

Verloop tijdens de opleiding

Verwachtingen en uitkomsten

drs. C.P.H.W. van de Ven*

Inleiding

Jaarlijks dient de KL ongeveer 3000 personen aan te stellen voor het bestand soldaten/korporaals Beroepsmilitairen Bepaalde Tijd (BBT). Dit aantal zal op basis van de huidige *Defensienota* nog stijgen. Om aan die aanstellingsbehoefte te voldoen, is een veelvoud van geïnteresseerden benodigd opdat voldoende kandidaten tijdens het sollicitatietraject geïnteresseerd blijven en succesvol de (zware) fysieke en psychologische selectie kunnen doorlopen.

Vanaf het moment dat de kandidaat is aangesteld volgt hij of zij een opleidingstraject bij één van de vier schoolbataljons van het Opleidingscentrum Initiële Opleidingen (OCIO): Centraal, Luchtmobiel, Noord of Zuid. Na de drie maanden durende Algemene Militaire Opleiding (AMO), die bij schoolbataljon Luchtmobiel overigens een aantal weken langer duurt, volgt de BBT-er één of meer functieopleidingen bij de daarvoor bestemde opleidingscentra.

Gedurende het gehele traject, maar met name tijdens de AMO, vindt opleidingsverloop plaats. Bij de lichtingsploegen die in 1998 zijn opgekomen bedroeg het verloop gemiddeld minder dan 15 procent. In 1999 ligt dit percentage echter beduidend hoger, namelijk zo'n 24 procent.

Omdat het behouden van personeel, mede vanwege de gespannen arbeids-

markt, steeds meer de achilleshiel van de KL vormt, is tussentijds verloop een fenomeen dat ons allen raakt. In dit artikel besteed ik daarom aandacht aan de motieven van BBT-soldaten om de opleiding voortijdig te beëindigen, aan het toenemende opleidingsverloop en aan maatregelen om het verloop te reduceren.

Opbouw van het artikel

Het artikel bestaat uit twee delen; een theoretisch en een empirisch deel. Het theoretische deel bevat een uiteenzetting over eerder uitgevoerd onderzoek naar verloop, uitmondend in een theoretisch model. Dit theoretische model wordt vervolgens als basis gehanteerd voor het empirische deel. Hierin wordt eerst kort ingegaan op de onderzoeksmethode, gevolgd door een uiteenzetting van de onderzoeksresultaten. Het artikel eindigt met enkele kanttekeningen en een afsluitend woord.

Theoretisch perspectief

Sinds enige jaren bestaat er grote belangstelling voor het fenomeen ver-

loop van personeel. De nadruk bij de meeste studies ligt op vrijwillig verloop, waarbij de werknemer het initiatief neemt de organisatie te verlaten.¹

In het onderhavige onderzoek hebben we te maken met een specifieke vorm van verloop, namelijk verloop dat kort na intreding in de organisatie plaatsvindt, tijdens de opleiding. De werknemer heeft dus nog niet kennisgemaakt met zijn of haar uiteindelijke baan c.q. functie. De theoretische uiteenzetting heeft voornamelijk betrekking op deze vorm van verloop.

Modellen van verloop

Een model dat reeds in 1973 door Porters en Steers² is geponeerd gaat ervan uit dat medewerkers bepaalde verwachtingen hebben als zij de organisatie binnenkomen. Wanneer de organisatie en de functie niet aan die initiële verwachtingen voldoen, kan ontevredenheid ontstaan, waardoor de kans op verloop toeneemt.

Andere onderzoekers³ stellen dat ontevredenheid met het werk in de eerste plaats tot gevolg heeft dat de werknemer denkt aan het mogelijk verlaten van de organisatie. Deze gedachten leiden op hun beurt tot het inschatten van de verwachte waarde van het zoeken naar ander werk en van de kosten die ontslag met zich meebrengt. Vallen deze schattingen gunstig uit, dan zal de werknemer een andere baan gaan zoeken. Behalve de kosten van ontslag kunnen bij de inschattingen ook de opbrengsten van ontslag⁴ en de opbrengsten van het blijven⁵ een rol spelen. →

* De auteur is als onderzoeker werkzaam bij de afdeling Gedragswetenschappen/DPO/KL.

¹ K. van Dam & H. Thierry (2000). Mobiliteit in perspectief: Een overzicht van onderzoek rond de mobiliteit van personeel. *Gedrag en Organisatie*, 13, 29-49.

² L.W. Porter & R.M. Steers (1973). Organizational work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.

³ W.H. Mobley, R.W. Griffeth, H.H. Hand & B.M. Meglino (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.

Bij alle afwegingen tussen blijven of vertrekken is steeds de economie een belangrijke factor.⁶ In tijden van hoge werkloosheid en weinig vacante banen zullen minder mensen hun werk opzeggen, zelfs als ze ontevreden zijn. Onder gunstiger omstandigheden, wanneer er op de arbeidsmarkt in ruime mate banen beschikbaar zijn, zullen ontevreden werknemers eerder tot vertrek geneigd zijn dan tevreden werknemers.⁷

De relatie tussen tevredenheid en verloop is daarom sterker in perioden van relatief geringe werkloosheid dan in tijden van relatief grote werkloosheid.⁸ Een aanvullende these is dat in tijden van hoge werkloosheid andere determinanten gelden voor verloop dan in tijden van voldoende werkgelegenheid.⁹ Dit betekent dat afhankelijk van de economie, i.c. de situatie op de arbeidsmarkt, de gewichten die aan determinanten worden toegekend kunnen variëren.¹⁰

Verwachtingen

Een meta-analyse van 31 studies over het niet uitkomen van verwachtingen¹¹ resulteerde in de volgende bevindingen: ongerealiseerde verwachtingen hebben een sterke

Top-3	Man	Vrouw	Totaal
1. Salaris	88 procent	80 procent	84 procent
2. Sfeer	52 procent	61 procent	57 procent
3. Leuk werk	37 procent	43 procent	40 procent

Afb. 1 Belangrijke aspecten in een baan

invloed op de arbeidssatisfactie, de betrokkenheid met de organisatie, de intentie tot verloop en uiteindelijk het daadwerkelijke verloop. Dit geldt overigens alleen voor verwachtingen omtrent aspecten van de baan die belangrijk worden gevonden. Bij niet gerealiseerde verwachtingen over onrelevante aspecten is verbazing de reactie, in plaats van teleurstelling.^{12, 13} In haar onderzoek naar 'Belangrijke aspecten in een baan' heeft Van Zijderveld¹⁴ in 1999 jongeren de vraag gesteld: wat zijn voor jou de drie belangrijkste dingen waar je op let of zou letten bij het kiezen van een baan?

Salaris

Salaris wordt het vaakst spontaan genoemd, waarbij jongens dit vaker noemen dan meisjes. Meisjes blijken dit overigens minder vaak te noemen

naarmate ze ouder zijn. Bij jongens maakt de leeftijd geen verschil. Personen met een technische opleidingsrichting noemen salaris relatief vaak in tegenstelling tot personen met een opleiding in de verzorging en/of gezondheidszorg.

Sfeer

Sfeer (leuke collega's en werksfeer) wordt vaker door meisjes dan door jongens genoemd. Leuk werk (afwisselend, interessant, plezierig en uitdagend) wordt door beide seksen ongeveer even vaak genoemd. Jonge respondenten noemen dit vaker dan oudere respondenten.

