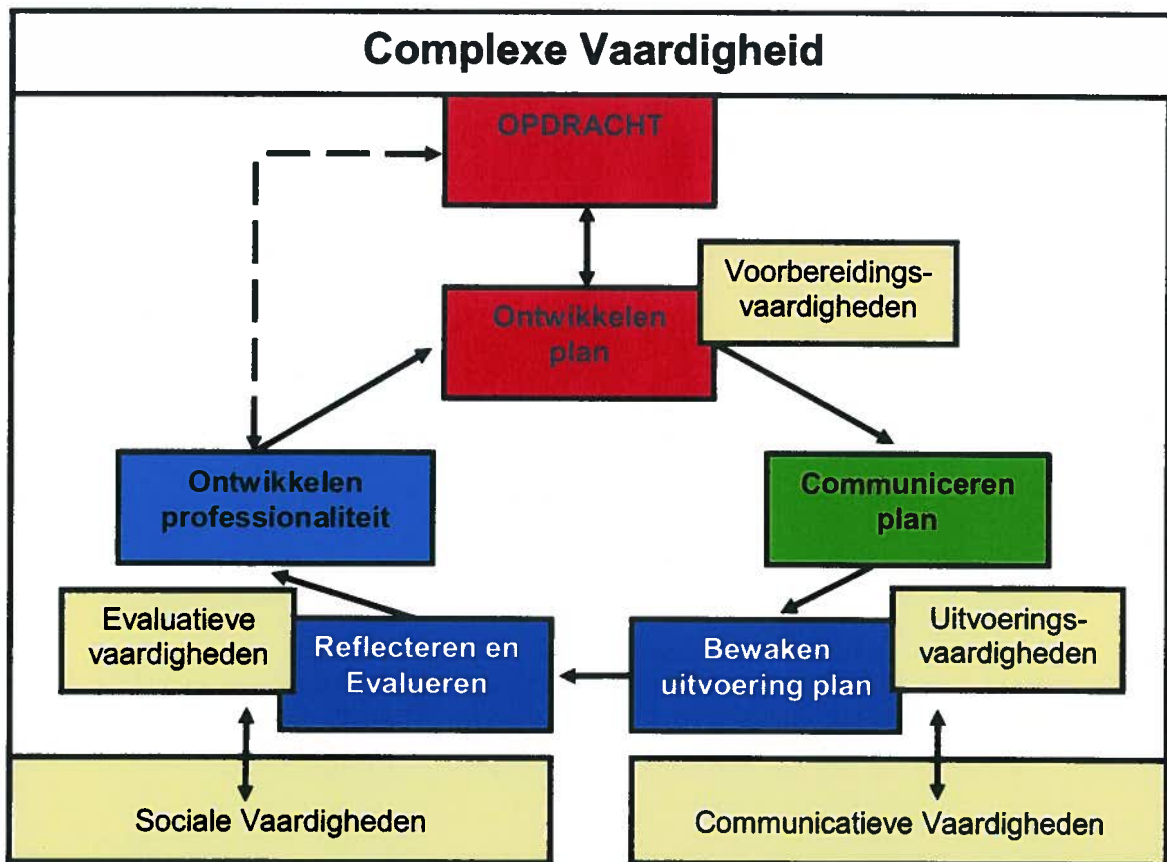


## IK LEIDINGGEVEN

Elke onderofficier binnen CLAS hanteert bij de uitvoering van opdrachten, in zowel de vredesbedrijfsvoering als tijdens het operationeel optreden, de elementen leidinggeven, besluitvorming, bevelvoering, coaching, begeleiding en didactisch handelen. Dit is nodig om een doeltreffende en doelmatige taakvervulling van zijn team/ groep tot stand te brengen en in stand te houden. Tevens wordt de professionaliteit van zowel het individu als die van het team / de groep verder ontwikkeld. Ook wordt hiermee de inzetbaarheid van personeel en hun uitrusting en materieel op het vereiste niveau gebracht of bestendigd.

