



Utrecht University

Een fit tussen sollicitant en groene baret

Kwalitatief onderzoek naar verandering in de congruentie tussen person organization-fit en gepercipieerde elementen van het employer brand van sollicitanten bij het Korps Commandotroepen

Master Thesis

Auteur: Tweede Luitenant F. (Fleur) Koetsenruyter, BSc

Begeleider: Dr. R. T. (Rick) Borst





Een fit tussen sollicitant en groene baret;
*Kwalitatief onderzoek naar verandering in de
congruentie tussen person organization- fit
en gepercipieerde elementen van het employer brand
van sollicitanten bij het Korps Commandotroepen*

Tweede Luitenant F. (Flurentia) Koetsenruyter, BSc.
Studentennummer: 2316976
Aantal woorden: 29699
Datum: 24-06-2021

Universiteit Utrecht
Utrechtse School voor Bestuur- en Organisationswetenschap
Master Strategisch Human Resource Management

In samenwerking met het Ministerie van Defensie
Korps Commandotroepen
Begeleider: Majoor B. (Bart) de Graaff

Begeleider, tevens eerste beoordelaar: Dr. T. R. (Rick) Borst
Tweede beoordelaar: Prof. Dr. E. (Eva) Knies



Voorwoord

Met gepaste trots presenteer ik u mijn master thesis 'Een fit tussen groene baret en sollicitant'. Het onderzoek is geschreven ter afsluiting van de master Strategisch Human Resource Management en is het resultaat van zeven maanden nadenken, schrijven, herschrijven en verbeteren.

Allereerst wil ik een woord van dank uitspreken aan mijn eerste begeleider Rick Borst. Rick, dank voor het meedenken toen ik aangaf dit onderzoek hoe dan ook op 2 juli 2021 af te willen ronden. Daarnaast hebben uw expertise en scherpe inzichten mij geholpen bij het verbreden van mijn kennis in het HRM-vak en onderzoek vaardigheden. Uw begeleiding, maar ook uw feedback, opmerkingen en ideeën hebben er onder andere voor gezorgd dat dit eindproduct zijn huidige vorm heeft gekregen. Ook wil ik mijn tweede begeleider, Eva Knies, bedanken voor de kritische feedback waardoor ik mijn onderzoek naar een hoger niveau kon tillen.

Daarbij wil ik ook graag majoor de Graaff danken voor de mogelijkheid om mijn onderzoek bij het KCT uit te voeren en mij hierin te ondersteunen. Dank voor de inzichten die u mij heeft gegeven over de organisatie en de hulp die u heeft geboden gedurende het onderzoek. Via deze weg was het mogelijk mijn interesseveld te combineren met het uitvoeren van een onderzoek.

Tot slot wil ik ook graag mijn sociale omgeving bedanken. Steven, Maki en Peter, dank voor het aanhoren van de 'congruentie' en het tonen van eindeloze interesse en steun in het onderzoek. Door jullie tips, bemoedigende woorden om door te gaan en afleiding was het mogelijk om dit product in deze vorm neer te zetten. Ook mijn vrienden Kirsten, Silvie en Shirley, dank voor het aanhoren van mijn 'scriptie struggles' en mij soms het duwtje te geven om het los te laten en iets anders te gaan doen.

Dit gezegd hebbende rest mij niets anders dan u veel leesplezier toe te wensen!

Tweede Luitenant F. (Fleur) Koetsenruyter, BSc.

Amersfoort, juli 2021



Samenvatting

Wetenschappelijk onderzoek toont het belang van de invloed van een juiste *employer brand(-ing)* (EB) op de PO-fit aan. Echter, onderzoek over tijd blijft uit. In samenwerking met het Korps Commando Troepen is in het huidige onderzoek, door middel van *HR-strength*, gekeken naar de verandering in de congruentie tussen de waarden en behoeften die het KCT voor de sollicitanten aantrekkelijk maakt en de gepercipieerde elementen van het EB in de online- en fysieke selectiefase.

Bovenstaande is onderzocht door middel van een kwalitatieve studie. Een antwoord is geformuleerd met behulp van een literatuuronderzoek enerzijds en 22 interviews met de huidige sollicitanten van het KCT anderzijds. Om verandering in de congruentie inzichtelijk te maken zijn dezelfde sollicitanten in de online- en fysieke fase geïnterviewd.

Vanuit de literatuur wordt onderscheid gemaakt in *employer brand* (instrumentele- en symbolische voordelen) en *EB* (ontwerpen van het *brand*, extern op de markt brengen en internaliseren). Door middel van een consistent, duidelijk en ondubbelzinnig werkgeversimago (*HR-strength*), ontwikkeld en uitgedragen in de EB, treedt een hogere compatibiliteit op tussen de sollicitant en de organisatie (PO-fit).

De empirie toont aan dat respondenten in de online fase hoofdzakelijk de instrumentele variabelen sociale- en teamactiviteiten en buitenland en de symbolische variabele, kernwaarden ervaren. Dit komt voornamelijk voort uit de informatie verkregen op werkenbijdefensie.nl, de podcasts en op het internet buiten de officiële kanalen om. Enkel de instrumentele voordelen sociale- en teamactiviteiten, fysieke activiteiten en buitenland leiden in de online fase tot aantrekking. In de fysieke fase ervaren de sollicitanten voornamelijk de symbolische variabele mentaal aspect en de instrumentele variabelen structuur, sociale- en teamactiviteiten en fysieke activiteiten, omdat zij de selectie fysiek hebben meegemaakt. De ervaren variabelen sociale- en teamactiviteiten, fysieke activiteiten, buitenland, scholings- en specialisatiemogelijkheden en de kernwaarden resulteren in de aantrekking van de sollicitanten naar het KCT.

Uit onderzoek onder de (burger) sollicitanten van het KCT blijkt dat EB een juiste manier is om potentiële sollicitanten aan te trekken en te informeren. Echter, gedurende de fysieke fase is EB minder effectief. Het verkrijgen van een bevestiging over eerder verkregen informatie (in de online fase) en het kunnen creëren van een *overall* indruk staat voorop. Enige inconsistentie in deze informatie wordt niet als hinderlijk ervaren en heeft geen invloed op de mate van aantrekking. Het credo: "*Iedereen wil commando zijn, niet iedereen kan commando worden.*" gaat in dit geval op. De uiteindelijke baan is voor hen de belangrijkste factor tot aantrekking en de mate van ervaren elementen en hoe deze worden overgedragen is een bijzaak.

