiendste binnen Defensie, maar het is vooral aan jou om er iets van te maken.

Veel succes.

1. ALGEMEEN

(a) Militair zijn

“Militair zijn...een roeping”

Militairen oefenen een beroep uit. Een beroep betekent dat een bepaalde groep personen een gespecialiseerde en noodzakelijke activiteit uitoefenen ten dienste van de samenleving. Bv. artsen, rechters, advocaten en politieagenten.

Het militaire beroep is een specifiek beroep verschilt evenwel op drie vlakken van de andere.

1. Het is een **collectief gebeuren** en dus kan geen enkel individu op zich de doelstellingen verwezenlijken of de opdrachten uitvoeren.
2. Het militaire beroep staat uitsluitend **ten dienste van de natie** en haar bevolking en Defensie treedt op als instrument van de overheid.
3. Defensie heeft de **bevoegdheid om geweld te gebruiken** voor het beschermen van de nationale veiligheid en het neutraliseren van bedreigingen.

Daarom zijn er verplichtingen waaraan elke militair moet voldoen.

- **Professionele expertise**

Militair zijn vergt continue vorming, ontwikkeling en bijscholing om professioneel competent te kunnen zijn en blijven.

- **Individuele verantwoordelijkheid**

Gezien de specifieke aard van het militaire beroep is iedere militair aansprakelijk voor zijn daden en handelt deze steeds in overeenstemming met de wettelijke en reglementaire voorschriften en met inachtneming van alle deontologische en ethische waarden.

- **Legitimiteit**

Het gebruik van geweld tijdens een militaire inzet is, na een politieke beslissing, nauwkeurig bepaald in de inzetregels en geven aan op welke momenten welke vormen van geweld kunnen, mogen of moeten gebruikt worden.

Op basis van de drie kenmerken van het militaire beroep en van de verplichtingen kunnen de verschillende rollen voor de militair bepaald worden.

- De militair als **“technisch expert”**, die nodig is om eenheden en militaire capaciteiten paraat te stellen en, indien nodig, in te zetten.
- De militair als **“professioneel integer persoon”**, die bij de uitoefening van het beroep – en zeker bij het uitvoeren van operaties – dikwijls beslissingen neemt die gepaard gaan met morele dilemma's waarbij waarden tegenover elkaar afgewogen dienen te worden. Dit vereist de bereidheid en de wil om te handelen in overeenstemming met de maatschappelijke en militaire waarden en normen.



- De militair als “**dienaar van de natie**”, die aanvaardt dat de beslissingen van de politieke autoriteiten, conform de grondwet, uitgevoerd moeten worden en dat deze hieraan loyaal gevolg geeft.

De uitdaging waarmee de militair geconfronteerd wordt, is dat die deze drie rollen tegelijkertijd moet kunnen uitoefenen. In geval van operationele inzet gebeurt dit dikwijls in zeer moeilijke omstandigheden, die gekenmerkt worden door onzekerheid over de situatie, chaos, gevaar voor de eigen veiligheid, een hoge graad van stress en grote vermoeidheid.

Er wordt veel van een militair gevraagd en daarom wordt er vaak voor het militaire beroep gekozen vanuit een roeping om zich ten dienste te stellen van volk en vaderland.

(b) Onderofficier zijn

(1) Wat is een onderofficier?

Van oudsher beschikt Defensie over vrijwilligers, onderofficieren en officieren. Binnen deze categorieën zijn functies gegroepeerd naar competentie en verantwoordelijkheid gekoppeld aan een bepaalde rang of graad.

Onderofficieren en officieren zijn beide nodig om een kwalitatief goede en operationele inzetbare organisatie te garanderen. Zij vervullen hierin binnen hun domein elk hun eigen rol.

Het functioneren van de officier wordt gekenmerkt door het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten ten aanzien van **het uitvoeren van de opgedragen taken**. De keuzes worden gemaakt op basis van een analyse van complexe en veelal uiteenlopende externe factoren. Het is de officier die over het algemeen de verantwoordelijkheid heeft voor de inzet. De door de officier gemaakte keuzes (opdrachten) worden door de onderofficier vervolgens vertaald in acties (uitvoering). Het werkterrein van de onderofficier bevindt zich op de scheidingslijn tussen **bevelvoering en uitvoering**.

De onderofficier vormt een directe afspiegeling van de kwaliteit en professionaliteit van de organisatie bij de uitvoering van haar taken en hij vervult zodoende een sleutelrol bij de vorming van de eenheid. Deze bepaalt zodoende mede het imago van Defensie. Cruciale factoren zijn **leiderschap, kennis, ervaring, integriteit, fysieke en mentale weerbaarheid en onderrichtscompetenties**.

a. De rollen van de onderofficier

De onderofficier als vakman: Het vakmanschap van de onderofficier wordt verworven tijdens de Militaire Basisvorming (Algemene militaire competenties) en de Gespecialiseerde Professionele Opleiding (aan het wapen of vakrichting gerelateerde competenties). De onderofficier is gevormd tot expert in zijn vakgebied. De onderofficier leidt de sectie op basis van vakkennis en voorbeeldgedrag. Daarnaast begeleidt deze de individuele medewerker en moet te allen tijde als klankbord



kunnen fungeren voor hoger en lager geplaatst personeel. De ervaren onderofficier adviseert daarnaast zijn commandant en bewaakt de training van de eenheid.

De onderofficier als leider: De onderofficier is onder alle (vaak moeilijke) omstandigheden medeverantwoordelijk voor de voorbereiding en uitvoering van de aan deze en zijn eenheid verstrekte opdrachten. Dit geldt voor alle onderofficieren op ieder niveau. Zo is deze o.m. verantwoordelijk voor de vorming en paraatheid van het aan deze toevertrouwde personeel. De onderofficier handhaaft de discipline, de gedragscode en motiveert het personeel. In houding en gedrag is deze een voorbeeld voor zijn omgeving zowel tijdens als buiten de diensturen. De onderofficier begeleidt onderofficieren, vrijwilligers en deze draagt bij aan de vorming van officieren. Die verantwoordelijkheid stelt hoge eisen aan de sociale en communicatieve vaardigheden.

De onderofficier als onderrichter: Vanuit vakmanschap draagt de onderofficier kennis, vaardigheden en houding over aan het personeel. Deze is verantwoordelijk voor de opleiding, training, vorming en begeleiding van het personeel en van de eenheid. Deze is in staat om dit proces voor te bereiden, uit te voeren en te evalueren. De onderofficier heeft op grond van vakkennis en ervaring, grote invloed op het proces, de inhoud en kwaliteit van het opleiden en trainen van de eenheid.

b. De categorieën van de onderofficieren

De Lagere Onderofficier (LOO)

Op het basishniveau is de onderofficier voornamelijk belast met de uitvoerende taken van zijn vak. Hierin doet deze ervaring op die cruciaal is voor het verdere functioneren. De nadruk ligt op vakmanschap: van startbekwaam naar vakbekwaam door verdieping, ervaring opdoen en leidinggeven bij de uitvoering van zijn de opdracht.

Algemene doelstellingen

Een lagere onderofficier:

- **Bereikt doelen door het inzetten van het team.**

Deze voert de opdrachten uit door het efficiënt inzetten van het team en de teamleden. Deze verzekert de samenwerking, biedt de mogelijkheid om deel te nemen aan de besluitvorming en zorgt dat het team beschikt over de nodige competenties en middelen.

- **Zet de toon.**

Deze creëert een positieve omgeving, wekt vertrouwen, motiveert, beheerst conflicten en zet aan tot samenwerken. Deze leeft de waarden van Defensie, is kritisch voor zichzelf en een voorbeeld voor de teamleden.

- **Begeleidt de teamleden.**

Deze stimuleert de medewerkers om zich te ontwikkelen. Deze kent hun sterktes en zwaktes, brengt het beste in hen naar boven en houdt hen aansprakelijk voor de bereikte resultaten. Deze ondersteunt de ontwikkeling van competenties.

- **Stemt zich af op de organisatiedoelen.**

Deze stemt de taken van het team af op de prioriteiten van de organisatie. Deze vertaalt de opdracht in zinvolle doelstellingen voor het team en de teamleden en neemt een positieve houding aan bij veranderingen.

De keuronderofficier (KOO)

De onderofficier op het niveau keuronderofficier is een vakbekwame, ervaren leider die een coördinerende rol vervult en leiding en sturing geeft aan de praktische uitvoering bij eenheden.

De KOO begeleidt en coacht minder ervaren onderofficieren en jonge officieren. Op dit niveau ligt de nadruk naast vakmanschap en leidinggeven op het begeleiden van de uitvoering en later in hoge mate op het coachen en mentorschap.

Algemene doelstellingen

Een keuronderofficier:

- **Bereikt doelen door het inzetten van de teams.**

Deze plant de opdrachten van de teams en volgt deze op. Deze coördineert het werk van de verschillende teams om tot de gewenste resultaten te komen. Deze doet dit door taken en verantwoordelijkheden te delegeren en een omgeving te creëren waar teamleiders fouten kunnen maken en ervan leren.

- **Verbindt teamleiders met de organisatie.**

Deze vertaalt de doelstellingen en prioriteiten van de organisatie. Deze verzekert betrokkenheid en inzet, door duidelijke communicatie en de intenties van de organisatie te verhelderen. Deze moedigt mensen aan om met hun ideeën voor verandering naar buiten te komen.

- **Coacht en ontwikkelt de jonge leiders.**

Deze verdeelt de taken afhankelijk van het competentieniveau en de leerkansen. Deze creëert een productieve en positieve omgeving door samen met jonge leiders hun gedrag en de gevolgen ervan te analyseren, hun zelfstandigheid te bevorderen en te bemiddelen bij conflicten.

- **Werkt procesmatig.**

Deze herkent de verschillende processen waarmee hij in contact komt en zorgt voor een efficiënte werking. Deze heeft een planmatige aanpak, analyseert taken en problemen, zoekt oplossingen en is zich bewust van de impact van de beslissingen.

De hoofdonderofficier (HOO)

Op dit niveau kenmerken onderofficieren zich door een grote mate van zelfstandigheid. Beschikken over een uitgebreid netwerk. De hoofdonderofficier



heeft een adviserende rol en moet in staat zijn een hoofdofficier bij te staan.

Algemene doelstellingen

Een hoofdonderofficier:

- **Legt het waarom uit.**

Deze heeft duidelijker zicht op de opdrachten en strategische doelstellingen, en het waarom die belangrijk zijn voor Defensie. De visie en strategie kunnen omzetten en ontvankelijk maken is van vitaal belang voor de toekomst van de organisatie en de betrokkenheid van de medewerkers.

- **Beheerst een proces.**

Deze neemt beslissingen op basis van een grondige analyse en implementeert verbeteringen om duurzame prestaties te verzekeren. Deze realiseert doelstellingen door het beheeren van processen en projecten en verwijdert hindernissen om verandering toe te laten.

- **Bouwt een netwerk.**

Deze bouwt aan een efficiënt netwerk dat ingezet kan worden om activiteiten ten voordele van Defensie soepel te laten verlopen. Deze weet wie hij moeten aanspreken en onderhoudt goede professionele relaties want die zijn op dit niveau essentieel.

- **Ontwikkelt leiderschap.**

Deze verzekert de opvolging door capabele leiders. Deze begeleidt anderen, om door hun gedrag aan te passen betere resultaten te behalen en om berekende risico's te nemen zodat ze zich blijven ontwikkelen. De begeleiding is gebaseerd op kennis en ervaring met als doel die door te geven en te verankeren.

(2) Relatie onderofficier-officier

Wederzijds vertrouwen en gemeenschappelijke doelen zijn de twee kenmerken die de relatie versterken tussen officieren en onderofficieren.

Wij zetten ons samen in voor de paraatstelling van de eenheid en de ontwikkeling van alle militairen. Daartoe bouwen wij relaties op die vertrouwen bevorderen en stellen wij officieren in staat om onderofficieren te empoweren, initiatieven toe te staan, verantwoordelijkheid te geven en open te communiceren.

- Elke soldaat heeft een sergeant. Officieren vormen hierop geen uitzondering, op alle niveaus dienen onderofficieren hun bevelvoerende officier.
- Officieren zijn gemachtigd om in bepaalde militaire aangelegenheden als vertegenwoordiger van de Staat op te treden en krijgen hierbij hulp, bijstand en advies van onderofficieren.

Een officier:

- heeft het bevel over de eenheid, stelt het beleid vast, plant en programmeert het werk;
- moet technisch en tactisch vaardig zijn in zijn/haar toegewezen commando;
- concentreert zich op collectieve training om de eenheid in staat te stellen de missie

te volbrengen;

- Is voornamelijk betrokken bij eenheidsoperaties, training en aanverwante activiteiten;
- besteedt bijzondere aandacht aan de prestatienormen, training en professionele ontwikkeling van zowel officieren als onderofficieren;
- schept voorwaarden, stelt tijd en andere middelen beschikbaar, zodat de onderofficier zijn werk kan doen;
- ondersteunt de onderofficier.

Een onderofficier:

- voert de dagelijkse werkzaamheden uit binnen vastgestelde orders, richtlijnen en beleid;
- richt zich op training, waardoor het vermogen wordt ontwikkeld om de missie te volbrengen;
- Is voornamelijk betrokken bij het trainen en leiden van soldaten en teams;
- zorgt ervoor dat elk team, onderofficier en soldaat bereid is om als effectieve eenheid te functioneren en dat elk lid gemotiveerd, gereed en goed is opgeleid;
- concentreert zich op prestatienormen, training en professionele ontwikkeling van onderofficieren en soldaten;
- volgt bevelen op van officieren en onderofficieren in de hiërarchische keten;
- handhaaft een goede orde en discipline, stelt oplossingen voor problemen voor en implementeert deze, geeft openhartige feedback en zorgt voor het welzijn van soldaten en hun families;
- volbrengt de missie;
- is een effectieve trainer;
- ontwikkelt een vooruitziende blik en houdt de normen hoog;
- beschikt over de moed om te handelen;
- is een expert in zijn vak en in staat om duidelijke en beknopte input te leveren die relevant is de bevelvoerende officier.

Het succes van Defensie houdt rechtstreeks verband met de kwaliteit van de professionele relaties tussen zijn officieren en onderofficieren. Het officieren- en onderofficierenteam vormt de hoeksteen van onze Defensie, en wanneer de band is gevormd, kan dit de allerbelangrijkste impact hebben op de effectiviteit en efficiëntie van de eenheid. Omgekeerd, als de band wordt verbroken, kan dit een verwoestende impact



hebben op het moreel, de korpsgeest, de paraatheid en het volbrengen van de missie.

Ervaren onderofficieren aanvaarden als een ongeschreven plicht de verantwoordelijkheid om jonge officieren te instrueren en te ontwikkelen. De relatie die tijdens de ontwikkeling van jonge officieren tot stand komt, zal een blijvende impact hebben op de mening van die officieren, het respect voor, de goede wil en het vertrouwen in onderofficieren voor de rest van hun carrière.

(3) Relatie onderofficier - burgers

Het burgerpersoneelsbestand bij Defensie steeg de voorbije jaren aanzienlijk. Burgers bij Defensie zijn bekwaam personeel die zich net als militairen toewijden aan het dienen van de natie en behoren als dusdanig tot Defensie. Met uitzondering van directe gevechtsoperaties bieden burgers missie-essentiële ondersteuning en diensten. De burgermedewerkers zijn onderverdeeld in verschillende niveaus die gelijkgesteld zijn aan de categorieën van de militairen: burgers Niv A zijn gelijkgesteld aan de Cat Offr, burgers Niv B en C zijn gelijkgesteld aan de Cat OOffr en burgers van het Niv D zijn gelijkgesteld aan de Cat Vrijw. Als onderofficier moet je de rol begrijpen die burgers spelen bij het volbrengen van de missie. Of ze nu direct boven, onder of met burgers werken, zullen onderofficieren hetzelfde respect tonen voor burgers als voor militairen.

(4) Defensieadjutant – Adviesraad onderofficieren bij Defensie (AROBD)

De Defensieadjutant is een ervaren, gedreven en gerespecteerd hoofdonderofficier die als klankbord voor alle onderofficieren en vrijwilligers kan optreden op het hoogste niveau van de organisatie. De taak van de Defensieadjutant is tweeledig: hij is enerzijds de stem van het terrein naar de Chef Defensie maar anderzijds ook de stem van de Chef Defensie op het terrein.