Van Zijderveld doet tevens verslag van enkele andere onderzoeken waarbij is nagegaan wat jongeren belangrijk vinden in een baan. Uit een eerste meting, in 1988 gehouden onder leerlingen in de eindexamenklas van het voortgezet onderwijs, kwamen de volgende aspecten naar voren, in volgorde van belangrijkheid.¹⁵

- 1 een goed inkomen (staat op de eerste plaats bij 75 procent van de jongeren; jongens blijken sterker gefixeerd op het inkomen dan meisjes);
- 2 communicatie op de werkplek;
- 3 inhoudelijke betrokkenheid.

In een onderzoek naar de leefwereld van jongeren zijn in 1988 interviews gehouden met 500 jongeren. De jongeren vormden een a-selecte steekproef van de Nederlandse jeugd in de leeftijdscategorie 12-21 jaar. Op basis van belangrijkheid is de volgende rangorde tot stand gekomen:¹⁶

- 1 de aard van het werk is leuk, afwisselend en boeiend;

⁶ P.W. Hom, Griffith, R.W. & C.L. Sellaro (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 141-174.

⁷ B.D. Baysinger & W.H. Mobley (1983). Employee turnover: Individual and organizational analysis. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management* (Vol. 1, pp. 269-319). Greenwich, CT: JAI Press.

⁸ J.G. March & H.A. Simon (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

⁹ K. van Dam & H. Thierry, *ibidem*.

¹⁰ J.M. Carsten & P.E. Spector (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinski model. *Journal of Applied Psychology*, 72, 374-381.

¹¹ J.W.M. van Breukelen (1989). Personeelsverloop in organisaties. Een literatuuroverzicht en een model. *Gedrag en Organisatie*, 1, 37-65.

¹² K. van Dam & H. Thierry, *ibidem*.

¹³ J.P. Wanous, T.D. Poland, S.L. Premack & K.S. Davis (1991). *The effects of met newcomer attitudes and behaviors: A review and*

meta-analysis (Working paper 91-41). Columbus: Ohio State University, College of Business.

¹² J.H. Greenhaus, C. Seidel & M. Marinus (1983). The impact of expectations and values on job attitudes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31, 394-417.

¹³ E.A. Locke (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.

¹⁴ I.M.M. van Zijderveld (1999). *Belangrijke aspecten in een baan. Overeenkomsten en verschillen tussen jongeren*. Den Haag: Koninklijke Landmacht/CDPO/Gedragswetenschappen.

¹⁵ M. Bois-Reymond du, E. Peters & J. Ravesloot (1994). Keuzeprocessen van jongeren: Een longitudinale studie naar veranderingen in de jeugdfase en de rol van de ouders. 's Gravenhage: VUGA.

¹⁶ F.J. van der Linden (1990). *Groot worden in een klein land: Feiten en cijfers uit het onderzoek naar de wereld van jongeren tussen de 12 en 21 jaar*. Nijmegen, Instituut voor Toegepaste Sociale Wetenschappen.



Afb. 2 De eerste bivak; een nieuwe ervaring (Bron: AVDKL)

- 2 prettig contact tussen collega's, goede samenwerking, gezellige sfeer op het werk;
- 3 een goed salaris, zelf je geld verdienen, financieel onafhankelijk zijn;
- 4 een baan moet het welbevinden ten goede komen;
- 5 mogelijkheden om je te ontplooiën;
- 6 verantwoordelijkheid dragen;
- 7 goede werkomstandigheden.

Meisjes blijken vooral arbeidsintrinsieke verwachtingen te hebben. Dit zijn verwachtingen die te maken hebben met de aard en inhoud van het werk (zoals afwisseling, goede contacten met collega's, zelfstandigheid en gewaardeerd worden).

Jongens hebben vooral arbeidsextrinsieke verwachtingen, die erop gericht zijn om een buiten het werk gelegen doel te bereiken (zoals een goed salaris, werkomstandigheden en carrière kunnen maken). Met name een eigen inkomen wordt door veel meer jongens dan meisjes belangrijk gevonden.

Invloed van het milieu

Ten aanzien van wat jongeren belangrijk vinden in hun baan komt een duidelijk verschil naar voren op basis van milieu:¹⁷

- a Jongeren uit de hogere milieus zijn meer ontplooiing- en carrièregericht dan jongeren uit de lagere milieus.

Hoe hoger het milieu, hoe vaker voor jongeren de nadruk ligt op communicatie, betrokkenheid, leidinggeven, status en carrière.

- b Jongeren uit de middenklasse vinden carrière maken nog belangrijker dan jongeren uit een hoog milieu en willen stijgen op de maatschappelijke ladder via hun baan.
- c Jongeren uit een laag milieu zijn meer materieel georiënteerd en zetten een goed inkomen op de eerste plaats.

Jongeren die op jonge leeftijd al gaan werken (dit zijn dikwijls lager opgeleiden) hebben vaker een vrij instrumentele houding ten aanzien van werken, terwijl bij de latere intreders een inhoudelijke variant overheerst.¹⁸ Ook kunnen belangrijke zaken die met de eigen toekomst te maken hebben, zoals een partner, invloed hebben op wat men belangrijk vindt in een baan.¹⁹

In een in 1988 gehouden onderzoek bij de schoolbataljons is door Roepers en Duel²⁰ onderzocht welke kenmerken van een baan als belangrijk worden ervaren. In onderstaande tabel zijn deze aspecten weergegeven.

Meetmomenten

Het belang dat men aan bepaalde kenmerken hecht is duidelijk gerelateerd aan het tijdstip of – zo men wil – de vordering in het opleidingsproces. In de eerste week worden vooral aan de werksfeer gerelateerde aspecten het belangrijkste gevonden (teamwork en kameraadschap). Een opmerkelijke afwezigheid in de top 5 op dit tijdstip is salaris. →

<i>week 1 (eerste dag)</i>	<i>week 5</i>	<i>week 8</i>
1. teamwork	1. salaris	1. salaris
2. kameraadschap	2. kameraadschap	2. kameraadschap
3/4. werkervaring opdoen	3. afwisseling	3/4. teamwork
3/4. BOT-er kunnen worden	4/5. functie krijgen die men wil	3/4. werkervaring
5. grenzen verleggen	4/5. teamwork	5. functie krijgen die men wil

Afb. 3 Belangrijkste aspecten van een baan op verschillende meetmomenten

¹⁷ M. Bois-Reymond du, E. Peters & J. Ravestloot, ibidem.

¹⁸ C. den Hartog & G. Kraayvanger (1989b). Arbeid en levensloop. In A. J. Dieleman et al. (Cursusteam), *Pedagogiek van de levensloop. Deel 5 Life-events in de levensloop* (pp. 11-31). Heerlen: Open Universiteit.

¹⁹ C. den Hartog & G. Kraayvanger, ibidem.

²⁰ W. Roepers & J. Duel (1998). *Voorspelbaar verloop. Een onderzoek naar de ontwikkeling van de verwachtingen en ervaringen, de organisatiebinding en de verloopintentie van Beroeps Bepaalde Tijd van lichtingsploeg 98-3 tijdens de Algemene Militaire Opleiding*. Den Haag: Koninklijke Landmacht/CDDO/Gedragswetenschappen.

Vanaf een bepaald moment, op basis van de gegevens niet nader te specificeren, neemt het belang van salaris (enorm) toe en wordt het, voor de BBT-ers in opleiding, ervaren als de belangrijkste eigenschap van hun baan. Kameraadschap wordt op alle drie de meetmomenten belangrijk gevonden.