Kernwoorden: *employer brand, employer branding, PO-fit, HR-strength, Special Forces (KCT).*



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Probleemstelling.....	9
1.3 Doelstelling.....	10
1.3.1 Vraagstelling.....	10
1.4 Relevantie.....	11
1.4.1 Wetenschappelijke relevantie.....	11
1.4.2 Maatschappelijke relevantie.....	12
1.4.3 Praktische relevantie.....	12
1.5 Leeswijzer.....	13
2. Theoretisch kader	14
2.1 Employer brand(-ing).....	14
2.1.1 Employer branding.....	14
2.1.2 Aspecten van het employer brand.....	15
2.1.2.1 Instrumentele- en symbolische voordelen.....	16
2.2 Person organization fit.....	16
2.2.1 Types van 'fit' in de context van rekrutering.....	17
2.3 Relatie tussen employer brand en PO-fit.....	17
2.3.1 Value congruence.....	18
2.3.2 Needs-supply fit.....	19
2.4 Relatie tussen employer branding en PO-fit in passieve en actieve fase.....	20
2.4.1 Brand clarity.....	20
2.4.2 Signalling theory.....	20
2.4.3 HR-strength.....	20
2.5 Conceptueel model en verwachtingen.....	22
3. Methodologie	23
3.1 Onderzoeksstrategie.....	23
3.2 Onderzoeksmethode.....	23
3.3 Operationalisatie.....	24
3.4 Dataverzameling.....	25
3.4.1 Procedure.....	25
3.5 Data-analyse.....	25
3.6 Keuze respondenten en ethische aspecten.....	27
3.6.1 Keuze respondenten.....	27
3.6.2 Ethische aspecten.....	28
3.7 Kwaliteitswaarborging.....	28
3.7.1 Betrouwbaarheid.....	28
3.7.2 Interne validiteit.....	28
3.7.3 Externe validiteit.....	29
3.7.4 Objectiviteit.....	29
4. Resultaten	30
4.1 Het (employer) brand(-ing proces) van het KCT.....	30
4.1.1 Het brand.....	30
4.1.2 Het proces van EB.....	31
4.1.3 Behaalde PO-fit.....	33



4.1.4 Invloed <i>HR-strength</i>	33
4.2 <i>Ervaren onderdelen EB online fase</i>	34
4.2.1 Instrumentele voordelen.....	34
4.2.2 Symbolische voordelen	38
4.3 <i>Bijdrage aan PO-fit online fase</i>	39
4.3.1 Aantrekking instrumentele voordelen	40
4.3.2 Aantrekking symbolische voordelen	42
4.4 <i>Ervaren onderdelen EB fysieke fase</i>	44
4.4.1 Instrumentele voordelen.....	44
4.4.2 Symbolische voordelen	46
4.5 <i>Bijdrage aan PO-fit in fysieke fase</i>	47
4.5.1 Aantrekking instrumentele voordelen	48
4.5.2 Aantrekking symbolische voordelen	51
4.6 <i>Confrontatie empirie met theorie</i>	53
Verwachting 1	53
Verwachting 2	54
Verwachting 3	54
5. Conclusie en discussie.....	55
5.1 <i>Beantwoording onderzoeksvragen</i>	55
5.2 <i>Beantwoording hoofdvraag</i>	58
5.3 <i>Theoretische implicaties</i>	59
5.4 <i>Beperkingen</i>	60
5.5 <i>Vervolgonderzoek</i>	61
5.6 <i>Praktische implicaties</i>	61
Literatuurlijst	63
Bijlagen	68
<i>Bijlage 1: Informatie- en toestemmingsformulier</i>	68
<i>Bijlage 2: Topiclijsten</i>	70
Bijlage 2.1: Topiclijst respondenten T1	70
Bijlage 2.2: Topiclijst respondenten T2	73
Bijlage 2.3: Topiclijst majoor de Graaff (Hoofd Werving, Selectie & Communicatie)	76
<i>Bijlage 3: Code-bomen</i>	78
Bijlage 3.1: Code-boom majoor de Graaff.....	78
Bijlage 3.2: Code-boom respondenten T1.....	79
Bijlage 3.3: Code-boom respondenten T2.....	80



1. Inleiding

1.1 Aanleiding

“Iedereen wil commando zijn, niet iedereen kan commando worden.”

Commando kaderlid (2020, p. 1)

Net als bij alle Defensie onderdelen kampt het Korps Commandotroepen (KCT) al jarenlang met een chronisch personeelstekort (RTL Nieuws, 2017). Dit vanwege de relatief hoge uitstroom van de afgelopen jaren welke niet gecompenseerd kan worden met voldoende instroom (NOS, 2019; RTL Nieuws, 2017). Hoewel de uitstroom is afgenomen, blijft de instroom beperkt. Volgens hoofd Werving, Selectie & Communicatie melden gemiddeld één tot twee mensen zich per dag aan om commando te worden, maar haalt tussen de 50 en 75% de eindstreep niet. Hiervoor zijn verscheidene redenen waaronder een verkeerd beeld van het KCT, weinig tot geen persoonlijk contact tussen de sollicitanten en het KCT voorafgaand aan het opdoen van de eerste ervaringen, zoals tijdens de informatiedag KCT of de kennismakingsdagen KCT (KD-KCT), en de vele uitval tijdens de opleiding (Militaire courant, 2020, Defensiekrant, 2014). Het KCT heeft de afgelopen jaren daarom flink geïnvesteerd in *employer branding* (EB) waarbij de werving en communicatie zijn gecombineerd (Militaire courant, 2020). Wetenschappelijk onderzoek onder speciale militaire eenheden heeft ook aangetoond dat eerste indrukken die werknemers opdoen door EB sterke voorspellers zijn voor de aantrekkingskracht van de organisatie in de latere *recruitment* fases (Lievens et al., 2005; Lievens et al., 2007). Ondanks de investeringen die het KCT in de *branding* maakt om de uitval tijdens de opleiding te verlagen, vallen vele sollicitanten af. Het is dus een gegeven dat het behalen van de eindstreep niet enkel bij het individu zelf is te achterhalen, maar dat ook de organisatie hier een groot aandeel in heeft (Ghielen et al., 2020). Dit leidt enerzijds tot de vraag welke behoeften een sollicitant benodigd in een organisatie, anderzijds in hoeverre deze overeenkomstig zijn met de waarden welke het KCT uitdraagt.

Eerder onderzoek benadrukt het belang van EB om op deze manier de werving van de organisatie te verbeteren. EB houdt het creëren van een imago als werkgever in waarbij een organisatie haar *employer brand* uitdraagt (Barrow & Mosley, 2005; Lievens, 2007). Het is hierbij van belang dat een organisatie haar waarde propositie en unieke kenmerken extern uitdraagt welke in overeenkomst behoren te zijn met de gevoerde organisatiecultuur (Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens, 2007; Cable & Turban, 2001). Dit heeft als doel het aantrekken en aanspreken van een specifieke doelgroep, potentiële sollicitanten, die een fit ervaren met de uitgedragen waarde propositie en unieke kenmerken (Weske et al., 2020; Ghielen et al., 2020).