Hij is de voorzitter van de adviesraad van de onderofficieren bij Defensie (AROBD) en is een ware “loopplank” tussen de korpsen onderofficieren en vrijwilligers en de hiërarchie.

De Defensieadjutant wordt betrokken bij de besluitvormingsprocessen en vergezelt de Chief Head of Defence (CHOD) tijdens bezoeken aan de eenheden.

De AROBD is een adviesorgaan die de categorie van de onderofficieren en vrijwilligers vertegenwoordigt.

Het is dus een centraal forum op het niveau onderofficier om Defensie brede specifieke aandachtspunten te identificeren en waar mogelijk oplossingsvoorstellen te doen aan de Vice Chief Head of Defence (VCHOD). Desgevallend aan de Directeur Generaal (DG) of Assistant Chief of Staff (ACOS) dit op basis van een door de CHOD erkend mandaat.

(5) Het Command team

Het Command Team bestaat uit de commandant en een onderofficier. Het concept van het Command Team is ontworpen om complementair van aard te zijn en is gebaseerd op een professionele, en loyale relatie dat wederzijdse ondersteunende inspanningen



Het functiekenmerk van de Defensieadjutant

levert om de “Commanders Intent” uit te laten voeren. Het voorziet de commandant ook van een tegenhanger die constructief advies kan geven over de opties van de Commandant, de beslissing ondersteunt en achteraf feedback geeft.

Het Command Team deelt de verantwoordelijkheid van het leiderschap en de last die met het commando gepaard gaat. De ultieme verantwoordelijkheid voor elke commandobeslissing ligt bij de commandant en deze zal ervoor dan ook rekenschap afleggen.

De relatie tussen het Command Team begint op pelotonsniveau en loopt door tot het hoogste commandoniveau. Op het laagste niveau wordt een ervaren onderofficier gewoonlijk gekoppeld aan een jonger officier, die als mentor en coach optreedt en raad geeft met betrekking tot moreel en welzijn. Bijvoorbeeld de pelotonscommandant en pelotonsadjunct op het niveau peloton. Naarmate onderofficieren en officieren verder groeien in hun carrière, wordt de rol van de onderofficier uitgebreid en verschuift deze hoofdzakelijk naar een adviserende rol. Bijvoorbeeld de korpscommandant en de korpsadjutant op het niveau bataljon.

(6) De korpsadjutant en korpskorporaal



De vrijwilligers en de onderofficieren belichamen de onmisbare bouwstenen van een sterke eenheid. Vertrouwen is hier de sleutel: de vrijwilligers moeten kunnen rekenen op de kwaliteiten van de onderofficieren, maar ook omgekeerd. Naast deze essentiële schakel bestaat er nog een ander belangrijk verbindingsstuk: de korpskorporaal en de korpsadjutant. Zij zijn het aanspreekpunt voor de vrijwilligers en onderofficieren en spelen een cruciale rol in het dagelijkse functioneren van de eenheid. Samen vormen ze het klankbord voor de korpscommandant waardoor de verschillende personeelscategorieën (gelijkgesteld burgerpersoneel inbegrepen) beneden de rang van officier, zijn vertegenwoordigd.

a. De korpsadjutant



De RSM of Regiment Sergeant Major is onderdeel van het command team en de vertegenwoordiger van de categorie onderofficieren, vrijwilligers en gelijkgesteld burgerpersoneel bij het commando van een eenheid. Deze is medeverantwoordelijk voor het beleid van de eenheid en legt verbinding tussen het operationele en strategische niveau. Deze zorgt voor de naleving van het beleid, van de normen en prestaties om het doel van de Commanders Intent te bereiken. Deze houdt toezicht op het gedrag en handhaving van discipline binnen de organisatie. Deze houdt tevens toezicht op de professionele ontwikkeling van alle vrijwilligers en onderofficieren. Deze is de bewaker van de normen en waarden van Defensie. Deze waakt mee over de paraatstelling van de eenheid.

De korpsadjutant bekleedt een vertrouwenspositie in zijn organisme en moet dikwijls een bemiddelende rol vervullen. Deze adviseert zijn korpscommandant gevraagd en

ongevraagd over alle aspecten die spelen binnen de eenheid.

In operaties dient deze een ondersteunde rol te vervullen in het psychosociale domein voor al het personeel door te waken over het morele en mentale welzijn. Deze heeft een verbindende rol tussen de werkvloer en de commandant.

b. De Korpskorporaal (of korpskwartiermeester-chef bij de Marine)

De Korpskorporaal is het klankbord van de vrijwilligers binnen de eenheid, waardoor het command team op de hoogte blijft van wat er leeft onder de soldaten, korporaals (en gelijkgestelde burgers). De korpskorporaal assisteert de korpsadjutant ook bij het organiseren van parades en ceremonies.

(7) De eenheidsadjutant of Company Sergeant Major (CSM)

De eenheidsadjutant en die ook wel eens de “moeder van de compagnie” pleegt genoemd te worden is de onderofficier in het commando van een compagnie, eskadron of batterij. Deze is een ervaren en voorbeeldig onderofficier.

(8) Marine

Bij de Marine gelden andere benamingen die voortgevloeid zijn uit tradities. De MAC of Maître d’Armes Chef (Korpswapenmeester) is het equivalent van de RSM met uitzondering van de fregatten die binnen de vloot als “korpsen” te beschouwen zijn, daar wordt de term “Chef der Equipage” (CdE) gebruikt. Bij de Marine bestaat overigens nog de functie CMAC of Hoofdwapenmeester, zeg maar de korpsadjutant van de Marine. De MAD of Maître d’Armes (Wapenmeester) is dan weer het equivalent van de CSM op eenheidsniveau. Aan boord van de kleine schepen (mijnenbestrijdingsvaartuigen en patrouilleschepen) is de term CdE eveneens van toepassing met dat verschil dat hiermee de functie van eenheidsadjutant wordt bedoeld.

2. DE HOUDING VAN EEN ONDEROFFICIER

De houding van een onderofficier is cruciaal omdat zij een voorbeeldfunctie vervullen binnen de militaire hiërarchie. Een positieve en professionele houding bevordert discipline, moraal en samenwerking binnen de eenheid. Bovendien helpt het bij het opbouwen van vertrouwen en respect.

(a) Houding

(1) Discipline (Tucht)



In een gevecht is de factor tijd van cruciaal belang. De snelheid van beslissingen nemen en handelen hebben een grote impact op het al dan niet hebben en houden van het initiatief. Efficiënt werken op zowel het individuele als collectieve niveau is een zeer belangrijk kenmerk van het militaire leven en elke dag opnieuw zijn we bezig om ons hierin verder te ontwikkelen. Op het individuele niveau gebruiken wij hiervoor de discipline of tucht. Maar wat is discipline eigenlijk?

Een persoon met discipline doet wat er van hem of haar verwacht wordt en volgt de regels op. Wij ontwikkelen dit bij Defensie door regels op te leggen zoals timings, kledijvoorschriften en dergelijke maar ook door standaardprocedures in te voeren, zoals bijvoorbeeld tijdens de maintenance eerst het collectieve materiaal (Mat), dan het individuele Mat te onderhouden en als laatste voor de persoonlijke hygiëne te zorgen. Elke dag zijn wij als militair bezig om ons hierin te verbeteren en automatismen te ontwikkelen met als doel om paraat te zijn als het nodig is...voorbereid, op tijd, geoefend, in de juiste kledij, met de nodige uitrusting en het Mat in goede werkende staat.

Wij onderofficieren vormen de ruggengraat van Defensie. De kern van onze functie ligt in het geven van leiding, het implementeren van militaire strategieën, maar ook, en zeker niet in het minste, in het bevorderen van de discipline.

(2) Aanduiding en mutatie naar een eenheid

Om een goede indruk na te laten op je eerste werkdag in je nieuwe eenheid kan je best volgende tips in acht nemen:

- Contacteer de korpsadjutant
- Vraag waar en om hoe laat je verwacht wordt.
- Hoe is de eenheid bereikbaar?
- Je kan vragen om de eenheid op voorhand te bezoeken.
- Vraag een welkomstbrochure van de eenheid.
- De dag van de mutatie
- Draag de kledij die voorgeschreven is in de richtlijnen.

- Vertrek op tijd zodat je op uw eerste dag niet te laat komt.
- Als je geen afspraak hebt kunnen maken, vraag je bij aankomst naar de korpsadjutant of de Eenheidsadjutant.
- De korpsadjutant zal je voorstellen aan de korpscommandant.

Opgelet: Indien het embleem van de eenheid zich in het bureel van de korpscommandant bevindt ga je eerst in de houding staan voor het embleem en groeten met een korte buiging van het hoofd alvorens je in de houding gaat staan en groet voor de korpscommandant.

(3) Houding in de nieuwe werkomgeving

- Je eenheidscommandant zal je functie in de nieuwe eenheid mededelen.
- Er zal ook een peter aangesteld worden die je zal begeleiden. Maak gebruik van de "Knowhow" van je peter.
- Vraag in detail aan je leidinggevenden wat er van je verwacht wordt (postgesprek).
- Informeer je bij je collega's over de gebruikelijke procedures en werkmethodes.
- Stel je voor aan je leidinggevenden en aan je nieuwe collega's. De korpsadjutant zal je voorstellen aan alle onderofficieren van het Korps tijdens de eerstvolgende bijeenkomst.
- Neem deel aan het sociaal leven in de eenheid. Sportmanifestaties, social calls, bijeenkomsten van de onderofficieren en eenheidsfeesten bevorderen de cohesie en Korpsgeest.

(4) Houding na de diensturen

Gedraag je, ook na de diensturen, voorbeeldig en onderofficier-waardig. Besef dat je houding te allen tijde gelinkt wordt aan je beroep als militair, ook buiten de kazernemuren.

- Het leven in de eenheid is niet te vergelijken met dit in de school. Buiten de diensturen ben je vrijer, minder gecontroleerd en eventueel verwijderd van familie of partner.
- Ons beroep brengt onregelmatige uren met zich mee (oefeningen, speciale opdrachten, inwendige dienst, ...), soms met een minimum aan comfort. De verblijfsomstandigheden kunnen dus moeilijk zijn. Tracht mekaar hierin steeds te begrijpen en te respecteren.
- Indien je in het kwartier logeert, zorg er dan voor dat je kamer in orde is!

(5) Houding in de bar/mess

- Elke eenheid heeft zijn eigen reglement inwendige orde, hierin vind je de voorgeschreven kledij en de specifieke leefregels terug.
 - ◊ Hoe dan ook, vergewis je van de properheid van je kledij en algemeen voorkomen alvorens de bar of mess binnen te gaan.
 - ◊ De bar is er om zich te kunnen ontspannen en om plezier te maken. Hier hoeft

niet alleen over de dienst gepraat te worden.

- ◇ Vermijd het overdadig nuttigen van alcoholische dranken en zet anderen niet aan om te drinken.
- ◇ Wees niet luidruchtig.
- Het personeel met dienst in de bar/mess.
 - ◇ Wees beleefd tegen het personeel en respecteer de richtlijnen die ze opgelegd kregen.
 - ◇ Indien je klachten hebt, richt je dan tot de korpsadjutant, de beheerder of het beheercomité.
- Openingsuren
 - ◇ Respecteer de openingsuren!
 - ◇ Tracht geen verlenging van de openingsuren te bekomen via het personeel.



(6) Houding tegenover leidinggevenden en medewerkers

- Contact:
 - ◇ Toon respect en spreek je leidinggevenden steeds aan met hun graad.
 - ◇ Blijf discreet en kom niet tussen in gesprekken waarin je niet betrokken bent.
- Respect:
 - ◇ Loyaliteit tegenover je leidinggevenden en medewerkers zal worden geapprecieerd. Zorg ervoor dat de jouw opgelegde opdrachten steeds zo goed mogelijk uitvoert zodat het in jou gestelde vertrouwen niet wordt geschaad.
 - ◇ Behandel je medewerkers zoals jezelf zou willen behandeld worden.
 - ◇ Breng jezelf niet in een vervelende situatie door bijzondere gunsten of diensten te vragen/verlenen aan je meerdere/medewerkers tijdens de dienst.
 - ◇ Wees eerlijk en verantwoordelijk bij door jou gemaakte fouten, schuif deze niet af op je medewerkers.
 - ◇ Sta open voor andere meningen of initiatieven van je medewerkers.
 - ◇ Kom afspraken na, lukt dit niet, laat dit dan tijdig weten aan je collega's of leidinggevenden.
- Collegialiteit:
 - ◇ Met je medewerkers breng je meer tijd door dan met je partner of vrienden. Gedreven en sympathieke collega's helpen een positieve werksfeer te creëren waarin iedereen zich goed voelt.

♦ Een goede cohesie van je medewerkers binnen de eenheid is zeer belangrijk.

♦ Help je medewerkers indien dit nodig blijkt, doe desnoods beroep op de al bestaande- of externe hulplijnen.

♦ Stel hun de benodigde middelen ter beschikking zodat ze hun taken optimaal kunnen uitvoeren.

♦ Toon interesse zowel op beroeps- als privévlak.

♦ Durf eens een compliment te geven, een kleine moeite met een groot resultaat.

♦ Wees tactvol bij onopzettelijke fouten (werkdruk, onkunde, enz.) van medewerkers doch durf te berispen, zelfs voorstellen tot straffen bij fouten gemaakt door gemakzucht.

♦ Vermijd impulsiviteit.

♦ Wanneer je denkt een informatieverlag te moeten opstellen, doe dit niet in een emotionele bui, neem een afkoelingsperiode in acht.

Opgelet: Je hebt geen bevoegdheid om te straffen, je dient de tuchtprocedure te volgen.



(7) Gedragsregels en verantwoordelijkheden

• Gedragsregels

♦ Algemeen:

◦ Een onderofficier is hoffelijk en respecteert de gedragsregels.

◦ Een onderofficier heeft een voorbeeldfunctie.

◦ Wees je ervan bewust dat je gedrag invloed kan hebben op je medewerkers of omgeving.

◦ Laat een opmerking of een straf aan jou adres geen invloed hebben op je humeur.

♦ Kledij:

◦ Een met fierheid gedragen uniform dwingt respect af.

◦ Draag zorg voor je kledij.

◦ Draag naar gelang de gebeurtenis de correcte kledij (Zie Par 2.b.(11) en 2.b.(12) .

♦ Taal:

- Pas je taal aan naargelang je publiek. Dialect is te vermijden, druk je correct uit.
- Vermijd grove vulgaire taal of spottende uitdrukkingen.
- Spreek je medewerker aan in zijn eigen moedertaal.
- Vermijd discussies in het bijzijn van de manschappen, net als kritiek ten overstaan van leidinggevende en van je collega's.
- Geef duidelijke orders.
- ◇ Discipline/tucht:
 - Als onderofficier bent je medeverantwoordelijk voor de discipline/tucht in de schoot van de eenheid.
 - Het is je plicht ze te laten respecteren en in stand te houden.
 - De formele tucht is de bouwsteen waarop de operationele tucht rust.
- ◇ Langere afwezigheid uit de eenheid:
 - Zorg voor de continuïteit van uw dienst, wanneer je voor een langere periode de eenheid verlaat.
 - Zorg eventueel voor een vervanger en geef hem de nodige richtlijnen.
- ◇ Bij terugkomst in de eenheid:
 - Breng verslag uit bij je leidinggevend en na elke belangrijke opdracht, cursus of stage.
 - Neem de draad terug op, informeer je over eventuele veranderingen.
 - Neem de dagelijkse orders en andere algemene richtlijnen door om je terug op de hoogte stellen.
 - Raadpleeg tevens de dienstrollen inwendige dienst.
- Verantwoordelijkheden als onderofficier
 - ◇ Je bent te allen tijde belast met de zorg voor Personeel en Materieel:
 - de groepsgeest;
 - de militaire kennis van uw groep;
 - het gebruik en het onderhoud van het materiaal van uw groep;
 - ...
 - ◇ De uitvoering van je opdracht is je grootste bekommernis.
 - ◇ Je draagt steeds de verantwoordelijkheid van succes of mislukking.
 - ◇ Je manschappen rekenen op je om hun belangen te verdedigen, je bent de bevoorrechte spreekbuis. Heb dan ook de moed om ze bij jouw leidinggevend en

te vertegenwoordigen. Aan de andere kant moet je ook de moed hebben om van hen te eisen dat ze doen wat hun leidinggevendenden van hen verwachten.