Dit geheel noemen we de Complexe Vaardigheid en is in onderstaand schema uitgewerkt:



Na ontvangst van een opdracht zal de groepscommandant een plan ontwikkelen, dit plan communiceren en de uitvoering van het plan bewaken. Na afloop zal hij reflecteren en evalueren. Naar aanleiding hiervan zal hij de professionaliteit van zichzelf en zijn groep verder ontwikkelen. Dit kan door instructie, training en/of gesprekken.

Deze IK beschrijft de elementen leidinggeven en besluitvorming en de relatie tussen beide elementen.

**Leidinggeven is het bewust richting geven aan het gedrag en het inspireren van anderen om gezamenlijk het gestelde doel te bereiken.**

Als leider dien je een aantal basisvaardigheden te bezitten, deze zijn:

1. **Vorbereidingsvaardigheden** om systematisch de uitvoering van activiteiten voor te bereiden.
2. **Uitvoeringsvaardigheden** om systematisch een gemaakt plan uit te laten voeren.
3. **Evaluatieve vaardigheden** om te beschrijven en te beoordelen van datgene wat wel en wat niet bereikt is en wat daarvan de oorzaken zijn.
4. **Communicatieve vaardigheden** om doeltreffend aan elkaar informatie, gedachten en gevoelens over te brengen.
5. **Sociale vaardigheden** om met mensen om te gaan, rekening houdend met hun behoeften en gevoelens.

Er is een directe relatie te leggen tussen deze vaardigheden en de elementen van de complexe vaardigheid.

### **Ontwikkelen Plan:**

Voor het ontwikkelen van het plan zijn met name Vorbereidingsvaardigheden nodig. Dit kan zowel bij de kazerne situatie als tijdens tactische opdrachten. Voor tactische opdrachten wordt in principe het OATDOEM model gebruikt, voor de overige kan een vereenvoudigd model worden gebruikt

### **Communiceren Plan:**

Om duidelijk te maken hoe en waarom je een opdracht gaat aanpakken moet je in staat zijn om je plan aan je mensen over te brengen. Dit kan het beste met behulp van het W<sup>5</sup>H model;

**Wie** doet **Wat**, **Waarom**, **Waar**, **Wanneer** en **Hoe**

Bij gebruik voor tactische opdrachten zal de paragraaf **Hoe** waarschijnlijk uitgebreider zijn dan bij andere opdrachten.

### **Bewaken uitvoering Plan:**

Voor het bewaken van de uitvoering van het plan zijn Uitvoeringsvaardigheden nodig. Hierbij zal je je mensen optimaal moeten controleren, motiveren, activeren en stimuleren. Hierdoor wordt de opdracht uiteindelijk succesvol uitgevoerd.

### **Reflecteren en Evalueren:**

Door dit consequent toe te passen kun je in de toekomst opdrachten met je groep nog beter aan. Hiervoor zijn Evaluatieve vaardigheden noodzakelijk.

### **Ontwikkelen professionaliteit:**

Het resultaat van het element Reflecteren en Evalueren is uit te drukken in tekortkomingen van jezelf en van je groep. Om deze tekortkomingen op te heffen kun je, afhankelijk van het prestatieprobleem, gebruik maken van instructie, training en/of gesprek. Dit is dan tevens de reden dat je moet kunnen lesgeven, trainen en gesprekken moet kunnen houden.

Professionaliseren kan voor de gehele groep, delen van de groep of individueel verschillend zijn (differentiëren).

Sociale en Communicatieve vaardigheden zijn noodzakelijk om invulling te geven aan je stijl van leidinggeven.

## 1. Voorbereidingsvaardigheden:

“Bezint eer gij begint”: een goede voorbereiding is het halve werk. Voor het voorbereiden is een procedure ontwikkeld die je kunt hanteren bij alle ontvangen opdrachten, en zelfs indien je zelf de opdracht moet formuleren.

De eenvoudigste vorm is:

a. Oriëntatie op de opdracht:

- Wat is de rol van de groep in het groter geheel?

b. Analyse van de opdracht:

“Wat wil of moet ik bereiken, wat is mijn (opgedragen) doel?”

