

HECA EF ME , HI A DC ACHI GI MILI A , F MA I

Lieutenant Colonel (P) Michael Meumann  
*CIDP-US Army Visiting Defence Fellow 2019-2020*

Major General (Ret.) Mark J. O'Neil  
*US Army*

' 07 1 16>; <16/ 168-784 67? <0><0-A): - 76<0 <)5 J  
 Ž 7? 1 <0 <15- <7 84+ 57:- -5 80); 1 76, -> 47816/  
 4), -; <0.7=/0 +7)+016/ )6, 5-6<7: 16/ ? 1016 <0 %  
 ~: 5 AH - ): - +=: -6<A 4>16/ 16)6-6>1765-6<7. /:-><  
 =6+> <16AE? -; <46/ ? 10, --8!;-> < , )6, .):!:->+016/  
 ;7+1)4)6, 874<1+>41; =; E 16+4, 16/ :-; 876, 16/ <7 <0  
 ° ž &f I RY O-) 40 + 1 1 E 15 8: 7>16/ , 1>:-; 1A)6, 16+4: 176  
 16) 44.) +< 7. ; 7+1 <AE-: 7: 5 16/ 4? -6.7: +5-6E); ?-44  
 ); , , -; 16/ <0- 5)6A 7<0-: 8:-; 76)4)6, 8: 7:-; 176)4  
 +0)446/-; -@:-16+, \*A 16, 1>1 =>4H\$0-; - =6+> <16  
 <15-; +)6\*: 16/;<-; ; 7:; 167=:-: 7:<<7 /)16-@8:-16+E  
 -4>< )?>:-6-; E)6, 16+:-); - 367? 4, /- 16 7=:  
 8:-; 76)4)6, 8: 7:-; 176)44>; H%415) <4AE<1 +: 1+4)40<  
 ?- +)6-6/) /- ? 10 6-? ?)A: 7. 47316/ )<0- ? 7: 4 E  
 4): 616/ -...-+<1>-A: 75 7<0-; 167: , - : <75)3- 16.7: 5- ,  
 , -+1 176; 16 <0 . = <:- H\$0-: - 1 67, 7=\* <0< , -> 47816/  
 4), -; <0.7=/0 +7)+016/ )6, 5-6<7: 16/ +)60-4E4), 16/E  
 ); 1, 7-; E<7 <0 ; 0): 16/ 7. -@8:-16+; E8:-; 8-+<1>; E)6,  
 4; ; 76; 4): 6- , Hf5 87: <16AE? 014 <01 8: 7+; ; , 7-; 67<  
 6+; ); 14A 8: 7>1 - 155- , 1) < ; 74<176; <7 1; =; )6,  
 +0)446/-; E/) 1616/ , 1.-: -6<8:-; 8-+<1>; : 75 +7)+0-;  
 )6, 5-6<7: ; 8: 7>1 -; ; 1611+6<>)4- 160-4816/ 4), -; ;  
 ;-<0-1 7? 6.7=6, )<176 7. =6, -; ; <16, 16/ )6, \* - \* -<:  
 8-8): - , <7; 74- <0 +75 84@8: 7\* 45; 7. <7, )A)6, <0  
 . = <:- H

\$7, )AE7: /)6B) <176; -5 80); B- <0- 15 87: <16+ 7. <146<  
 5)6) /-5-6<\* -+)=; - 1<1 )6 16>; -5-6<16 8-784H 7?  
 8-784 16<:/) <E-6/) /- ? 10 +744) /=-; E)6, <0  
 :-; 7=; +; <0><0-A): - 8: 7>1 - , ? 10 167: , -; <7. --443-  
 )5-5\*-: 7. <0 <0)5 1 15 87: <16H -<<16/ ; <: < , 16)