- ◊ Wanneer je een beslissing moet nemen op jouw echelon, doe dit rekening houdend met de complexiteit en dringendheid van de situatie, maar denk er steeds aan om pro en contra te overwegen.
- ◊ Vergeet niet dat je verantwoordelijk gesteld kunt worden voor een ongeval in geval van het niet naleven van de voorschriften m.b.t. het gebruik van het materiaal.

(b) Etiquette

Etiquette betekent beleefd zijn, goede manieren hebben en zich gedragen zoals het hoort met als hoofddoel om de omgang tussen één of meer personen zo vlot en aangenaam mogelijk te laten verlopen en heeft betrekking op een aantal omgangsvormen zoals bij een eerste kennismaking en tijdens gesprekken, de sociale etiquette, de tafeletiquette, schrijf-, telefoon- en mailletiquette, dresscodes, et cetera. Omdat het hier vaak over uitgebreide vormen en regels gaat, zullen ze in de volgende hoofdstukken toegelicht worden.

(1) Personen aan elkaar voorstellen

De persoon met een lagere rang wordt steeds eerst voorgesteld aan de persoon met de hogere rang. Stel geen mensen aan elkaar voor die midden in een gesprek verwickeld zijn en wacht totdat diegene aan wie je iemand wenst voor te stellen, niet bezig lijkt te zijn.

Spreek altijd de naam (en graad en/of functie) van de persoon met de hogere rang uit, en stel de persoon met de lagere rang aan hem/haar voor.

(2) Handdruk

De hoogste in “rang” neemt het initiatief voor een handdruk. Een handdruk blijft belangrijk in een zakelijke situatie. Zorg ervoor dat je een stevige handdruk geeft: niet te hard, maar ook niet te slap. Geef nooit een linkerhand, ook niet wanneer je bepaalde zaken vasthoudt in je rechterhand; ofwel maakt je je rechterhand vrij om die alsnog te kunnen gebruiken voor een handdruk ofwel verontschuldigt je je. Je partner zal zich hieraan zeker niet storen. Draag je handschoenen, bijvoorbeeld bij een plechtigheid? Doe dan je rechterhandschoen uit voordat je een hand geeft.



(3) Gebruik uw volledige naam

Stel jezelf altijd voor met je volledige naam. Word je liever anders genoemd, geef dan eerst je volledige naam en zeg dan “maar zeg gerust ...” en vervolgens (bijvoorbeeld) je voornaam of de aanspreektitel die je verkiest.

(4) Sta recht

Word je aan iemand voorgesteld, sta dan recht. Kan je door omstandigheden niet

opstaan, maak dan een beweging die duidelijk maakt dat je wel die intentie had. Doe dit ook wanneer een hoger gerangschikte bij je langskomt op kantoor, al is het maar voor een beleefdheidspraatje. Sta even recht, druk indien gepast elkaar de hand en je kan vervolgens een stoel aanbieden alvorens terug te gaan zitten.

(5) Wees punctueel

Kom op tijd bij iedere afspraak. Te laat wordt aanzien als een gebrek aan respect voor diegene waarbij je je moet aandienen of die de vergadering leidt of voorzit. Vertrek tijdig naar je afspraak, houd rekening met eventuele vertragingen, en indien je toch te laat zou komen door een onvoorziene omstandigheid, verontschuldig je je nadien kort bij de voorzitter van de vergadering.

(6) Verberg je telefoon

Tijdens een formele ontmoeting is het ongeleefd om te zitten sms'en, telefoneren of zelfs te e-mailen. Moet je toch dringend je berichten nakijken of een telefoontje plegen, verontschuldig je dan en check je berichten buiten het lokaal.

(7) E-mail etiquette

Electronic mail (e-mail) is een efficiënte, economische, informele maar vooral snelle manier om direct te communiceren met collega's binnen en buiten je dienst en met andere organisaties waarbij ook een snel antwoord verwacht wordt. Soms genieten andere vormen van communicatie echter de voorkeur, zoals een persoonlijk contact, een teams-gesprek of nog een vergadering op afstand (voor visueel contact). Toch is het gebruik van de e-mail niet meer weg te denken.

Je vindt hierna de belangrijkste e-mail-regels:

- Lees de inhoud van de ontvangen mail met aandacht.
- Een onderwerp helpt de ontvanger met het filteren en organiseren van de binnenkomende e-mails. Een mail zonder onderwerp kan dan ook eerder in de spam-box belanden of heeft meer kans om over het hoofd te worden gezien.
- De aanhef

Zorg er steeds voor dat de aanhef van je e-mail correct is. Vaak weet je al wie je mailt, maar niet altijd. In dit geval kan je ervoor kiezen om te beginnen met een algemene aanhef zoals "Geachte mevrouw, mijnheer" of "Geachte correspondent". Indien je kiest voor "Beste..." of "Geachte..." bij aanvang van een e-mail, laat die dan steeds volgen door de hoedanigheid, naam, titel,... van je bestemming: "Beste collega", "Geachte medewerkers",... "Beste, of Geachte," zonder meer komt zeer onpersoonlijk over of wordt zelfs ongeleefd ervaren, je kan dit dus beter vermijden. Ken je de ontvanger (vrij) goed? Staat het je vrij om informelere taal te gebruiken, zoals "Hallo Ilse" of "Goedemorgen Adjutant".

Bij het schrijven van een e-mail ontbreekt lichaamstaal. Er moet dus voorzichtig worden omgegaan met humor. Wanneer iets als een grap wordt bedoeld, kan je gebruik maken van een emoticon. Let wel, emoticons kunnen enkel in informele berichten.

- Samenvatten

Mails waar een langere discussie plaatsvindt of aan voorafging, de zogenaamde kettingmail, mails met verschillende zenders en ontvangers of met nieuwe bestemmingen, horen af en toe eens te worden samengevat, zo wordt het overzicht voor alle bestemmingen behouden.

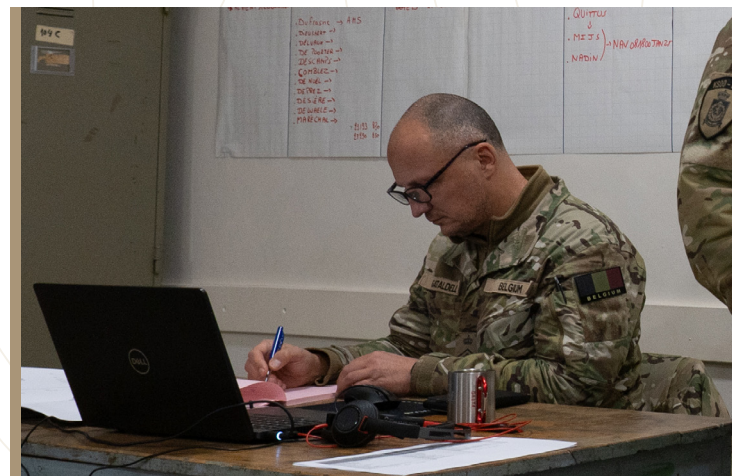
Een, ook bij Defensie gekende methode, is de BLUF of Bottom Line Up Front-schrijfmethode (letterlijk de onderste lijn bovenaan). Het basisidee hierbij is je tekst meteen te starten met de belangrijkste informatie. Doe dit in een paar korte zinnen alvorens je in detail treedt bij de verdere toelichting van je betoog.

Ook aan het eind van de e-mail is het raadzaam om de besproken zaken kort samen te vatten. Maak in een paar zinnen een kort overzicht van de gemaakte afspraken en welke acties er zullen worden ondernomen.

- Afsluiting en handtekening

Net zoals een goede aanhef van belang is, geldt dat ook voor de afsluiting. Kies voor een formele afsluiting, zoals “hoogachtend”, of de standaard “met vriendelijke groet” wanneer je mailt met professionele belangen en voor een informele groet wanneer je mailt met een familiair persoon. Vermijdt de te vaak gebruikte afkorting “Mvg”; Zulke afkortingen geven gemakkelijk een slordige en respectloze indruk.

Het installeren van een (automatische) “handtekening” onderaan uw bericht, komt professioneel over. Herneem hierin zeker je naam, voornaam en graad en bij voorkeur ook de functie die je bekleedt en andere contactgegevens. Vermijd te veel tekst of overbodige tekeningen; deze worden immers mee uitgeprint wanneer dit noodzakelijk zou zijn en is niet goed voor het milieu.



- Check de bijlage

Wil je een bijlage toevoegen? Zorg er dan steeds voor dat je naar deze refereert in je e-mail. Kies voor een verwijzing zoals “zie bijlage” of noteer voor de afsluiting van je e-mail nogmaals “in de bijlage vindt u ...”. Check voor het versturen van je e-mail, of de bijlage wel degelijk werd toegevoegd.

- Het aan- (to), cc- en bcc-veld

Tracht het aantal geadresseerden te beperken en maak doordacht gebruik van het aan-, cc- en bcc-veld. Denk goed na wie je in het aan-veld zet: dat zijn alleen de personen die rechtstreeks bij de boodschap van je mail betrokken zijn en van wie je een eventuele actie verwacht. Zet alleen personen die echt op de hoogte moeten zijn in het cc-veld (carbon copy). Van wie in cc staat, verwacht je normaal gezien geen enkele actie of reactie. Je leidinggevende voortdurend in cc zetten hoeft echt niet tenzij hij/zij daarnaar vraagt. Je bepaalt zelf wanneer je het nuttig of noodzakelijk acht deze te hernemen in je e-mail. Misbruik het bcc-veld niet om iemand ongezien te laten meelezen. Beperk het gebruik van het bcc-veld (blind carbon copy) tot de situaties wanneer je de privacy van de ontvangers wilt beschermen.

- Vermijd een “Reply to all” indien dit niet strikt noodzakelijk is. Het kan voor de ontvangers van een mail waarin gevraagd wordt wie zich graag inschrijft voor een lunch, wanneer iedereen individueel antwoordt (aan iedereen).
- Bij afwezigheid

Ben je meer dan twee werkdagen afwezig, stel dan een automatisch antwoord (out of office) in en vermeld wanneer je terug bent, wie je vervangt (graad, naam, tel, e-mail) en eventueel hoe men je kan bereiken bij dringende gevallen. Breng natuurlijk je vervanger hiervan op de hoogte.

(8) Mobiele etiquette

Hieronder een aantal basisregels te herinneren voor de zogenaamde mobiele etiquette:

- Vermijd te luide beltonen; houd het klassiek en kies voor een eenvoudig en als beltoon herkenbaar nummer.
- Neem op met je graad en naam, eventueel met je voornaam, en een begroeting: “Met Sergeant Vandeputte, goedemorgen” of “U spreekt met 1ste Sergeant Gérard”. Antwoorden met “Hallo” is niet professioneel.
- Zet je smartphone altijd in de trilstand of helemaal stil in een vergadering, op restaurant, en dergelijke.
- Zorg ervoor dat je altijd iets bij je hebt om notities te maken.
- Stel je voicemail correct in: spreek traag en op een duidelijke manier je graad en naam in.
- Wees discreet: praat stiller in het openbaar, roep niet de hele buurt samen, en houd de telefoongesprekken zo kort mogelijk. Vermijd gesprekken in kleine en openbaar ruimtes zoals in de lift, in een ontspanningsruimte of in de bus.
- Als de lijn plotseling verbroken wordt, dan bel je de oorspronkelijke beller terug.
- Verlaag je stem als je in het openbaar spreekt en houd gesprekken zo kort mogelijk.

(9) Netiquette

Netiquette is een samenvoeging van de woorden netwerk en etiquette. De netiquette omvat richtlijnen en gedragsregels voor het gebruik van internet. Vele mensen verleren immers de etiquette die ze in het geschreven medium gebruiken als ze overschakelen naar het internet of deelnemen in één of ander forum. Toch doe je er goed aan enkele regels goed na te leven.

- Gedraag je tegenover anderen zoals je zelf ook graag behandeld wil worden.
- Het internet lijkt misschien onpersoonlijk omdat je tegenover een computerscherm zit. Vergeet evenwel niet dat aan de andere kant één of misschien wel vele honderden andere mensen zitten.
- Gebruik geen hoofdletters om iets te benadrukken. Het gebruik van hoofdletters op het internet staat gelijk aan schreeuwen.

- Hanteer nooit beledigende of onbehoorlijke taal. Laat je nooit meeslepen door de opwindende of het taalgebruik van anderen. Soms worden hele nieuwsgroepen een tijd gevuld met alleen maar beledigende berichten.
- Neem deel aan discussies, maar bemoei je niet met de ruzies van anderen.
- Lees steeds je berichten na vooraleer u ze op het internet zet.
- Houd berichten steeds zo kort mogelijk.
- Respecteer het thema van forums, chatsessies enz. Wil je het over een ander onderwerp hebben, start dan een nieuw forum of een nieuwe chatsessie.
- Plaats onder elk bericht op het internet je onlinenaam of gebruikersnaam, nooit je echte naam.
- Respecteer de privacy van anderen.
- Denk er ook aan dat alles wat via het internet wordt verstuurd, dikwijls voor eeuwig beschikbaar blijft.

(10) Etiquette aan tafel en culinaire etiquette

Ongeacht of je in een restaurant of bij iemand thuis bent, gelden er regels over hoe je je dient te gedragen aan tafel. Toch kan het schelen of je in een chic restaurant zit of in het buurtrestaurant om de hoek. In minder formele situaties kunnen sommige regels achterwege blijven. Toch is het belangrijk om de verschillende regels in het achterhoofd te houden.

- Plaatsnemen aan tafel

Wanneer je uitgenodigd bent voor een diner is het niet gebruikelijk om zomaar plaats te nemen. Vraag daarom aan de gastheer of gastvrouw waar je plaats kan nemen. Neem pas plaats nadat de gastheer is gaan zitten.

- Het servet

Het is belangrijk om de gastheer of gastvrouw in de gaten te houden en op te volgen wat hij of zij doet. Zodra je zit kan je het servet op de schoot leggen, maar als het diner wat formeler is dan wacht je op de gastheer. Als je de tafel kort verlaat dan kan je het servet opgevouwen aan de linkerkant van je bord leggen. Je doet dit ook bij het einde van het diner.

- Starten met eten

Nadat iedereen gezeten is, kan het diner van start gaan. Als er brood op tafel staat,



breek het brood dan in hapklare stukjes en smeer er per stukje een beetje boter op. Het bijhorend botermesje dient niet om het brood te snijden. Wacht met eten tot wanneer ook iedereen daadwerkelijk bediend is. Blaas ook niet op het eten als het heet is, maar geef het de tijd om af te koelen. Voorkom het plaatsen van de ellebogen op tafel tijdens het eten; dit geldt overigens alleen als er echt gegeten wordt.

Eet rustig en snijdt maximaal een of twee hapklare stukjes per keer. Proef het eten voordat je het gaat kruiden. Het is onbeleefd om voordien het eten te kruiden. Mocht iemand om het zout vragen, geef dan altijd het zout en de peper als geheel. Vraag ook altijd of iemand iets wil aangeven en ga niet zelf over de tafel buigen.

- Drinken

Voordat je een slok neemt van een glas water of wijn, zorgt je ervoor dat u klaar bent met kauwen en de mond leeg is. Het staat netter wanneer de rand van een glas zo schoon mogelijk blijft. Niemand wil tegen een glas aankijken met vetvlekken of etensresten. Wijn glazen met een steel pakt u bovenaan de steel vast en nooit bij de kelk hoewel je een echt groot wijnglas aan de onderzijde mag ondersteunen met geopende handpalm.

- Verlaten van de tafel

Probeer de tafel niet te verlaten in het midden van de maaltijd. Als je toch echt van tafel moet om bijvoorbeeld van het toilet gebruik te maken, excuseer je je zonder in detail te treden. Zorg er wel voor dat je iets zegt, anders komt het onbeleefd over om de tafel zomaar te verlaten. Je kan ook zeggen dat je even de handen wenst te wassen indien je van het toilet wenst gebruikt te maken.

Als er eten tussen je tanden is geraakt, verwijder de etensresten dan privé. Een tandenstoker wordt niet aan tafel gebruikt, ook niet als je dit verbergt achter uw servet.

- Bestek

De verschillende soorten bestek die zich naast het bord bevinden, kunnen soms wat verwarrend zijn. Bij welke gang gebruikt je wat? Hier is een simpele regel voor: van buiten naar binnen. Je begint bij het zilverwerk dat het verst van het bord af ligt en zo beweeg je naar het bord toe. Het dessertbestek ligt boven het bord waarbij het lepeltje naar links wijst en het vorkje naar rechts.