Onderscheid wordt gemaakt in de inhoud van het *brand*, namelijk; instrumentele- en symbolische (psychologische) voordelen. Instrumentele voordelen corresponderen met baan gerelateerde attributen welke beschreven worden in termen van objectieve, fysieke en tastbare kenmerken, ook wel extrinsieke kenmerken (Lievens, 2007). Deze zijn door Katz (1960) gekoppeld aan de basisbehoeften van de mens om de voordelen van een organisatie te maximaliseren en de kosten te minimaliseren. In termen van het Ministerie van Defensie verwijst dit onder andere naar secundaire arbeidsvoorwaarden, mogelijkheden om naar het buitenland te reizen of het ondernemen van fysieke activiteiten. Symbolische voordelen komen overeen met niet-baan gerelateerde attributen



(Keller, 1993) en beschrijven de baan in subjectieve, abstracte en ontastbare attributen welke voortvloeien uit de waarneming van personen. Deze voordelen zijn voornamelijk gekoppeld aan het behouden van zelfidentiteit of het versterken van het zelfbeeld, oftewel intrinsieke kenmerken (Lievens & Highhouse, 2003; Lievens, 2007). Binnen het Ministerie van Defensie zijn dit onder meer zaken als prestige of kernwaarden. Door middel van instrumentele- (*needs-supply fit*) en symbolische voordelen (*value congruence*) tracht de werkgever een PO-fit te creëren tussen de organisatie en de potentiële werknemer. *Needs-supplies* tonen een verband aan tussen hetgeen wat een individu vraagt en wat een organisatie levert in de arbeidsovereenkomsten. *Value congruence* behelst de dieperliggende overeenkomst van intrinsieke waarden tussen werkgever en werknemer (Ghielen et al., 2020). Door juiste toepassing van EB als proces worden 'fittende' medewerkers aangetrokken, teneinde zich te binden aan de organisatie. Tevens is het hierdoor mogelijk verschillen tussen de sollicitant en de afgegeven waarden en behoeften (PO-fit) gedurende het wervingsproces te verklaren en onderkennen (Ghielen et al., 2020; Lievens, 2007).

Bestaand onderzoek focust zich echter op de percepties van medewerkers over de inhoud van het *brand* gemeten op één tijdstip, namelijk aan de voorkant bij de eerste fase van rekrutering (Ghielen et al., 2020; Lievens, 2007; Dineen et al., 2002; Swider et al., 2015). EB is een proces wat plaats vindt gedurende de gehele rekrutering en selectie om zo de informatie waarover een individu reeds beschikt te verduidelijken dan wel te vergroten. Aan de hand hiervan heeft de sollicitant voldoende informatie om een beslissing te maken of hij wel of niet wilt solliciteren (Dineen & Soltis, 2011). Na sollicitatie wordt overgegaan op een actievere fase van selectie, waarbij de sollicitant door de organisatie gemeten en beoordeeld wordt aan de hand van de eisen en kenmerken die benodigd zijn voor het vervullen van de functie. Dit vindt plaats tijdens één of meerdere bezoeken op locatie waarbij interactie tussen de sollicitant en de organisatie plaats vindt (Ma & Allen, 2009; Swider et al., 2015; Walker et al., 2013). Gedurende deze fasen van rekrutering en selectie neemt *branding* een belangrijke positie in binnen een organisatie om de PO-fit zo hoog mogelijk te houden (Lievens, 2007; Cable & Turban, 2001). Het is volgens wetenschappelijke literatuur namelijk niet mogelijk dat een sollicitant associatie heeft met de bedrijfsentiteit van de gehele organisatie, enkel met aspecten van de organisatie. Gedurende de actieve fase van EB evalueert de sollicitant het *brand* op reeds gemaakte beloftes en of het *brand* (nog steeds) aansluit op de gestelde verwachtingen (Abimbola et al., 2012). Oftewel, de sollicitant evalueert continu de congruentie tussen enerzijds de eigen behoeften en waarden die de organisatie volgens de sollicitant aantrekkelijk maakt en anderzijds de door de sollicitant gepercipieerde elementen van het *brand* die tijdens de fasen worden gecommuniceerd (Ghielen et al., 2020).

Uit HRM onderzoek blijkt dat communicatie (impliciet en expliciet) door de organisatie een cruciaal element is in het proces van EB. De *signalling* theorie van Spence (1973) toont aan dat bij heldere communicatie over de brandinhoud consistente signalen afgegeven behoren te worden. De sollicitant construeert op basis van deze signalen een impressie over de organisatie (Spence, 1973; Ghielen et al., 2020). Gezien de onzekerheid gedurende het wervingsproces voor zowel de sollicitant (niet aangenomen worden) en de organisatie (personeelstekort) is het van belang dat de werkgeverskenmerken duidelijk gesignaleerd worden (Collins & Stevens, 2002; Ghielen et al., 2020; Wilden et al., 2010). Tevens behoort ambiguïteit in de afgegeven informatie (signalen) gedurende het proces van EB te worden voorkomen. Dit wordt benadrukt door de theorie van *HR-strength*, welke aantoont dat ondubbelzinnig signalen van werkgevers leiden tot stabiliteit in de individuele



percepties van medewerkers over wat de organisatie uitdraagt. In termen van rekrutering en selectie is *HR-strength* mogelijk een belangrijk component om ervoor te zorgen dat sollicitanten de congruentie behouden tussen enerzijds de eigen behoeften en waarden (PO-fit) die de organisatie aantrekkelijk maakt en anderzijds de door de sollicitant gepercipieerde elementen van het *employer brand* (Ghielen et al., 2002).

Ook bij het KCT bestaat EB tijdens de rekrutering en selectie uit meerdere fasen. Startend met de online *branding* van het KCT, alsook de *branding* van het KCT als onderdeel van het Ministerie van Defensie. In deze online fase ligt de focus op het verkrijgen van meer bekendheid en herkenning, merk associaties, werkgeversimago en reputatie onder geïnteresseerden. In de vervolgfase vindt op locatie, gedurende de informatiedag KCT en Kennismakingsdagen KCT (KD-KCT), interactie plaats tussen de geïnteresseerden en organisatie (De Graaff, 2020)¹. Gezien het feit dat onderzoek over verandering in de congruentie over verschillende fasen tijdens het proces van EB onderbelicht is (Ghielen et al., 2020; Lievens, 2007; Swider et al., 2015), richt huidig onderzoek zich op de waarden en behoeften die het KCT volgens de sollicitant aantrekkelijk maakt (PO-fit) en gepercipieerde EB elementen in de online- en fysieke fase waarbij (eventuele) verandering in deze congruentie in kaart wordt gebracht. Hierbij wordt onderzocht welke rol *HR-strength* in deze congruentie speelt (Ghielen et al., 2020; Wilden et al., 2010).

1.2 Probleemstelling

Zoals reeds benoemd in de aanleiding behaalt 50 tot 75% van de sollicitanten bij het KCT de eindstreep niet. Hierdoor loopt het KCT tegen problemen aan, zoals het niet volledig kunnen vullen van de eenheden. Het KCT en het Ministerie van Defensie erkennen hierom het belang van EB en gebruiken *branding*, net als in de literatuur, om haar bedrijfsnaam als merk in alle communicatie richting de doelgroep in te zetten. Het doel hiervan is het bedrijf als geheel te personifiëren en waarde te creëren door middel van de strategische positie, bedrijfsactiviteiten, werknemers en producten of diensten in voordele van de reputatie (Van Riel & Fombrun, 2007). Hierom past het KCT, naast de algemene EB van het Ministerie van Defensie welke gericht is op Koninklijke Landmacht, Koninklijke Luchtmacht, Koninklijke Marine en Koninklijke Marechaussee, ook haar eigen *branding* toe. Op deze manier positioneert het KCT zich als een exclusief en hoogwaardig merk, waarbij een *endorsed* merkstrategie wordt gehanteerd (Koninklijke Landmacht, 2017).