6-? 7: /)6B) <176; -< <0 <76- 7: <0 -; ; <7. <0-1 <6=:-H  
 / 7? , 7-; )67: /)6B) <176 43- <0 % # ~: 5 A 16>; <-): 4 16  
 76-K +): -; <7 5)6) /- <146<8: 78-: 4J % 16/ 5-6<7: 16/E  
 +7)+016/E)6, 76\* 7); , 16/ 8: )<1+; )6, 8: 7:/)5; : 75  
 8: 1>< +75 8)61; E+75 \*16-, ? 10); ; -; ; 5-6<774 ; =+0  
 ); TVQ , -/:- -; =: >-A: E +7/61>- )6, -57<176)4  
 16<41/-6+ < ; <E)6, 0=5)6 \* -0)>17: < ; < ? 1447.-: )  
 >: 1-A 7. 78<176; <7 ; < ) < /1+>4A 5)@15 B- <146<  
 5)6) /-5-6<16 <0 % # ~: 5 A H\$0- % # ~: 5 AE)6, 57; <7<0-:  
 5 14>: A 7: /)6B) <176; E16>; < ) 4<7. 5 76-A< ) 1616/ )6,  
 - , =+> <16/ 8:-; 766-4\*-: 7:- <0-A \*- /16 <0-1 . 1; <=61<7.  
 ); ; 165-64f6+7: 87: )<16/ 5-6<7: ; 018)6, +7)+016/E)46/  
 ? 10 <0- ) ; -; ; 5-6< 5-6<176- , ) \* 7>-E ? 144 ) ; ; 1<  
 8:-; 766-416), ) 8<16/ <7 <0 ~: 5 A 4- )6, 8: 7:-; 176 <7  
 15 8: 7>- <0-1 +76< 1\* = <176; .); <: H

~ =: <0: 5 7:-E) 5-6<7: ; 018 )6, +7)+016/ 8: 7:/)5 ? 144  
 )47 0-48 <0 % # ~: 5 A <7 1-6<1A )6, -> 478 <146<E  
 +76< 1\* = <16/ <7) 5 7:- -...-+<1>- 7: /)6B) <176 <0><1 \* -<:  
 ) \* 4 <7), , -; ; +0)446/-; )6, 5--<1< 7\* 2+<1>-; H" ) <1  
 /)16-, ? 10 <0-0-487. <+0674/A)6, >: 17=; 367? 4, /-E  
 ; 3144E)6, \* -0)>17: ) ; -; ; 5-6< ? 1448: 7>1 - <0 ~: 5 A )6,  
 4), -; 018 ? 10 ) 5 7:- +75 8-0-6; 1>- 8: 7.14 7.  
 16, 1>1 =>4H\$01 +0)6/- ? 144)1 16 5)316/ 16.7: 5- ,  
 , -+1 176; 7607? )6 16, 1>1 =>4K +): -; : 1 5 7; <-...-+<1>-4A  
 ; 0)8- , )6, <146<-60)6+5-6<)+01>- , H 10 <0 ~: 5 AK  
 < )6; 7: 5) <176 <7 <146< 5)6) /-5-6< )6, =; 16/ 1)6  
 16, 1>1 =>4K 367? 4, /-E: 3144E\* -0)>17: ; E)6, 8:-: -6+;  
 Nf! # !! ; 0.7: <0- 5 = <=> 4\*-6-1< 7. <0 ~: 5 A )6, <0  
 16, 1>1 =>4M 1<5)3- ; -6; - <7 0>- ) 5-6<7: ; 018 )6,  
 +7)+016/ 8: 7:/)5 167: , -; <7 5)@15 B- 87<6<1)4H