Een andere belangrijke regel wat betreft bestek: gebruik het nooit om te gebaren/te wijzen.

Tijdens het eten zal je regelmatig een korte pauze nemen om te drinken of om deel te nemen aan een gesprek. Op dat moment is het belangrijk op welke manier je het bestek neerlegt. Als je een pauze neemt, dan leg je je mes en vork op het bord in een omgekeerde "V" en met de punten van het bestek naar elkaar.

Het is niet netjes om je reeds gebruikte bestek op tafel of op het tafelkleed te leggen. Ben je klaar met eten? Plaats dan je mes en vork op vier uur met de tanden van uw vork en het snijvlak van het mes van je af. Leg in ieder geval nooit je bestek in een kruisvorm op uw bord. Dit wordt algemeen aangenomen dat het eten niet heeft gesmaakt; je laat dat nooit blijken.

- Telefoon hoort niet op tafel

Tijdens een formele ontmoeting is het ongeleefd om te zitten sms'en, telefoneren of zelfs te e-mailen. Spijtig genoeg gebeurt dit nog te veel. Moet je toch dringend je berichten nakijken of een telefoontje plegen, verontschuldigt je dan om naar een andere ruimte te gaan en check je berichten daar. Een telefoon op tafel laten liggen wordt ook als ongeleefd gezien.



- Ruim niet af

Doe het werk van de ober niet. Hoe goedbedoeld het ook mag zijn, concentreer je op het onderhouden van je relaties.

- Na het diner

Ook nu blijft het belangrijk om de gastheer of gastvrouw in de gaten te houden. Wacht totdat er een sein wordt gegeven om de tafel te verlaten. Weet ook hoe je kan afronden.

(11) Militair tenue

Het militair personeel moet steeds bijzondere aandacht besteden aan zijn kledij. Het dragen van een militair uniform vereist soberheid waarbij elke vorm van extravagantie uitgesloten wordt. Deze moet in overeenstemming zijn met de richtlijnen van Defensie.

- Het militair uniform moet onberispelijk zijn.
- Tijdens de diensturen wordt door alle militairen de militaire kledij gedragen in overeenstemming met de richtlijnen van de korps- of kwartiercommandant.
- Het zichtbaar gemengd dragen van militaire en burgerkledij is niet toegestaan.
- Het is aan ieder militair verboden in tenue deel te nemen aan verklede of gemaskerde activiteiten.
- Enkele omstandigheden van de dracht van het militair tenue
 - Toast op Z.M. de Koning en Korpsmaaltijd: het Groot tenue 2A.
 - Eedaflegging: het Ceremonieel tenue 2B of 4C.
 - Uitreiking eervolle onderscheidingen: het Groot tenue 2A of 4C (zonder juwelen voor diegene die een eervolle onderscheiding ontvangen).
 - Individuele deelname aan een begrafenis of private ceremonie: de Stadskledij 2C.
 - Uitnodiging militaire ceremonie: de Stadskledij 2C.
 - Dag van mutatie: het Ceremonieel tenue 2B.

- Dag van de benoeming of van de voordracht in de hogere graad: het Ceremonieel tenue 2B.
- Verplaatsing woon- werkplaats: de Stadskledij 2C of de Zomerstadskledij 2D of de Veldkledij 4A.

(12) Dresscode

- **Jacquet:** Een driedelig kostuum met gestreepte broek en das. Is de meest officiële gelegenheidskleding voor overdag en wordt alleen gedragen bij officiële ontvangsten van hoogwaardigheidsbekleders en bruiloften in bepaalde kringen. Deze kledij komt overeen met het groot tenue 2A groot galatenue 1A.
- **White tie:** Is het toppunt van chic. Hier wordt het rokkostuum gedragen bestaande uit een rokjas, een zwarte broek en een witte strik. Deze dresscode is een typische avondkleding en wordt daarom nooit voor 18.00 u gedragen. Deze kledij komt overeen met het groot galatenue 1A of het groot tenue 2A.
- **Black tie:** De smoking, deze kledij is vaak terug te zien op galafeesten of grootschalige diners. Komt overeen met de spencer 1C of het ceremonieel tenue 2B of het galatenue 1B.
- **Mess dress:** Is de NATO militaire avondkledij en komt overeen met black tie.
- **Ceremonial dress:** Deze kledij wordt gedragen tijdens speciale plechtigheden en parades zoals de Nationale Feestdag. Komt overeen met het groot tenue 2A of het ceremonieel tenue 2B.
- **Formal:** Donker stadskledij. Deze dresscode is voor burgers. Komt overeen met "ceremonial dress".
- **Lounge suit/Tenue de ville/Service dress/Stadskledij.** Dit is kleding voor overdag die als netjes gezien dient te worden. Komt overeen met de stadskledij 2C.
- **Informal** betekent een broek, jas en das zonder dat dit een kostuum hoeft te zijn. Deze dresscode wordt gebruikt wanneer burgerkledij moet gedragen worden.
- **Smart casual:** Deze burgerkledij sluit nauw aan bij de dresscode "casual" maar men heeft minder vrijheid. Met das en jas, een katoenen broek is toegestaan. Wordt gedragen tijdens informele gelegenheden.
- **Working dress of Stadskledij zonder jas** komt overeen met de administratieve kledij 3A tot 3D.
- **Casual** is burgerkledij en geeft de persoon de meeste ruimte om kleding naar eigen smaak uit te kiezen. Het gemak staat centraal en betekent doorgaans dat alles acceptabel is maar moet wel netjes blijven.
- **Field dress** is het veldtenue 4A.
- **Very casual** is burgerkledij zonder jas en das met open kraag.

Nato Civilian	Nato-military	Burger	LM	LuM	Mar	MD
Jacquet (overdag)		Jacquet (das)	1A/2A	2A	2A	2A
White Tie (na 18.00 Hr)		Rokkostuum (witte vlinderdas)	1A/2A	2A	2A	2A
Black Tie		Smoking	1B/1C/2B	1C/2B	1C/2B	1C/2B
	Mess Dress	Smoking/Donkere stadskledij	1B/1C/2B	1C/2B	1C/2B	1C/2B
Formal	Ceremonial Dress	Donkere stadskledij	2A/2B	2A/2B	2A/2B	2A/2B
Lounge Suit/ Tenue de ville	Service Dress	Stadskledij	2C	2C	2C	2C
Informal		Stadskledij of blazer	nihil	nihil	nihil	nihil
Smart Casual		Vrije tijds-kledij maar met jas en das	nihil	nihil	nihil	nihil
Casual		Vrije tijds-kledij	nihil	nihil	nihil	nihil
	Working Dress	Stadskledij zonder jas	3A/B/C/D	3A/B/C/D	3A/B/C/D	3A/B/C/D
	Field Dress		4A	4A	4A	4A
Very Casual		Vrije tijds-kledij zonder jas en das	nihil	nihil	nihil	nihil

IK BEN UW VLAG !



Ik ben geboren op 23 januari 1831.

Ik ben de bewaarder van uw Vrijheid.

Ik ben het symbool van de reden waarom u gestreden hebt : Onafhankelijkheid.

Ik ben de inspiratie van de Belgische patriot die zijn goederen en zijn leven offert opdat België zou leven.

Ik loop in stilte met ieder van uw vereerde overledenen, tot aan hun eeuwige rustplaats onder een wit kruis.

Mijn zwarte kleur vertegenwoordigt vastberadenheid.

Mijn gele kleur is het symbool van grootmoedigheid.

Mijn rode kleur is de weerstand, de moed, de kracht en de heldhaftigheid.

Ik heb uw ouders, uw broeders of uw kinderen geleid in talrijke slagen, op de bebloede wegen van bevrijding.

Ik heb gedreven tijdens oorlogen en in vreedstijd, in gevecht en welvaart, en in al die tijden ben ik geëerbiedigd.

Vereer mij, respecteer mij, verdedig mij, ten koste van uw goederen en van uw leven.

Laat uw vijanden me nooit afnemen, uit vrees dat ik er nooit meer zou hangen.

Laat het vuur van vaderlandsliefde branden, verdedig krachtig de Belgische monarchie.

Ga eerlijk te werk en ik zal dan voor eeuwig en altijd het schild zijn van Vrede en Vrijheid voor heel het mensdom.

Beeld van het Vaderland, symbool van plicht, van eer.

Ik ben uw vlag !

(c) Tradities en gebruiken

Onze tradities en gebruiken staan synoniem voor de overlevering van een onze militaire wijze van denken en handelen en **hun doel ligt in het bevorderen van discipline, eenheid, fierheid en efficiëntie**. Als onderofficier is van het grootste belang de zin en de gebruiken te kennen, te (laten) respecteren en vooral te waarderen.

(1) Vlag van België

Onze nationale driekleur is een symbool dat een inhoudelijke betekenis en waarde heeft en dient, net als de nationale hymne, met respect te worden behandeld.

- Vlagprotocol
 - Basistermen: Voorkant, achterkant: men spreekt van de voorkant van een vlag als de vlag links bevestigd is aan de stok/mast en naar rechts uitwaait. De achterkant (of paradezijde) is te zien wanneer de vlag van degene die de parade afneemt van links naar rechts passeert. De achterkant is in sommige gevallen niet altijd gelijk aan de voorkant (vb. de vlag van Paraguay, het embleem op de voorkant van de vlag is verschillend van die aan de achterkant). Broekzijde, vluchtzijde: de broekzijde is de zijde aan de kant van de stok/mast terwijl de vluchtzijde de kant is langs waar de vlag uitwaait.
 - Een officiële vlag moet iedere avond neergehaald worden om ze dan de volgende morgen weer te hijsen. Men mag een officiële vlag na het vallen van de duisternis ENKEL laten hangen aan de mast indien de vlag met een grote schijnwerper beschenen wordt.
 - Er wordt nooit van “Strijken van de vlag” gesproken tenzij bij overgave.
- Smaad aan de vlag
 - Een nationale vlag beledigen: neerhalen, vertrappelen, verbranden.
 - Een officiële vlag tussen zonsondergang en zonsopgang aan de mast laten hangen tenzij extra belicht.
 - Een vlag neerhalen na halfstok zonder deze vlag eerst naar de top gehesen te hebben.
 - Een vlag middenin of achteraan bij een stoet indelen.
 - De vlag als versieringsobject gebruiken.



- o De vlag als bedekking voor een tafel of een spreekgestoelte gebruiken.
- o De vlag met de grond doen in aanraking komen.
- o Een vlag die als specifiek symbool (militaire emblemen) meegedragen wordt (militaire stoet) en deze vlag geen bijzonder respect betuigen (groeten).
- o De vlag, indien niet gebruikt, met onvoldoende zorg behandelen (niet mooi opgevouwen wegleggen, laten rondslingeren).

(2) De Marinevlag

De Marinevlag is de symbolische vertegenwoordiging van de volledige Marine, de varende- en waleenheden en het personeel ongeacht de rang of stand. Van zodra men aan boord gaat van een marineschip, aan de valreep, wordt de Marinevlag gegroet, van zonsopgang tot zonsondergang (ten laatste tot 2000Hr), en vervolgens het wachtpersoneel van dienst aan de valreep. Als men van boord gaat moet de groet, aan de valreep, wordt eerst het wachtpersoneel van dienst aan de valreep gegroet en vervolgens de Marinevlag van zonsopgang tot zonsondergang (ten laatste tot 20u). Het niet-groeten van de Marinevlag wordt beschouwd als een belediging aan het schip, haar commandant en de bemanning en aan de Marine.



(3) Vlaggengroet

In militaire kwartieren en op elk marineschip wordt periodiek een vlaggengroet gehouden. De vlaggengroet is een belangrijk onderdeel van de militaire discipline en draagt bij aan de trots en de loyaliteit van de militairen ten opzichte van hun land en de waarden waar de vlag voor staat. **Het is de uiting van onze dienstbaarheid ten opzichte van onze natie.**

- De vlaggengroet wordt uitgevoerd met de verzamelde troep of bemanning onder leiding van een officier. Tijdens de eerbewijzen van het hijsen en neerhalen van de vlag wordt de militaire groet door de verzamelde troep of bemanning onder bevel uitgevoerd. "Te velde" wordt gespeeld zolang de vlag in hijsende beweging is en gevolgd door de Brabançonne die pas gespeeld wordt wanneer de vlag in de top van de mast hangt.
- Voorbijgangers komen op het moment van de vlaggengroet spontaan in houding (geeft ... acht) en groeten de vlag tijdens de ganse duur van de eerbewijzen.
- Voertuigen stoppen spontaan, zetten de motor af en alle inzittende stappen uit het voertuig en komen in houding.
- Zonder de aanwezigheid van de verzamelde troep of bemanning dienen de voorbijgangers op eender welke manier gewaarschuwd te worden vóór aanvang van het hijsen of neerhalen van de vlag.

- Een vlag die halfstok wordt gehangen is een vlag die niet aan de top van de vlaggenmast, maar slechts tot ongeveer de helft of twee derde van de hoogte wordt gehesen en daar uitgehangen. Dit is een teken van rouw. Symbolisch hangt de onzichtbare “vlag des doods” boven de vlag die halfstok is gehangen.
 - Wijze van halfstok hangen: Eerst moet de vlag in de top worden gehesen, daarna moet zij plechtig worden neergehaald totdat het midden van de vlag op de helft van de masthoogte is gekomen. Daarna wordt de lijn vastgemaakt.
 - Bij het neerhalen moet de vlag eerst plechtig in de top worden gehesen en daarna op dezelfde wijze neergehaald.
 - Bij halfstok vlaggen moet de vlag vrij kunnen wapperen. Behalve wanneer het doek verkeer hindert, dan mag de vlag licht gebonden worden.
 - Het eerst tot de top hijsen van de vlag is om te voorkomen dat er enige illusie van luiheid is bij halfstok vlaggen. Door eerst in de top gehesen te worden en vervolgens weer naar beneden is meer werk dan simpelweg de vlag ‘maar’ tot halverwege te hijsen.

(4) De Brabançonne (Belgisch Nationaal volkslied)

De titel van La Brabançonne had “La Bruxelloise” kunnen zijn indien de uitgever van de tekst van de “Chante national belge” niet had laten opmerken aan auteur Jenneval dat deze titel reeds bestond vóór de Revolutie van september 1830. François Van Campenhout (Brussel 1779 - †1848) componeerde de muziek van dit lied dat de revolutie van de Belgen tegen de Hollandse bezetter symboliseert. Militairen in uniform komen in houding en groeten bij aanvang van de eerste noot van de Brabançonne. Als de Brabançonne binnen wordt gespeeld komt men in houding en wordt het hoofd ontbloot.

Brabançonne in het Nederlands:

O dierbaar België, ô heilig land der Vaadren

Onze ziel en ons hart, zij U gewijd!

Aanvaard ons kracht en het bloed van onz aadren!

Wees ons doel in arbeid en in strijd!

Bloei, ô land in eendracht niet te breken

Wees immer U zelf, en ongeknecht

Het woordgetrouw dat ge onbevreesd moogt spreken:

Voor Vorst, voor Vrijheid en voor Recht (3 x)

(5) De militaire groet

De oorsprong van de militaire groet ligt ten tijde van de middeleeuwen toen veldslagen elkaar snel opvolgden. Wanneer ridders elkaar met vreedzame bedoelingen kruisten openden zij met een opwaartse beweging van hun rechterhand het vizier van hun helm. Dit gebaar werd overgenomen door soldaten die een andere strijder ontmoette en niet van plan waren te vechten. **De oorsprong van de militaire groet is dan ook een teken van vrede en respect.**



- De militairen in elke graad van de hiërarchie moeten veeleisend zijn wat de uitvoering van de groet betreft.
- De militair in uniform moet elke meerdere groeten, de meerdere moet de groet van de ondergeschikte beantwoorden.
- Buitenlandse militairen dienen uit beleefdheid gegroet te worden.
- De groet zonder hoofddeksel is enkel van toepassing voor de groet tussen personen.
- Bijzondere gevallen
 - ◇ Groet aan een embleem:
 - Indien men in burgerkledij is; zal men "Halt" houden, front maken en ontbloot men het hoofd.
 - Indien men in militaire kledij is, zal men "Halt" houden, front maken en groeten.
 - Indien men bij een plechtigheid op een tribune zit, zal men rechtstaan bij opkomen van het embleem en pas groeten bij het spelen van de Nationale Hymne.
 - Bij het Defilé zal men rechtstaan en het embleem groeten als het voor de tribune passeert.
 - ◇ Groet bij nationale, Europese en buitenlandse hymne
 - Bij het spelen van de nationale hymne tijdens een plechtigheid, neemt elke militair in uniform de houding aan (geeft ... acht) en groet. Indien hij in burgerkledij is, ontbloot hij het hoofd en neemt de houding aan (rechttop).
 - De groet zonder hoofddeksel mag niet uitgevoerd worden tijdens het spelen van de nationale hymne in een gebouw, zoals in een kerk (bijvoorbeeld Te Deum), tijdens een academische zitting, tijdens een concert, ...
 - De Europese hymne is gelijkgesteld aan een nationale hymne. Dezelfde uiterlijke eerbewijzen als tijdens het spelen van een nationale hymne gelden.

