

Carrière of barrière?

Mw. drs. B. van Zevenbergen-Snel*

Mw. drs. P.M. van Zijl - majoor van de militair psychologische en sociologische dienst*

Altijd al willen weten hoe je de BBT'ers het beste kunt behouden? En altijd al willen weten waarom een pelotonscommandant het heel moeilijk kan hebben? Wat commandanten vinden van hun BBT'ers én wat BBT'ers vinden van hun commandanten? Lees dit artikel en je weet meer!

Inleiding

Na jaren van grote tekorten aan soldaten¹ en korporaals binnen de Koninklijke Landmacht (KL) gaat het momenteel met de werving van beroepsmilitairen met een aanstelling voor bepaalde tijd (BBT-personeel²) de goede kant op. Er worden weer voldoende jongeren aangesteld als BBT'er. Behalve deze externe werving blijft het voor het bestrijden van de vullingsproblemen van de KL belangrijk, dat BBT'ers langer dan één contractperiode in dienst blijven. Aangezien een eerste BBT-contract in principe tweeënehalf duurt, worden BBT'ers op enig moment voor een keuze gesteld: 'blijf ik nog een (paar) jaar, of vertrek ik naar de burgermaatschappij?'

* De auteurs zijn als onderzoeker werkzaam bij de afdeling Gedragwetenschappen van de Directie Personeel en Organisatie van de Koninklijke Landmacht.

¹ Voor de leesbaarheid wordt, daar waar soldaat, sergeant, compagnie of CC (compagniescommandant) staat, over het algemeen ook huzaar, wachtmeester, eskadron of EC bedoeld.

² BBT = beroepsmilitairen met een aanstelling voor een bepaalde tijd; BOT betreft een aanstelling voor onbepaalde tijd.

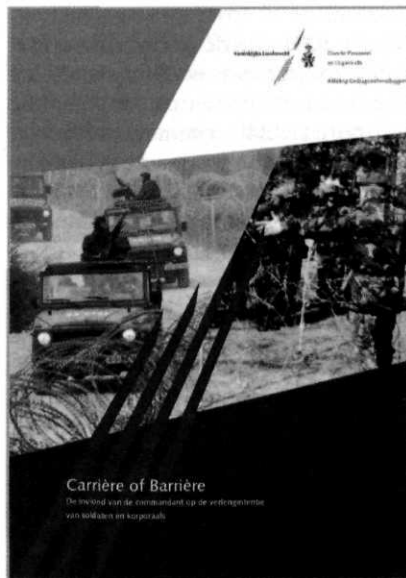
Een groot aantal factoren is op deze keuze van invloed. Voor een deel zijn deze persoonsgebonden, zoals leeftijd en gezinssituatie. Op deze factoren heeft de KL uiteraard geen invloed. Voor een deel hangt de keuze echter ook af van organisatiegebonden factoren, zoals de inhoud van het werk, de arbeidsvoorwaarden, de directe collega's, de kans op uitzending en de invloed van de commandant. Op deze factoren kan de KL in meerdere of mindere mate invloed uitoefenen.

Uit literatuuronderzoek blijkt dat vooral commandanten degenen zouden zijn die, direct betrokken bij de manschappen, invloed kunnen uitoefenen op het antwoord op de vraag 'blijf ik of vertrek ik?'. Onder andere Buckingham & Coffman (1999) geven aan dat de directe leidinggevende commandant veel invloed heeft op de intentie van personeel om hun contract te verlengen:

De getalenteerde werknemer kan om diverse redenen in dienst treden van een onderneming; bijvoorbeeld vanwege een charismatische leider, of een uitstekende beloning, of de uitstekende programma's voor bij- en herscholing. Hoe lang hij daar blijft en hoe productief hij is, wordt echter bepaald door de relatie met zijn directe chef.

Tegen deze achtergrond hebben onderzoekers van de afdeling Gedragwetenschappen in 2001, in opdracht van de directeur DP&O, onderzoek gedaan naar de invloed van de commandant op de 'verlengintentie' van BBT-solda-

ten en -korporaals. We hebben onderzocht op welke wijze commandanten invloed hebben, en hoe zij hun invloed concreet (kunnen) aanwenden om BBT'ers voor de KL te behouden.



