

ESPRIT DE CORPS: EEN BENCHMARK

Tweede luitenant ing. Remke Postma BSc

In dit artikel wordt het esprit de corps bij het Wapen van de Verbindingsdienst gekwantificeerd en vergeleken met andere wapens en dienstvakken. Op basis van deze benchmark wordt geconcludeerd dat de eindscores op esprit de corps dicht bij elkaar liggen en het Regiment Verbindingstroepen zich niet in de voorhoede bevindt. Er worden aanbevelingen gedaan om dit in de toekomst te veranderen.

INLEIDING

Het Regiment Verbindingstroepen is de verzamelaar voor iedere militair en burger, die behoort tot ons Wapen, tewerkgesteld is bij een Verbindingseenheid of als vrijwilliger het Regiment ondersteunt. Het is een virtuele organisatie die over organisatiegrenzen heen gaat. Sinds de invoering van TITAAN is het mogelijk om op iedere plek in de wereld onafhankelijk van de omgeving, snel een modern en betrouwbaar netwerk te bouwen. Dit heeft tot gevolg dat het personeel veel meer dan vroeger bij de eenheden te werk wordt gesteld. Door deze geografische spreiding is volgens het Regimentscommando een meerbehoefte ontstaan aan *esprit de corps*, hetgeen ook teamgevoel wordt genoemd. Het begrip esprit de corps wordt door hen opgedeeld in de factoren kameraadschap, toewijding en gepaste trots.^{1,2} Door middel van een website, beëdigingsplechtigheden, dodenherdenking, sportdagen, diners, socials en andere activiteiten wordt getracht de zichtbaarheid van het Regiment en daarmee het teamgevoel te vergroten.

In het eerste kwartaal van 2010 onderzocht ik de participatie aan het Lessons Learned proces van het Commando Landstrijdkrachten (CLAS).³ Hoewel dat onderzoek er in beginsel niet op was gericht om het esprit de corps bij het Regiment Verbindingstroepen te onderzoeken kan er toch inzicht in worden gegeven. In de gebruikte vragenlijst staan namelijk stellingen die samenhang vertonen met de drie facetten van teamgevoel. Door middel van dit artikel wil ik meer inzicht te geven in het esprit de corps bij het Regiment Verbindingstroepen door het te kwantificeren en te vergelijken met andere wapens en dienstvakken. Eerst zal ik beschrijven op welke wijze het onderzoek is uitgevoerd. Daarna zullen de resultaten worden besproken om ten slotte af te sluiten met enkele conclusies en aanbevelingen.

METHODE

Op basis van een uitvoerige literatuurstudie is een elektronische vragenlijst opgesteld waarmee de participatie aan het LL proces kon worden bepaald. De vragenlijst werd door 1177 medewerkers van CLAS in de rang van sergeant tot en met kapitein ingevuld. Onder hen bevonden zich 133 per-

sonen die aangaven tot het Wapen van de Verbindingsdienst te behoren. De respondenten per rang zijn weergegeven in figuur 1. Ten behoeve van dit artikel wordt aangenomen dat voor 'het Wapen van de Verbindingsdienst' ook 'het Regiment Verbindingstroepen' mag worden gelezen. Doordat onder andere opperofficieren, hoofdofficieren, korporaals, manschappen, burgermedewerkers en vrijwilligers niet aan het onderzoek hebben deelgenomen is de steekproef mogelijk niet representatief voor het gehele Regiment.

Het valt op dat weinig respondenten afkomstig zijn van LO/Sport, militaire administratie en cavalerie. Ook is het opvallend dat er vergeleken bij de onder-officieren een gering aantal officieren hebben deelgenomen aan het onderzoek. Dit heeft negatieve gevolgen voor de validiteit van navolgende resultaten. Deze resultaten zouden overigens waarheidsgetrouwer zijn geweest als gebruik zou zijn gemaakt van een wegingsfactor. Met de weging kan namelijk worden gecorrigeerd voor het verschil tussen de samenstelling van de steekproef en de daadwerkelijke populatie. Hiervoor is het nodig te weten hoeveel militairen per rang werkzaam zijn bij elk wapen of dienstvak. Door het ontbreken van deze informatie is de weging achterwege gelaten.