Psychologisch contract

In onderzoek naar opleidingsverloop bij Schoolbataljon Zuid,²¹ waarbij salaris als reden van verloop voor het eerst veelvuldig is genoemd, is het belang van salaris verbonden aan het psychologisch contract tussen werknemers en de organisatie.

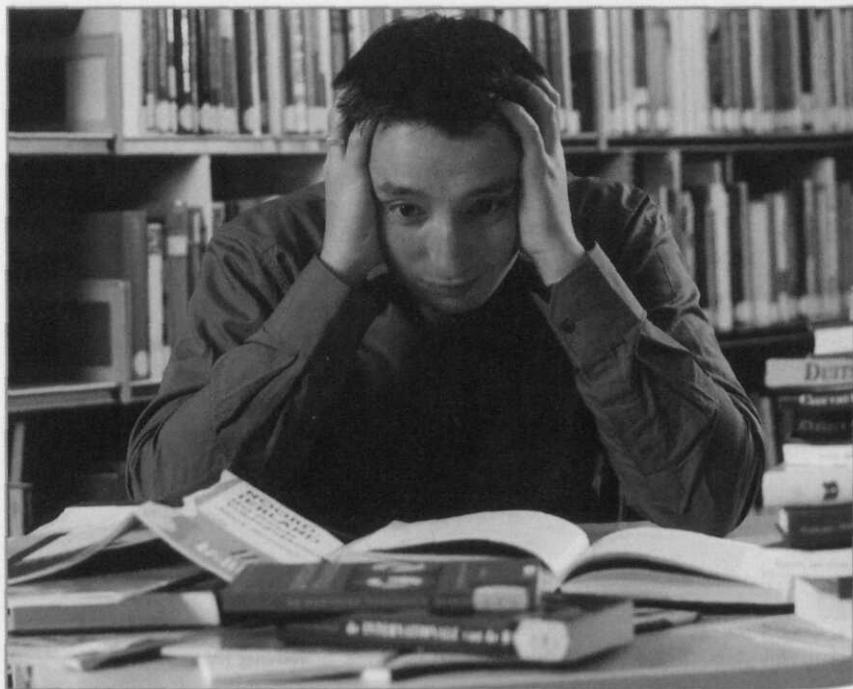
Dit betreft de niet uitgesproken (vaak onbewuste) verwachtingen ten aanzien van wederzijdse verplichtingen die organisatie en individu van elkaar hebben. Het individu verplicht zich tot bepaalde opofferingen en als tegenprestatie verplicht de organisatie zich tot het garanderen van een salaris, bestaanszekerheid en zekerheid over de duur van het werk.

Er wordt bij psychologische contracten een verschil gemaakt tussen transactionele contracten en relationele contracten. Transactionele contracten zijn vooral economisch en extrinsiek gericht, en zijn in de tijd gespecificeerd en tijdgebonden. Deze vorm van psychologische contracten vindt men vooral bij werknemers die door de organisatie voor een afgebakende periode worden ingehuurd met het oog op speciale taken, waarvoor specifieke kennis en vaardigheden nodig zijn. Deze werknemers zijn bereid grote inzet te leveren in ruil voor een behoorlijke geldelijke beloning.

²¹ C.P.H.W. van de Ven & L.J. Tibboel (1999). *Exit-onderzoek Schoolbataljon Zuid: Onderzoek naar redenen voor voortijdig verloop bij Schoolbataljon Zuid bij lichtingsploegen 96-08 t/m 98-12*. Den Haag: Koninklijke Landmacht/CDPO/Gedragswetenschappen.

²² Uit: Jong geleerd; Psychologische contracten en de betrokkenheid van jongeren. *Personeelsbeleid*, 33, 1997, nr. 10.

²³ M. Vogelaar (1999). Onderzoek naar belangstelling. *Arbeidsmarktmonitor Defensie*. DGV/DPBO.



Afb. 4 Theorie tijdens de AMO; voor menige leerling flink blokken (Bron: AVDKL)

Relationele contracten zijn zowel economisch als niet-economisch gericht maar zijn verder meer sociaal-emotioneel en intrinsiek van karakter en hebben een open eind (onbepaalde tijd).²²

Het is dus aannemelijk dat vooral jonge werknemers die voor een korte periode in dienst zijn een meer transactioneel contract zullen ontwikkelen. Een belangrijke verwachting van deze categorie werknemers is dus dat ze voor hun inzet een behoorlijke geldelijke compensatie terug krijgen. Gebeurt dit niet, dan zullen zij ofwel (trachten) de werkrelatie (te) beëindigen of hun inspanning te reduceren tot het niveau waarop de werknemer vindt dat het contract opnieuw in evenwicht is.

Tweederde van de Nederlandse jongeren schat in dat de BBT-er een goed salaris heeft. Dit is gebleken uit een onderzoek²³ naar belangstelling van Nederlandse jongeren voor een baan, uitgevoerd in het kader van de Arbeidsmarktmonitor Defensie 1999. Ongeveer eenkwart van de respon-

denten heeft er geen duidelijk beeld van en slechts een zeer klein percentage denkt dat de BBT-er geen goed salaris heeft.

Stressfactoren

Uit onderzoek naar opleidingsverloop bij de schoolbataljons blijkt dat vooral de eerste week en in iets mindere mate de tweede week, gevoelig is voor verloop. De beginperiode verdient dus extra aandacht.

De eerste week van toetreding binnen een organisatie wordt in de literatuur aangeduid als oriëntatieperiode. Ze wordt als een aparte entiteit behandeld omdat deze week gepaard gaat met een hoge mate van stress. Stress die wordt veroorzaakt door het grote aantal rolveranderingen die het individu doormaakt.

Veranderingen waarvan bekend is dat zij een bepaalde stresswaarde bezitten en mogelijk kunnen voorkomen bij nieuwe recruten zijn bijvoorbeeld: de eerste voltijdbaan of nieuwe baan, een verhuizing, het hebben van inkomsten dan wel verhoging of verlaging

ervan, een serieuze beperking van het sociale leven en scheiding van de ouderlijke omgeving. Daarnaast ontstaat stress door het niet uitkomen van verwachtingen en als gevolg van de bezorgdheid dat men niet in staat is te voldoen aan de eisen van de organisatie.

Individuele factoren

Een aantal demografische en persoonsgebonden variabelen kan een rol spelen bij verloop. Ten eerste blijkt dat het verloop groter is onder jongere medewerkers dan onder oudere werknemers.²⁴ Deze relatie kan voor een deel worden verklaard door andere variabelen. Zo heeft een jongere medewerker over het algemeen meer mogelijkheden en minder verantwoordelijkheden dan een oudere medewerker.

Ook is er sprake van een verband tussen diensttijd en verloop: het verloop is relatief groter in de beginjaren van het dienstverband dan in de latere jaren. Demografische variabelen zoals geslacht, opleiding en burgerlijke staat kunnen ook van invloed zijn.²⁵ Tussen persoonlijkheidskennmerken, interesses, intelligentie en capaciteiten enerzijds en verloop anderzijds zijn geen systematische verbanden aangetoond. Dit bleek overigens ook uit eerder onderzoek van de afdeling Gedragswetenschappen.²⁶

Voorlichting

De aanpassing van nieuwkomers tijdens de beginperiode is mede afhankelijk van de nauwkeurigheid en de compleetheid van de informatie die het individu heeft gekregen voor de indiensttreding.²⁷ Onvolledige en onnauwkeurige informatie kan leiden tot ongerealiseerde verwachtingen en een 'realiteitsschok'. De mate waarin de nieuwkomer beschikt over realisti-

in het stadium van de jonge volwassene wordt de keuze gemaakt voor een specifiek beroep. Tijdens de volwassenheid wordt deze keuze verder aangescherpt naar de keuze voor een bepaalde baan en de daaraan gerelateerde organisatie.²⁹

De essentie is dat het beeld van personen ten aanzien van hun werk varieert. Het meest algemene beeld



Afb. 5 De touwbaan; al crawlend naar de overkant (Bron: AVDKL)

sche, nauwkeurige en volledige informatie op het moment van indiensttreding, resulteert in positieve attitudes en minder verloop.²⁸

Baan versus organisatie

Eerder onderzoek naar opleidingsverloop bracht aan het licht dat een deel van de opleidingsverlaters het besluit de KL te verlaten neemt op basis van het niet verkrijgen van de functie die hij of zij voor ogen heeft.