De Wervingsstrategie Korps Commandotroepen is ontwikkeld om het gat tussen de afgegeven waarden en behoeften van het KCT en de ervaren EB elementen door de sollicitanten te verkleinen, teneinde de uitstroom van uitvallers tijdens de opleiding te verminderen (Ministerie van Defensie, 2020a). De sollicitanten worden in de online fase door middel van EB aangetrokken. Door bijvoorbeeld Kamp van Koningsbrugge, de podcasts '*Below the radar, above yourself*' en een instagram account wordt getracht de juiste groep sollicitanten aan te trekken. Vervolgens wordt in de fysieke selectiefase, de informatiedag KCT en KD-KCT, gemeten of zij aan de merkidentiteit voldoen. Volgens de literatuur verhoogt een juiste manier van EB de kans op het vinden van kandidaten die de juiste PO-fit met de organisatie ervaren (Swider et al., 2015). De twee tijdstippen, online- en fysieke fase, kunnen van belang zijn om mogelijke verschillen in het uitgedragen *brand* te onderkennen. Inconsistentie in het *framen* van het *brand* in de verschillende fasen leidt namelijk tot

¹ Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van de Koninklijke Landmacht.



variabiliteit in de *brand clarity* (Ghielen et al., 2020; Backhaus, 2016; Lievens, 2007; Swider et al., 2015). Gezien de hoge uitval is echter de vraag in hoeverre sollicitanten congruentie ervaren tussen enerzijds de eigen behoeften en waarden die de organisatie volgens de sollicitant aantrekkelijk maakt en de door de sollicitant gepercipieerde elementen van het *employer brand* op de verschillende tijdstippen.

1.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek luidt dan ook als volgt: inzicht verkrijgen in hoeverre en hoe congruentie verandert tussen enerzijds de behoeften en waarden die een organisatie volgens de sollicitant aantrekkelijk maakt en anderzijds de door de sollicitant gepercipieerde elementen van het *employer brand* die tijdens de online en fysieke fase worden gecommuniceerd, teneinde handvatten te geven aan het KCT over eventuele optimalisatie van hun *employer branding* om de uitstroom onder sollicitanten mogelijk te verlagen.

1.3.1 Vraagstelling

Om de bovenstaande geformuleerde doelstelling van dit onderzoek te kunnen behalen is de volgende hoofdvraag opgesteld:

In hoeverre en hoe verandert de congruentie tussen enerzijds de eigen behoeften en waarden die het Korps Commandotroepen volgens de sollicitant aantrekkelijk maakt en anderzijds de door de sollicitant gepercipieerde elementen van het employer brand die tijdens respectievelijk de online fase en fysieke fase worden gecommuniceerd?

Om de centrale vraag te beantwoorden, zijn de volgende theoretische, deelvragen opgesteld:

1. Wat is er in de literatuur bekend over *employer branding*?
2. Wat is er in de literatuur bekend over *person organization fit*?
3. Hoe heeft *employer branding* invloed op *person organization fit*?

Daarnaast zijn de volgende empirische deelvragen opgesteld:

1. Hoe wordt het *brand* van het Korps Commando Troepen ontwikkeld en wat houdt het in?
2. Wat is het doel van de door het Korps Commandotroepen toegepaste *branding*?
3. Hoe en welke onderdelen van het *brand* van het Korps Commandotroepen ervaren sollicitanten op basis van de online *branding* in de eerste fase?
4. Welke onderdelen van het *brand* van het Korps Commandotroepen leveren een bijdrage aan de PO-fit onder sollicitanten?
5. In hoeverre levert de *employer branding* in de fysieke fase een bijdrage aan de ervaren onderdelen van het *brand*?
6. In hoeverre heeft de verandering in de ervaren onderdelen van het *brand* tijdens de fysieke fase een aandeel in de ervaren PO-fit van sollicitanten?



1.4 Relevantie

1.4.1 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek verrijkt de wetenschappelijke literatuur op drie vlakken. Allereerst is het merendeel van de onderzoeken naar PO-fit tijdens rekrutering en selectie gericht op één tijdstip (Dineen et al., 2002; Swider et al., 2015; Ghielen et al., 2020). Echter, *branding* is een dynamisch proces wat zich gedurende meerdere fasen in de rekrutering afspeelt. Hierdoor wordt mogelijk gemaakt dat een organisatie gedurende het gehele proces sollicitanten met de juiste 'fit' aan kan blijven trekken (Ghielen et al., 2020; Weske et al., 2019; Dineen & Soltis, 2011; Lievens & Slaughter, 2016). Wanneer het proces van *branding* op één tijdstip wordt gemeten, doet onderzoek geen recht aan het dynamische proces wat *branding* kenmerkt. Daarbij kunnen opvattingen van potentiële sollicitanten variëren in de verschillende fasen van rekrutering, wat tevens het belang aanduidt om rekening met het proces te houden (Ghielen et al., 2020; Wilden et al., 2010). Om deze reden wordt in dit onderzoek een tweetal fasen in de rekrutering onderzocht. Op deze manier kan congruentie, tussen enerzijds de behoeften en waarden afgegeven door de organisatie en anderzijds de gepercipieerde elementen van *branding*, op twee tijdstippen inzichtelijk worden gemaakt. Dit onderzoek levert dus een wetenschappelijke bijdrage, omdat het dynamische proces van EB gedurende de rekrutering op een tweetal tijdstippen onderzocht wordt en variantie in de opvatting van sollicitanten kenbaar maakt.

Naast het gebrek aan onderzoek naar EB als dynamisch proces, is onderzoek naar *HR-strength* als concept in *branding* schaars. Veelal wordt *HR-strength* toegepast op HRM instrumenten, waarbij het belang van het ontwerpen van een effectief HRM-systeem, om zo organisatorische prestaties te behalen, voorop staat. Hierbij wordt enkel gefocust op de huidige werknemers van een organisatie (Bowen & Ostroff, 2004; Tumasjan et al., 2020; Weske et al., 2019; Ghielen et al., 2020). Door in dit onderzoek *HR-strength* te integreren in het concept van *branding*, staat het overbrengen van een duidelijke non-ambigue boodschap centraal (Tumasjan et al., 2020; Ghielen et al., 2020; Wilden et al., 2010). Niet enkel is het onderzoek wetenschappelijk relevant, omdat door *HR-strength* de duidelijkheid en ambiguïteit van de *branding* van het KCT in de verschillende fasen wordt onderzocht. Ook is het wetenschappelijk relevant, omdat onderzoeken welke gebruik maken van *HR-strength* zich normaliter focussen op de huidige werknemers en niet, zoals in dit onderzoek, op de sollicitanten van het KCT.