Starting habits for success

~ --, \*)+3 1 ) /1<)6, :-+ 1b/ k1 6+;;):A 16 7:, -: <7 /:?? )6, 4):6H~ +7:, 16/ <7 ")>1 " 7:;-A )6, " 7:;- t =-44:1/)6;76EL...+<1- ... ,\*)+3 1 076;-E;8-+11+E ;<-6/0;17:16<, E)6, .7+=;- , 76\*-0)>17:; : )0: <0)6 76 8-;;76)4+0:.)<=: 1<+; Hfk 1 <15-4 )6, ) <? 7I?)A , 1)4/Hfk +75-; .: 75 ) +:-, \*4 ;7=:+ ? 07 367?; <0- :-+181-6K? 7:3)6, +)68:7>1 -=-;=416; 10< <70-48-0- 16, 11 =>4 15 8:7> 111° 76>;-; -4E0:- 1 )6);;=5 8<176 <0)< ->:A76- 367?; 07? <7 /1- )6, :-+ 1- ) 8:7-; ;176)4-; ,\*)+3.7: <0 /77, 7.)448): <4; 16>74-, H t -6<7: ; )6, +7)+0-; 7=< 1 - <0 5-6<-K 4), -; ;018 +0) 16? 07=6, -; ;>6, fl# !! ; +)60-48-0- 16, 11 =>4\* =14 =876; <-6/0; E1 -6<1A? -)36-; ; -; )6, \*46, ;87< E)6, -6/)/- 16 +=+1)4+76>; ; )<176; <0) < ;=\*7:; 16) <5)A67< ?)6<<7 0)> ? 10 <0-1 ;=8: >1 7:; H\$0-; - +76>; ; )<176; ):- -; ; -6<1)4<7 \* =14 16/ <=; <\* -? --6 <0 ~:5A)6, <0- 16, 11 =>4H ; ; > <1, 16 ~:5A, 7+< 16-EL4), -; ; +-) < ) +45) < 7. <=; <\*A, 1 84A16/ +76; 1 <6+A 16 <0-1 ) <176; E )6, <0.7=0 :-4 <176; 0181\* =14 16/ \* -0)>17:; ; =+0 ) ; +7)+016/E+7=6; -46/E)6, 5-6<7: 16/111

t -6<7: ; )6, +7)+0-; +)6 0)> +)6, 1 +76>; ; )<176; ? 10 <0-1 5-6<-; <7 0-48; 0)8-E8=; 0E, 1-+<E)6, /=-1 - <0-5 H ;8-+1)4A? 0-6 k+75-; <7 +):--; ) , >1+E A7=6/ 4), -; ; 07=4 0)> <0- 7887: <61A <7 >48? 10 5-6<7: ; )6, +7)+0-; ? 107=< <0- : )5 11+)<176; 7. 0=: <16/ <0-1 87<6<1)4.7: 8: 75 7<176H\$01 8: 7:;)5 , 7-; 67<6-; , <7 :-4; 74 4A76<0- 16, 11 =>4K +0) 167. +75 5)6, \* =<.) <0: <7 +75 845-6< <0-1 ...7: < <7?); ; ; ) 8-; ;76P , -> 4785-6+H\$0- >)4- 7.5-6<7:; 0181, --5-, -; ; -6<1)4 -67=0\*A ~7: <6- UQQ+75 8)61; <0) <VRZ 7. <0-5 16>; < 16) 5-6<7: 16/ 8: 7:;)5 Hž. 7>: UQQ8: 7-; ; 176)4 ) ;3- , ) \*7=<+7)+016/EVUZ 16, 11 =>4, <0) < <0-A. --45 7: - -6/)/- , ? 0-6? 7: 316/ 16+75 8)61; ? 10; < 76/ +7)+016/ +=4=-; E )6, .=: <0: ; <=, 1; 0)> ; =// -; <=, <0) < 5-6<7:-, 16, 11 =>4 0 )> 010: .: -87: <=, 16<6<176; <7 ; >A? 10 <0-1 +75 8)6AH ; ; <=, 1, \*A ° 7:6-44%61>; ; 1AK #+0774 7. f6, =; < 1)4)6, t)\*7: " -4<176; E5-6<7: 16/ 8: 7:;)5 ; +)6 )47); ; 1 <? 10 16+4; 176)6, , 1>-; ; 1AEO-4816/ <7 15 8: 7> 8: 75 7<176 )6, :-<6<176 : )<=; 7. 5 167: 1A 5-6 )6, ? 75-6.: 75 RUZ <7 TXZ ) ; +75 8); -; , <7 67615-6<7:-, 5 167: 1A-5 847A-; ; H' 10 >4 6<5)6)/-5-6<16+;-; ; 16/ 7: /)6B) <176)4) /14AE 5-6<7:; ; )6, 5-6<-; ; +)6 ; 0): - @8: 16+; ; )6, 367? 4, /- <7 15 8: 7> <0- 8: 7, =+<1A 6, , -+1 17615)316/ 7. \*7<08): <4; H