- De hymne van onze cultuurgemeenschappen wordt NIET gelijkgesteld met de nationale hymne. Als de hymne van een cultuurgemeenschap wordt gespeeld, neemt een afzonderlijke militair de houding aan, maar groet niet.
- Buitenlandse nationale hymnen: de uiterlijke eerbewijzen zijn eveneens verschuldigd als buitenlandse nationale hymnen worden gespeeld tijdens een officiële plechtigheid, om eer te betuigen aan buitenlandse personaliteiten of delegaties die op de plechtigheid aanwezig zijn.
- ◇ Bij het spelen van “Te Velde” en “Last Post” tijdens een plechtigheid, neemt elke militair in uniform de houding aan (geeft acht) en groet. Indien hij in burgerkledij is, ontbloot hij het hoofd en neemt de houding aan (rechttop).
- ◇ Elke afzonderlijke militair in uniform groet als hij voorbij het Graf van de Onbekende Soldaat komt. Als de militair burgerkledij draagt, komt hij/zij in houding en ontbloot het hoofd.
- ◇ Bij het begroeten van een dame neemt men eerst het hoofddeksel af.
- ◇ Indien men handschoenen draagt, zal men deze uitdoen alvorens haar de hand te reiken.

(6) Drill

“Drill” bekleedt een belangrijke plaats in het leven van iedere militair. **Het heeft tot doel hem een krachtdadige en ongedwongen houding te geven, de gewoonte van tucht in te prenten en een spirit van saamenhorigheid en een ploeggeest eigen te maken.** Goed geleid en goed uitgevoerd, ontwikkelt drill een gevoel van fierheid en kracht bij de militair en wanneer drill in groepsverband perfect uitgevoerd wordt, draagt deze bij tot een positief imago van de vertegenwoordigde eenheden.



(7) Militaire plechtigheden

Het doel van een militaire plechtigheid ofwel gewapend aantreden maar vaak een parade genoemd is het ontwikkelen van de korpsgeest, het publiekelijk bevestigen van de militaire tucht, klaar zijn voor actie en om te laten zien dat wij het gemachtigd zijn om wapens te dragen in het openbaar. Bijvoorbeeld een bevelsovergave, de erkenning van een promotie, het nationale defilé,...

(8) Embleem van de eenheid

Het gebruik van herkenningstekens bij het leger bestaat al vele eeuwen. Het vroegste bewijs voor het gebruik van vaandels is gevonden in het oude Egypte. Als de troepen rond 3100 voor Christus ten strijde trokken, hadden ze lange stokken met dierenafbeeldingen bij zich. Bekender zijn de standaarden van de Romeinse legioenen. Geleidelijk aan kwamen geschilderde en geborduurde doeken in gebruik. In de Middeleeuwen inspireerden de banieren zich aan het wapenschild van de landheren, ze voerden dezelfde kleuren en vanaf de 15^e eeuw werd de vlaggenstok

vrijwel algemeen gebruikt.

Napoleon Bonaparte wist een ware cultus voor het vaandel te creëren terwijl hij de emblemen aan een streng doorgevoerde eenvormigheid onderwierp. Een ware vaandelmystiek ontstond; **wee hem die een vaandel aan de vijand kwijtraakte!**

Het jonge België had snel nood aan een leger en vanaf eind 1830 werden de eerste Belgische regimenten opgericht uit de Zuid-Nederlandse afdelingen van het Hollandse leger. Op 1 december 1831 overhandigde Koning Leopold I het Vaandel van het 4de Linieregiment aan de toenmalige korpscommandant, Kolonel Leboutte, op het Brusselse Koningsplein. Dit vaandel was het allereerste regimentseembleem van het Belgische Leger. Dit vaandel, en de andere officiële regimentsemblesmen van het Belgische Leger, zullen alle in de driekleur zijn, verticale banden, het zwart aan de stok. Op de vlaggenstok bevindt zich de Belgische leeuw die onze blazoenen en zegels siert: een klauwende leeuw op een voetstuk dat rust op een krans van laurier- en eikenbladen.

De Emblemen van ons leger hebben een eigen geschiedenis die innig verbonden is met die van het onafhankelijk België. Bij overhandigingen werden zij met luister omringd, bij wapenschouwingen en bij eedafleggingen meegedragen, en sommige zelfs wakkerden in het vuur van de overwinning. De eerste vaandels droegen geen eervolle vermeldingen (citaten) maar waren de beloning voor de dappere daden van de eenheden in de beginjaren van de jonge staat.

De term “Embleem” is een generieke benaming die de drie verschillende types Emblemen in gebruik bij Defensie omvat; het is hoofdzakelijk op basis van de afmetingen dat een onderscheid wordt gemaakt tussen Vaandels, Standaarden en Vlaggen.

Vaandels worden in hoofdzaak toegewezen aan infanterie-eenheden, meer bepaald aan Linieregimenten, Karabiniers, Jagers te voet en Ardeense Jagers, Standaarden aan cavalerie-, artillerie-, paracommando- en luchtmachteenheden en aan de Marine. Vlaggen worden doorgaans toegewezen aan scholen, genie-eenheden, transmissie- en logistieke eenheden en aan de Medische Dienst.

Tot slot nog een historisch feit vermelden. In mei 1940, bij aanvang van de Tweede Wereldoorlog, telde het Belgische Leger maar liefst 135 Emblemen. Op de vooravond van de capitulatie van 28 mei, gaf Koning Leopold III het bevel om alle Emblemen te redden: “Geen enkel mag ongeschonden in de handen van de vijand terechtkomen”. Dit bevel werd strikt uitgevoerd, geen enkel Embleem viel in handen van de vijand, met uitzondering van dat van het 2de Karabiniersregiment: 37 werden vernietigd of verbrand op bevel van de korpscommandanten, 36 werden verborgen in de Benedictijnenabdij van Sint-Adries (Brugge), 6 werden verborgen te Middelkerke, 3 begraven te Mariakerke, 21 verborgen in het Koninklijk Legermuseum en 21 Emblemen werden gered door particulieren. Na de bevrijding in september 1944, werden de nog bestaande Emblemen terug overgedragen aan het Koninklijk Legermuseum en, later, aan de toekomstige op te richten eenheden van, hoofdzakelijk, de Landmacht.

(9) Eedaflegging

De leden van de Federale regering, de Ministers-Presidenten van de gemeenschaps- en gewestregeringen, ambtenaren, militairen en leden van de Federale en Lokale Politie leggen de volgende eed af, in principe in de moedertaal van betrokkene:

Ik zweer getrouwheid aan de Koning, gehoorzaamheid aan de Grondwet en aan de wetten van het Belgische volk (in het Frans: “Je jure fidélité au Roi, obéissance à la Constitution et aux lois du peuple belge” en in het Duits: “Ich schwöre Treue dem König, Gehorsam der Verfassung und den Gesetzen des belgischen Volkes”).

Die eedaflegging, waarbij niet alleen gehoorzaamheid aan de wetten wordt beloofd maar die ook een belofte van trouw aan de Koning inhoudt, dit wil zeggen aan de Staat in al zijn organen waarvan de Koning het symbool is, **vormt een politieke waarborg voor de regelmatige werking van die organen en is dus verplicht voor al diegenen die door hun functie bijdragen tot de uitoefening van de machten die uitgaan van de Natie.**

De eed wordt rechtstaand afgelegd, de houding wordt aangenomen waarbij de wijs- en middelvinger van de rechterhand aaneengesloten worden opgestoken; alle andere variaties (vlakke hand, V-teken, gekruiste vingers) zijn strikt uitgesloten. De eed wordt vervolgens met een krachtige en duidelijk verstaanbare stem uitgesproken. Bij twijfel over de juistheid van de uitgesproken eed, kan de overheid in wiens handen de eed werd afgelegd, vragen deze opnieuw te laten afleggen. Een proces-verbaal van eedaflegging wordt tenslotte in het persoonlijk dossier van de betrokkene geklasseerd.

(10) Koningsdag

Gedurende de regering van Koning Leopold I werd de koning gevierd op de verjaardag van zijn eedaflegging (21 juli, nog steeds de nationale feestdag) én op zijn geboortedag, 16 december. Onder de regering van Koning Leopold II werd dat zijn naamdag op 15 november, het feest van de Heilige Leopold. Albert I verplaatste het feest na zijn aantreden naar zijn naamdag op 26 november. Aangezien zijn moeder, Prinses Maria van Hohenzollern-Sigmaringen, op die dag in 1912 overleed, werd al snel weer de datum van 15 november aangenomen. Deze datum lag vanaf 1922 echter te dicht bij de nieuwe viering van Wapenstilstandsday. Kardinaal Mercier stelde

daarom voor de Zalige Albert de Grote als Belgische heilige aan te nemen en de viering te plaatsen op 27 november. Bij de heiligverklaring van Albert de Grote in 1931 werd zijn feestdag in de Romeinse heiligenkalender ingeschreven op 15 november. De datum van het Koningsfeest werd dan ook vanaf het aantreden van Koning Leopold III definitief vastgesteld op 15 november, zowel de feestdag van de Heilige Leopold als van de Heilige Albert. Het feest werd oorspronkelijk het “Naamfeest van Zijne Majesteit de Koning” genoemd. Tijdens het regentschap van Prins Karel (1944-1950) besliste de regering in 1945 om de viering te hernoemen in “Feest van de Dynastie” en zo slechts indirect te verwijzen naar de afwezige Koning Leopold III die op dat ogenblik in de onmogelijkheid was te regeren. Na het aantreden van Koning Boudewijn besloot de regering in 1952 de viering nogmaals te hernoemen tot “Koningsdag”. Koningsdag, dus op 15 november, gaat gepaard met een nationaal Te Deum in de Brusselse kathedraal waarop Z.M. de Koning traditioneel ontbreekt; het is immer ongepast dat de Koning zichzelf viert. Sinds 2001 vindt in de namiddag een burgerlijke plechtigheid plaats in het Federaal Parlement waar, in aanwezigheid van de overheden van het Land, hulde wordt gebracht aan de Koning. In de legereenheden wordt rond 15 november de traditionele, verplichte toast aan de Koning gehouden, gevolgd door een korpsmaaltijd.



(11) Korpsmaaltijd

Voor Defensie werd “Koningsdag” reeds zeer snel een gelegenheid om de gevoelens van gehechtheid en waardering ten overstaan van zijn Opperbevelhebber, de Koning, te uiten. Officiëren, onderofficiëren, vrijwilligers en burgerpersoneel hebben er steeds aan gehouden om met een bijzonder gebaar deze blijken van eerbied aan de Vorst te betonen. Concreet wordt per korps en per eenheid een heildronk (toost) uitgebracht ter ere van Zijne Majesteit de Koning en wordt Hem in een kort schrijven verzocht de uitdrukking van hun gevoelens van diepe aanhankelijkheid en onwankelbare trouw te willen aanvaarden. Tevens werd 15 november een feestdag in de Defensie. De verschillende korpsen van officieren, onderofficiëren, vrijwilligers en burgerpersoneel komen samen om een toost aan de Koning te brengen, gevolgd door een weliswaar facultatieve korpsmaaltijd. De toost op de Koning en de korpsmaaltijd groeiden uit tot een notoire gebeurtenis in het leven van elke eenheid. Het is deze traditie die ook nu nog wordt verdergezet.



(12) Herdenkingen

- **17 februari:** Is de verjaardag van de dood van Koning Albert I van België en ter nagedachtenis van de gestorven leden van de Koninklijke familie. Koning Albert I van België komt om tijdens een beklimming van een rots te Marche-les-Dames in de Provincie Namen (België) in 1934. Op die dag wordt de Belgische nationale vlag en de Europese vlag halfstok gehesen.
- **7 april:** Is de officiële herdenkingsdag ter nagedachtenis van alle gesneuvelde militairen in de vredeoperaties en humanitaire operaties sinds 1945. Op 19 december 97 heeft de Ministerraad beslist om 7 april - de dag waarop in 1994 tien paracommando's werden gedood in Rwanda - uit te roepen tot officiële herdenkingsdag ter nagedachtenis van de Belgische soldaten overleden in dienst van de vrede sedert 1945. De huldiging die jaarlijks op 7 april zal gebracht worden aan het Graf van de Onbekende Soldaat, zal ter nagedachtenis zijn van alle overleden Belgische soldaten sedert het einde van de tweede wereldoorlog. Op 7 april 1998 werd aan de congreskolom een herdenkingsplaat onthuld waarop vermeld staat “Aan de Belgen gesneuveld in dienst van de vrede sedert 1945”. In alle militaire middens wordt eveneens hulde gebracht. Op die dag wordt één minuut stilte gehouden. De volgende tekst wordt voorgelezen: “Eén minuut stilte ter nagedachtenis van alle slachtoffers van beide wereldoorlogen en de gesneuvelde militairen in de vredesoperaties en humanitaire operaties sinds 1945”. Tevens is dit de dag van de veteranen.
- **15 april:** Is de verjaardag van Koning Filip van België.
- **21 juli:** Is de Nationale feestdag, ter herdenking van de eedaflegging op de Belgische grondwet door de eerste Koning der Belgen Leopold I op 21 juli 1831. Bij decreet van 19 juli 1831 besliste het nationaal congres de septemberdagen van 1830 jaarlijks te herdenken en werd voor het eerst gevierd in 1832. Deze herdenkingen vonden plaats op 23, 24 en 25 september. Het bestond meestal uit een herdenkingsdienst voor de gesneuvelden, volksfeesten en afgesloten met een vuurwerk. Een militair

defilé was er niet bij. Pas in 1880, naar aanleiding van de 50ste verjaardag van de onafhankelijkheid was er op 18 juli 1880 een defilé van burgerwacht en leger. Met een wet van 28 augustus 1880 werd beslist dat de nationale feestdag elk jaar op de derde zondag van augustus zou vallen. Dit zou gedurende 9 jaar van toepassing zijn. In uitvoering van de wet van 27 mei 1890 werd de Belgische nationale feestdag van 21 juli voor het eerst in 1890 gevierd. Er dient op gewezen dat het militair defilé niet op 21 juli plaats vond en dat de Koning het defilé niet altijd bijwoonde. Ter gelegenheid van 75 jaar onafhankelijkheid schouwde de Koning de troepen op 21 juli 1905. Vanaf 1905 verloopt de 21 juli-viering grosso modo volgens eenzelfde scenario. De troepenschouwing heeft met verloop van tijd op diverse locaties in de hoofdstad plaatsgevonden in aanwezigheid van de Koning en de Leden van de Koninklijke Familie.

- **11 november:** Wapenstilstandsday is een nationale feestdag en de jaarlijkse herdenking van het einde van de Eerste Wereldoorlog. Ieder jaar wordt in aanwezigheid van een lid van de Koninklijke familie de wapenstilstandsceremonie gehouden ter nagedachtenis van alle slachtoffers van beide wereldoorlogen en de gesneuvelde militairen in de vredeoperaties en humanitaire operaties sinds 1945. De dag heet in het Franstalig deel van België en in Frankrijk “Jour du Souvenir” of “Jour de l’Armistice”. Ook in het Verenigd Koninkrijk en het Britse Gemenebest wordt uitgebreid bij deze dag (“Remembrance Day” of “Armistice Day”) stilgestaan.
- **15 november:** Koningsdag. Traditioneel komen rond deze datum in de korpsen en eenheden van Defensie het personeel samen om een toast uit te brengen aan Zijne Majesteit de Koning. Tevens wordt sinds vele jaren bij die gelegenheid een korpsmaaltijd georganiseerd.