Naast bovenstaande wetenschappelijke relevanties, is onderzoek naar *branding* binnen de militaire context beperkt. Zo zijn vele onderzoeken met de onderwerpen PO-fit, *branding* en *recruitment* uitgevoerd binnen civiele organisaties, zoals in de zorg en het onderwijs (Swider et al., 2015; Peng et al., 2014). Defensie heeft doorgaans een sterk en onderscheidend imago. *Special Forces* (SF) onderscheiden zich door hun kenmerkende taken en imago hier ook weer van. Aangezien andere organisaties veelal niet over zo een dergelijk imago beschikken, is het van belang (meer) wetenschappelijk onderzoek uit te voeren naar PO-fit, *branding* en *recruitment* binnen de SF (Lievens, 2007; Lievens & Slaughter, 2016). Onderzoek hiernaar is reeds uitgevoerd door Lievens (2007), wie tevens het belang aanhaalt meerdere studies over SF uit andere landen uit te voeren om de generaliseerbaarheid over de resultaten te vergroten. Het onderzoek is dus ook wetenschappelijk relevant, omdat het de bevindingen van eerder onderzoek naar de SF verrijkt en het de generaliseerbaarheid vergroot.



1.4.2 Maatschappelijke relevantie

Het Ministerie van Defensie is één van de grootste werknemers van Nederland en staat in dienst van de Nederlandse burger (Lievens et al., 2005). Om de hoofdtaak van Defensie uit te voeren, handhaving van de internationale rechtsorde, wordt onder andere het KCT ingezet (Ministerie van Defensie, 2020b). Echter, de grote uitval onder sollicitanten binnen de SF zorgt voor een tekort aan personeel binnen het KCT, waardoor zij haar kerntaken minder goed kan uitvoeren (Wolters, 2021). Een mogelijke oorzaak van het hoge uitvalspercentage is de incongruentie tussen de door de sollicitant ontwikkelde verwachtingen, de uitgevoerde *branding* door het KCT en de werkelijkheid (Lievens, 2007; Ghielen et al., 2020). Door onderzoek te doen naar welke behoeften een sollicitant benodigd in een organisatie en in hoeverre deze overeenkomstig zijn met de waarden welke het KCT uitdraagt middels haar EB wordt deze delta, ook wel PO-fit, in kaart gebracht. Een gezonde vulling van de SF is essentieel voor het uitvoeren van de kerntaak van Defensie waarbij maatschappelijke relevantie centraal staat.

1.4.3 Praktische relevantie

Volgens hoofd Werving, Selectie & Communicatie van het KCT is een 'gat' aanwezig tussen de ervaring, beleving en voorlichting. Om deze reden hebben zij een wervingsstrategie opgesteld (Militaire courant, 2020). Door middel van de juiste manier van werven wordt de informatiekloof bij potentiële sollicitanten verkleind. Zo kan voorkomen worden dat sollicitanten het beeld creëren dat bijvoorbeeld het oppakken van Bin Laden en parachutespringen hun enige taken zijn. Kortom, middels de juiste manier van werving wordt het imago van het KCT op een gepaste manier naar de sollicitanten overgebracht, waardoor zij een juist beeld van het KCT als werkgever kunnen creëren (De Graaff, 2020). Door onderzoek te doen naar de ervaren behoeften en waarden die het KCT volgens de sollicitant aantrekkelijk maakt (PO-fit) en de ervaren elementen gedurende de rekrutering en selectie tijdens de online- en fysieke fase, komt aan het licht welke afgegeven informatie, door het KCT, wel of niet strookt met de werkelijkheid. Ook wordt duidelijk of het 'gat' tussen de ervaring, beleving en voorlichting reeds aanwezig is, ondanks de wervingsstrategie. Tot slot komt hierdoor aan het licht wat sollicitanten meer of juist minder willen zien voorafgaand in de *branding*, wat maakt dat het onderzoek praktisch relevant is.

Het Ministerie van Defensie heeft door de overgang van dienstplicht naar vrijwillige dienst te maken met een personeelstekort. Dit is ook het geval bij het KCT. Zij kampen met een uitvalspercentage van 50 tot 75% onder de sollicitanten in de selectie- en rekruteringsfasen (Ministerie van Defensie, 2020a). Uit ervaring is gebleken dat burger kandidaten de eindstreep veelal niet halen. Om de instroom binnen het KCT te vergroten werft het KCT voornamelijk bij andere infanterie-eenheden. Deze militaire kandidaten hebben, in tegenstelling tot de burger kandidaat, reeds militaire kennis opgedaan wat de kans vergroot het selectietraject te behalen (Defensie, 2019). Echter, niet alleen de instroom, ook de uitstroom van militairen bij het KCT is een probleem. Volgens Staatssecretaris Barbara Visser (2018) is de laatste jaren een stijging te zien in de irreguliere uitstroom onder het personeel van het KCT. Niet alleen is dus sprake van een lage instroom, ook de uitstroom onder het personeel stijgt (Visser, 2018). Om deze reden ligt gedurende de selectie de focus voornamelijk op de motivatie van de cursisten en de kernwaarden van het KCT, met als gevolg dat de uitstroom door verkeerde verwachtingen is afgenomen (Defensie, 2019). Om deze uitstroom verder te verlagen, en dus de instroom binnen het KCT te verhogen waardoor de tekorten afnemen, richt dit onderzoek zich op eventuele verandering in de congruentie tussen de opgedane verwachtingen en afgegeven



waarden. Teneinde het KCT handvatten aan te reiken over eventuele verbeterpunten in het rekruteringsproces en hiermee de instroom en de personeelstekorten te verlagen. Het behalen van een verhoogde instroom en het oplossen van personeelstekorten, maakt dat het onderzoek praktisch relevant is.

1.5 Leeswijzer

Om bovenstaande vragen te beantwoorden wordt eerst in hoofdstuk 2 de literatuur uitgediept. In dit hoofdstuk worden *employer brand(-ing)*, *PO-fit* en *HR-strength* toegelicht, waarna wordt ingegaan op de samenhang (over tijd) tussen deze begrippen. Op deze manier wordt antwoord gegeven op de theoretische deelvragen. Het hoofdstuk sluit af met een conceptueel raamwerk en verwachtingen. Hoofdstuk 3 beschrijft de onderzoeksmethode welke wordt gebruikt om de primaire data te verzamelen. In het daarop volgende hoofdstuk, hoofdstuk 4, worden de resultaten besproken. Aansluitend volgt de conclusie in hoofdstuk 5, waarin antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag. Deze master thesis eindigt met een discussie, waarbij implicaties voor de theorie en praktijk, beperkingen van deze studie en suggesties voor vervolgonderzoek worden beschreven. De verwijzingen en bijlagen zijn opgenomen in de bijlagen 1, 2 en 3.



2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de literatuur met betrekking tot de verschillende concepten van het onderzoek. Allereerst wordt EB en de daarbij horende concepten besproken (2.1). Vervolgens wordt PO-fit in paragraaf 2.2 verder uitgewerkt. Door deze twee begrippen te analyseren is een beschrijving van het verband tussen EB en PO-fit mogelijk (2.3). Vervolgens wordt de invloed van *HR-strength* op het verband tussen EB en PO-fit over tijd toegelicht (2.4). Tot slot worden de verwachtingen en het conceptueel model beschreven in paragraaf 2.5.

2.1 Employer brand(-ing)

De literatuur beschrijft verscheidene definities over het begrip EB. Het proces van EB is het communiceren van het *brand*. Om deze reden wordt in deze paragraaf allereerst het begrip EB als proces uiteengezet, waarna de inhoud van het *brand* van een organisatie wordt toegelicht in daaropvolgende paragrafen.