De keuze voor een bepaalde baan bij een bepaalde organisatie is het gevolg van een reeks beslissingen die gemaakt zijn tijdens de groei naar volwassenheid, het zogenaamde 'uitsluitingsproces'. Tijdens de kinderjaren komen (nagenoeg) alle beroepen in aanmerking voor de uiteindelijke beroepskeuze. Gedurende de puberteit wordt deze keuze al verkleind naar een algemene beroepssector en

heeft betrekking op een gewenste beroepssector (militair). Van een verbijzondering is sprake wanneer personen reeds hebben gekozen voor een specifiek beroep (militair chauffeur). Ten slotte kunnen personen reeds een keuze hebben gemaakt voor een bepaalde baan en de daaraan gerelateerde organisatie (militair vrachtwagenchauffeur).

Onderzoeksmodel

Het uitgangspunt van de theoretische uiteenzetting is dat de mate waarin aan de initiële verwachtingen kan worden voldaan, bepaalt in hoeverre personen tevreden zijn met hun nieuwe betrekking en uiteindelijk mogelijk het besluit nemen de organisatie te verlaten. Dit geldt, zoals gezegd, alleen voor de verwachtingen omtrent baankennmerken die belangrijk worden gevonden. →

²⁴ W.H. Mobley (1982). *Employee turnover: causes, consequences, and control*. Reading, MA: Addison-Wesley.

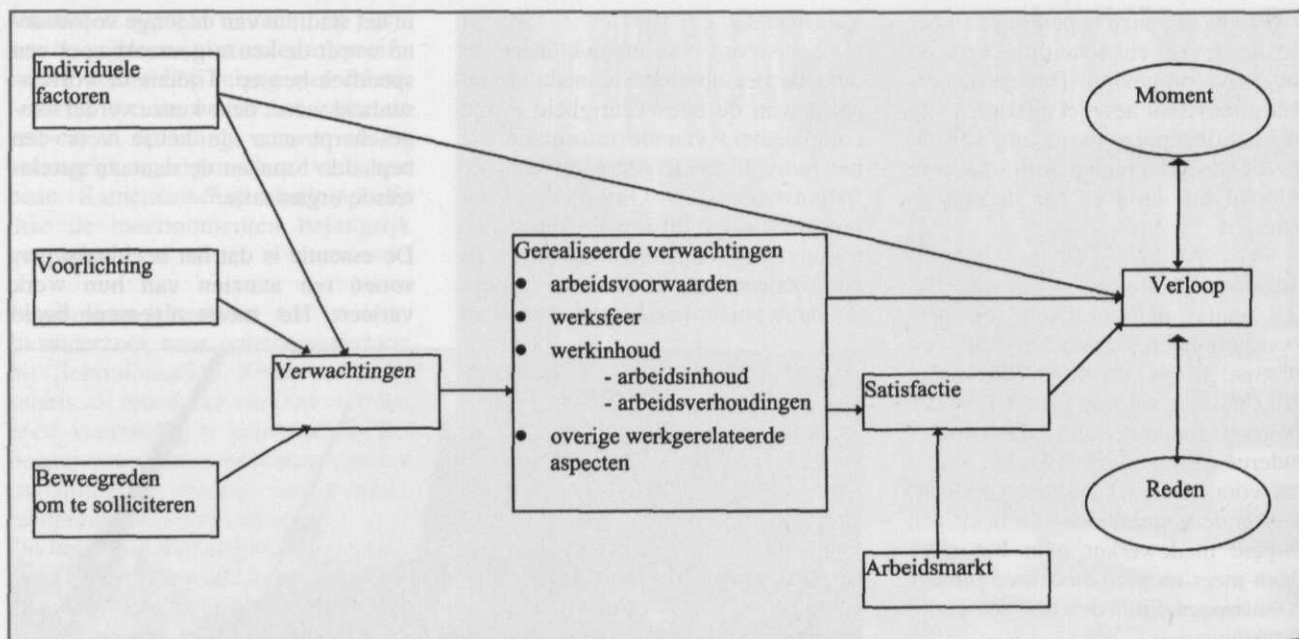
²⁵ J.W.M. van Breukelen (1991). *Personeelsverloop in organisaties*. Dissertatie, Leiden.

²⁶ A. Flach (1996). *Afmaken of afhaken: Voor spellers in de psychologische selectie voor opleidingsverloop bij BBT-ers van het Schoolbataljon 11 Luchtmobiele Brigade*. Den Haag: Koninklijk Landmacht/DPKL/Gedragswetenschappen.

²⁷ A.M. Saks (1994). A psychological process investigating for the effects of recruitment source and organization information on job survival. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 225-244.

²⁸ J.P. Wanous (1992). *Organizational Entry. Recruitment, Selection, Orientation and Socialization of Newcomers. Second Edition*. Ohio State University. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

²⁹ J.P. Wanous, ibidem.



Afb. 6 Onderzoeksmodel van verloop

Salaris wordt steeds als *de* belangrijkste of één van de belangrijkste kenmerken genoemd. Het belang van salaris neemt toe naarmate het profiel van personen meer voldoet aan de onderstaande kenmerken:

- jongeren die zich op jonge leeftijd op de arbeidsmarkt begeven (vaak laag gekwalificeerden);
- jongeren die deel uitmaken van het mannelijk geslacht;
- jongeren uit een lager sociaal milieu;
- personen met een contract voor een afgebakende periode.

In het geval van een baan als BBT-er komt daarbij dat Nederlandse jongeren verwachten dat een BBT-er een goed salaris verdient. Dit is een positief aspect voor de werving, maar dit kan verloop juist doen toenemen aangezien deze verwachtingen mogelijk te hooggespannen zijn en derhalve niet gerealiseerd kunnen worden.

Andere aspecten die jongeren in het algemeen en BBT-ers in het bijzonder als belangrijk achten zijn: een goede werksfeer (teamwork en kameraadschap) en leuk, interessant werk (de functie krijgen die men wil).

Op basis van de rangorde in belang-

rijkheid van baankenmerken (zie afb. 3) is te verwachten dat aan het begin van de opleiding vooral verloopredenen zullen worden genoemd omtrent werksfeer gerelateerde aspecten.

Alhoewel teleurstellende ervaringen ten aanzien van kameraadschap tijdens de hele opleiding een mogelijke reden voor voortijdig vertrek kunnen zijn, zal (een mogelijke) teleurstelling over het salaris, met uitzondering van het begin van de aanstelling, een nog grotere impact hebben.