Ž-? E 2=617: E 7: , -> 47816/ 4), -; ; +)6 .16, , -+1 176 5)316/ , 1.1=4, =- <7 <0-1 4+37. -@8: 16+E367? 4, /-E 7: +76.1 -6+H -6<7: 16/)6, +7)+016/ +)68:7>1 -8-784 ? 10 -@87; =- <7 >): 17=; 8-; ; 8-+<1-; ; )6, <774 <7 16+;-); - <=; <16 <0-1 2, /5-6<)6, <0-5; -4-; H

=14 16/ <=; <1 -; ; -6<1)416)6A7: /)6B) <176E)6, =; 16/)6 -...+<1- 76\*7); , 16/ 8: 7:;)5 ? 10 5-6<7: 16/ )6, +7)+016/ ? 14476A 0-48 <0- <=; <=; -4 <176; 018 ? 1016 )6 16, 11 =>4K <=)5 E=61E)6, ~:5 AH ; <=+<=; -; , 76\*7); , 16/ 8: 7:;)5 ? 10 +4): /7)4E7\*2+<1-; E)6, 5--<16/; ? 10 5-6<7:; ; )6, +7)+0-; ? 144 /1- A7=6/ 8: 7-; ; 176)4 +76.1 -6+ 16 <0-1 7? 6) \*14K1; H' , , 176)4AE 5-6<7: ; )6, +7)+0-; +)6 0-48 \* =14 ) ; A <5 7: 8: 7+; ; <7 7>: +75 - \*46, ;87< )6, 15 8: 7> 76 ; <-6/0; H' ; 1k ; >6; E) 8-; ; 76 5 10< :-+ 1- 67<; E:-; , 5)6=)4E +76, =+< <1)16/E)6, )67: 1-6 > <176 <7 /- < <0-5 ; > <=, 16 <0- : 10<, 1-+<176H\$0-A)6 <0-6; 8-6, <15-; , )A).<=; , )A 4): 616/ <0- 27\*E? 0) < 1k-6 >14E)6, 7>: ) ? 014 E /) 16 -@8: 16+H .<=; <01 E <0- 4), -; ; 018? 144, -<=; 5 16- 1 <0- 16, 11 =>4=6, -; ; >6, <0-1 : 74 )6, :-; ; 876; 1 14K1; 7: 6-; ; 0-48Hf6; 75- 16; >6+; EK\* -+75-; ; ) 163 7: ; ? 15 -> 6Hfk , 7-; 67<0)> <7 \* - <0) <?)AHt-; , -; ; )6, ;=8: >1 7: ; 84A ) 8): < )6, ):- -; ; 876; 1 4 ) ; ? -4H t-; , -; ; 07=4 =- <01 7887: <61A <7 /- < <7 367? <0- 8-784 <0-A? 7: 3? 10)6, 0-48 / =1 - <0-1 ;=\*7:; 16) <=; 16 +76<16=16/ <7 4): 6 ) \*7=< <0-5; -4-; H (7=6/ 8: 7-; ; 176)4 0)>16/ <0-; -; ; 7=+; ; ) < <0- ; > <7. <0-1 +): --; ? 144: -; =+ <0- 16< /: ) <176 <15- 16<7 <0- ~:5A)6, <0- 8: 7+; ; ? 144)47 +76< 1\* = < <7?); ; ; <0-1 4-1476/ 4): 616/H' A 16>; <16/ <15- )6, --7: < ) < <0- ; > <7. )6 16, 11 =>4K ; -; >1+E <0- ~:5A? 144+;-) <=)6 7: /)6B) <176 7. 4), -; ; ? 07 +)6 =; - 5-6<7: 16/)6, +7)+016/ -...+<1- 4A <7 -60)6+ <0-1 +): --; ; )6, +76< 1\* = <= 87; 1k>-4A <7 <0- -...+<1- 6-; ; )6, ) /144A 7. <0- ~:5 AH