2.1.1 Employer branding

Onderzoek naar EB toont aan dat de organisatie haar focus behoort te leggen op het, op een juiste manier, uitdragen van haar werkgeverskenmerk (Backhaus, 2016; Theurer et al., 2018;). Gezien het dynamische proces van EB wordt de organisatie gedurende het gehele rekruterings- en selectieproces in staat gesteld haar bedrijfswaarden over te brengen aan potentiële werknemers (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Backhaus, 2016; Weske et al., 2019). Een effectieve EB leidt tot concurrentievoordeel, helpt medewerkers de bedrijfswaarden te internaliseren en helpt bij het behouden van medewerkers (Backhaus en Tikoo, 2004). Echter, zij richten zich op de huidige werknemers van een organisatie, waardoor deze definitie niet voldoende specifiek is voor dit onderzoek. Lievens (2007) focust zich daarentegen wel op de EB van potentiële werknemers en doet dit binnen de SF in België. EB wordt door Lievens (2007) beschreven als een dynamisch proces welke een drietal fases kent. In de eerste fase wordt de waarde propositie ontwikkeld waarbij het formuleren van de unieke kenmerken van een organisatie centraal staan. In de tweede fase wordt het werkgeversimago extern op de markt gebracht door middel van werkgeversverenigingen, vakbonden en reclames. Dit heeft het creëren van een positief werkgeversmerkassociatie binnen de beoogde doelgroep als doel, teneinde personeel te werven. In de laatste fase wordt de uitgedragen waarde propositie binnen de organisatiecultuur opgenomen, doorgevoerd en aangebracht (Backhaus, 2016; Lievens & Slaughter, 2016; Lievens, 2007; Dabirian et al., 2019).

Zoals hierboven kort aangehaald, is het voor een organisatie van belang om EB als een dynamisch proces in de organisatie te integreren om zo passende medewerkers aan te trekken (Lievens, 2007; Backhaus & Tikoo, 2004). Op deze manier is het niet alleen mogelijk *branding* op een juiste manier in de organisatie te integreren, ook kan een bedrijf haar *branding* hierdoor op de juiste manier extern op de markt brengen en de juiste toekomstige werknemers aantrekken zodat een fit mogelijk is (Lievens, 2007; Ghielen et al., 2020; Weske et al., 2019; Dineen & Soltis, 2011). Echter, alleen de juiste toekomstige werknemers kunnen aangetrokken worden mits de EB in lijn is met hetgeen waar een organisatie voor staat en haar waarden juist presenteert. Wanneer dit niet het geval is, klopt het beeld van de sollicitanten over de organisatie niet en haken ze af gedurende de verdere fase van het rekruteringsproces. Het is dus voor een organisatie van belang continu de unieke waarden gedurende het rekruteringsproces te evalueren, zodat deze (altijd) overeenstemmen met hetgeen wat de sollicitant mee krijgt en waar de organisatie voor staat.



Binnen de drie fasen van EB, zijn een zogenaemde passieve en actieve component te herkennen. De passieve component is te koppelen aan de eerste fase van EB, ook wel de voorbereidende fase van het dynamische *branding* proces. Hierbij tracht de organisatie de aandacht van potentiële sollicitanten te trekken en hen ertoe te zetten te solliciteren bij de organisatie (Ma & Allen, 2009; Swider et al., 2015; Dineen & Soltis, 2011). De organisatie brengt hierbij het *brand* nog niet extern op de markt, maar focust zich op de ontwikkeling van haar waarde propositie (Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens, 2007; Backhaus, 2016; Ma & Allen, 2009). Om deze reden is de *branding* nog niet actief, maar wordt op een passieve manier behandeld. Dit heeft als resultaat dat de organisatie bij de start van de actieve fase, het juiste werkgeversimago extern op de markt kan brengen.

De actieve component start wanneer het ontwikkelde werkgeversimago, in de passieve en eerste fase van *branding*, op de markt wordt gebracht en sollicitanten hierdoor bij de organisatie solliciteren. Tijdens deze fase wordt de sollicitant door de organisatie beoordeeld en gemeten op zijn kwaliteiten, terwijl de interesse bij de sollicitanten voor de organisatie behouden hoort te blijven. Deze interesse wordt gevoed door het verkrijgen van meer informatie gedurende sollicitatiegesprekken of bezoeken op locaties (informatiedag KCT en KD-KCT). Op deze manier kunnen huidige werknemers de normen en waarden en cultuur van de organisatie overbrengen aan de sollicitanten (Walker et al., 2013; Swider et al., 2015). In de tweede fase, van de actieve fase, tracht de organisatie sollicitanten te overtuigen middels eventuele aanbiedingen voor wat betreft arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld zorg- en reiskostenvergoeding). Wanneer deze door de sollicitant worden geaccepteerd wordt het dynamische proces van *branding* en rekrutering beëindigd (Swider et al., 2015). Het dynamische proces start vervolgens opnieuw met als doel een nieuwe groep potentiële werknemers aan te trekken. Op deze manier stopt het proces van *branding* nooit en werkt het door als een vicieuze cirkel waarbij continue optimalisatie en verbetering aan het werkgeversimago en EB wordt toegepast.

2.1.2 Aspecten van het employer brand

Zoals hierboven aangegeven, wordt in de eerste fase van EB het *brand* ontwikkeld. Ambler en Barrow (1996) definiëren het *employer brand* als een pakket van functionele, economische en psychologische voordelen welke een organisatie kan leveren en uniek maakt. Deze definitie is uitgebreid door Backhaus & Tikoo (2004) die benadrukken dat het *employer brand* de unieke tastbare en immateriële voordelen van een organisatie behoort te weerspiegelen. De uniek tastbare en immateriële voordelen van een organisatie zijn overeenkomstig met het instrumenteel-symbolisch framework van Lievens (2007). Het instrumenteel-symbolisch framework is door Lievens en Highhouse (2003) uitgebreid om het *employer brand* van de organisatie op te kunnen stellen (Kaur & Shah, 2020; Keller, 1993). Het framework biedt een kader om het imago van een organisatie te beschrijven en controleren middels instrumentele- en symbolische voordelen (Lievens, 2007). In tegenstelling tot de definitie van Ambler en Barrow (1996) en Backhaus & Tikoo (2004) is het framework van Lievens (2007) wel toepasbaar op de rekruteringscontext van de SF en wordt toepassing op andere contexten dan de SF, zoals het geval bij de definities van Ambler & Barrow (1996) en Backhaus en Tikoo (2004), voorkomen. De definitie die hierom aan het *employer brand* is afgeleid en wordt gebruikt tijdens het onderzoek is als volgt: het opstellen van de instrumentele en symbolische voordelen van een organisatie, waardoor een gunstig werkgeversimago van de organisatie wordt geformuleerd.