Toelichting model

- Personen verlaten niet om één reden of eenduidige redenen de opleiding of organisatie. Personen die de opleiding of KL verlaten omwille van een reden die buiten hun beïnvloedingssfeer of de KL ligt, zullen niet door onvrede (in dit model: satisfactie) de organisatie verlaten. Maar ook bij deze personen is iets gebeurd dat niet in lijn ligt met de verwachtingen (in het model: gerealiseerde verwachtingen).

Behalve de verschillende redenen die ten grondslag kunnen liggen aan

het ontslag kan de reden van vertrek ook (sterk) gerelateerd zijn aan het moment van ontslag. Tijdens de oriëntatieperiode kunnen bovendien andere redenen doorslaggevend zijn dan in de periode die erop volgt.

- Alleen ongerealiseerde verwachtingen over belangrijke aspecten van het werk (salaris, werksfeer en de aard van het werk) zullen ontevredenheid en uiteindelijk mogelijk verloop tot gevolg hebben.
- Bij een krappe(re) arbeidsmarkt zullen personen sneller geneigd zijn de organisatie te verlaten. Dit betekent dat een gelijkblijvende arbeidssatisfactie bij een krapper wordende arbeidsmarkt tot meer verloop leidt.
- De mate waarin verwachtingen kunnen worden gerealiseerd, hangt samen met hoe realistisch deze zijn. Te hooggespannen verwachtingen zijn moeilijk te realiseren en leiden dus eerder tot teleurstellingen. Verwachtingen kunnen worden gewekt door werving en voorlichting, daarmee samenhangende onrealistische beweegredenen om te solliciteren, en individuele factoren.

Het empirisch onderzoek

Onderzoeksmethode

Wat zijn de motieven voor BBT-soldaten om de opleiding voortijdig te beëindigen? Kan de toename van opleidingsverloop worden verklaard? Wat zijn de aandachtsgebieden om het verloop (op korte termijn) te reduceren?

Om deze vraagstellingen te kunnen beantwoorden is het eerder weergegeven onderzoeksmodel geformuleerd. De basisgedachte van het model is:

Verloop tijdens de beginperiode van een aanstelling wordt bepaald door de mate waarin initiële verwachtingen omtrent relevante baanaspecten worden gerealiseerd.

Dit geldt zowel wanneer het initiatief bij het individu ligt als wanneer de organisatie overgaat tot ontslag. Voor beide partijen geldt, in principe, dat ze een positieve houding ten opzichte van elkaar hebben, voorafgaand aan de akte van aanstelling. Wanneer het individu vervolgens het initiatief neemt tot verloop dan is er iets of zijn er meerdere aspecten die niet zo bleken te gaan zoals hij of zij zich dit had voorgesteld.

Wanneer de organisatie overgaat tot ontslag dan ervaart de organisatie een discrepantie tussen de vereisten en de bekwaamheden van de persoon, ofwel: de persoon voldoet niet aan de verwachtingen.

Volgens het bovenstaande zijn er net zoveel redenen voor verloop als er relevante baankenmerken zijn. Om werkbare gegevens te genereren is het daarom van belang om na te gaan of er groepen individuen te onderscheiden zijn die vergelijkbare discrepanties ervaren.

Dataverzameling

Op basis van het onderzoeksmodel en de als relevant aangemerkte baankenmerken is een vragenlijst opgesteld. Deze zogenaamde 'exit-vragenlijst' wordt door de medewerkers van het Bureau Integratie Kwaliteitszorg (IKZ) van de betreffende schoolbataljons aan iedere BBT-er die de opleiding voortijdig beëindigt, voorgelegd. Het responspercentage is honderd procent.

Doorstromers

Naast de opleidingsverlaters is ook aan (een representatieve steekproef van) degenen die de opleiding met succes hebben doorlopen een vergelijkbare vragenlijst voorgelegd. Voor deze opzet is gekozen om de antwoorden met die van de opleidingsverlaters te kunnen vergelijken.

Door deze opzet en het continue karakter van het onderzoek zijn de gegevens ook zeer geschikt om de opleiding (doorlopend) te evalueren.

Tijdsspanne

De tijdsspanne waarin de data voor het onderhavige onderzoek zijn verzameld omvat de periode vanaf maart 1999 tot en met februari 2000. In

totaal zijn de gegevens geanalyseerd van 601 ingevulde vragenlijsten van opleidingsverlaters en 389 doorstromers.³⁰

Onderzoekresultaten

Zoals vermeld, blijken BBT-ers niet om één enkele reden of om eenduidige redenen de opleiding voortijdig te verlaten. In de meeste gevallen betreft het een samenspel van redenen waaraan voor de ene persoon andere motieven ten grondslag liggen dan voor de andere. Gemiddeld heeft een leerling twee tot drie redenen. De meest genoemde zijn 'het militaire leven past niet bij mij' (46 procent van alle opleidingsverlaters noemt dit als één van de redenen), 'heimwee' (28 procent), 'omstandigheden thuis' (24 procent) en 'tegenvallend salaris' (24 procent).

Tussen mannen en vrouwen zijn enkele duidelijke verschillen te constateren. Vrouwen noemen beduidend vaker 'medische reden' (27 procent versus 14 procent) en 'fysieke belasting' (29 procent versus 12 procent). Mannen daarentegen noemen vaker de reden 'salaris valt tegen' (26 procent versus 7 procent).

³⁰ De resultaten van dit onderzoek is tot stand gekomen door analyse van ingevoerde gegevens tot en met februari 2000. Binnenkort zullen de data over heel 2000 voor analyse beschikbaar zijn. Derhalve dient opgemerkt te worden dat er door reeds genomen maatregelen in de loop van 2000 mogelijk enkele wijzigingen in de situatie zijn opgetreden.

Cluster 1 (n = 127)	Cluster 2 (n = 122)	Cluster 3 (n = 88)	Cluster 4 (n = 59)	Cluster 5 (n = 90)
heimwee	militaire leven past niet bij mij	omstandigheden thuis	niet de functie gekregen	salaris valt tegen
mogelijke uitzending	medische reden	heimwee	weinig carrière-mogelijkheden	militaire leven past niet bij mij
militaire leven past niet bij mij	fysieke belasting	mogelijke uitzending	beginnen studie	betere baan
plaatsing Duitsland	betere baan		weinig mogelijkheden BOT	weinig carrière mogelijkheden beginnen studie

Afb. 7 Clusters van verloopredenen

Het gegeven dat BBT-ers om meerdere redenen de opleiding verlaten doet de behoefte ontstaan om, in het kader van de inzichtelijkheid en de hanteerbaarheid, te onderzoeken of er combinaties van verloopredenen door meerdere personen gemeenschappelijk worden genoemd. Het blijkt dat de opleidingsverlaters inderdaad in vijf categorieën/clusters te kunnen worden ingedeeld. De volgende redenen voor verloop zijn daarbij in de analyse niet meegenomen: 'andere functie binnen de KL', 'ontheven', 'tijdelijk stoppen' en de reden 'anders'. Bij de eerste drie redenen betreft het niet een

van heimwee, omdat ik het thuis zo goed heb en hier niet. (...) Ik mis de thuissituatie. Beseft dat ik de zes maanden uitzending niet aankan. Vind de KL wel een goede werkgever.

In het eerste cluster speelt heimwee een centrale rol. Van de 127 personen noemen 113 dit als reden voor verloop. Heimwee wordt vaak gecombineerd met de reden 'mogelijke uitzending' en/of 'het militaire leven past niet bij mij'.

Van de gehele exit-groep neemt bijna eenderde het besluit de opleiding te verlaten reeds in de eerste twee

andere verloopredenen) neemt tweederde het besluit reeds in de eerste twee weken, ten opzichte van eenderde van degenen die ook 'mogelijke uitzending' noemen.