Onderzoeksmethode

Het ging er in het onderzoek om, en zo compleet mogelijk beeld te schetsen van de probleemstelling, zowel vanuit het oogpunt van 'de' commandant als vanuit 'de' BBT'er. Daarom is de keuze gemaakt om een kwalitatief onderzoek te doen, waarbij interviews zijn gehouden met zowel BBT'ers als commandanten van verschillende niveaus.

Brigade Een zelfstandige gevechtseenheid van ruim 2500 personen, bestaande uit vier bataljons en een aantal zelfstandige compagnieën.

De commandant (BrigC) heeft de rang van brigadegeneraal.

Bataljon Een gevechts-, gevechtssteun- of gevechtsverzorgingssteuneenheid, waarvan de sterkte kan variëren van 400 tot 800 personen. Een bataljon bestaat uit vier compagnieën. De commandant (BC) heeft de rang van luitenant-kolonel.

Compagnie, eskadron (cavalerie) of batterij (artillerie)

Een gevechts-, gevechtssteun- of gevechtsverzorgingssteuneenheid van 100 tot 200 personen, die (doorgaans) bestaat uit drie pelotons. De commandant (CC) is kapitein (bij de cavalerie: ritmeester) of majoor.

Peloton Een eenheid van ongeveer twintig tot veertig personen. De commandant heeft de rang van luitenant.

Groep Een eenheid van ongeveer tien personen. De commandant heeft de rang van sergeant (bij de cavalerie: wachtmeester).

(zie vs 2-1352)

Interviews

Medio 2001 zijn de onderzoekers 'het land' (Nederland en Duitsland) ingegaan om te praten met in totaal 88 militairen: 24 commandanten (te weten: acht compagniescommandanten (CCn), acht pelotonscommandanten (PCn) en acht groepscommandanten (GPCn)) en 64 soldaten en korporaals.

Omdat cavalerie- en infanterie-eenheden de meeste problemen ervaren met het vullen en gevuld houden van hun eenheden, is ervoor gekozen om het onderzoek uit te voeren bij de tank- en infanteriebataljons. Het betreft eenheden van 11 AMB (12 Infbat; 13 Infbat), 13 Mechbrig (11 Tkbat; 17 Painfbat), 41 Mechbrig (42 Painfbat; 101 Tkbat) en 43 Mechbrig (44 Painfbat; 42 Tkbat). Bij elk van deze acht bataljons is één compagnie geselecteerd, waar interviews zijn gehouden met de compagniescommandant, een pelotonscommandant, een groepscommandant en twee groepen van elk vier BBT'ers in de rang van soldaat of korporaal.

Er zijn geen interviews gehouden met brigadecommandanten (BrigCn) en bataljonscommandanten (BCn). De invloed van deze functionarissen is echter in de gehouden interviews vaak ter sprake gekomen en belang-

rijk gebleken voor de verlengintentie. Daarom is ook hun invloed in het rapport besproken.

Andere krijgsmachtdelen

De resultaten van gesprekken en overig (literatuur-)onderzoek zijn verwerkt in een omvangrijk onderzoeksrapport. De belangrijkste en meest opvallende resultaten worden samengevat in dit artikel, waarbij we ervan

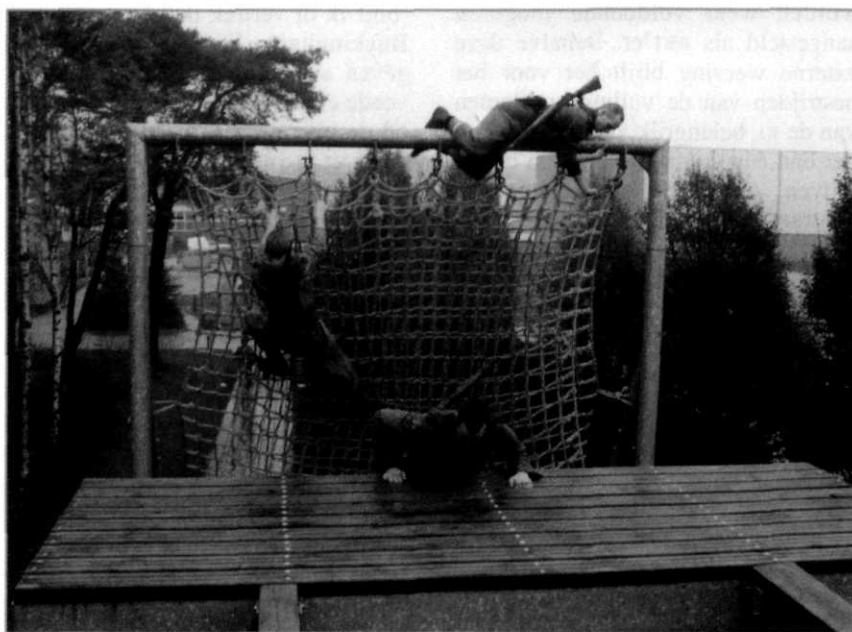
uitgaan dat de resultaten van dit KL-onderzoek ook interessant zijn voor de marine, luchtmacht en marechaussee.