2.1.2.1 Instrumentele- en symbolische voordelen

Instrumentele voordelen houden rekening met de objectieve, concrete en beschrijvende attributen en zijn overeenkomstig met product gerelateerde kenmerken, welke gekoppeld worden aan de basisbehoeften van de mens (Kaur & Shah, 2020; Lievens, 2007; Lievens & Highhouse, 2003; Lievens & Slaughter, 2016). Instrumentele voordelen trekken werkzoekenden aan, omdat het de tastbare attributen (met een utilitaire waarde) van een organisatie laat zien. Binnen de SF worden door middel van sociale- en teamactiviteiten, fysieke activiteiten, structuur, scholings- en specialisatiemogelijkheden, buitenland en secundaire arbeidsvoorwaarden de instrumentele voordelen kenbaar gemaakt vanwege het nut (maximaliseren van voordelen en minimaliseren van kosten) wat deze voordelen met zich meedragen (Lievens & Highhouse, 2003; Lievens 2007; Lievens & Slaughter, 2016; Kaur & Shah, 2020).

Symbolische voordelen daarentegen vertegenwoordigen subjectieve, abstract en immateriële attributen welke aan een organisatie zijn gekoppeld (Lievens & Slaughter, 2016; Kaur & Shah, 2020). Deze zijn gebonden aan de behoeftes van sollicitanten om zelfidentiteit te behouden, hun zelfbeeld te versterken of om zichzelf uit te drukken. Potentiële werknemers worden hiertoe aangetrokken vanwege de vervulling van hun eigen identiteit en zelfbeeld. Sollicitanten kunnen specifieke eigenschappen aan zichzelf toeschrijven, waardoor zij zich tot de SF aangetrokken voelen. Met andere woorden, de waarden van de sollicitant zijn overeenkomstig met de waarden waarover een organisatie beschikt en welke zij uitdraagt. Binnen de SF worden de kernwaarden met bijbehorende gedragscodes gebruikt om de symbolische voordelen kenbaar te maken (Lievens, 2007; Lievens & Highhouse, 2003; Lievens & Slaughter, 2016; Kaur & Shah, 2020).

Wanneer het werkgeversimago, geconstrueerd door huidige werknemers, op een juiste manier extern op de markt wordt gebracht stelt het de sollicitant in staat de waarden (d.w.z. symbolische en instrumentele voordelen) van een organisatie te begrijpen en kan hij eventuele overeenkomsten vinden tussen hemzelf en de organisatie (Dabirian et al., 2019; Backhaus, 2016). Op deze manier kan het imago van het KCT gekoppeld worden aan symbolische voordelen, aangezien daarbij potentiële werknemers aangetrokken worden vanwege de vervulling van hun eigen identiteit en zelfbeeld (Lievens & Slaughter, 2016; Backhaus, 2016; Kaur & Shah, 2020). Het is hierbij belangrijk om in acht te nemen dat de instrumentele- en symbolische voordelen per segment verschillen (Kaur & Shah, 2020; Weske et al., 2019). Hiermee wordt bedoeld dat voor sollicitanten loon en secundaire arbeidsvoorwaarden van belang kunnen zijn om te solliciteren bij het KCT, echter dit hoeft niet zo te zijn voor alle sollicitanten. Op basis hiervan wordt verwacht dat potentiële sollicitanten zich veelal aangetrokken voelen tot de SF op basis van algemene overtuigingen (d.w.z. symbolische voordelen), omdat zij een brede zoektocht uitvoeren onder vele organisaties.

2.2 Person organization fit

Onder PO-fit wordt in het algemeen de compatibiliteit tussen mensen en organisaties bedoeld. Dit treedt op wanneer, (1) tenminste één (de organisatie of het individu) biedt wat de ander nodig heeft, (2) fundamentele kenmerken tussen beide (d.w.z. individu of organisatie) vergelijkbaar zijn of (3) wanneer beide aanwezig zijn (Hazzaa et al., 2020; Ambrose et al., 2007). Twee vormen van fit zijn hierin te onderkennen, namelijk complementair en supplementair. Bij complementaire fit worden de zwaktes van de één aangevuld door de ander en voelen zij zich tot elkaar aangetrokken, ook wel *needs-supply fit* genoemd. Deze vorm van fit kan plaats vinden op individueel niveau, de organisatie



voldoet aan de wensen van de potentiële werknemer, of op ‘hoog’ niveau waarbij de potentiële werknemer aan de door de organisatie gestelde eisen voldoet om bij de organisatie te komen werken (Cable & Edwards, 2004; Ambrose et al., 2007). Bovenstaand, nummer één is overeenkomstig met deze vorm van fit. Supplementaire fit ontstaat wanneer de organisatie en potentiële werknemer voor elkaar kiezen, omdat zij dezelfde normen en waarden hanteren. Corresponderend hieraan is *value-congruence*. Hoe groter de overeenstemming, hoe groter de PO-fit (Ghielen et al., 2020; Cable & Edwards, 2004). Gekeken naar bovenstaande drie punten, valt deze vorm van fit onder nummer twee. Wanneer bovenstaande vormen van fit beide aanwezig zijn (zie nummer drie) bevordert het de aantrekkingskracht van potentiële sollicitanten naar de organisatie toe alsmede de prestaties van de organisatie en leidt het tot een lagere mate van uitval in het rekruteringsproces (Dineen et al., 2002). Toepassing van bovenstaande theorie op de definitie van Hazzaa et al. (2020) en Ambrose et al. (2007) leidt tot de volgende definitie van PO-fit, welke gedurende het onderzoek wordt gehanteerd: PO-fit is een combinatie van *value-congruence fit* (intrinsieke waarden) en *needs-supply fit* (behoefte), welke de mate van aantrekkingskracht tussen de sollicitant en de organisatie in kaart brengt.

2.2.1 Types van ‘fit’ in de context van rekrutering

Complementaire en supplementaire fit zijn enkele van de vele soorten PO-fit die te onderscheiden zijn en de basis van PO-fit genoemd kunnen worden, omdat deze afgeleid zijn van de (bestaande) definitie van PO-fit (Hazzaa et al., 2020; Ambrose et al., 2007). Naast deze twee soorten fit, wordt in dit onderzoek middels *value congruence* en *needs-supply fit* gemeten of de potentiële werknemer en werkgever bij elkaar passen (Ghielen et al., 2020; Uggerslev et al., 2012). Volgens de theorie van PO-fit zoekt een individu naar een omgeving die overeenstemt met zijn persoonlijke kenmerken, zoals bijvoorbeeld waarden, behoeften en bekwaamheid. Het individu reageert positief op deze overeenstemming, omdat een passende organisatie de behoeften van een individu vervult, een beroep doet op zijn capaciteiten en het individu versterkt door de waarde te bevestigen (Ghielen et al., 2020). Onderzoek toont aan dat PO-fit gezien kan worden als een *value congruence* tussen individuen en de organisatie, aangezien PO-fit gerelateerd is aan de aantrekkingskracht van de organisatie voor potentiële sollicitanten tijdens alle fasen van het rekruteringsproces (Ghielen et al., 2020; Uggerslev et al., 2012). Dat wilt zeggen dat zowel tijdens de online rekrutering als de daadwerkelijke selectie (fysiek), PO-fit een belangrijke voorspeller is voor de aantrekkelijkheid van de organisatie en de intenties van de sollicitant om voor deze specifieke baan te kiezen. Tevens kan PO-fit worden geoperationaliseerd als congruentie tussen wat een individu vraagt en wat een organisatie levert, ook wel *needs-supply fit* genoemd (Ghielen et al., 2020).