Naast de bevinding dat personen die de opleiding voortijdig beëindigen significant jonger zijn dan personen die de opleiding wel succesvol doorlopen, zijn vooral personen uit cluster 1 aan de jonge kant. De gemiddelde leeftijd bedraagt 18,5 jaar in vergelijking met de 19 jaar gemiddeld van de totale exit-populatie en 20 jaar van de doorstromers (de laatstgenoemden zijn echter wel reeds maximaal een halfjaar langer in dienst). Zoals te verwachten is het aandeel 17-jarigen in dit cluster ook groter dan bij de overige clusters. Gerelateerd aan het voorafgaande komen in cluster 1 ook relatief veel 'ongehuwden en inwonend bij ouders' voor.

Behalve de bevinding dat personen uit cluster 1 minder positief zijn over de werktijden, geeft met name in dit cluster een groot percentage aan dat de verwachtingen omtrent de werksfeer niet of nauwelijks zijn uitgekomen. Personen uit cluster 1 vinden vooral, en meer dan de andere clusters, dat ze te weinig respect en waardering hebben gekregen en dat er te weinig mogelijkheden voor eigen initiatief waren (waaronder: ook zelf beslissingen kunnen nemen en niet alles opgedragen krijgen). Van alle clusters hebben de personen in cluster 1 de periode in dienst het minst positief ervaren.

Cluster 2 Militair/fysiek

Citaat opleidingsverlater: *Je hebt een heel ander beeld van dit werk en ik beseft dat ik het fysiek niet meer aankan.*

De meest genoemde reden in cluster 2 is: 'het militaire leven past niet bij mij'. Deze reden wordt vooral gecombineerd met medische redenen en/of fysieke belasting. Verhoudingsgewijs wordt in dit cluster ook vaak aangegeven dat de betrokkene (reeds) een betere (of fysiek minder zware?) baan heeft gevonden.



Afb. 8 De schuttersput; zorgen voor vuur- en zichtdekking (Bron: AVDKL)

(definitief) verlies voor de organisatie. Voor de reden 'anders' geldt dat deze te divers is om te worden meegenomen.

In het navolgende beschrijf ik de clusters en licht de resultaten toe. Vervolgens ga ik na in hoeverre voor de hele onderzoekspopulatie verwachtingen zijn gerealiseerd omtrent de belangrijkste baanaspecten, alsmede in welke mate dit van toepassing is bij de verschillende clusters.

Cluster 1 Heimwee/uitzending

Citaat opleidingsverlater: *Ik heb last*

weken. Van deze groep komt veertig procent uit dit cluster. Binnen cluster 1 valt eigenlijk nog een onderscheid te maken tussen twee sub-clusters. In het eerste wordt heimwee niet genoemd in combinatie met mogelijke uitzending en personen in het tweede sub-cluster noemen, zoals eigenlijk verwacht zou mogen worden, heimwee wel in combinatie met mogelijke uitzending.

De twee clusters verschillen opmerkelijk over het moment van vertrek; van de personen die alleen heimwee noemen (of in combinatie met een

Alhoewel dertig procent van de personen uit cluster 2 ook het besluit reeds in de eerste twee weken heeft genomen, neemt een relatief hoog percentage 'de benen' in de weken 3, 8 en 9. Dit zijn de momenten tijdens de AMO, of direct erop volgend, dat er bivakken plaatsvinden en de fysieke belasting wordt verzaamd.

Binnen de gehele groep opleidingsverlaters komen relatief meer vrouwen voor dan in de groep doorstromers. Procentueel komen de meeste vrouwelijke dienstverlaters voor in dit cluster. Over het geheel genomen zijn de personen uit dit cluster tevreden met de diverse baanaspecten. Zij geven echter aan beduidend meer moeite te hebben met het tempo van de AMO, LO-sport en velddienst/oefeningen.

Cluster 3 Omstandigheden thuis

Citaat opleidingsverlater: *Ik heb problemen thuis met mijn vriendin, ze kan er niet tegen dat ik een hele week thuis weg ben.*

Personen in cluster 3 geven allen aan dat ze de opleiding hebben verlaten vanwege omstandigheden thuis. Dit gaat in een aanzienlijk aantal gevallen gepaard met gevoelens van heimwee en (problemen met een) mogelijke uitzending.

Hoewel zou kunnen worden verwacht dat het moment van vertrek voor personen uit cluster 3 gelijkmatig is verdeeld over de opleiding nemen relatief veel personen dit besluit in week 5 en 6. De gemiddelde leeftijd van cluster 3 is het hoogst van alle clusters en vergelijkbaar met die van de doorstromers.

Ten aanzien van de genoten vooropleiding kenmerkt dit cluster zich door verhoudingsgewijs meer personen die alleen lager onderwijs hebben genoten alsmede relatief veel personen met een mbo-diploma. Relatief veel personen hebben het ouderlijk huis inmiddels verlaten.

Ook kenmerkt het cluster zich door de grote mate van werkervaring. Diverse

werkgelateerde aspecten worden door personen in dit cluster het hoogst gewaardeerd; ook zijn ze het meest positief over de afgelopen periode. Daarentegen kunnen zij van allen op de minste steun van het thuisfront rekenen voor wat betreft de keuze voor een baan als BBT-er en de mogelijkheid uitgezonden te worden.

Cluster 4 Niet de beoogde functie gekregen

Citaat opleidingsverlater: *Een hoop gezeur om functies, die er wel zijn, maar die zonder rekening te houden met de personen worden gegeven.*

Alle personen in cluster 4 geven als reden voor verloop dat ze niet de functie hebben gekregen die ze hadden verwacht of waarvoor ze hadden geopteerd. De redenen 'weinig carrièremogelijkheden', 'beginnen met een studie' en 'weinig mogelijkheden om BOT-er te worden' komen verhoudingsgewijs veelvuldig voor.

Niemand in dit cluster neemt het besluit reeds in de eerste week. De weken waarin verloop plaatsvindt zijn voornamelijk de weken (7 tot en met 9) waarin de functietoewijzing plaatsvindt. Verhoudingsgewijs komen in dit cluster weinig vrouwen voor. Kenmerkend is voorts de vooropleiding van de personen. Binnen cluster 4 komen namelijk relatief weinig personen voor met een algemene opleiding (mavo/havo) en bijna de helft komt rechtstreeks van de opleiding af, ten opzichte van 29 procent bij de andere clusters.

In vergelijking met de overige clusters is de waardering van de arbeidsvoorwaarden, met uitzondering van de werktijden, lager. Vanzelfsprekend scoren de personen in dit cluster heel slecht op de vraag of ze de gewenste functie hebben gekregen.

Cluster 5 Tegenvallend salaris

Citaat opleidingsverlater: *Het salaris is veel te weinig voor het werk dat je hier moet verrichten.*

'Tegenvallend salaris' wordt door alle

personen in cluster 5 genoemd als reden van voortijdig vertrek. Dit wordt in veel gevallen gecombineerd met 'het militaire leven past niet bij mij' (of is het dat deel van het militaire leven?). Ook de redenen 'betere baan', 'weinig carrièremogelijkheden' en 'beginnen studie' worden in dit cluster relatief vaak genoemd.

Verloop binnen cluster 5 manifesteert zich in twee perioden. De eerste periode is week 2, het tijdstip waarop de rekenmeester de BBT-ers voorrekenent hoeveel zij netto overhouden. De tweede omvat de weken 5 tot en met 7, de periode waarin de eerste bankafschriften de BBT-ers bereiken.