Resultaten van het onderzoek

De interviews met de BBT'ers en hun commandanten leverden een consistent beeld op: beide partijen hadden vaak dezelfde ideeën. Zo gaven veel commandanten aan dat ze het belangrijk vinden om bijvoorbeeld met 'de mannen'³ mee te doen op de hindernisbaan, en vertelden de manschappen op hun beurt dat ze het belangrijk vinden dat hun commandanten met hen meedoen op de hindernisbaan.

Veel BBT'ers zijn tevreden met hun commandant. Vooral de meest directe commandant, in het geval van soldaten en korporaals is dat de groepscommandant, oogst veel lof. Maar ook de verder van hen afstaande compagniescommandant, komt er goed van af.

³Voor het leesgemak is in de rest van de tekst gebruik gemaakt van de hij-vorm.



Het wordt belangrijk gevonden dat commandanten met 'de mannen' meedoen op de hindernisbaan

De pelotonscommandanten worden minder vaak bejubeld. Hoe dit komt, leggen we hierna uit bij de beschrijving van de verschillende factoren die verband houden met de invloed van de commandant op het behoud van BBT-personeel. Deze factoren zijn grofweg in te delen in persoons- en persoonlijkheidsfactoren en gedragsgebonden factoren.

Persoons- en persoonlijkheidsfactoren

De persoonsgebonden factoren van commandanten die in de interviews naar voren zijn gekomen, zijn:

- leeftijd en (daarmee samenhangend) levenservaring, en militaire ervaring;
- persoonlijkheid;
- ambities.

Leeftijd, levenservaring en militaire ervaring

De meeste commandanten zijn ouder dan hun ondergeschikten en hebben ook meer militaire kennis en ervaring. Zij zijn daarmee een voorbeeld voor de manschappen. Een uitzondering hierop vormen de pelotonscommandanten (PC). Hoewel zij in rang hoger zijn dan de manschappen en de groepscommandanten, zijn zij vaak een stuk jonger en hebben zij vaak niet het overwicht dat bij de rang hoort.

Uit de gesprekken blijkt dat groepscommandanten in het algemeen vaak ouder zijn dan hun directe commandant, de PC van rond de twintig jaar. Deze PCn hebben vaak minder levenservaring dan de GPCn. Bovendien hebben de GPCn vaak meer militaire kennis en ervaring. Niet in de laatste plaats omdat juist deze sergeant of wachtmeester wéét wat BBT-soldaten en -korporaals ervaren: hij is immers zélf vaak ook soldaat of korporaal geweest!

Dit geheel maakt, dat GPCn vaak het dichtst bij de manschappen staan, meer 'de baas' van de manschappen zijn en meer overwicht op hen hebben dan de PC.

De groepscommandant weet dan ook vaak het beste wat er speelt in zijn groep, wat hun wensen voor de toekomst zijn en hij is vaak degene die ze als eerste polst over een contractverlenging. Hij kan hen vanuit zijn eigen ervaring adviseren en assisteren op het gebied van hun loopbaanplanning.

Ook vormt hij de verbinding met het hogere kader; hij regelt van daaruit van alles voor ze.

Aanleg en een sociale persoonlijkheid
Omdat een jonge luitenant daarentegen niet kan putten uit militaire ervaring, en op basis van zijn leeftijd niet 'automatisch' gezag heeft, zal hij het moeten hebben van andere dingen. Aanleg ('natuurlijk leiderschap') en een sociale persoonlijkheid zijn goede tegenhangers van een gebrek aan leeftijd en militaire ervaring.