(d) Bevorderen van een positief en ethisch klimaat

Als onderofficier speel je een belangrijke rol in een Defensie waarin productiviteit, creativiteit en tevredenheid cruciaal zijn voor succes en het creëren van een positieve werkomgeving is van onschatbare waarde. De waarden van Defensie, een visie op leiderschap en een personeelsbeleid met aandacht voor onthaal, inclusie, diversiteit en waardering zijn essentiële elementen om een dergelijke omgeving te cultiveren:

(1) Waarden van Defensie

Als militair ben je verplicht integer te handelen. Dit betekent dat je correct en zorgvuldig handelt bij het uitvoeren van je job, met respect voor de normen en waarden van Defensie.

“Voor de Strategic Corporal van vandaag is het vermogen om te weten wat goed of fout is van cruciaal belang om op het juiste moment de juiste beslissingen te nemen. Of het nu thuis of in het buitenland is voor een missie, het leger verlangt van zijn soldaten dat ze individuele verantwoordelijkheid nemen en dienovereenkomstig handelen.”

Bernd Horn, Director of the Canadian Forces Leadership Institute

De term “Strategic Corporal” lijkt op het eerste zicht paradoxaal. De soldaat handelt op het tactische niveau, terwijl het strategische niveau het werkterrein is van de chefs van Defensie. **Toch is de term “Strategic Corporal” correct want het gedrag van één individu kan grote gevolgen hebben voor de strategische belangen van Defensie zoals het uitvoeren van de opdracht of het imago van Defensie.**

Als onderofficier leef je de waarden van Defensie, ben je kritisch voor jezelf en een voorbeeld voor anderen. Maar tegelijkertijd zorg je er ook voor dat anderen de waarden naleven, dit doe je o.a. door het bewaken van de orde en de tucht zodat medewerkers in een arbeidsveilige (in de brede zin van het woord) werkomgeving aan de slag kunnen en grens- en norm overschrijdend gedrag beperkt worden.



Het waardenkader, zoals weergegeven in deze figuur, is een gelaagd model dat rekening houdt met het bestaan van subculturen, naast een overkoepelende, gemeenschappelijke organisatiecultuur. De onderste laag van het kader toont de kernwaarden die voor alle militairen en burgers bij Defensie als leidraad dienen in het dagelijks handelen. Ze drukken uit welke overkoepelende en gemeenschappelijke organisatiecultuur Defensie wil. Eén waarbij elke medewerker de **moed** toont om te doen wat juist is en waarbij **integer handelen** in alle omstandigheden de normaalste zaak is. Een organisatie die loyaal is aan haar medewerkers waarvan medewerkers op hun beurt **loyauteit** tonen aan ons land, aan Defensie en ook aan hun collega's. En ten slotte, maar niet in het minst, een organisatiecultuur waarbij **respect**, met name het evenwaardig vinden van collega's en anderen, vanzelfsprekend is.

Militairen en burgers bij Defensie werken nauw samen, ondanks het feit dat er (statutaire) verschillen tussen beide categorieën zijn. Dit komt tot uiting in de eerste bovenliggende laag in het kader. Ze toont de waarden die specifiek zijn voor militairen enerzijds en voor burgermedewerkers anderzijds. Ze zijn even belangrijk als de vier gemeenschappelijke kernwaarden.

Militairen moeten ervan overtuigd zijn dat om te slagen in hun opdrachten ze een intense samenwerking moeten combineren met flexibiliteit, met name het zich kunnen aanpassen aan snel veranderende werkomstandigheden en het zich openstellen voor nieuwe ideeën. En dit uiteraard steeds met respect voor de rechten van het individu.

Burgers bij Defensie moeten ervan doordrongen zijn dat van hen professionalisme wordt verwacht, waarbij ze streven naar uitmuntendheid, dat ze steeds het algemeen belang moeten dienen en dat ze het vertrouwen dat in hen gesteld wordt nooit mogen beschamen. Bovendien dragen ze een verantwoordelijkheid in het verbeteren van onze maatschappij.

De twee bovenste lagen in het waardenkader drukken uit dat directies, staven, componenten en eenheden subculturen hebben en dus ook specifieke waarden kunnen ontwikkelen die passen in het algemeen waardenkader.

(2) Diversiteit en inclusie

Diversiteit omvat alle aspecten waardoor personen van elkaar kunnen verschillen. Het kan gaan om waarneembare karakteristieken, zoals het geslacht, de leeftijd, de etnische oorsprong, als minder waarneembare karakteristieken, zoals de filosofische- of religieuze overtuiging, de culturele identiteit of de seksuele geaardheid. Diversiteit omvat ook andere verschillen, zoals verschillen van fysieke aard (de mentale en fysieke capaciteiten) of de socio-economische oorsprong, de sociale positie, het studieniveau, de toekomstperspectieven, de politieke meningen, enz. Er bestaan ook vormen van diversiteit specifiek voor Defensie: kleur van het uniform, burger- of militair personeel, operationele ervaring of niet, personeelscategorieën, enz.

Inclusie is de logische evolutie van diversiteit. Inclusie gaat immers verder dan alleen diversiteit en verwijst **naar het creëren van een omgeving waarin alle personeelsleden van Defensie, ongeacht hun achtergrond, zich gewaardeerd, gerespecteerd, betrokken en veilig voelen.** Het gaat onder andere om het actief bevorderen van gelijke kansen, het aanpakken van vooroordelen, stereotypen en discriminatie. Inclusie is gericht op het creëren van een gevoel van verbondenheid en gemeenschap waarin iedereen zichzelf kan zijn en volledig kan deelnemen.

(3) Beloning

In een organisatie kan het niet de bedoeling zijn om enkel ongewenst gedrag te bestraffen, maar moet gewenst gedrag ook beloond worden. Het is belangrijk dat personeelsleden die zich uitzonderlijk inzetten voor Defensie de nodige aandacht krijgen en hiervoor op een correcte manier beloond worden. Zo zijn er reeds verschillende initiatieven lopende waarbij dit reeds gebeurd. We denken hierbij onder andere aan volgende beloningswijzen:

- Allerlei prijzen tijdens de basis- en voortgezette vormingen
- Vaandeldrager van de eenheid of vaandeldrager van de Koning tijdens de

Nationale Feestdag

- Felicitatie- of bedankingsnota's en brieven
- Dienstontheffing toegekend door de KorpsComd
- Kaders met de foto van de voormalige KorpsComd, RSM, ...
- Een mondeling uitgesproken felicitatie of bedanking tijdens een plechtigheid, of persoonlijk (dit laatste kan elke leidinggevende eenvoudig toepassen, maar dit zonder te overdrijven)
- Beloningen verdienstelijke werken
- De jaarlijkse toekenning van een beloning voor verdienstelijke werken toegekend aan personeelsleden van Defensie die op eigen initiatief buiten het kader van hun functieomschrijving, persoonlijke werken hebben gerealiseerd met een meerwaarde voor de organisatie.
- Medaille van verdienste
- De Medaille van Verdienste is een eervolle onderscheiding die eenmalig tijdens een militaire loopbaan toegekend wordt als blijk van voldoening aan personeelsleden die werken voor Defensie en die uiterst verdienstelijk zijn geweest gezien hun voorbeeldig gedrag en wijze van dienen en/of vanwege occasionele prestaties die een uitzonderlijk karakter hebben.

3. DE ROLLEN VAN EEN ONDEROFFICIER

De rollen van vakman, leider en onderrichter zijn essentieel voor een onderofficier om verschillende redenen:

Vakman: Een onderofficier moet beschikken over diepgaande technische en operationele kennis. Dit stelt hen in staat om hun taken effectief uit te voeren en anderen te ondersteunen bij het oplossen van problemen. Hun expertise draagt bij aan de operationele efficiëntie en veiligheid van de eenheid.

Leider: Als leider moet een onderofficier in staat zijn om hun team te motiveren, te begeleiden en beslissingen te nemen onder druk. Goede leiderschapsvaardigheden zorgen voor een sterke eenheid, verhogen het moreel en bevorderen een cultuur van respect en samenwerking.

Onderrichter: Een onderofficier speelt een cruciale rol in de training en ontwikkeling van hun teamleden. Door kennis en vaardigheden over te dragen, zorgen ze ervoor dat de eenheid goed voorbereid is op verschillende situaties en dat de troepen continu verbeteren.

Deze drie rollen samen zorgen ervoor dat een onderofficier een veelzijdige en onmisbare schakel is binnen de militaire organisatie.



(a) Vakman (Expert)

Het vakmanschap van de onderofficier bestaat uit de algemene militaire basiskennis en vaardigheden alsook de aan zijn wapen of vakrichting gerelateerde vakkennis. De onderofficier moet gevormd zijn tot expert op zijn vakgebied. Deze moet te allen tijde als Subject Matter Expert (SME) kunnen fungeren voor hoger en lager geplaatst personeel. De jonge onderofficier leidt het team op basis van vakkennis en voorbeeldgedrag. Deze vergaart kennis en ervaring en is daardoor in staat om vakkennis over te dragen, te begeleiden en te adviseren binnen het vakgebied. Om deze expertise te ontwikkelen volgt de onderofficier doorheen de volledige loopbaan verschillende vormingstrajecten.

(1) Verloop van een loopbaan

Om een eerste functie te bekleden, moet een onderofficier een basisvorming volgen en de nodige competenties verwerven die verbonden zijn aan deze functie. Tijdens de loopbaan kan een persoon verschillende functies vervullen binnen de initiële vakrichting. Loopbaanpaden zijn een logisch traject van opeenvolgende functies en er wordt steeds gestreefd naar competentieopbouw. Een onderofficier kan op een moment tijdens de loopbaan een functie bekleden buiten de vakrichting, zoals bv. een functie onderrichter of een tewerkstelling in een internationaal organisme.

Gemotiveerd personeel met de juiste competenties wordt ter beschikking gesteld van Defensie door het geven van een efficiënte opleiding en vorming om de huidige en toekomstige opdrachten blijvend te kunnen uitvoeren.



(2) Operaties

Het uitvoeren van operaties is een kerntaak van Defensie, die onder verschillende vormen en op verschillende locaties kan uitgevoerd worden. Heel vaak worden deze operaties ook

uitgevoerd samen met andere naties en deelt men voor een bepaalde periode lief en leed met elkaar.

Immers zijn wij als Defensie een veiligheidsorganisatie die zowel ons land en zijn bevolking beschermt, als de mogelijkheid tot samenwerken met andere organisaties of landen.

Tijdens het uitvoeren van een operatie zorg je er als onderofficier ook voor dat de normen en waarden van Defensie ook uitgedragen worden in het buitenland. Immers ben je een voorbeeld voor andere naties.

Het deelnemen aan een operatie vraagt echter een grote verantwoordelijkheid van mensen, zowel individueel, als groep, maar zeker ook als leidinggevende. We mogen

nimmer de risico's verbonden aan operaties onderschatten of minimaliseren, zowel fysiek, maar ook mentaal. Ziektes, stress, misbruik van alcohol, ...zijn maar enkele voorbeelden van risico's die kunnen opduiken bij het uitvoeren van operaties, net als posttraumatische stress kan voorkomen na het uitvoeren van een opdracht.

Een degelijke voorbereiding voor een operatie zal reeds veel mogelijke problemen kunnen minimaliseren, net als "herconditionering" na een operatie net zo belangrijk is.

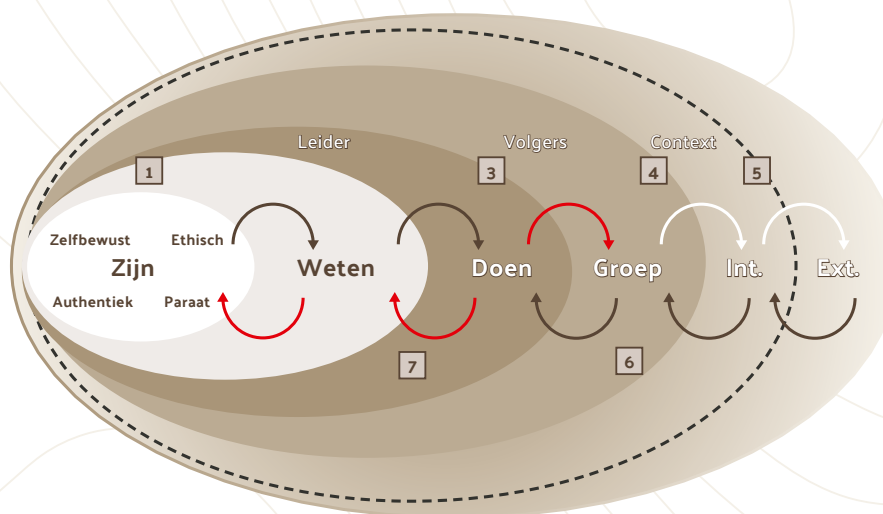
De omstandigheden waarin men, soms zelfs voor een langere periode, samenleeft en werkt zorgt vaak voor een grotere mentale druk op personen. Verborgene problemen, soms te maken met familie en vrienden thuis, komen in buitenlandse ontplooiingen vaak pas naar boven.

Als onderofficier waak je ook mee over het algemeen welzijn van het personeel.

(b) Leider

(1) Het Leiderschapsmodel van Defensie

Leidinggeven is een proces waarbij leiders, hun medewerkers en de context waarin ze werkzaam zijn, elkaar continu beïnvloeden. Dit wordt weergegeven in onderstaande figuur en daaronder beschreven.



- Leiders **ZIJN** persoonlijkheden met een ethisch waardenkader. Dit waardenkader vormt de grondslag van hun leiderschap. Effectieve leiders kennen zichzelf. Ze handelen vanuit een zelfbewustzijn, wat wil zeggen dat ze zich bewust zijn van zowel hun sterke als hun zwakke punten. In hun gedrag zijn ze authentiek. Met hun medewerkers en hun chefs zijn ze integer, transparant, open en tonen ze respect. Leiders willen mentaal en fysiek paraat zijn.
- Effectieve leiders **WETEN** welke professionele en gedragscompetenties ze moeten ontwikkelen. Door ervaring, vorming en training versterken ze deze competenties. Leiderschapsontwikkeling vinden ze voor zichzelf maar ook voor hun medewerkers belangrijk.
- Effectieve leiders worden gevolgd om wat ze **DOEN**. Leading by example is de regel. Ze sturen, motiveren, ondersteunen en inspireren individuen en groepen

om gemeenschappelijke doelstellingen te bereiken en hen tegelijk sterker en performanter te maken. Ze willen optimaal communiceren met hun medewerkers.

- Leiding wordt gegeven aan individuen die samen een groep vormen. Effectieve leiders weten dat de
- One-size-fits-all leiderschapsstijl niet bestaat. Ze passen hun leiderschapsstijl aan in functie van situationele factoren zoals hun relatie met de groep, de kenmerken van de groep en de context waarin ze actief zijn.
- De context wordt vooral bepaald door de omgeving, intern en extern Defensie, en de aard van de opdracht. Groepen en hun leiders worden door deze context beïnvloed. Groepen moeten zich flexibel kunnen aanpassen aan een continu veranderende context. Leiders spelen hierin een cruciale rol.
- Effectieve leiders werken met hun groep interactief en doen meer dan enkel resultaten bereiken. Ze willen de groepscohesie behouden of versterken. Tevens streven ze een optimaal en veilig werkklimaat na en zetten zij zich in voor het psychosociaal welzijn van hun medewerkers. Zij beschouwen hun groep als een 'lerende groep' waarin medewerkers voortdurend hun eigen competenties en die van hun collega's kunnen vergroten.
- De accumulatie van ervaring, kennis en vaardigheden maken leiders performanter, zowel op persoonlijk vlak (ZIJN) als op het gebied van verworven competenties (WETEN). Effectieve leiders leren continu bij. Ze doen aan zelfreflectie en durven ook feedback vragen.

(2) De onderofficier als leider

De onderofficier, de ruggengraat van Defensie, doet zijn werk in het hart van de uitvoering. Hij staat vaak op de scheidingslijn van besluitvorming, bevelvoering en uitvoering met als primaire verantwoordelijkheid het coördineren en aansturen van taken en medewerkers. Hij wordt opgeleid en gepositioneerd om direct leiderschap te tonen en om teams naar successen te begeleiden in uiteenlopende en vaak uitdagende situaties. Daarom moet hij snel kunnen beslissen, inspireren en motiveren. Hij vervult daarmee een spilfunctie binnen Defensie en heeft directe invloed op het succesvol uitvoeren van de opdracht. De onderofficier is een voorbeeld en zijn leiderschap is ethisch, gericht op het behalen van resultaten, wekt vertrouwen en is flexibel.