- Leid deeltaken af.
- Maak tijdbalk.
- Welke verplichtingen heb ik.
- Welke beperkingen heb ik.

c. Factoren van invloed:

- Welke relevante factoren hebben invloed op de uitvoering van de opdracht?

d. Welke eigen middelen heb ik ter beschikking?

- Personeel.
- Materieel.

e. Ontwikkel aan de hand van bovenstaande een of meer mogelijkheden.

f. Vergelijk de mogelijkheden vwb

- Uitvoerbaarheid.
- Consequenties (risico).

g. Kies een mogelijkheid en werk deze uit in een bevel  
in W<sup>5</sup>H vorm (**Wie Wat Waarom Waar Wanneer Hoe**)

Voor een meer uitgebreide vorm kan de besluitvorming volgens het OATDOEM model gehanteerd worden.

## 2. Uitvoeringsvaardigheden:

In de uitvoeringsfase moet je de opdracht realiseren. Je zult je mensen zo optimaal mogelijk moeten motiveren, activeren en stimuleren. Het is immers jouw verantwoordelijkheid als leider om de opdracht succesvol uit te voeren.

Het is echter niet zo dat jij als leider alleen “die klus moet klaren”. Dat betekent dat je aandacht moet hebben voor zowel de **taak**, de **mensen** als het **materieel** waarmee je die opdracht moet verrichten.

Tijdens de uitvoering focus je op:

- a. Zorg dat je mensen en het materieel op de juiste wijze worden ingezet.
- b. Controleer of allen op de juiste wijze met de uitvoering van hun opgedragen taken bezig zijn, en corrigeer zo nodig.
- c. Controleer of de tijdsplanning wordt gehanteerd.
- d. Bevorder de samenwerking binnen je team:
  - Zorg dat iedereen de juiste informatie krijgt.
  - Neem maatregelen als er zich problemen of moeilijkheden voordoen.
- e. Grijp direct in wanneer de veiligheid niet in acht wordt genomen.
- f. Als de situatie zich dusdanig wijzigt dat de uitvoering bijgestuurd moet worden (bv een noodsituatie) stuur dan, zoveel mogelijk planmatig, direct bij.
- g. Houd je commandant op de hoogte.

### 3. Evaluatie vaardigheden

Door reflecteren en evalueren kun je beoordelen hoe je opdracht is of wordt uitgevoerd. Hierdoor kun je een eventueel prestatieprobleem onderkennen en daar op inspelen.

**Reflectie** begint met jezelf afvragen wat voor gevoel je had bij deze opdracht en de uitvoering daarvan. Bij reflecteren onderzoek je jouw manier van handelen, maar ook hoe je **zelf** reageert op een bepaalde situatie en hoe dat voelt. (= **zelfreflectie**)

Vervolgens kun je aan je groepsleden vragen wat hun gevoel was bij deze opdracht. Hierdoor krijg je inzicht in hoe je groep met een opdracht omgaat (b.v. onder moeilijke omstandigheden) en wat hen motiveert. (= **reflecteren**)

Het **evalueren** doe je door aan te geven wat er bereikt is en vervolgens vast te stellen of je hebt bereikt wat je wilde bereiken.

(= **product evaluatie**)

Na de productevaluatie ga je kijken hoe je dit gedaan hebt. Je kijkt daarbij naar het plan, de tijdsindeling, de besluitvorming, de gevolgde werkwijze, de omgang binnen het team, de communicatie, de mate waarin bij alles het doel voor ogen is gehouden, enz.

(= **proces evaluatie**)

- a. Ga bij jezelf na wat je gevoel was bij deze opdracht (zelfreflectie)
- b. Ga, zo concreet en objectief mogelijk, na wat je hebt waargenomen. Dus, houd het zakelijk en onthoud je van (waarde)oordelen.
- c. Vergelijk jouw beschrijvingen met de opdracht en het plan
- d. Beoordeel en verantwoord op grond van deze vergelijking de uitvoering van je opdracht.
- e. Gebruik de techniek van het groepsevaluatie gesprek
- f. Vraag aan je mensen wat hun gevoel bij deze opdracht was. (reflecteren)
- g. Stel, samen met je mensen, vast wat goed ging en wat beter had gekund. Benadruk positieve zaken. (product- en procesevaluatie)
- h. Maak afspraken in verband met toekomstige opdrachten.
- i. Houd de evaluatie goed in de hand en sta niet toe dat er wordt uitgeweid over zaken die er niet toe doen.