Vertrouwen hebben in de manschappen is ook belangrijk. BBT'ers zijn immers, op hun gebied, professionals en willen hierin serieus genomen worden. De commandant moet kunnen zeggen: Ik heb die en die ideeën, dat heb ik zo in theorie geleerd (KMA/OCO(SD)/KMS) en zo in de praktijk ervaren. Wat vinden jullie daarvan en hoe doen jullie dat normaliter?

Kritiek kunnen accepteren

Hoewel BBT'ers duidelijk moeite zeggen te hebben met een onervaren commandant, geven PCn vaak zelf aan de militaire ervaring niet te missen.

En daar zit vaak de moeilijkheid: niet iedere onervaren PC is bereid om kritiek op zijn onervarenheid te accepteren en te luisteren naar de manschappen.

Voor een deel lijkt dit voort te komen uit onzekerheid. Luisteren naar je manschappen en je kaderleden betekent immers dat je je als commandant kwetsbaar opstelt, en als je je al niet zo zeker voelt...

Vertrouwen inboezemen

De leeftijd van de CC, variërend van ongeveer dertig tot veertig jaar, is over het algemeen binnen de eenheid relatief hoog te noemen (de gemiddelde leeftijd blijkt ongeveer 23 jaar te zijn). Hij heeft veel militaire ervaring en is daarmee een voorbeeld voor de manschappen. Afhankelijk van wat hij daar zelf mee doet, kan dit er bijvoorbeeld toe bijdragen dat soldaten en korporaals, wanneer zij persoonlijke problemen ervaren, ze (behalve eigen vrienden en de eigen oudere GPC) de CC eerder in vertrouwen nemen dan hun jongere en minder ervaren PC.

Persoonlijkheid

BBT'ers verwachten van hun commandant (op alle niveaus) dat hij sociaal en respectvol is en 'gewoon normaal doet'. Dit betekent voor pelotons- en compagniescommandanten: zorgen voor 'laagdrempeligheid', manschappen én kaderleden het gevoel geven dat de deur voor hen écht open staat, hen een luisterend oor bieden en oplossingsgerichte hulp aanbieden bij problemen.

Voor groepscommandanten is bovendien humor een belangrijke eigenschap; hij is 'één van de mannen' en zijn humor kan sfeerverhogend werken.

Hij [de GPC]
moet zeker niet op alle
slakken zout leggen.

Ambities

Hoewel de ambities of de motivatie van de commandant in principe niet direct te maken hebben met de 'verlengintentie' van het personeel, kunnen deze aspecten toch belangrijk zijn. Een commandant die puur zijn functie vervult vanuit carrièreoverwegingen, staat anders tegenover zijn manschappen dan een commandant die 'echt voor de mannen staat'. Dit aspect geldt met name voor CCn en hogere commandanten (BCn en BrigCn). Zij leggen óf meer nadruk op het werken met de mensen van de eenheid, óf meer op het zelf hogerop komen.

Dit komt onder meer tot uitdrukking in de vaststelling van het jaarprogramma. Afhankelijk van zijn eigen ambitie, zal hij – binnen de grenzen die door het hogere niveau worden gesteld – meer rekening houden met de wensen van het personeel, dan wel die van zijn hogere commandant.

Gedragsgebonden factoren

De manier waarop de commandant zijn functie vervult kan, zoals gezegd, rechtstreeks invloed hebben op de 'verlengintentie' van het personeel. Dit geldt voor alle niveaus van commandanten.

Personeelszaken

In het algemeen geldt dat commandanten direct invloed kunnen hebben op het verlenggedrag, door BBT-soldaten en -korporaals tijdig te wijzen op de (on)mogelijkheden en de voorwaarden van hun verdere militaire loopbaan en te zorgen dat relevante informatie over de eenheid (via de ondercommandanten) bij de BBT'ers komt.

Vooral de compagniescommandanten geven aan dat zij zich er duidelijk van bewust zijn dat de vulling van hun eenheid hun verantwoordelijkheid is. Iedere BBT'er krijgt één jaar voor het einde van zijn contract een waarschuwingsbrief thuis, vanuit de sectie S1 (personeelsdienst).