Ten aanzien van persoonskenmerken onderscheidt dit cluster zich door het zeer geringe aantal vrouwen, de relatief hoge leeftijd en het daarmee samenhangende geringe percentage 17-jarigen.

Relatief veel personen hebben voorafgaand aan de aanstelling reeds werkervaring opgedaan. Duidelijk is dat vooral in dit cluster de verwachtingen omtrent arbeidsvoorwaarden in mindere mate zijn uitgekomen: 74 procent geeft aan dat deze verwachtingen niet of nauwelijks uit zijn gekomen. Eenzelfde percentage geeft een onvoldoende voor het salaris: het gemiddelde rapportcijfer is een 4,1.

Nagenoeg iedereen in dit cluster denkt buiten de KL meer te kunnen verdienen. Ten aanzien van de werksfeer en de arbeidsverhoudingen geeft een groot percentage aan ontevreden te zijn over gekregen (respect en) waardering. Wat betreft de opleiding geeft een relatief groot percentage aan moeite te hebben met de studie- en avondbelasting.

Belangrijkste baanaspecten

Een goed inkomen

Het belangrijkste baanaspect waarover de onderhavige doelgroep verwachtingen heeft, is een goed inkomen. Dit is echter ook het aspect waarover de grootste teleurstelling

heerst. Van zowel de opleidingsverlaters als de doorstromers vindt bijna de helft dat de verwachtingen omtrent de arbeidsvoorwaarden niet of nauwelijks zijn uitgekomen. Vrouwen zijn hierover overigens aanzienlijk positiever (26 versus 49 procent).

Ten aanzien van de waardering van het salaris zijn personen die de opleiding met succes hebben voltooid negatiever dan de personen die de opleiding voortijdig hebben verlaten (4,6 versus 5,6). Daarbij moet wel rekening worden gehouden dat ongeveer de helft van de opleidingsverlaters al weg is voordat de eerste wedde is gestort.

Op de vraag waar de BBT-ers meer denken te verdienen antwoordt bijna driekwart: buiten de KL, slecht 5 procent denkt binnen de KL meer te kunnen verdienen.

Voor wat betreft een goed inkomen is duidelijk dat alle personen uit cluster 5 (*tegenvallend salaris*) erg teleurgesteld zijn en als het ware uit de organisatie geduwd zijn. Tegenvallend salaris is in dit geval een *push-factor*. Gezien de lage waardering van de hele populatie (opleidingsverlaters en doorstromers) maar vooral het gegeven dat een grote meerderheid denkt dat ze buiten de KL meer kunnen verdienen, werken de aantrekkelijkere salarissen elders als een *pull-factor*. Bij dit alles moet steeds voor ogen worden gehouden dat salaris voor de onderhavige groep juist de belangrijkste vorm van beloning is.

Een prettige werksfeer

Het op één na belangrijkste baanaspect is een prettige sfeer op de werkplek. Hierin onderscheidt de mening van de opleidingsverlaters zich in negatieve zin van de doorstromers. Een op de drie voortijdige vertrekkers geeft aan dat de verwachtingen omtrent de sfeer niet of nauwelijks zijn uitgekomen, ten opzichte van 14 procent bij de blijvers. Vooral de gekregen waardering wordt daarbij door relatief veel personen met een onvoldoende gewaardeerd. Overigens worden de andere aspecten die betrekking hebben op de werksfeer, zoals collega's en directe leidingge-



Afb. 9 Camouflage; onzichtbaar maken voor de tegenpartij (Bron: AVDKI)

vende, door zowel opleidingsverlaters als doorstromers met een hoog cijfer gewaardeerd.

Heimwee

Niet gerealiseerde verwachtingen omtrent werksfeer zijn vooral voor personen in cluster 1 (*heimwee/mogelijke uitzending*) de belangrijke factor om de opleiding te verlaten. Velen hebben bij het intreden van de organisatie het strakke militaire leven als een dermate grote schok ervaren, dat het besluit om te vertrekken reeds in de eerste week en anders in de tweede week is genomen.

Het verschijnsel heimwee is in grote lijnen onder te verdelen in twee factoren: het moeilijk kunnen scheiden van de vertrouwde (vaak ouderlijke) omgeving, en moeite met het aanpassen aan een nieuwe omgeving.

Gezien de lage waardering van de voorbije periode en het niet uitkomen van de verwachtingen omtrent werksfeer geldt dus vooral dat ze moeite hebben met het aanpassen aan de nieuwe situatie. Daarbij komt dat hoe prettiger de oude omgeving en hoe onaangener de nieuwe situatie voor de personen is, hoe moeilijker het is om de overgang te maken.

Zoals vermeld, geldt dat voor cluster 1 een onderscheid te maken valt tussen personen die heimwee *niet* en personen die heimwee *wel* in combinatie met 'mogelijke uitzending' noemen. Van de personen die alleen heimwee als verloopreden noemen verlaat 67 procent de opleiding binnen twee weken. Voor hen is de aanpassing niet gelukt.

Voor personen die heimwee in combinatie met mogelijke uitzending noemen geldt dat zij zich in meer of mindere mate wel hebben weten aan te passen aan de nieuwe omgeving; zij vertrekken namelijk op een later moment in de opleiding. De anticiperende gedachte uitgezonden te kunnen worden naar een (mogelijk) stressvolle omgeving waarbij scheiding van vertrouwde omgeving echt onomkeerbaar is, doet hen besluiten de opleiding en de KL te verlaten.

Werkinhoud

Het derde baanaspect dat door BBT-ers erg belangrijk wordt gevonden is de inhoudelijke kant van het werk. Deze dient leuk, afwisselend en interessant te zijn. Alhoewel de opleidingsperiode een andere is dan de parate periode, is het bij het achterhalen van verloop tijdens de opleiding

van belang na te gaan in hoeverre er mogelijke onvrede bij de onderzoekspopulatie heerst. Er is hierbij een onderscheid gemaakt tussen arbeidsverhouding en arbeidsinhoud.

Voor wat betreft de arbeidsverhouding geldt dat er met name voor twee aspecten verbeteringen wenselijk zijn. Het eerste heeft betrekking op respect en waardering; een wezenlijk percentage binnen de exit-groep geeft namelijk te kennen in onvoldoende mate respect en waardering te hebben gekregen. Ten tweede is een groot deel van mening dat er te weinig mogelijkheden waren voor eigen initiatief. Het belangrijkste bevonden aspect, begeleiding van het kader (kunnen) krijgen, wordt evenwel positief gewaardeerd.

Ten aanzien van de belangrijk gevonden aspecten van inhoudelijke kant van het werk is nagenoeg iedereen van mening dat deze in voldoende mate aanwezig zijn.

Sterk gerelateerd aan de baaninhoud is of men de functie die men graag wil, krijgt. Bij personen die de opleiding voortijdig beëindigen is het percentage dat aangeeft niet de functie te hebben gekregen tweemaal zo hoog als bij degenen die blijven.

Voor cluster 4 (*niet krijgen van functie*) geldt dat het ontslagmotief duidelijk ontleend is aan een teleurstelling omtrent de (toekomstige) baaninhoud. Het militaire leven en de KL als werkgever staat hen erg aan maar de toekomstige functie die hen is toegewezen komt niet overeen met hun verwachting en wordt soms zelf opgevat als een schending van een belofte.