No need to reinvent the wheel

ž <0- 7: /)6B) <176; 0) > \*--6; =+; ; ; =4A\*: 16/16/ 16)6, , -> 47816/ 6-? 8-; ; 766-4.7: 5)6A, -+), -; E)6, <0- %# ~:5A +)6, :) ? 76 <0- 1 -); <0) <0) > ? 7: 3-, -4-? 0:- 16, -> 47816/ k 7? 6 5-6<7: 16/ )6, +7)+016/ 8: ) <1+; ; H ' 10 <01 16 5 16, E? 0) <8: 7>6 >01+4; -@1 < <0) <0-48)6 7: /)6B) <176 <7 16+7: 87: ) < 6-? 8-; ; 766-4? 014 =; 16/ 5-6<7: 16/)6, +7)+016/Jž 6\*7); , 16/ 1 76- <0) <1? 7: <0A 7. .=: <0: +76; 1 -; ) <176H~ +7:; 16/ <7 <0- #7+1-A 7: / =5)6" -; 7=; + 1 )6) /-5-6<1ž 6\*7); , 16/ 1 <0- 8: 7+; ;



\*A? 01+06-? 01-; /-<)++45)<B-, <7) 4); 8-+< 7. <0-1  
 27\*; : ) 81 A ) 6, -); 14E) 6, 4): 6 <0- 367? 4, /-E; 314E  
 ) \* 14<1; N1#~ 0 ) 6, \*-0)>17; : -9=1-, <7 . =6+<176  
 -...-+<1> A ? 1016 ) 6 7:/) 6B) <176Hž 6\* 7);, 16/ 1 )  
 45 1<, 1<15 - 8: 7+;; <0) <+) 64; <\*-<? --6 <0 -- <7 <? -4-  
 5 76<0; H\$01 <15 -.: ) 5- 1.: 75 <0 ; -4+<1767.) +) 6, 1) <=  
 =6<14 <0 ) 66=) 4->) 4) <176Hž 6\* 7);, 16/ 1 <0 L\*: 1 /-M  
 \*-<? --6 <0 : C; =5 C; +: --616/E16<: >1? 16/E) 6, ; -4+<176  
 7.) 27\* +) 6, 1) < ) 6, <0 A-): 4A: ->1? 5-); =: 16/ 07?  
 ? -4 <0) <-5 847A- 1, 716/ 16 <0-1 27\* Hž 6\* 7);, 16/ 1  
 5 7: - 16>74-, E) 6, <0 . 7+=; 1 76 16<: ) +<176 <7 /-< <0-  
 16, 1>1 =) 416<:/: ) <, 16<7 <0 +75 8) 6A Hž 6\* 7);, 16/? 7=4  
 \*- ) 6-); A? 16! ? 16. 7: <0- 4), -.: 018) 6, 6-? < ) 5 5) <H  
 ž: /) 6B) <176; ? 10 ) ; < <6, );, B-, 76\* 7);, 16/ 8: 7+;;  
 -@8: 1 6+ VSZ /:-) <: 6-? 01- 8: 7, =+<1>14E) 476/? 10  
 UOZ /:-) <: 6-? 01- -: -<6<176H