#### **4. Communicatie vaardigheden**

Uiteraard is het bijzonder belangrijk dat de leider door zijn mensen wordt begrepen, maar het is net zo belangrijk dat de leider zijn mensen begrijpt en dat de mensen elkaar begrijpen.

Ieder mens is anders (eigenschappen, vooroordelen, enz.) waardoor men iets dat jij zegt wel eens iets anders uitlegt dan de bedoeling was. Vaak gebeurt dit “anders uitleggen” zonder dat men zich dat realiseert. Iedereen moet hetzelfde beeld hebben van wat er bedoeld wordt. Pas dan kunnen we goed van gedachten wisselen, oordelen en besluiten nemen.

Enige belangrijke communicatieve vaardigheden zijn:

- a. Gebruik taal die een ander ook begrijpt, door gebruik van:
  - Eenvoudige, juiste bewoordingen.
  - Weinig vakjargon.
  - Korte zinnen.
- b. Geef, zo mogelijk, gelegenheid tot het stellen van vragen.
- c. Controleer door het stellen van vragen of iedereen begrijpt wat je hebt gezegd, en of jij begrijpt wat de anderen zeggen.
- d. Let ook op non-verbale communicatie. Controleer of je waarneming juist is.
- e. Draag er zorg voor dat de mening van jou en van anderen vergezeld gaat van argumenten.
- f. Draag er zorg voor dat men luistert naar de mening van iedereen.
- g. Zorg dat iedereen in een gesprek aan bod kan komen. (daartoe is het wel eens nodig een “praatgrage” af te remmen of een “stille” aan te moedigen)
- h. Wacht tot de ander is uitgesproken. (val anderen niet in de rede)
- i. Ga in op wat de ander zegt. Zeg waarmee jij het (on)eens bent en waarom. Ga positief om met kritische opmerkingen, ook al betreffen ze jezelf.
- j. Beperk de “ja...maar” reactie.
- k. Houd altijd het doel voor ogen, laat je dus niet afleiden van “waar het om gaat”.

## 5. Sociale vaardigheden

Als mens gedraag je jezelf volgens bepaalde normen. Als leider moet je met mensen omgaan die ieder een eigen manier van gedrag hebben. Zo ontstaat er een veelheid van gedragingen en toch moet je samen een hecht team (gaan) vormen om de klus te klaren. De leider kan bepaalde vaardigheden toepassen om dit voor elkaar te krijgen.