Respondenten konden hun antwoord aangeven op een 7-punts Likerschaal, zoals weergegeven in figuur 2. Bij een waarde onder de vier is men het met de stelling oneens en bij een waarde boven de vier eens. In navolgende figuren wordt de gemiddelde 'score' per wapen of dienstvak vetgedrukt weergegeven, waarbij de 'beste' waarde aan de linkerkant staat. Het gemiddelde van de 'verbindelaren' is met blauw aangegeven. Daaronder is vervolgens weergegeven wat onder verbindelaren de score per rang is. Het cursieve getal is de standaard deviatie. Dit geeft aan in hoeverre respondenten het met elkaar eens zijn; des te kleiner het getal, des te dichter de antwoorden bij elkaar liggen. Bij het bepalen van de rangorde zijn onafgeronde gemiddelden gebruikt.

De begrippen kameraadschap, toewijding en trots zijn gekoppeld aan stellingen uit de vragenlijst. De vragenlijst wordt nu echter voor een ander doel gebruikt dan oorspronkelijk



de bedoeling is. Met een statistische toets, de Chronbach's alpha, kan worden bepaald of de stellingen hetzelfde begrip meten. Bij een waarde van 0.60 en hoger is er doorgaans geen reden om aan de interne consistentie te twijfelen. De alpha's van kameraadschap, toewijding en trots zijn respectievelijk 0.60, 0.43 en 0.44. Alleen van de stellingen over kameraadschap kan dus worden gesteld dat zij hetzelfde begrip meten. Het is echter de vraag of dat het beoogde begrip is. De resultatenparagraaf wordt afgesloten met een tabel waarin voor elk wapen en dienstvak een gemiddelde score voor esprit de corps wordt gegeven. De alpha daarvan bedraagt 0.59.

RESULTATEN

Kameraadschap

Een van de factoren van esprit de corps is kameraadschap. Er zijn drie stellingen (figuur 3, 4 & 5) die hier enigszins mee te maken hebben. Als gevraagd wordt naar de sfeer binnen het team valt op dat de gemiddelden van de verschillende wapens en dienstvakken niet veel uit elkaar liggen. Ons wapen scoort echter wel als één van de laagsten.

Bij de tweede vraag, over de band met het eigen wapen of dienstvak, scoort ons wapen aanzienlijk lager dan de winnaars genie en LO/Sport. Bij geen andere vraag liggen de scores zover uiteen. Daarnaast valt op dat de gevechts- (infanterie en cavalerie) en de gevechtssteuneenheden (genie en artillerie) significant hoger scoren dan de gevechtsverzorgings- (geneeskundige dienst, logistiek, technische dienst en militaire administratie) en commandovoeringssteuneenheden (verbindingsdienst).

Vervolgens is gevraagd naar de band met andere wapens en dienstvakken van de Landmacht. Hier valt op dat het verschil tussen de band met het eigen wapen en dat van anderen bij geen van de groepen zo klein is als bij de

verbindingsdienst. De sergeanten-1 van de verbindingdienst scoren zelfs opmerkelijk hoog. Zij geven namelijk aan een sterkere band te hebben met werknemers van andere wapens en dienstvakken dan met leden van hun eigen wapen.

Toewijding

De tweede factor van esprit de corps is toewijding. In het onderzoek zijn twee vragen (figuur 6 & 7) gesteld die daarmee te maken hebben. Ten eerste is gevraagd naar het plezier in het werk. Gelukkig geven de militairen over de hele linie aan plezier in hun werk te hebben. De score van de verbindelaren is gemiddeld. Ten tweede is gevraagd of de respondent zijn werk niet voornamelijk om het geld doet. De verbindelaren antwoorden daarop enigszins ontkennend met een gemiddelde score van 2.90. Hoewel dit ogenschijnlijk een redelijke score is valt op dat militairen van andere wapens en dienstvakken aangeven nog minder door geld te worden gemotiveerd.