Een jaar voor het einde van het contract is echter een vrij lange periode en een brief wordt een onpersoonlijk middel gevonden. Daarom zorgen commandanten ervoor dat ze gedurende dat jaar aan loopbaanbegeleiding doen. Dit betreffen onder andere (in)formele (functionerings-) gesprekken, inventariserende loopbaangesprekken en hulp bij het gebruik van (de digitale versie van) het IVP.

Wanneer 'een goede maat' er de voorkeur aan geeft om naar een andere eenheid te gaan, ziet men hem met lede ogen vertrekken. Een CC geeft aan, dat hij zo iemand toch graag ver-

der helpt, op de eerste plaats uit waardering voor die persoon.

Ten tweede zegt het zich voort: 'De CC van de Acie heeft me geholpen', zegt zo iemand tegen zijn maatjes, en dat is goede pr voor een CC.

Ten derde 'weet een collega, die van mij een 'goede vent' krijgt, dat ik de waarheid spreek als ik een goede vent belooft?' Die geloofwaardigheid onder collega's is heel belangrijk.

Wanneer iemand net voor het einde van zijn contract zit, terwijl de eenheid op uitzending gaat, wil hij vaak graag mee en verlengt voor de duur van die uitzending.

Als CC moet ik er dan wel voor zorgen dat deze interne roulatie via interne beschikkingen wordt rechtgebreid want het HRS moet natuurlijk worden bijgewerkt; een en ander moet in overeenstemming zijn. In het begin van mijn functioneren wist ik niet dat deze mogelijkheden er waren en het heeft heel wat strijd gekost met de bataljonsstaf. Inmiddels ben ik heel dwingend in deze zaken geworden.

Compagniescommandanten kunnen de BBT'ers zeker motiveren door contractaangelegenheden van BBT'ers, samen met de personeelsdienst van het bataljon en indien nodig in overleg met de BC, goed te regelen. Zo heeft ook de BC (en zelfs de BrigC) invloed op het verlenggedrag van BBT-personeel. Ze kunnen de belangen van de individuele BBT'er behartigen, bijvoorbeeld door het al dan niet inwilligen van een verzoek om vroeged de dienst te mogen verlaten.

Jaarprogramma vaststellen

Voor de CCn geldt, dat zij met de programmering van het jaarprogramma de motivatie van de manschappen kunnen vergroten.

Het is de kunst voor commandanten om het organisatiebelang te combineren met het groeps- en individuele belang

Dit kan bijvoorbeeld door het inplannen van uitdagende oefeningen, grensverleggende activiteiten (GVAN), leuke extra's (zoals skiën, duiken, parachutespringen) en een werkbare regeling voor studie.

Hierbij is de houding van de BC wederom van belang. Is deze steunend en wellicht zelfs stimulerend, of remt hij zijn ondercommandanten juist af? Een CC:

Wanneer je dan toch naar het buitenland gaat om te oefenen, moet je naast een goed programma ook iets extra's bieden. De onderkant van een boom ziet er namelijk overal hetzelfde uit. Je wilt dat de mannen iets van de cultuur van dat andere land proeven. Alleen het 'de kroeg induiken' heeft niet de meerwaarde die ik als CC graag aan de mensen wil bieden. Mijn initiatieven worden niet altijd gewaardeerd door de BC: die is een beetje bang dat de mannen voor overlast gaan zorgen. Daarom wordt het programma toch vaak van bovenaf beperkt en is er alleen ruimte op zaterdag tussen 18:00 en 01:00 uur.

Sfeer bepalen

Zowel BBT'ers als het kader geven aan dat de groeps sfeer, het 'wij-gevoel' voor een belangrijk deel de aantrekkingskracht van Defensie is.

Een deel van de BBT'ers zouden bij de KL een soort 'plaatsvervangende familieband' zoeken

Ze zijn blij met hele kleine dingen, zolang er maar aan binding wordt gewerkt. Zo hebben mijn mannen tijdens de oefening van de afgelopen week tijdens een aanval het infanterie-lied gezongen...

De sergeant heeft vanuit zijn positie als direct commandant de meeste invloed op de sfeer in de groep. Juist op dit niveau is humor een bruikbaar

instrument om de sfeer te beïnvloeden en de manschappen te motiveren. Ook kunnen zij gebruik maken van hun mogelijkheden om op informele manier te belonen en te straffen door de verdeling van het werk over de groepsleden. Een CC concludeert:

Sla er de theorie van de groepsdynamica er maar op na: de laagste commandant, bij de KL dus de GPC, is het belangrijkste, vooral voor de groeps sfeer.