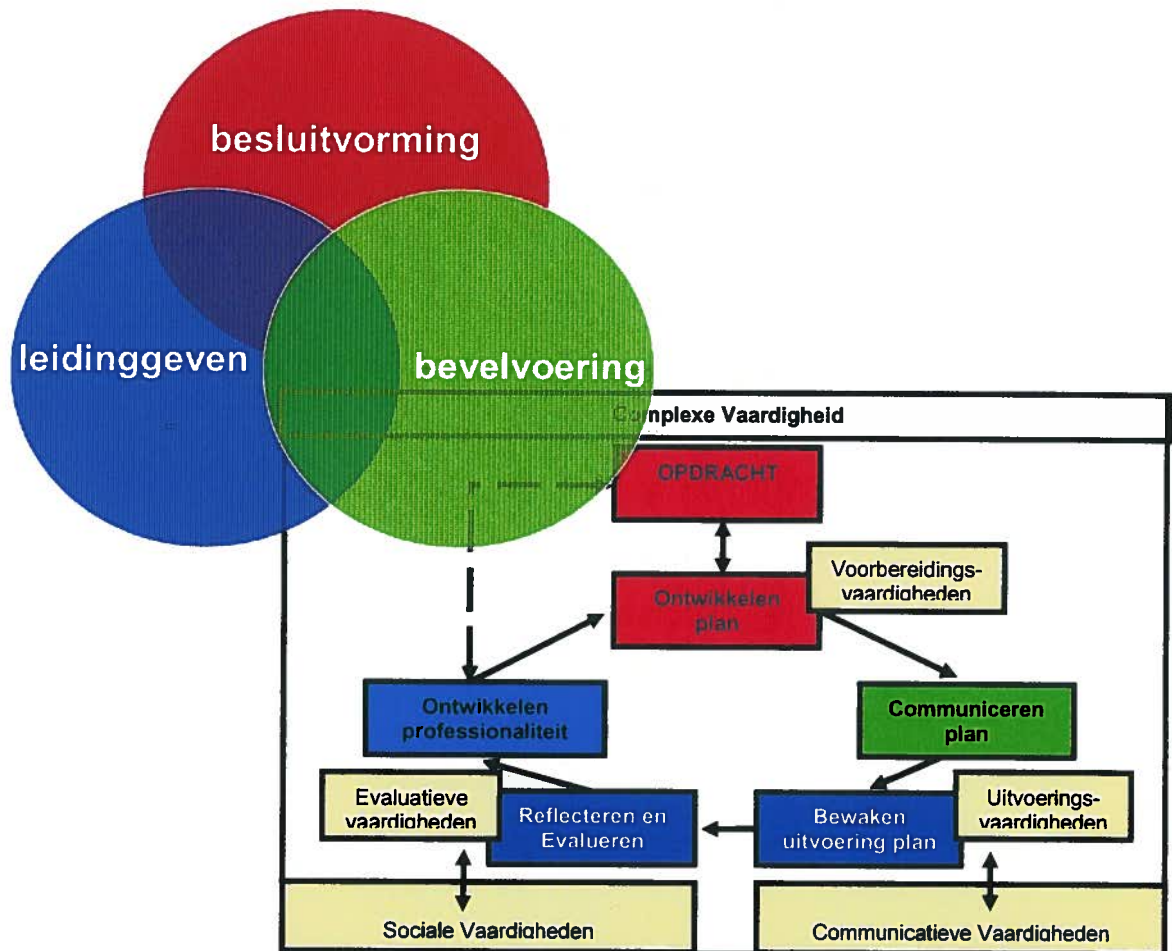
Enige belangrijke spelregels:

- a. Laat iedereen in zijn waarde, bv door elke bijdrage serieus te nemen.
- b. Kwets niemand bewust (door te kleineren, uit te schelden, enz.) en wees nooit onbeheerst in je doen en laten. Blijf rustig, ook als anderen onbeheerst (tegen jou) zijn.
- c. Laat de ander allereerst zelf vertellen wat de voor- en nadelen waren/zijn van zijn doen en laten en vul dat pas daarna zo nodig aan.
- d. Wees bereid een ingenomen standpunt te wijzigen op grond van steekhoudende argumenten.
- e. Houd bij de taakverdeling rekening met de belangstelling en vaardigheid van anderen.
- f. Probeer anderen te motiveren door jouw voorbeeld, door het geven van informatie, door hen te prijzen, door hen erbij te betrekken, enz.
- g. Stel je ervan op de hoogte in hoeverre zij het eens zijn met de taak, taakverdeling, wijze van uitvoering, wijze van leidinggeven, enz., door gesprekken en/of observatie. (zie ook reflectie)
- h. Laat, als de situatie het toelaat, anderen zoveel mogelijk meedenken en meepraten en zelfstandig werken. (stijl van leidinggeven aan passen aan het niveau van je mensen)
- i. Schenk mensen de juiste mate van vertrouwen.
- j. Toon waardering voor geleverde inspanning.