Gepaste trots

Gepaste trots is de laatste factor van esprit de corps. Het was lastig om in de vragenlijst stellingen te vinden die aan deze factor zijn te koppelen. Er zijn echter wel een drietal vragen die hier zijdelings mee te maken hebben. Twee daarvan (figuur 8 & 9) gaan over de waarde van de eigen kennis. Bij de derde vraag (figuur 10) wordt het belang van reputatie onder de loep genomen. Ten behoeve van dit artikel wordt aangenomen dat er een positief verband is tussen gepaste trots en de waarde van kennis enerzijds en reputatie anderzijds.

Bij de twee vragen over kennis valt op dat verbindelaren hun kennis weliswaar waardevol vinden, maar over het algemeen niet zo waardevol als medewerkers van andere wapens en dienstvakken hún kennis vinden. De ervaren sergeanten-1, die in hun loopbaan veel kennis hebben opgedaan, verhogen het gemiddelde aanzienlijk.

Vergeleken met de vragen over kennis liggen de scores over de hele linie lager als gevraagd wordt naar het belang van reputatie. De score van de verbindingdienst is benedengemiddeld.

In figuur 11 zijn de scores op het begrip esprit de corps weergegeven. De scores verschillen niet veel van elkaar, maar de verbindingdienst bevindt zich in de achterhoede. Wederom valt op dat de gevechts- en de gevechtssteuneenheden hoger scoren dan de gevechtsverzorgings- en commandovoeringssteuneenheden

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Zoals al eerder vermeld kent dit onderzoek beperkingen ten aanzien van de validiteit. Het is namelijk niet alleen de vraag of esprit

Figuur 1: Respondenten per rang per wapen/ dienstvak

	Totaal	Sergeant	Sergeant-1	Sergeant-majoor	Adjutant	Tweede luitenant	Eerste luitenant	Kapitein
Artillerie	154	22	74	11	15	5	12	15
Cavalerie	79	9	23	15	12	3	8	9
Genie	115	26	32	17	20	2	7	11
GNK	101	6	53	11	11	2	5	13
Infanterie	166	39	30	29	27	5	17	19
Logistiek	188	26	44	38	35	6	14	25
LO/S	34	11	0	7	8	0	2	6
MA	60	7	18	5	11	4	4	11
TD	147	7	37	37	37	6	10	13
VBDD	133	50	25	23	15	2	5	13

Figuur 2: Antwoordmogelijkheden

Volledig mee eens	Mee eens	Enigszins mee eens	Niet mee oneens/ niet mee eens	Enigszins mee oneens	Mee oneens	Volledig mee oneens
7	6	5	4	3	2	1

Figuur 3: Binnen het team waar ik deel van uit maak heerst een goede sfeer

MA	Td	Artillerie	Cav	Inf	Log	LO/S	Genie	VBDD	GNK
6.01 (0.7)	5.94 (0.9)	5.91 (1.1)	5.90 (0.8)	5.86 (1.1)	5.81 (1.0)	5.68 (1.3)	5.64 (1.0)	5.56 (1.3)	5.28 (1.4)
5.43 (1.4)	5.46 (1.6)	5.92 (0.8)	5.27 (1.2)	5.50 (0.7)	5.71 (0.8)	5.86 (1.2)			
Sergeant	Sergeant-1	Sergeant-majoor	Adjutant	Tweede luitenant	Eerste luitenant	Kapitein			

Figuur 4: Ik voel een band tussen mij en andere leden van mijn eigen wapen/ dienstvak

Genie	LO/S	Inf	Cav	Art	VBDD	TD	Log	GNK	MA
5.80 (1.4)	5.76 (1.4)	5.48 (1.2)	5.23 (1.2)	5.05 (1.5)	4.69 (1.6)	4.68 (1.7)	4.56 (1.5)	4.58 (1.7)	4.46 (1.7)
4.70 (1.3)	5.00 (1.8)	4.76 (1.6)	4.06 (1.6)	5.00 (0.0)	5.00 (2.0)	4.50 (1.8)			
Sergeant	Sergeant-1	Sergeant-majoor	Adjutant	Tweede luitenant	Eerste luitenant	Kapitein			