) 63 7. ~ 5-: 1+ ) =; -; ) <15-46- ? 10 <? 7 80); -; ) 6,  
 76\* 7);, 16/ <774 <7 -6; =: - -@ +=<1>; ; < <A 76 < ) +3? 10  
 <0-1 8: 7:/-; ; H\$0- /7) 47. <0 . 1; <80); - 1 <7\* =14 + 1k+) 4  
 : -4 <176; 018; <74): 6 <0 \* =; 16-; ; ) 6, +=4<: - ) 6, \*-+75-  
 -; < < \* 4 0, ); ) 4), -: H \$01, 80); - +7>-; ; <0 . 1; <RQ  
 , ) A: \* = < 1 . 4@\* 4 -67=/0 <7 ; =887: < 476/-: <15-46-;  
 , -8-6, 16/ 76 <0 -> 6< H = 16/ 80); - 76-E <0 -@ +=<1>-  
 ? 144 =; - ) ? 1 - : ) 6/- 7. 76\* 7);, 16/ <774G? : 1<< 6  
 76\* 7);, 16/ 84) 6E 161k) < 3-A ; < <3-074 -: 5 --<16/;  
 N6-<? 7: 316/E 6-? 4), -: 1< ) 5 16<:/: ) <176 N< ) 5  
 : -4 <176; 018; E 6-? 8-: : 16<:/: ) <176 ; -; ; 176E 5 --<16/;  
 ? 10 ) +7) +OE ; -617: ; , >17: N5-6<7: 0 5 --<16/E 3-A  
 ; < <3-074 -: +0+316 N-> 4785-6< 6-; ; E ° ž 6-?  
 -@ +=<1>- 7: 1 6< <176 8: 7:/) 5 N@<: 6) 46-<? 7: 316/E) 6,  
 ) 9=): <: 4A 8-: 7: 5) 6+ 5) 6)/-5-6< -; ; 176H ! 0); -  
 <? 7E -@ +=< ) 6, , -4>: E; < < < ) <, ) A RQ) 6, /7-;  
 <0: 7=/0, ) A RXQ) 6, \*-A76, H! 0); - <? 7 +76; 1 < 7. <0-  
 .747? 16/ 76\* 7);, 16/ <774G5 --<? 10 ) +7) +OE: ->1? ?  
 RXQ, ) A ) +75 84) 05-6< E) 6, , 1 +=; ; <0 : -; =4< 7. )  
 4), -.: 018 5 7, -4 TVQ , -/:- - -; , \*) +3 .: 75 ; =\*1  
 7:, 16) <; E8-:; E) 6, ; =8: 17:; 76 <0-1 8: 7:/-; ; <7, ) <H

% 16/ <0; - <774 8: 7>1 -; >) 4) \* 4 16. 7: 5) <176 76 <0-  
 -@ +=<1>-k 8: 7:/-; ; E 4), -: , -> 4785-6< E ) 6,  
 ); ; 15 14 <176 16<7 <0- 7:/) 6B) <176Hk) 47; -: >-; ; ) 8-1  
 -5 8<1> 5-); =: - 16+); - <0 -@ +=<1>- ; < < <7 47; - .7+=;  
 ) 6, :-9=1-; ; , , 1k176) 44), -: -6/)/-5-64H^-) <16/ )

+=4<: - 16 <0 ~ : 5 A <0) <; =887: < ) . 7: 5) 476\* 7);, 16/  
 8: 7:/) 5 43- ) 63 7. ~ 5-: 1+ ) ? 7=4 \* - ) ; 1611+ ) 6<  
 ; < ) </1+ +75 845-6< <7 < <46< 5) 6)/-5-6< ) 6,  
 4), -.: 018 , -> 4785-64H^ , , 1k176) 44E: -+ >16/ 16; 10<  
 .: 75 ) ; -; ; 5-6< ? 144764. =: <0: <0- , ) < <1: 1+0) 88: 7) +0  
 <7 < <46<5) 6)/-5-64H

! : 1> < 7: /) 6B) <176; 0) > \*-6, 716/ < <46<5) 6)/-5-6<  
 . 7: 9=1< ; 75 - <15 - ) 6, 0) > 16+7: 87: ) <, 5-6<7: ; 018E  
 +7) +016/E) 6, 76\* 7);, 16/ 8: ) +<1+; H\$0-; - 8: ) +<1+; ); -  
 .7+=; -, 76 <0 , -> 4785-6<7. <0 -5 847A-E...-+<1>- =;  
 7. : -; 7=; +; E) 6, +76. 1 -6<-5 847A- 16<:/: ) <176 16<7 <0-  
 7:/) 6B) <176H -6<7: 16/ +) 667<\* - .7+=; -, 764 76 <0- <78  
 < <46<, 16, 1>1 =) 4F ) 4 8: 7-; ; 176) 4 6-; , 5-6<7: 16/  
 < <147: -; , <7 <0-1 ; 8-+11+6-; ; H