## RELATIE COMMANDOVOERING – COMPLEXE VAARDIGHEID

**Commandovoering** omvat het leiden en besturen van een militaire eenheid om haar doelstelling te realiseren. Voor een effectieve en efficiënte commandovoering zijn naast het aspect **leidinggeven** twee processen voortdurend van belang:

**besluitvorming en bevelvoering.**



### De elementen van Commandovoering, gecombineerd met de Complexe Vaardigheid en de 5 Basisvaardigheden

De kleuren in dit model geven de relatie aan tussen Commandovoering en de complexe vaardigheid.

Wel moeten we in de gaten houden dat we altijd te maken hebben met een continu proces, waarbij de grenzen tussen de diverse elementen altijd in elkaar overlopen.

**Leidinggeven:**

Het uiteindelijke resultaat van commandovoering is vooral afhankelijk van het niveau van leidinggeven van commandanten. Het zijn commandanten die richting en sturing geven aan de processen die aan de andere twee componenten (besluitvormen en bevelvoeren) verbonden zijn.

**Besluitvorming:**

moet worden gezien als het proces dat wordt uitgevoerd om te beslissen over de wijze van optreden om het opgedragen doel te bereiken.

Besluitvorming is een continu proces en vindt zowel in de voorbereidende en planningsfase als in de uitvoerende fase plaats. Ook na het nemen van het besluit over de uitvoering van een ontvangen of zelf geformuleerde opdracht, stopt de besluitvorming niet. Ook in de uitvoerende fase wordt dit proces uitgevoerd. In de volksmond wordt vaak de term 'gevechtsleiding' gebruikt.

**Bevelvoering:**

moet worden gezien als het proces waarmee de commandant de aan de ondercommandanten opgedragen activiteiten coördineert en dirigeert.

Het vastleggen van besluiten in bevelen en het volgen van de uitvoering van opdrachten zijn daarvan voorbeelden. Groepscommandanten zullen bij acties op hun niveau niet gedwongen zijn besluiten schriftelijk vast te leggen. De mondelinge bevelsuitgifte door de groepscommandant aan zijn personeel is het moment bij uitstek waarop hij zijn bedoelingen kan overbrengen en zijn beweegredenen voor het besluit kan toelichten.

Ook bevelvoering is een continu proces.

Tijdens de uitvoering moet voortdurend worden bewaakt of alles verloopt zoals gepland of dat de omstandigheden veranderen. Daar waar nodig moet bijgestuurd worden. Bij grote veranderingen moet eerst weer een deel besluitvorming uitgevoerd waarna door middel van bevelvoering wordt bijgestuurd. Dit benadrukt het cyclisch karakter van dit proces.

## IK Besluitvorming op groepsniveau (algemeen) OATDOEM

### O (oriëntatie op de opdracht)

(stap 1)

In de eerste stap, die de groepscommandant uitvoert, staat de opdracht centraal. De groepscommandant gaat (opnieuw) na:

- wat de specifieke rol en doelstelling van zijn groep is in het grote geheel
- wat het oogmerk van de naasthogere commandant is.

### A (analyse van de opdracht)

(stap 2)

In de tweede stap ontleedt de groepscommandant zijn opdracht in:

- De diverse te onderkennen opgedragen deeltaken.
- Zelf afgeleide deeltaken.

Hij gaat vervolgens na wat dat voor zijn eenheid betekent en leidt daar dan uit af:

- De tijd- en ruimtefactoren waarin de opdracht (en daarin opgenomen deeltaken) moet/kan worden uitgevoerd. (=TIJDBALK)
- Opgelegde verplichtingen.
- Opgelegde beperkingen.

Daarna formuleert hij:

- De voor hem vaststaande feiten.
- De zelf gemaakte veronderstellingen en tekortkomingen.
- Zijn essentiële inlichtingenbehoefte.
- Evt. andere openstaande vragen.
- De door hem ingeschatte coördinatiebehoefte met anderen.