Figuur 5: Ik voel een band tussen mij en werknemers van andere wapens/ dienstvakken van de Landmacht

LO/S	Artillerie	VBDD	Genie	Cav	Log	Inf	GNK	TD	MA
4.98 (1.4)	4.84 (1.2)	4.54 (1.3)	4.46 (1.3)	4.39 (1.2)	4.31 (1.2)	4.31 (1.4)	4.22 (1.4)	4.2 (1.5)	4.15 (1.5)
4.39 (1.4)	5.40 (1.0)	4.36 (1.3)	4.11 (1.2)	4.50 (0.7)	4.57 (1.8)	4.33 (1.5)			
Sergeant	Sergeant-1	Sergeant-majoor	Adjutant	Tweede luitenant	Eerste luitenant	Kapitein			

Figuur 6: Ik doe mijn werk met plezier

LO/S	Genie	Log	Cav	Artillerie	VBDD	Inf	MA	TD	GNK
6.24 (1.0)	5.94 (1.1)	5.88 (1.0)	5.78 (1.1)	5.77 (1.3)	5.74 (1.2)	5.74 (1.3)	5.73 (1.1)	5.73 (1.2)	5.33 (1.3)
5.65 (1.2)	6.13 (0.8)	5.64 (1.4)	5.28 (1.3)	6.50 (0.7)	5.43 (0.8)	6.01 (1.0)			
Sergeant	Sergeant-1	Sergeant-majoor	Adjutant	Tweede luitenant	Eerste luitenant	Kapitein			

Figuur 7: Ik doe mijn werk niet voornamelijk om het geld

LO/S	Cav	Log	Inf	GNK	Genie	TD	Artillerie	MA	VBDD
3.82 (1.5)	3.28 (1.4)	3.28 (1.4)	3.32 (1.5)	3.24 (1.3)	3.24 (1.4)	3.22 (1.6)	3.22 (1.6)	3.03 (1.4)	2.90 (1.6)
2.57 (1.7)	3.21 (1.7)	3.12 (1.2)	2.63 (1.4)	4.50 (0.7)	3.14 (1.1)	3.16 (1.5)			
Sergeant	Sergeant-1	Sergeant-majoor	Adjutant	Tweede luitenant	Eerste luitenant	Kapitein			

Figuur 8: Mijn kennis is waardevol voor andere wapens/ dienstvakken

Inf	LO/S	Cav	Genie	MA	Log	Artillerie	GNK	VBDD	TD
5.56 (1.0)	5.40 (1.4)	5.33 (0.9)	5.32 (1.2)	5.25 (1.3)	5.22 (1.0)	5.18 (1.3)	5.06 (1.2)	5.11 (1.3)	4.86 (1.4)
4.48 (1.2)	6.48 (0.8)	5.12 (1.1)	4.92 (1.1)	5.00 (1.5)	5.29 (1.0)	5.12 (1.5)			
Sergeant	Sergeant-1	Sergeant-majoor	Adjutant	Tweede luitenant	Eerste luitenant	Kapitein			

Figuur 9: Mijn kennis is waardevol voor de Landmacht

Cav	Inf	Genie	Artillerie	TD	VBDD	Log	LO/S	GNK	MA
5.80 (1.0)	5.76 (1.2)	5.74 (1.1)	5.71 (1.1)	5.54 (1.3)	5.52 (1.1)	5.41 (1.0)	5.39 (1.4)	5.32 (1.1)	5.06 (1.2)
5.43 (0.9)	5.68 (1.5)	5.52 (1.0)	5.49 (1.1)	6.50 (0.7)	4.71 (1.8)	5.69 (1.0)			
Sergeant	Sergeant-1	Sergeant-majoor	Adjutant	Tweede luitenant	Eerste luitenant	Kapitein			

de corps inderdaad bestaat uit kameraadschap, toewijding en trots, het is ook de vraag in hoeverre deze begrippen met de gebruikte vragenlijst zijn gemeten. Daarnaast is het twijfelachtig of de steekproef representatief is. Toch kunnen de gegevens in dit artikel interessante aanknopingspunten bieden.