(3) Inspireren door het voorbeeld te geven

Mensen volgen wat leiders doen, niet wat ze zeggen. Daarom voeg je als leider de daad bij het woord. Wat je doet is in lijn met wat je zegt en omgekeerd. Je wordt geobserveerd door je collega's, je leidinggevend, en niet het minst door de leden van je groep waarvan sommigen misschien zelf ook leidinggeven of het later zullen doen. Je gedrag zal een grote invloed uitoefenen op je medewerkers. Daarom wordt van jou als leider authentiek en ethisch voorbeeldgedrag verwacht. Voorbeeldgedrag is inspirerend en de sterkst mogelijke vorm van beïnvloeding. Leading by example is daarom terecht het devies van Defensie voor alle leidinggevend.

(4) Leiderschap is een beïnvloedingsproces met een ethische grondslag

Als leider beïnvloed je mensen. Leiderschap is een beïnvloedingsproces van individuen en groepen. Voorbeeldgedrag, motiveren, ondersteunen, stimuleren en

empoweren⁴, zonder dat er dwang of het puur uitoefenen van gezag aan te pas komt, zijn vormen van beïnvloeding. Beïnvloeden kan zowel in een negatieve als een positieve context gezien worden. Zo is 'manipuleren' ook een wijze van beïnvloeden, maar het begrip heeft wel een negatieve connotatie. Integere leiders beïnvloeden hun medewerkers echter vanuit een ethische grondslag. Dat wil zeggen dat hun gedrag in overeenstemming is met de normen en waarden in onze samenleving. Anders zullen hun medewerkers het vertrouwen verliezen in hun leider. En wederzijds vertrouwen tussen leider en medewerkers behoort tot het DNA van het leiderschap.

(5) Leiderschap is gericht op het bereiken van resultaten

Leidinggeven is geen doel op zich, maar is gericht op het bereiken van resultaten op een professionele en ethisch gefundeerde wijze. Leidinggeven en resultaten bereiken hangen samen. Medewerkers zullen hun motivatie en hun geloof verliezen in hun leiders indien er geen resultaten bereikt worden. De resultaten die we willen bereiken, omschrijven we in doelstellingen. In een organisatie worden doelstellingen geformuleerd in alle geledingen en op alle echelons. Een doelstelling op een lager echelon kadert steeds in een bredere doelstelling, geldend voor de volledige organisatie. De kans om een doelstelling succesvol te realiseren, verhoogt aanzienlijk wanneer je er als leider in slaagt ze te laten aanvaarden als een gemeenschappelijke doelstelling. Zingeving is daarom een belangrijke taak van het leiderschap. Als leider leg je het waarom en het belang uit van de doelstellingen die nagestreefd worden.



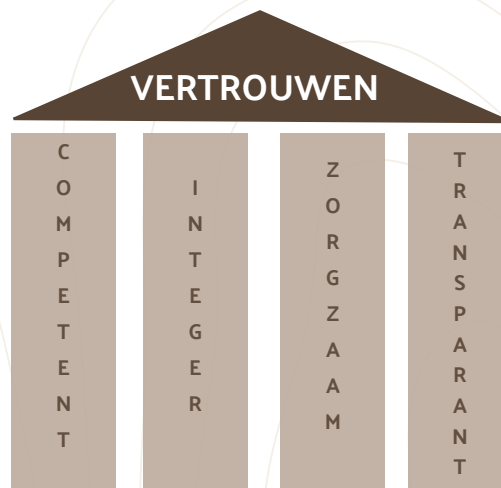
(6) Het vertrouwen winnen

"Vertrouwen komt in kruiwagens, maar vertrekt in containers."

In de relatie tussen de leidinggevende en de medewerker is vertrouwen van onschatbare waarde. Dit vertrouwen wordt langzaam en cumulatief opgebouwd maar kan heel snel verdwijnen. Hieronder vind je enkele pijlers waarop je vertrouwen kan bouwen.

- Net zoals je medewerkers zal of heb jij misschien reeds, door de jaren heen, ervaringen opgedaan, jezelf ontwikkeld en een reputatie opgebouwd. Word je als **competent** en professioneel aanschouwd dan zal dit je aanvaarding als leidinggevende vergemakkelijken.
- Je bent **integer**, uit één stuk, eerlijk en oprecht. Je zegt wat je doet en doet wat je zegt.
- Als leidinggevende plaats je het welzijn van medewerkers centraal. Dit omvat niet alleen fysiek welzijn, maar ook mentale gezondheid, werk-privébalans en persoonlijke groei. Zonder competente medewerkers kunnen wij onze opdrachten niet uitvoeren, het is je plicht om **zorgzaam** met hen om te gaan.
- Je bent consistent in je gedrag, trouw aan jezelf en de organisatie. De medewerker is als het ware in staat om jouw gedrag te voorspellen. Het **transparant** zijn draagt

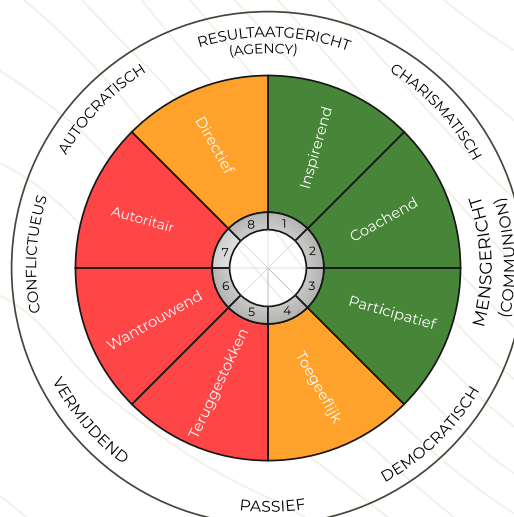
bij tot rustige en ontspannen sfeer en verbetering van de relaties.



Het winnen van vertrouwen is de lijm die je team bijeenhoudt en een essentiële bouwsteen voor succes.

(7) Flexibel leiderschap

In een snel veranderende context is flexibel leiderschap een cruciale troef geworden voor succesvolle leiders. Flexibel leiderschap draait om het vermogen van een leider om zich aan te passen aan verschillende omstandigheden en de unieke behoeften van individuele teamleden. Het leiderschapscircumplex van Vermeren bestaat uit 8 verschillende leiderschapsstijlen. (Zie afbeelding) De drie groene stijlen (Inspirerend, coachend en participatief leidinggeven) worden gezien als efficiënt leiderschap, de oranje (Directief en toegeeflijk leidinggeven) als te vermijden maar de rode stijlen (Autoritair, wantrouwend en teruggetrokken leidinggeven) zijn vormen van niet-leiderschap en dus uit den boze.



De inspirerende stijl

De leider die deze stijl hanteert, inspireert en stimuleert anderen door zijn zelfverzekerde interactiestijl, moed en duidelijke boodschappen. Typische kernbegrippen zijn:

- duidelijk communiceren over de visie;
- als de situatie het vereist duidelijke instructies geven;
- zelfverzekerd optreden, en waar nodig tegen de stroom durven ingaan;
- beslist optreden wanneer prestaties of organisatieproblemen opduiken;
- duidelijk mensen en gesprekken leiden.

De coachende stijl

Dit is door de medewerkers duidelijk de meest geprefereerde stijl, omdat deze stijl gekenmerkt wordt door de aandacht voor medewerkers. Een leidinggevende die deze stijl hanteert, investeert tijd en energie in haar/zijn medewerkers. Typische kernbegrippen zijn:

- de medewerkers bij het werk betrekken en de kans geven om initiatieven te nemen;
- tijd maken voor medewerkers (praten over het werk, over hun ontwikkeling).
- begripvol en bemiddelend in conflicten.

De participatieve stijl

De leidinggevende die deze stijl hanteert staat inspraak in beslissingen toe of bouwt samen beslissingen op. Ook wordt vaak empowerment genoemd als kenmerk van deze stijl: dit betekent zelfcontrole, autonomie aan de medewerkers verlenen en het stimuleren van medewerkers om verantwoordelijkheid te nemen. Typische kernbegrippen voor deze stijl zijn:

- bescheidenheid, kalmte en geduld;
- medewerkers vertrouwen;
- vragen en luisteren naar opinies van medewerkers;
- medewerkers betrekken bij beslissingen;
- medewerkers ruimte geven in de uitvoering van hun taken.

Het effectieve leiderschap volgens Vermeren is niet gebonden aan één specifieke stijl, maar eerder aan het vermogen van een leider om flexibel te zijn en de juiste balans te vinden tussen taakgerichtheid en mensgerichtheid in verschillende situaties. Deze flexibiliteit stelt leiders in staat om effectief te communiceren, teamprestaties te verbeteren, motivatie te stimuleren en veerkrachtig te reageren op veranderingen.

(c) Onderrichter

(1) De onderofficier als ontwikkelaar

(a) Wat is competentie management?

Defensie doet aan competentie management. Dat is het geheel van activiteiten die ertoe bijdragen de competenties van de individuen en de teams optimaal te ontwikkelen en te benutten. Met als doel **de juiste persoon, op het juiste ogenblik, op de juiste post te plaatsen en met de juiste kost**. Hierbij wordt beoogd dat elk personeelslid het belang van zijn rol binnen de organisatie kent en optimaal ingezet wordt volgens zijn competenties (een competentie is de combinatie van

kennis, vaardigheden en attitude). Vooraleer de medewerker zijn competenties kan benutten binnen zijn werkomgeving moeten wij deze ontwikkelen.

(b) Wat is competentieontwikkeling?

Competentieontwikkeling verwijst naar het geheel van activiteiten en inspanningen dat de professionaliteit van de medewerkers bevordert, in het bijzonder het ontwikkelen van kennis, vaardigheden en houding om efficiënter, effectiever, kwaliteitsvoller te functioneren.

- ◇ In een eerste tijd verwerft de medewerker de kennis die nodig is (kennen). Dit gebeurt meestal door middel van een **vorming** maar dit is niet altijd onontbeerlijk. In bepaalde gevallen kan kennis ook **“on the job”** opgedaan worden of werd ze reeds verworven door een vroeger **opgedane ervaring**. De medewerker wordt in functie geplaatst en ontwikkelt op die manier verder zijn vaardigheden (kunnen) en zijn attitude (zijn).
- ◇ In een tweede tijd ten slotte resulteert dit in waarneembaar gedrag. De professionele beoordeling zal toelaten de verworven competenties te valideren en het portfolio van het individu in die zin te laten evolueren.



(c) De rol van de onderofficier in competentieontwikkeling?

Van oudsher leiden onderofficieren de manschappen op. Zij zijn door hun expertise, onderrichters- en begeleidingsvaardigheden verantwoordelijk voor de opleiding, training, vorming en begeleiding van het personeel en van de eenheid. Onderofficieren zijn bijgevolg een heel belangrijke schakel in de competentieontwikkeling: zonder voldoende zorg voor goed opgeleide, gemotiveerde, zelfzekere en flexibele medewerkers, kunnen de ambities van Defensie niet waargemaakt worden, zelfs indien alle materiele en financiële middelen aanwezig zijn.

(2) De onderofficier als onderrichter

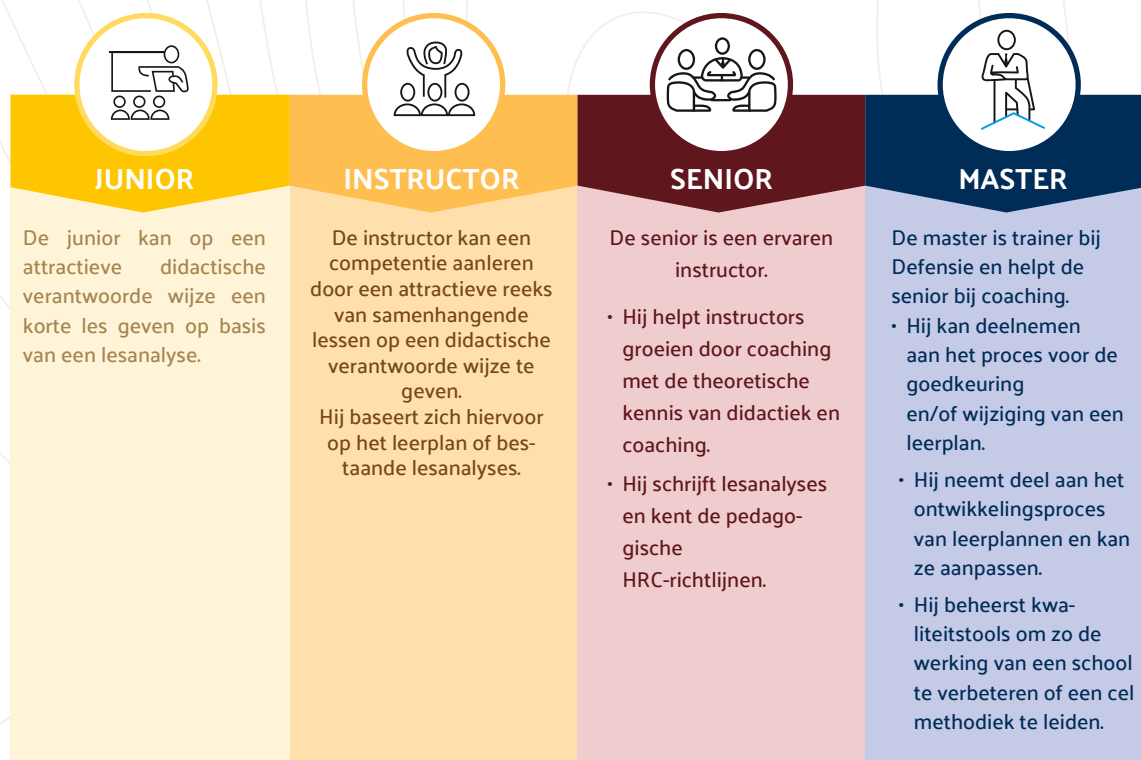
(a) Het concept voor militaire onderrichters

De rol van onderrichter voor een onderofficier binnen de Belgische Defensie is van onschatbare waarde. Als onderrichter draag je niet alleen bij aan de professionele ontwikkeling van toekomstige leiders, maar je speelt ook een cruciale rol in het waarborgen van de operationele effectiviteit en veiligheid van onze strijdkrachten. Hier zijn enkele redenen waarom jouw rol zo belangrijk is:

- ◇ **Mentorschap en Leiderschap:** Als onderrichter ben je een mentor en een rolmodel voor jouw rekruten of medewerkers. Je inspireert hen door je eigen ervaring en kennis, en helpt hen om vaardigheden en zelfvertrouwen te ontwikkelen.
- ◇ **Kennisoverdracht:** Je bent verantwoordelijk voor het overdragen van essentiële militaire kennis en vaardigheden. Dit omvat alles van tactische operaties tot

technische expertise, en zorgt ervoor dat onze troepen goed voorbereid zijn op elke situatie.