Na deze stap zal de groepscommandant (vaak) zijn bevindingen terugkoppelen met zijn opdrachtgever. De belangrijkste doelstelling daarvan is om vast te stellen of men op dezelfde lijn zitten. Tijdens deze 1<sup>e</sup> Commandanten Terugkoppeling (1<sup>e</sup> CT) moet de groepscommandant de volgende zaken kunnen aangeven:

- Mijn opdracht is om.....
- Teneinde.....
- Ik zie de volgende deeltaken.....
- Ik heb de volgende verplichtingen.....
- Ik voorzie de volgende beperkingen.....
- Ik heb behoefte aan de volgende inlichtingen.....
- Ik heb de volgende vragen.....
- Ik wil met.....coördineren over.....

## Waarschuwingsbevel (KVPOG)

Vervolgens zal de groepscommandant zo snel mogelijk een waarschuwingsbevel geven, zodat zijn groep o.l.v. de plaatsvervanger kan starten met de noodzakelijke voorbereidingen.

**K:** Wie, wat, waarom, waar en wanneer is mijn komende actie.

**V:** Wat kan ik voorbereiden (taakverdeling).

Welke verplaatsingen moet ik uit voeren, wanneer, hoe lang, hoe ver, waarmee (bereden/voet).

**P:** Waar (denk aan trap van voorbereiding) en wanneer (tijdbalk) geef ik mijn bevel uit.

**O:** Wie, wat, waarom, waar, hoe laat/lang krijg / geef ik pers/mat onder bevel.

**G:** Graad van gereedheid.

## **TDOE (analyse van de factoren van invloed) (stap 3)**

In de derde stap voert de groepscommandant een analyse uit naar de invloed die alle relevante factoren hebben op de uitvoering van zijn opdracht.

### **T (terrein en weer)**

De groepscommandant gaat na wat de invloed van het weer en het terrein is op de mogelijkheden om zijn opdracht uit te voeren. Soms bieden deze aspecten een bedreiging, maar vaak ook bieden zij juist kansen.

Militaire aspecten van terrein zijn: Hindernissen, Naderings- en terugtochtmogelijkheden, Beheersende terreindelen, Waarnemings- en schootvelden, Vuur- en zichtdekking.

### **D (dreiging)**

De groepscommandant gaat eerst na wat de oorsprong en achtergrond is van de dreiging. Vervolgens zal hij proberen vast te stellen **wat** de impact van deze dreiging is of kan zijn, en **waar**, **wanneer** en **waarmee** deze van invloed kan zijn of worden op de uitvoering van de eigen opdracht. In veel gevallen zal de groepscommandant zich hier richten op de diverse opponenten. In het geval van inzet bij een ramp of andere operatie op nationaal grondgebied richt de groepscommandant zich juist op andere dreigingen.

### **O (overige factoren)**

De groepscommandant gaat na of er in het operatiegebied waarin hij optreedt of moet gaan optreden speciale regels gelden. Hierbij moet worden gedacht aan bijv. rechten, plichten en beperkingen die zijn vastgelegd in b.v. de geldende geweldsinstructies. In veel gebieden spelen ook de religie en lokale cultuur een grote rol. Ook in het oogmerk van de pelotonscommandant kunnen hiervoor aanwijzingen zijn opgenomen. Normen en waarden kunnen hier d.m.v. het EBM getoetst worden. In een toegewezen operatiegebied zullen vaak ook allerlei Internationale en Nationale Hulpverleningsorganisaties (b.v. Rode Kruis) zijn, waar we rekening mee moeten houden. Niet in de laatste plaats is vooral het gedrag van de lokale bevolking en haar informele leiders van belang.

### **E (eigen middelen)**

De groepscommandant gaat na welke personele en materiële middelen hij ter beschikking heeft of ter beschikking kan krijgen. Daarbij analyseert hij vooral de capaciteiten en de effecten die daarmee kunnen worden bereikt.

## M (mogelijkheden)

(stap 4)

In de vierde en laatste stap probeert de groepscommandant op basis van de conclusies uit de eerste drie stappen, na te gaan waar, wanneer, waarmee en hoe (op welke manieren) hij het beste zijn opgedragen of zelf geformuleerde doelstelling kan behalen. In deze stap ontwikkelt hij een aantal opties. Vervolgens kiest hij op basis van de op dat moment beschikbare informatie, inschatting van de risico's en het EBM voor de in zijn ogen beste mogelijkheid.