Het Regimentscommando van de Verbindingsstroepen hecht veel waarde aan esprit de corps. Voor een virtuele organisatie met leden die geografisch zijn verspreid is het echter uitdagend om dit teamgevoel te verhogen. Als wordt gekeken naar kameraadschap kan worden gesteld dat de verbindelaren weliswaar in sfeervolle teams werken, maar niet een bijzonder sterke band ervaren met het eigen wapen. Wellicht is dit een gevolg van de tewerkstelling bij de eenheden. De aannemelijkheid van deze stelling wordt vergroot als de opvallend hoge score van de sergeanten-1 op de stelling 'ik voel een band tussen mij en werknemers van andere wapens/ dienstvakken van de Landmacht' in ogenschouw wordt genomen. Dit zijn namelijk ervaren militairen waarvan mag worden aangenomen dat ze door de aard van hun werkzaamheden in de afgelopen jaren veelvuldig in contact zijn gekomen met militairen van buiten de verbindingdienst. De verbindelaren die aan het onderzoek hebben deelgenomen gaven aan een gemiddelde hoeveelheid plezier in hun werk te hebben. Daarnaast is het ook de groep die meer dan de anderen door geld wordt gemotiveerd. Wellicht dat kan worden onderzocht op welke wijze de arbeidstevredenheid van de verbindelaar kan worden verhoogd.

Als ten slotte wordt gekeken naar de factor gepaste trots lijken de verbindelaren niet bijzonder onder de indruk van hun kennis. Als het belang van de verbindelaar voor defensie wordt benadrukt tijdens de opleiding zal dit mogelijk veranderen. Gezonde concurrentie tussen wapens en dienstvakken kan immers geen kwaad. Daarnaast lijkt de verbindelaar niet bijzonder veel waarde te hechten aan reputatie. Hoewel verbindelaren mogelijk wel trots zijn op hun Regiment kan deze eigenschap voorkomen dat dit actief wordt uitgedragen. Het is overigens niet ondenkbaar dat deze vorm van bescheidenheid juist van pas komt bij de tewerkstellingen bij de eenheden.

Gevechts- en gevechtssteuneenheden behalen een hogere score op esprit de corps dan de gevechtsverzorgings- en commandovoeringssteuneenheden. Het lijkt waarschijnlijk dat gezamenlijke gevechtstabijheid de onderlinge band en het teamgevoel versterkt. Aangezien verbindelaren niet vaak in dergelijke situaties verkeren en ze lastig zijn te simuleren kan een voorbeeld worden genomen aan het bijzonder hoog scorende LO/Sport. Net als militairen van het Regiment Verbindingsstroepen behoren zij tot een virtuele organisatie met medewerkers die zijn verspreid door het land. Het lijkt dus

Figuur 10: Ik vind mijn reputatie belangrijk

Artillerie	Cav	Inf	Log	MA	GNK	Genie	VBDD	TD	LO/S
4.69 (1.5)	4.56 (1.6)	4.53 (1.6)	4.48 (1.5)	4.44 (1.6)	4.32 (1.4)	4.31 (1.5)	4.30 (1.8)	4.28 (1.6)	3.75 (1.9)
4.09 (1.6)	4.39 (1.4)	4.60 (1.6)	3.92 (1.7)	6.00 (0.0)	4.43 (1.9)	4.35 (1.4)			
Sergeant	Sergeant-1	Sergeant-majoor	Adjutant	Tweede luitenant	Eerste luitenant	Kapitein			

Figuur 11: Esprit de corps

LO/S	Inf	Cav	Artillerie	Genie	Log	TD	VBDD	MA	GNK
5.14 (0.7)	5.05 (0.7)	5.03 (0.6)	5.01 (0.8)	5.01 (0.7)	4.88 (0.6)	4.82 (0.8)	4.80 (0.8)	4.79 (0.7)	4.68 (0.7)
4.60 (0.9)	5.23 (0.6)	4.87 (0.7)	4.50 (0.7)	5.49 (0.2)	4.78 (0.8)	4.90 (0.8)			
Sergeant	Sergeant-1	Sergeant-majoor	Adjutant	Tweede luitenant	Eerste luitenant	Kapitein			

raadzaam ervaringen met LO/Sport uit te wisselen.