**Building cohesive teams for the future**

1 7: - 4), -; ; ? 07 +) 6) 88: 78: 1) < 4 4 >-: ) /- 5-6<7: ; 018  
 ) 6, +7) +016/? 144-5 87? -: 16, 1>1 =) 4 <7 +76<16=) 4A; --3  
 ? ) A: <7 16+ -; ; - <0-1 367? 4, /- ) 6, , -> 4785-) 616/ =4  
 : -4 <176; 018; H, >-: A 4), -: 0); <0 -: ; 876; \* 14A <7 4),  
 <0- 7:/) 6B) <176; <0) < <0-A): - +0): /- , ? 10 ) 6, ; 0): -  
 4; ; 76; 4): 6-, ? 014 ) , ) 8<16/ , ) 14A <7 ) 6A /1> 6  
 -6>1 765-6< <0) < ? 144 -6) \* 4 /: 7? <0 8-: ; 76) 4A ) 6,  
 8: 7-; ; 176) 4AH f6; <), 7. 16, 1>1 =) 4 . --46/ -6<14, E  
 5) 316/ =60-48.=4); ; =5 8<176; E7: \* -16/ 0) 88A <7 5) 16< 16  
 ? 0) < 1 =4<15) < 4 ) ; =\*178<15) 4; < < < < 9=7E5-6<7: ; ) 6,  
 +7) +0; 8: 7>1 - <0- 7=4 < <7 < <48) \* 7 = < <781+; 7: ) < < ; )  
 ; 7=6, 16/ \* 7);, ? 107 = < + ) =; 16/ 0): 5 <7 <0-1 +): -: -; H\$01  
 : -4 <176; 018? 14478-6, 1) 47/ = - <0) <? 14416; 81 - +76. 1 -6+  
 ) 6, -6+7=;) /- 8-: ; 76) 4) 6, 8: 7-; ; 176) 4/: 7? <0Hž >:  
 <15-E) 6 7:/) 6B) <176? 144\*- ) \* 4 <7, ) 8< 1< 16, 1>1 =) 4  
 ) 6, +744 +<1> 4), -: , -> 4785-6<846; 167: , -: <7-6; =:  
 <0- +76; < < <6<->74<1767. 367? 4, /-E; 3144E) 6, \*-0)>17: ; H  
 \$01 8: 7:/) 5 1 ) ; 15 84EA <-...-+<1>-E?) A <7 16. 4-6+  
 ) 6, ; =887: < < <46< 5) 6)/-5-6< <0) < ? 144 15 8: 7> <0-  
 : -4 <176; 018 \*-<? --6 <0 ~ : 5 A) 6, 1< 8-784 H

Editor of the CIDP Policy Brief Series Thomas Hughes



ENDNOTES

<sup>1</sup> Department of the Army Headquarters, (Washington, DC: Department of the Army, October 2019), 4.

<sup>2</sup> David Dorsey and Rose Mueller-Hanson, "Performance Management That Makes a Difference: An Evidence-Based Approach," *Science-to-Practice Series*, 51 (December 2017): 17.

<sup>3</sup> Department of the Army Headquarters, (Washington, DC: US Army, June 30, 2015), 122.

<sup>4</sup> Human Resources, Podcasts, and North America, "Workplace Loyalties Change, but the Value of Mentoring Doesn't," accessed February 28, 2020, <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/workplace-loyalties-change-but-the-value-of-mentoring-doesnt/>.

<sup>5</sup> J. Filipkowski, "Building a Coaching Culture" (Cincinnati, OH: Human Capital Institute, 2014), 1; Monica C. Higgins, and David A. Thomas. "Constellations and Careers: Toward Understanding the Effects of Multiple Developmental Relationships," *Journal of Vocational Behavior*, 22, 3 (2001): 223-47.

<sup>6</sup> Kaitlyn Conboy and Chris Kelly, "What Evidence Is There That Mentoring Works to Retain and Promote Employees, Especially

Diverse Employees, Within a Single Company?," *Journal of Business Ethics*, Fall (2016): 3.

<sup>7</sup> Department of the Army Headquarters, (Washington, DC: US Army, June 30, 2015), 122.

<sup>8</sup> Mohan Karambelkar and Shubhasheesh Bhattacharya, "Onboarding Is a Change: Applying Change Management Model ADKAR to Onboarding," *Journal of Business Ethics*, 25, no. 7 (January 1, 2017): 5.

<sup>9</sup> Ron Carucci, "To Retain New Hires, Spend More Time Onboarding Them," *Harvard Business Review*, (December 2018): 4.

<sup>10</sup> Ibid., 448.

<sup>11</sup> Ibid., 448.