Ook voor cluster 2 (*militair/fysiek*) geldt dat er een discrepantie is tussen de verwachte baaninhoud en de praktijk. Deze is echter van een andere orde dan die bij cluster 4, waar het om de toekomstige functieervulling gaat. Voor personen in cluster 2 geldt dat ze moeite hebben met de huidige arbeidsinhoud. Aspecten van de opleiding zijn te zwaar of het tempo ligt te hoog.

Andere werkgerelateerde aspecten

Voor personen uit cluster 3 (*omstandigheden thuis*) geldt eveneens dat enkele wezenlijke verwachtingen niet zijn uitgekomen of dat er gebeurtenissen hebben plaatsgevonden die niet in lijn met de verwachtingen lagen. In de meeste gevallen liggen deze echter buiten de invloedssfeer van de KL of van de betrokken persoon.

Het betreft vaak sterfgevallen, echtscheidingen, ziekte in de directe omgeving of de partner is het niet eens met de keuze voor een baan als BBT'er, met daarbij behorende mogelijkheid voor langere tijd uitgezonden te worden. Voor al deze redenen geldt wel dat ze (in)direct gerelateerd zijn aan de KL, maar met name aan kenmerken van de BBT-baan; een 24 uren job die zich soms moeilijk laat verenigen met huis en haard.

Opleiding

Hoewel het algemene oordeel over de AMO en de FO ruim voldoende is, is er een aantal aspecten dat verloop kan bevorderen. Zo geeft ruim een kwart van de opleidingsverlaters aan dat ze het tempo van de AMO te hoog vindt, ten opzichte van vijf procent van de doorstromers.

Ook de studie- en avondbelasting worden door de opleidingsverlaters beduidend zwaarder ervaren dan degenen die de opleiding succesvol doorlopen. Ten aanzien van de fysieke belasting tijdens de AMO vinden de afhakers aanzienlijk vaker dat deze 'te zwaar' is, dan wel 'te snel'.

Het grootste verschil is er voor wat betreft 'velddienst/oefeningen'; 24 procent van de opleidingsverlaters vindt deze te zwaar ten opzichte van drie procent bij de doorstromers. De trainingsopbouw wordt door 21 procent van de afhakers als 'te snel' ervaren ten opzichte van tien procent bij de doorstromers.

De leerlingen worden vanaf het begin geconfronteerd met een druk programma. Hoewel duidelijk is dat het om meerdere redenen wenselijk zou zijn om, zeker aan het begin, rustiger aan te doen, is hiervoor gezien de inhoud van de AMO en het uiteindelijk streefdoel simpelweg geen tijd.³¹

³¹ R.E.G. van Achtmaal (2000). *Een kwestie van kiezen. Een onderzoek naar verloop van BBT-ers gedurende de Algemene Militaire Opleiding bij het Schoolbataljon Centraal over de periode februari 1998 tot en met april 1999*. Eindstudie KMA II.



Afb. 10 Exit-interview; de IKZ-functionaris in vraaggesprek met de opleidingsverlater (Bron: Bureau IKZ/Schoolbataljon Centraal)

De gevolgen van dit strakke schema zijn dat er een groot aantal personen vanwege fysieke klachten (onder wie veel vrouwelijke BBT-ers) en een te hoge mentale belasting uitvalt. Daarnaast biedt dit drukke programma geen ruimte voor acclimatisering aan de nieuwe woon- en werkomgeving.

Met name tijdens de eerste week dienen de activiteiten in het teken te staan van het assisteren van de nieuwkomer om de stressvolle nieuwe situatie het hoofd te bieden. Maar ook na de eerste week zijn er door tijdsbrek te weinig rustmomenten en vrije avonden, waarin zich juist een prettige werksfeer kan ontwikkelen.

Toename van verloop

Wanneer er sprake is van een krappere wordende arbeidsmarkt leidt een gelijkblijvende arbeidstevredenheid tot meer verloop. Dus ook voor de KL geldt dat zelfs wanneer er niets is gewijzigd ten opzichte van 1998, een toename verklaard kan worden door het ruime(re) aanbod vacante banen elders. Duidelijk is dat de economie een moeilijk te beïnvloeden factor is. Om het verloop dat om deze reden plaatsvindt alleen al te neutraliseren, dient de arbeidstevredenheid te worden verhoogd.

Kanttekeningen

Uit de onderzoeksresultaten is tevens duidelijk geworden dat het leven en werken van de militair vele positieve aspecten kent en als zodanig wordt gewaardeerd. Zelfs binnen de populatie opleidingsverlaters is een groot deel erg positief over de periode in dienst. Vooral werkinhoudelijke aspecten en collegialiteit worden door nagenoeg iedereen als aantrekkelijk ervaren. Dit onderzoek heeft echter als doelstelling om juist de knelpunten naar voren te brengen. Inherent hieraan wordt dus weinig aandacht besteed aan de positief ervaren aspecten, maar ook deze zijn tijdens de opleiding in ruime mate aanwezig.

Hoewel de verwachting is dat het verloop door een aantal (ingrijpende) maatregelen aanzienlijk te reduceren valt, is het niet realistisch ervan uit te gaan dat het tot nagenoeg nul is terug te brengen. Daarvoor zijn te veel factoren van invloed op het verloop waarvan sommige niet of nauwelijks zijn te beïnvloeden, zoals thuisfrontgerelateerde aspecten.

Bij alle maatregelen dient steeds voor ogen te worden gehouden dat ervaren knelpunten voor de ene persoon een normale zaak kunnen zijn voor de

ander. Bij het nemen van maatregelen is het daarom van belang om ervoor te waken dat door het oplossen van het ene probleem er niet een probleem wordt gecreëerd voor een ander.

Recapitulerend

De mate waarin aan initiële verwachtingen omtrent relevante baankennissen tegemoet wordt gekomen bepaalt voor een groot deel de (arbeids)tevredenheid en daarmee uiteindelijk het verloop. Deze relatie is sterker naarmate er op de arbeidsmarkt meer banen beschikbaar zijn. Dit betekent dat een gelijkblijvende arbeidstevredenheid bij een krappere wordende arbeidsmarkt een hoger verloop tot gevolg heeft.

Aan het niet uitkomen van deze verwachtingen en de daaruit voortvloeiende verloopredenen ligt een aantal knelpunten ten grondslag. Door deze knelpunten op te heffen kan de (arbeids)tevredenheid worden verhoogd en daarmee het verloop onder BBT-ers in opleiding worden gereduceerd.

De aandachtsgebieden zijn:

- *de arbeidsvoorwaarden*, deze leiden tot onvrede en kunnen niet concurreren met de salarissen in de burgermaatschappij;
- *de functietoewijzing*, deze dient meer in samenspraak met de BBT-ers plaats te vinden, en
- *de opleiding*, de einddoelen en de daarvoor gereserveerde tijd staan niet in een goede verhouding.

De tijdsdruk die hierdoor ontstaat leidt tot een aantal onwenselijke ontwikkelingen, zoals een realiteitsschok aan het begin van de opleiding, te hoge en te snelle opbouw van de fysieke en mentale belasting alsmede te weinig rustmomenten om een prettige werksfeer te laten ontstaan.

Op basis van deze en andere onderzoeksbevindingen heeft de KL een aantal maatregelen genomen; andere moeten nog worden geëffectueerd. Uit vervolgonderzoek zal binnenkort blijken of en in hoeverre de reeds genomen maatregelen effect hebben gesorteerd.



Afb. 11 Het uiteindelijke streefdoel;
geschikt voor operationeel optreden (Bron: AVDKL)