Ook een CC kan een belangrijke rol spelen in het vergroten van het eenheidsgevoel, vooral vanwege zijn voorbeeldfunctie. De CC bepaalt ten slotte het beleid ten aanzien van het meedoen van het kader met de manschappen, tijdens oefeningen, onderhoud en sport binnen de eenheid, en oefent op deze wijze invloed uit. Een groepscommandant verwoordt zijn mening hierover als volgt:

Deze CC is net nieuw. Er is een groot verschil met de vorige CC. Die man stond vaak met de armen over elkaar heen, ongemamoufleerd, als enige zonder gasmasker, op een negatieve manier aanwijzingen te geven. Dat is geen goed voorbeeld en dat kan een GPC niet verkopen aan de mannen. Deze

nieuwe CC werkt mee, doet mee en geniet zichtbaar van zijn werk. Hij is er voor de mannen, praat met ze, geeft ze crediet. De mannen werken voor hem. Hij heeft ook veel meer ervaring dan de oude, terwijl hij daar absoluut niet arrogant over doet.

Belangstelling tonen

Zowel uit de literatuur (onder andere Buckingham & Coffman, 1999) als uit de gesprekken blijkt dat waardering en erkenning sterk motiverende krachten zijn, die de intentie om te blijven bij de KL verhoogt. Een BBT'er verwoordt dit als volgt:

Ik vind dat een commandant zijn waardering moet uitspreken; dit moet regelmatig, maar zeker wanneer we goed werk hebben geleverd!

Het tonen
van belangstelling lijkt
een open deur, maar is
het niet.

Zoals bij een brigade waar de BBT'ers zeer teleurgesteld waren toen bleek dat de BrigC niet wist in welke gebouwen zijn eigen eenheden zaten en welke voertuigen van hen waren.

De BrigC die wel de manschappen (bij naam) kent en weet welke eenheid welke werkzaamheden uitvoert, wordt daarentegen bijzonder gewaardeerd.

Behalve het tonen van belangstelling voor (het werk van) de eenheid of de groep is het belangrijk om belangstelling te hebben voor de individuele medewerker. Het functioneringsgesprek biedt hiertoe de gelegenheid: er is even tijd om tussen al het werk door eens rustig te praten over zaken als de prestaties van de medewerker, de samenwerking in de groep, de manier van leidinggeven van de meerdere(n) en de plannen voor de toekomst.

Directe en indirecte invloed

Met dit onderzoek hebben we getracht aan te geven op welke wijze commandanten invloed kunnen uitoefenen op de intentie van BBT-personeel om hun contract te verlengen, in het bijzonder de soldaten en korporaals. Zowel commandanten als BBT'ers bevestigen dat de commandant invloed heeft op de beantwoording van die ene vraag: blijf ik of vertrek ik? Enerzijds is die invloed direct (door het regelen van nieuwe contracten), anderzijds indirect, namelijk door het tonen van belangstelling en door bijvoorbeeld mee te doen met de hindernisbaan.

Andere factoren van invloed

Een nuancering is hier echter op zijn plaats. De commandant is slechts één speler in het grotere geheel en er zijn veel meer factoren van invloed. Hoewel het meten van de invloed van deze factoren niet tot de doelstelling van het onderzoek behoorde, zijn ze in de interviews vaak spontaan aan de orde gekomen.

Eén van de meest genoemde zaken is rechtvaardigheid. Zo willen verschillende lichten op dezelfde manier behandeld worden ten aanzien van de secundaire arbeidsvoorwaarden: BBT'ers die 'eerder' zijn binnengekomen, willen óók op kosten van Defen-



Camouflage tijdens de opleiding

sie hun rijbewijs kunnen halen, net als de 'jongste lichten'. Ook het niet beschikbaar zijn van functieopleidingen (FON) is een belangrijke factor. Voorbeelden van opleidingen die ten tijde van het onderzoek niet op de juiste tijden gegeven worden zijn: rijopleidingen (zowel de FO voor MB, YA 4440, YPR als Leopard), schutter Leopard, lader Leopard, Dragonschutter en 'Combat Life Savor' (CLS).