De eindscores op esprit de corps liggen dicht bij elkaar en het Regiment Verbindingsstroepen bevindt zich niet in de voorhoede. De inspanningen van het Regimentscommando

do kunnen echter aan momentum winnen, waardoor het teamgevoel in de toekomst zal toenemen. De verhuizing van het Regiment naar Amersfoort is een kans om gezamenlijk nieuwe geschiedenis te schrijven.

REACTIE REGIMENTSCOMMANDANT

De redactie heeft de Regimentscommandant, lkol Jaap de Feiter, gevraagd om een reactie bij dit artikel. Herkent de Regimentscommandant zich in de observaties?

Het regimentscommando geeft invulling aan de hoofdtaken Herdenken, Gedenken, Saamhorigheid en Traditiebeleving. Door activiteiten te ontplooiën op deze vier hoofdtaken, probeert het regimentscommando de 'korpsgeest' te verhogen. Daar hechten we veel waarde aan, want een sterk sociaal netwerk binnen alle geledingen van het Regiment maakt ons sterker. Maar de mate en het tempo waarin dat zich ook echt ontwikkelt, is vooral afhankelijk van de inzet van ieder individu. Het regimentscommando schept de randvoorwaarden om het tot zijn recht te laten komen. Natuurlijk help onze geografische spreiding daarbij niet. Velen voelen zich in eerste instantie verbonden met de eenheid waarbinnen ze hun dagelijks werk uitvoeren. Samen met collega's waarop ze dagelijks kunnen rekenen. De verbondenheid met het Regiment komt daarbij op de tweede plaats. Wat verder opvalt, is dat we niet bijzonder onder de indruk zijn van onze eigen kennis en daarbij vaak bescheiden naar buiten treden. Die bescheidenheid is niet nodig, wij vervullen cruciale functies binnen onze Krijgsmacht. Collega's van andere wapens en dienstvakken kijken hier vaak anders tegenaan. En met de invoering van bijvoorbeeld BMS wordt de functie van Foxtrot bij de eenheden niet alleen zwaarder, maar wint nog meer aan belang. Bij 11 Luml gaan ze ruimte creëren voor de komst van een dergelijke functionaris. Het belang van communicatie is op commandantenniveau al lang onderkend, en die bescheidenheid mag best meer plaats maken voor 'trots' en 'onze toegevoegde waarde durven uitdragen'. Maar zo zitten we als verbindelaren blijkbaar niet in elkaar. Door Regimentslessen aan alle VTO-en (inclusief de leerlingen van de Beroeps Praktijk Vorming), Battlefieldtours aan Rotterdam, etc. te verzorgen probeert het Regimentscommando het gevoel van 'trots' structureel breed uit te dragen.

Deze aanpak is in de afgelopen jaren ingezet, en zal zeker op termijn tot resultaat leiden. Maar het moet bovenal een gezamenlijke inspanning zijn!

BRONNEN:

1. Wat is het Regiment Verbindingsstroepen? http://www.verbindingsdienst.nl/index.php?option=com_content&view=article&id=523&Itemid=15, geraadpleegd op 17 maart 2011
2. Een georganiseerd en transparant Regiment. http://www.verbindingsdienst.nl/index.php?option=com_content&view=article&id=130&Itemid=35, geraadpleegd op 17 maart 2011
3. Postma, R. (2010). *Eerlijk zullen we alles delen?* Diagnostisch onderzoek naar de participatie aan het Lessons Learned proces van het Commando Landstrijdkrachten. Afstudeeronderzoek Nederlandse Defensie Academie, studierichting Communicatie-, Informatie- en Commandovoeringssystemen.