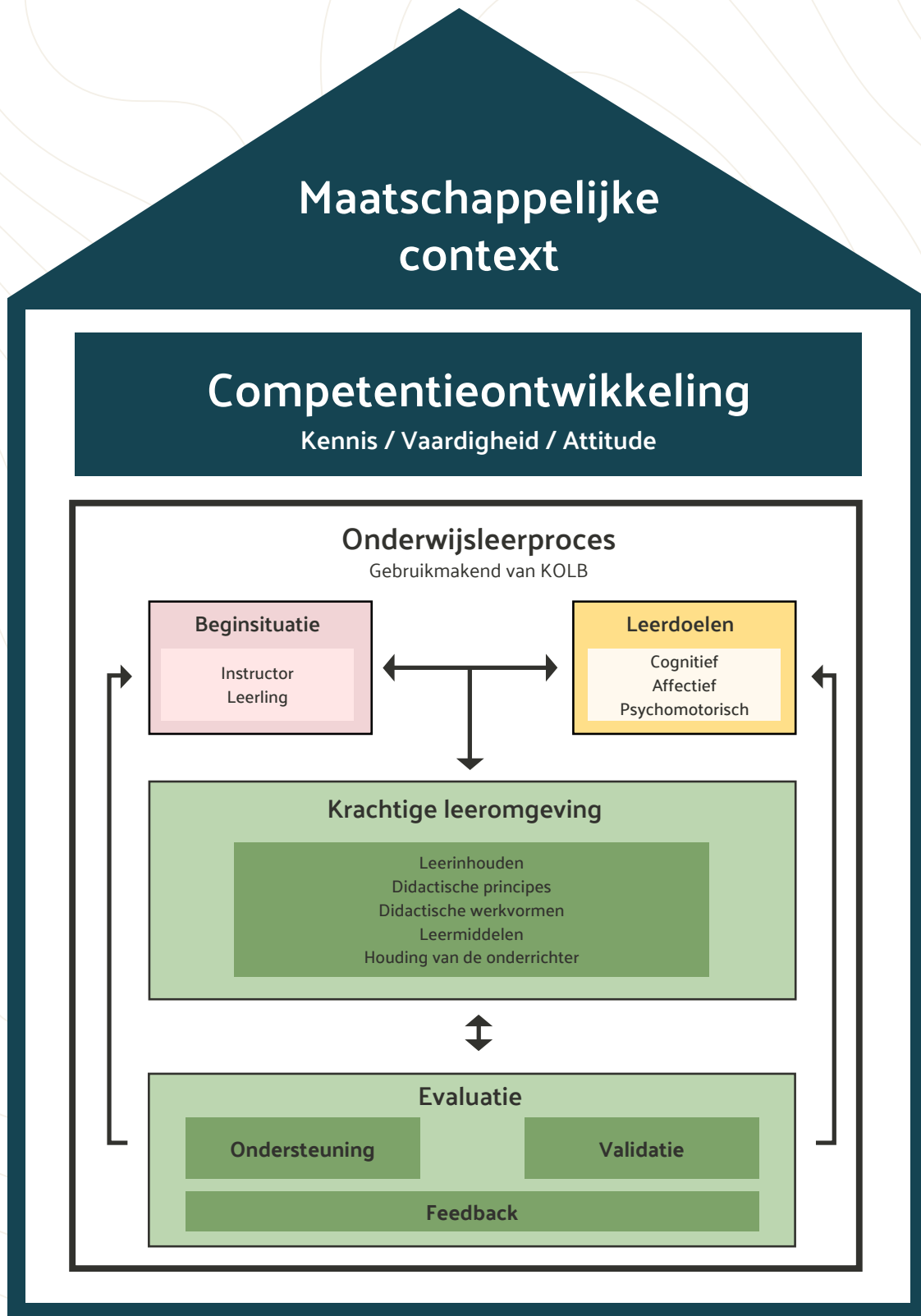
- ♦ **Discipline en Ethiek:** Je helpt bij het vormen van de morele en ethische basis van onze militairen. Door het bevorderen van discipline, integriteit en verantwoordelijkheidsgevoel, draag je bij aan het creëren van een professionele en betrouwbare militaire cultuur.
- ♦ **Operationele Gereedheid:** Door het trainen en voorbereiden van je medewerkers, zorg je ervoor dat jouw eenheid klaar is om te reageren op dreigingen en missies uit te voeren. Jouw inspanningen dragen direct bij aan de veiligheid en succes van onze operaties.
- ♦ **Persoonlijke Ontwikkeling:** Je speelt niet enkel een sleutelrol in de persoonlijke groei van je soldaten maar instructie draagt ook bij aan jouw persoonlijke ontwikkeling. **Het JISM-concept** bestaat uit vier niveaus en zijn een tool om jouw volledige potentieel te bereiken, zowel professioneel als persoonlijk.



Het acroniem JISM (Junior, Instructor, Senior, Master) staat binnen Defensie synoniem voor de didactische en pedagogische aanpak in onze organisatie. Dit concept is gradueel opgebouwd. In de basisvorming volg je reeds de cursus Junior om zo op een verantwoorde manier les te kunnen geven in je toekomstige eenheid. De andere cursussen volg je 'just in time' en 'just as needed'.

(b) Het Didactisch model

Hieronder vind je het didactisch model dat gehanteerd wordt in de cursus Instructor.



Het kennisplatform voor onderwijs beschrijft het onderwijsleerproces als volgt: **“Het onderwijsleerproces is het proces waarin leerlingen kennis en vaardigheden verwerven”** (Onderwijsleerproces - uitleg Begrippen onderwijs, Z.D.). Deze kennis en vaardigheden zetten we in om tot een permanente gedragsverandering te komen. Dit proces vindt plaats binnen de krachtige leeromgeving (KLO). Het doel van het

ontwerpen van een KLO is om ervoor te zorgen dat stagiairs de vooropgestelde competenties bereiken, telkens rekening houdend met de aanwezige beginsituatie en de wijze van evalueren. Dat maakt dat we eerst een aantal zaken moeten bepalen voordat we kunnen starten met het ontwerpen van onze leeromgeving, nl. de beginsituatie, leerdoelen en de wijze van evalueren.

De **beginsituatie** is het geheel van gegevens die specifiek zijn voor iemand (voor zowel leerlingen als docenten). De gegevens kunnen persoonlijk, sociaal, situationeel of professioneel zijn in relatie tot de te realiseren onderwijsdoelstellingen. Het is belangrijk om je bewust te zijn van al deze gegevens, omdat ze de voortgang en resultaten van leerprocessen in een opleidingscontext beïnvloeden.

In de context van vorming is een **doelstelling** wat we proberen te bereiken met onze leerlingen. Ze worden uitgedrukt in de vorm van observeerbaar gedrag dat de leerling verwacht wordt te bereiken aan het einde van een bepaalde leercyclus. Pedagogische doelstellingen zijn essentiële elementen in de verwerving van competenties. Deze competenties omvatten de kennis, vaardigheden en attitudes die de leerling nodig heeft om effectief te functioneren. Pedagogische doelstellingen vloeien daarom op natuurlijke wijze voort uit deze competenties en worden ontwikkeld in 3 verschillende leergebieden (cognitief, motorisch en affectief).

Een **krachtige leeromgeving** is het samenspel van alle maatregelen, materialen en werkvormen die erop gericht zijn het leren te faciliteren. Leeromgevingen worden vooral krachtig als ze een goede balans hebben tussen voldoende ruimte laten voor zelfstandig leren en voldoende systematische begeleiding bieden. Een krachtige leeromgeving is een leeromgeving die rekening houdt met alle eigenschappen van het leren. Ze stimuleert de lerende om zich te ontwikkelen, biedt voldoende ondersteuningsmogelijkheden aan de onderrichter en sluit zo kort mogelijk aan bij de (werk)praktijk.

De **evaluatie** is een specifieke activiteit die ontworpen is als:

- Ondersteuning van het leerproces met als doel hulpmiddel te zijn om het leren te ondersteunen en niet als een concurrentiemiddel tussen leerlingen.
- Validatie van verworven competenties met als doel de erkenning en waardering van de eindresultaten, maar ook van de inspanningen van de leerling om ze te bereiken. Een doeltreffende beoordeling moet het bereiken van vooraf gedefinieerde leerdoelen nauwkeurig meten.

Ben je geïnteresseerd in één van deze cursussen? Neem dan contact op met Departement Voortgezette Vorming (DVV) binnen KSOO. Dit kan op het volgende email adres: +KSOO-DIR-EDUC-DVV-COMDO-BPPC@mil.be.

(3) De onderofficier als begeleider/trainer

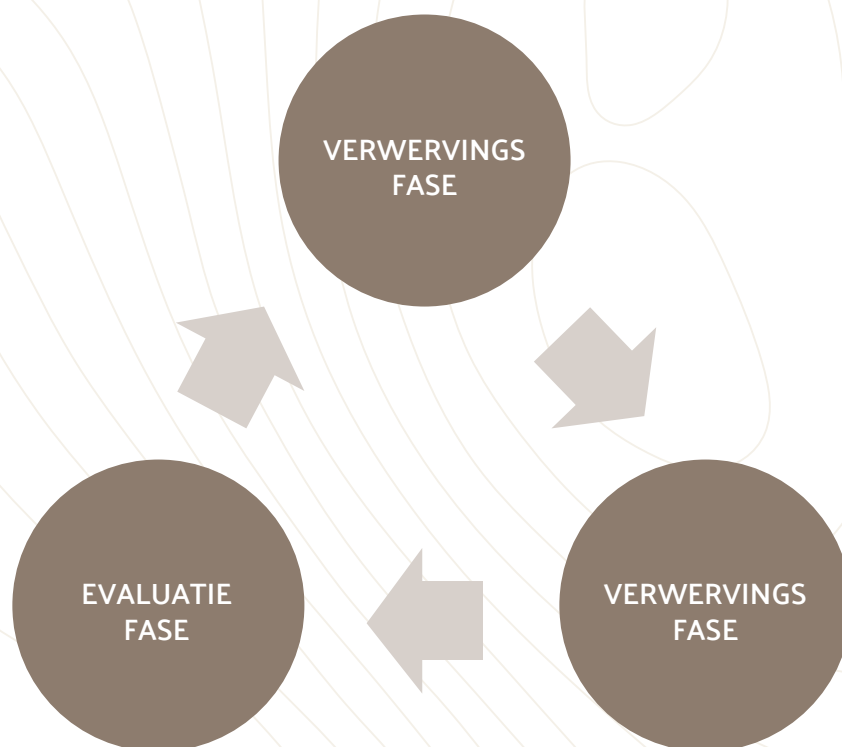
Als onderofficier heb je een verantwoordelijkheid ten opzichte van een zich ontwikkelend militair en de zich ontwikkelende organisatie. Jij vervult een essentiële taak die een grote impact heeft op de begeleide militair en op de prestaties die hij/zij zal leveren in de toekomst.

(a) Wat is begeleiding

Volgens Timothy Gallwey, de schrijver van de "The Inner Game" boeken, is een mogelijke definitie van coaching (of begeleiding zoals hier verwoord) de volgende:

“Coaching is iemands potentieel ontsluiten zodat die optimaal presteert. Het is veeleer iemand ondersteunen bij het bijleren dan iemand onderrichten.”

Maar al te vaak gaat men ervan uit dat als iemand een vorming heeft gevolgd (verwervingsfase), deze de competenties bezit. De belangrijkste periode moet echter nog komen, zijnde de ontwikkeling van de aangeleerde competentie (verwerkingsfase) waarbij de zich ontwikkelende militair efficiënt begeleid wordt tijdens de “on the job training”. Bij een succesvol afgelegd traject zal de beoordeling (evaluatiefase) een moment zijn waarop men kan vaststellen dat de gewenste competentie verworven is. Belangrijk is om op termijn samen met Defensie te evolueren van een evaluatiecultuur naar een begeleidingscultuur, waar de focus ligt op het ontwikkelen.



Begeleiding bij Defensie is functiegericht, proactief en gefocust op bewustwording en autonomie.

- **Functiegericht:** Als begeleider help je een militair tijdens de verwerving van een competentie die gelinkt is aan een post of functie. Raadpleeg de postbeschrijving met de daarbij horende professionele- en gedragscompetenties zodat je weet wat de vereisten voor de functie van de begeleide militair zijn.
- **Proactief:** Samen met de begeleide militair stel je vast wat de huidige situatie is en inventariseer je met hem/haar de nog te ontwikkelen competenties.
- **Bewustwording:** Via zelfreflectie, vraagstelling, en feedback maak je de begeleide militair bewust van waar hij/zij zich in zijn ontwikkelingsproces bevindt.
- **Autonomie:** Je maakt je als begeleider overbodig, zodat de begeleide militair na het bereiken van de vereiste competenties op eigen benen kan staan.

(b) De Debriefing in 7 stappen

Het begeleidingsgesprek is gebaseerd op de gedrag perceptie van de onderrichter en jouw gedragsobservatie. De jonge instructor heeft een persoonlijke perceptie van zijn eigen gedrag en dit stemt vaak niet overeen met het gedrag dat door jou waargenomen werd. Via het begeleidingsgesprek kan je hem bewustmaken van deze verschillen en aantonen welke weg nog moet worden afgelegd om het gewenste, effectieve gedrag te bereiken.

Onderstaand stappenplan is een leidraad om je gesprek te voeren maar geen verplichting. Laat het gesprek vooral leiden door de begeleide persoon en je kan dus gerust afwijken van deze canvas



Opening gesprek

Een gunstig klimaat scheppen en actief luisteren. De uitwisseling moet constructief en zorgzaam zijn. Laat de leerling praten over zijn gevoelens, om te weten te komen hoe hij zijn prestatie ziet door zelfreflectie = het doel van een debriefing.



Doel van de debriefing

Wat is het doel van deze debriefing? Dit moet worden vastgesteld vóór elke debriefing = FOLLOW-UP. De coach laat het de leerling definiëren en valideert, vervolledigt of corrigeert het dan. Hij kan verwijzen naar de persoonlijke doelstellingen van de jonge instructor.



Productevaluatie

Is hij erin geslaagd om zijn cursusdoelstellingen te bereiken met zijn cursisten? Aarzel niet om ze nog eens met hem door te nemen (aandachtspunten over kwaliteit) en controleer of er een evaluatiefase is geweest.



Procesevaluatie

De begeleider geeft de punten om te behouden en de punten om te verbeteren met betrekking tot zijn/haar les. ► Op basis van de geobserveerde feiten valideert, vervolledigt of helpt de begeleider, door vaardig door te vragen, de jonge instructor bewust te maken van de te verbeteren punten ...



Verbetervoorstellen

De persoon die ondersteund wordt, komt zelf met oplossingen voor verbetering.



Beslissing en actieplan

Werk samen om de verbeterpunten voor de volgende les vast te stellen, evenals het doel voor de volgende debriefing = FOLLOW-UP



Afsluiting

Wat vond de begeleide instructor van de discussie? Hoe nuttig was de debriefing? Enz.

Als Defensie een raket is en het doel Mars, dan zijn onze medewerkers de brandstof. Zonder competente medewerkers zullen wij ons doel niet bereiken. Als onderofficier is het je verantwoordelijkheid om zorgzaam om te gaan met je mensen en een klimaat van wederzijds vertrouwen te creëren. Je ontwikkelt een omgeving waar ruimte is om fouten te maken en ervan te leren om uiteindelijk autonome en competente medewerkers en collega's te bekomen.

Het ultieme doel is om je medewerker of collega bij te staan in zijn/haar ontwikkeling zodat deze even goed of zelfs beter wordt als jezelf.

DE 10 GEBODEN VAN DE ONDEROFFICIER

1. Wees een voorbeeld in woord en daad.

Gedraag je zoals je verwacht dat je ondergeschikten zich gedragen. Integriteit en consistentie zijn essentieel.

2. Ken je mensen en zorg voor hen.

Begrijp de sterktes, zwaktes, ambities en uitdagingen van je teamleden. Toon oprechte zorg en wees er in moeilijke tijden.

3. Communiceer duidelijk en eerlijk.

Geef duidelijke instructies, luister naar feedback, en wees altijd transparant over verwachtingen en besluiten.

4. Wees altijd voorbereid.

Anticipeer op uitdagingen en zorg ervoor dat je team klaar is voor elke situatie. Planning en discipline zijn cruciaal.

5. Geef erkenning en discipline op de juiste manier.

Beloon prestaties, hoe klein ook, en corrigeer constructief wanneer nodig. Respecteer de waardigheid van je teamleden.

6. Blijf jezelf ontwikkelen.

Werk constant aan je eigen vaardigheden, kennis en leiderschapskwaliteiten. Een leider die blijft leren, inspireert anderen.

7. Handhaaf discipline zonder tirannie.

Zorg voor orde en naleving van regels zonder je gezag te misbruiken. Respect en vertrouwen zijn sterker dan angst.

8. Wees besluitvaardig en rechtvaardig.

Neem verantwoordelijkheid voor je beslissingen, ook als ze moeilijk zijn. Handel altijd rechtvaardig en objectief.

9. Stimuleer teamwork en cohesie.

Creëer een cultuur waarin iedereen elkaar ondersteunt en het team belangrijker is dan het individu.

10. Toon moed en vastberadenheid.

Wees moedig in uitdagende situaties en toon veerkracht. Jouw houding zal je team inspireren en motiveren.



DEFENSIE

KONINKLIJKE SCHOOL VOOR ONDEROFFICIEREN

Kwartier Kol VI RENSON

Cel Public Relations

Luikersteenweg 371 3800 SINT-TRUIDEN

Tel: +32(0)2/441.33.69

E-mail : info@saffraanberg.be

www.saffraanberg.be

Verantwoordelijke uitgever :

Adviesraad Onderofficieren bij de Belgische Defensie (AROBd)