Hij maakt een voorlopig PLAN, dat, indien mogelijk, d.m.v. een verkenning op uitvoerbaarheid wordt getoetst. De verkenningsresultaten hebben soms invloed, waardoor het plan nog kan worden aangepast.

De groepscommandant neemt een besluit en werkt zijn plan uit.

## De conclusies uit OATDOEM vormen de bouwstenen voor het groepsbevel

In veel gevallen (vooral bij zelfstandig optreden) wil de naasthogere commandant vooraf weten op welke wijze de groepscommandant zijn opdracht gaat uitvoeren. De belangrijkste doelstelling daarvan is de opdrachtgever te informeren en controle of er gedacht is "in de geest van de commandant". Tijdens deze 2<sup>e</sup> Commandanten terugkoppeling (2<sup>e</sup> CT) dient de groepscommandant de volgende zaken te kunnen aangeven:

- Mijn opdracht is om.....teneinde.....(rol in hoger verband).
- Interpretatie dreiging ten opzichte van eigen opdracht (Wie, Wat, Waarom, Waar, Wanneer en Hoe)
- Dat ga ik als volgt uitvoeren .....(eigen optreden = PLAN).
- Hierbij heb ik de volgende (essentiële) verplichtingen.....
- En voorzie de volgende beperkingen.....
- Ik heb nog de volgende coördinatie behoefte.....
- Ik heb de volgende verzoeken.....

Na deze 2<sup>e</sup> CT maakt de groepscommandant zijn bevel af.

Dit bevel wordt gemaakt in W<sup>5</sup>H vorm.

Hierbij gebruikt hij de conclusies uit OATDOEM als bouwstenen voor zijn bevel. Tevens kan hij een aantal zaken gebruiken uit het pelotonsbevel. Het pelotonsbevel wordt in principe in NATO standaard vorm uitgegeven. (5 paragrafen: Toestand, Opdracht, Uitvoering, Logistiek, Bevelvoering / Verbindingen)

De groepscommandant geeft zijn bevel mondeling uit. De locatie van de bevelsuitgifte is afhankelijk van de trap van voorbereiding, maar in ieder geval gedekt.

## Bevelsuitgifte in W5H vorm:

Maatregelen vooraf:

- Terrein oriëntatie + Uitleg maquette.
- Afspraken maken.

**Wie** (is tevens appel):

- Indeling eigen groep in buddyparen / taakverdeling (evt. extra taken).
- Onderbevelstellingen (alleen indien noodzakelijk).

**Wat:**

- Opdracht van de groep (inclusief tijd/ruimte factor).

**Waarom:**

- Opdracht en/of bedoeling van de naasthogere commandant.
- Optreden van de vijand en/of groepering.

**Waar:**

- Locatie van de opdracht.
- Evt andere eenheden in de buurt.

**Wanneer:**

- Tijdstip aanvang en duur opdracht.

**Hoe:**

- Het PLAN in grote lijnen, chronologisch.
- Per fase aangeven (kan in W5H vorm):
  - Taakverdeling per buddy-paar, sectie of persoon.
  - Te volgen routes / belangrijke terreindelen.
  - Te gebruiken middelen.
  - "What if's".
- Te hanteren geweldsinstructies, rekening houden met (inter)nationale (hulp)organisaties, EBM, enz.
- Coördinerende bepalingen:
  - Algemeen (oa) tijdstippen aanvang verpl, betrokken, einde, enz.
  - Volgorde werkzaamheden.
- Logistiek:
  - Uit te voeren functiecontroles.
  - Bevoorrading.
  - Geneeskundige verzorging / afvoer.
- Bevelvoering:
  - Locatie groepscommandant (per fase).
  - Herkenningstekens eigen troepen en wachtwoorden.
- Verbindingen:
  - Lijn en Radio verbindingen (met wie, waarmee, hoe, codewoorden).

Maatregelen einde bevel:

- Tijdsein.
- Gelegenheid tot vragen en Controlevragen.
- Vernietigen maquette.