Daarnaast zijn ook uitzendingen (wél moeten of juist niet mogen) van belang. Wat ook in de interviews aan de orde is gekomen, zijn de randvoorwaarden waaraan voldaan moet worden om de commandanten hun taak zo goed mogelijk uit te kunnen laten voeren. Het zijn ook de BBT'ers die dit aanstippen:

De invloed van de commandant begint pas als een aantal zaken geregeld is.

De meest genoemde randvoorwaarden geven we hierna kort weer.

Randvoorwaarden voor commandanten

Opleiding bijstellen

Om de functie als commandant goed uit te kunnen voeren, blijkt vooral de opleiding op personeelsgebied van groot belang.

Veel commandanten, en dan vooral PCn en in mindere mate CCn, geven aan dat zij onvoldoende kennis hebben over alle regels en de grenzen van het personeelsbeleid

Deels komt dit (in hun ogen) door hiaten in de cursussen, deels door de snelheid waarmee de regels wijzigen. Zij geven aan dat ze behoefte hebben aan een bijstelling van de cursussen Stafdienst (STD), Verdere Militaire Vorming (VMV) en/of de A-cursus ten behoeve van aanstaand CCn en de KMA-opleidingen voor aanstaande PCn.

Verschillen beperken tussen schoolbataljons

Vooraf GPCn spreken de noodzaak uit van het daadwerkelijk tot een minimum beperken van de verschillen tussen de schoolbataljons, met als doel BBT'ers op ieder schoolbataljon op dezelfde manier en tot hetzelfde niveau op te leiden in de basis militaire vaardigheden (AMO). Verder zou de beschikbaarheid van functieopleidingen verbeterd moeten worden.

Als aanvulling op deze punten vinden CCn het wenselijk dat zij de bevoegdheid krijgen om de onvermijdelijke hiaten in AMO en FO te ondervangen. Bijvoorbeeld door interne opleidingen door het eigen (daartoe bevoegde) kader te laten verzorgen, waarbij aftekening van de opleidingen, na een eindmeting, door COKL gebeurt.

Minicarrières bieden

Commandanten willen hun manschappen graag minicarrières kunnen bieden, om zo een middel in handen te hebben om te belonen en om het verlenggedrag te beïnvloeden. Deze minicarrières moeten het de BBT'er mogelijk maken om verschillende functies binnen eenheid en/of binnen de KL te vervullen, te kunnen groeien in rang, contracten van langere duur te kunnen afsluiten en daarmee meer zekerheid te krijgen over de toekomstmogelijkheden.

Men pleit er daarom voor dat de mogelijkheden worden uitgewerkt om minicarrières voor BBT'ers in te stellen; een idee dat inmiddels ook de aandacht heeft van de beleidsmakers.

Meer bevoegdheden

CCn achten het verder van belang om meer bevoegdheden en verantwoordelijkheden te krijgen over het voortijdig de dienst kunnen verlaten, het 'ziek-thuis-controlesysteem' en de



Camouflage bij de parate eenheden

belonings- en straffensystemen. Zij vinden het daarbij wenselijk om na te gaan in hoeverre de belonings- en straffensystemen, die nog lijken te stammen uit de tijd van de dienstplicht, nog voldoen. Vooral de hoogte van de boetes is niet afgestemd op het salaris van het BBT-personeel.

Begeleiding en sturing

Als laatste maar zeker niet minste randvoorwaarde wordt de begeleiding van commandanten zelf genoemd. Vooral de begeleiding en sturing van de PC (door de CC, maar ook door de plaatsvervangend CC en de OPC) is van belang.

Als beter zou worden voldaan aan de hier genoemde randvoorwaarden, kunnen commandanten (nog) meer invloed uitoefenen op de keuze om al dan niet bij de KL te blijven. Dan zal het antwoord wellicht vaker zijn: 'Ik blijf voorlopig nog bij de KL.'

Literatuur

- Zevenbergen, B.E.D. van & Zijl, P.M. van (2001). *Carrière of Barrière. De invloed van de commandant op de verlengintentie van soldaten en korporaa's*. DP&O/Afdeling Gedragwetenschappen.
- Buckingham, M. & Coffman, C. (1999). *First break all the rules. What the world's greatest managers do differently*. Simon & Schuster.
- Voorschrift 2-1352 KL. Handboek KL-Militair.