2.3 Relatie tussen employer brand en PO-fit

In bovenstaande paragrafen is uitgelegd wat EB en PO-fit is, wat hieronder wordt verstaan gedurende het onderzoek en wat de verschillende facetten hiervan zijn. Op deze manier is het mogelijk een koppeling te maken tussen de begrippen EB en PO-fit en de relatie hiertussen in het rekruteringsproces van de SF uit te leggen. In deze paragraaf wordt enkel de relatie tussen beiden uitgelegd, in de volgende paragraaf wordt ingegaan op de relatie tussen beiden over de twee verschillende fasen.

Met een aantal zaken behoort rekening gehouden te worden wanneer het komt tot de juiste manier van het ontwikkelen van een duidelijk *brand*. De unieke en positieve aspecten en de bijbehorende waarde propositie moeten helder worden beschreven, zodat het de aantrekkelijkheid van een



organisatie op de arbeidsmarkt vergroot (Pingle & Sharma, 2013; Lievens, 2007). Hierbij moet enerzijds worden meegenomen wat een individu vraagt en wat de organisatie kan leveren (*needs-supply fit*), anderzijds behoren de dieperliggende intrinsieke waarde van de organisatie juist beschreven te worden (*value-congruence*) (Ghielen et al., 2020; Charbonnier-Voirin et al., 2017; Lievens, 2007). Dit is passend bij het idee dat sollicitanten specifieke, concrete en feitelijke informatie verzamelen over de specifieke werkgever. Het vinden van de juiste werkgever en zich daartoe aangetrokken voelen is immers wat een sollicitant doet in zijn oriëntatie fase. Op die manier voorkomt de sollicitant dat hij kiest voor de verkeerde organisatie. De organisatie moet zich op de juiste manier presenteren zodat de sollicitant zich aangetrokken kan voelen tot hen. Logischerwijs kan dit enkel wanneer de behoeften en waarden van de sollicitant in overeenstemming zijn met die van de organisatie. *Value-congruence* en *needs-supply* zijn de twee vormen van PO-fit die geschikt zijn om dit inzichtelijk te maken, omdat gefocust wordt op wat de behoeften van de sollicitant zijn en de overeenkomsten in intrinsieke waarden tussen de sollicitant en de organisatie.

Aangezien de waarden in de waarde propositie (oftewel het *brand*) van een organisatie uiteenlopend zijn, is het van belang de waarden te conceptualiseren zodat deze concreet kunnen worden gekoppeld aan de vormen van PO-fit (oftewel *value-congruence* en *needs-supply fit*). Lievens (2007) heeft hiervoor het instrumenteel-symbolische framework ontwikkeld in de context van SF. Zoals eerder aangegeven worden in de waarde propositie bij de SF zowel instrumentele als symbolische voordelen onderscheiden. Hieronder worden deze twee vormen gekoppeld aan de twee hierboven onderscheiden vormen van PO-fit.

2.3.1 Value congruence

Value congruence is een belangrijke voorspeller voor de aantrekkelijkheid van een organisatie en de intenties voor het kiezen van een baan. Een unieke waarde van de organisatie wordt overgedragen, welke wordt overgebracht door EB en overeenkomstig is met symbolische voordelen van een organisatie (Lievens, 2007; Charbonnier-Voirin et al., 2017; Ghielen et al., 2020). De waarden die overgebracht worden en zorgen dat een potentiële sollicitant zich tot de organisatie aangetrokken voelt, zijn onder te verdelen in vijf factoren: (1) de interest waarde; aantrekkelijke en uitdagende werkomgeving, nieuwe werkwijzen en ondersteuning, (2) economische waarde; beloning, doorgroeimogelijkheden en werkzekerheid, (3) ontwikkelingswaarde; erkenning en vertrouwen, (4) toepassingswaarde; mogelijkheid om kennis over te dragen en toe te passen en (5) sociale waarde; stimulerende omgeving en goede werksfeer (Charbonnier-Voirin et al., 2017; Ghielen et al., 2020). De symbolische voordelen zijn niet product-gerelateerde attributen welke voortvloeien uit de waarneming (Lievens & Highhouse, 2003; Lievens, 2007) en zijn daarom te koppelen aan de toepassingswaarde en sociale waarde. Dit zijn namelijk de waarden die gekoppeld zijn aan het behouden van zelfidentiteit en het versterken van het zelfbeeld waardoor een sollicitant voor de organisatie kiest. Door op een juiste manier deze twee factoren over te brengen wordt de waarde van een organisatie, in het licht van symbolische voordelen, overgebracht aan het individu. Tevens wordt hierdoor de maatstaf tussen het kenmerk van de organisatie en het individu weerspiegelt, waarop een sollicitant kan bepalen of een fit in zijn waarden aanwezig is ten opzichte van de organisatie waar hij wilt solliciteren (Ghielen et al., 2020). Het kenbaar maken van de waarde propositie (*value congruence*) van een organisatie door middel van de twee benoemde factoren is van invloed op de aantrekkelijkheid van een organisatie. Gesteld kan worden dat het van belang is een juiste waarde propositie op te stellen, waardoor een individu tot de organisatie wordt



aangetrokken. Op deze manier treedt een verhoogde waarde congruentie op tussen het individu en de organisatie.

2.3.2 Needs-supply fit

Bij de *needs-supply* fit wordt gekeken wat een individu vraagt en wat een organisatie levert in de arbeidsovereenkomsten. Deze vorm is veelal bestudeerd in de context van specifieke banen binnen een organisatie, zoals bijvoorbeeld de SF binnen het Ministerie van Defensie. Een individu is bij zijn sollicitatie op zoek naar een organisatie die (aan) zijn behoefte voldoet, versterkt en aanbied, oftewel de behoefte-aanbod relatie (Ghielen et al., 2020). Deze vorm van PO-fit wordt ook wel vergeleken met de instrumentele voordelen, waarbij wordt verwezen naar de behoeften van een individu. Instrumentele waarden corresponderen met de tastbare attributen van een organisatie. Gekeken naar bovenstaande vijf factoren vallen interest-, economische- en ontwikkelingswaarde onder instrumentele voordelen (Charbonnier-Voirin et al., 2017; Ghielen et al., 2020; Lievens, 2007). Wanneer deze factoren door de organisatie geoperationaliseerd worden en overeenkomstig zijn met de percepties van het individu leidt dit tot het behoefte-aanbodperspectief. Aan de hand van dit perspectief kan de PO-fit tussen het individu en hun mogelijke werkgever beoordeeld worden tijdens de fasen in de rekrutering (Ghielen et al., 2020).

Door zowel de *value congruence* als de *needs-supply fit* te combineren, worden de vijf waarde factoren die van belang zijn bij de aantrekking van een individu tot een organisatie gerealiseerd. Middels deze combinatie kan de PO-fit van sollicitanten met de organisatie gemeten worden, waarbij gekeken wordt naar de verschillende elementen van PO-fit. Deze elementen geven weer wat het bedrijf inhoud en wat mogelijk is binnen het bedrijf als (toekomstig) werknemer. Met andere woorden, de factoren beschrijven de inhoud van de functie binnen de organisatie, welke de PO-fit tussen sollicitanten en hun toekomstige werkgever bepalen (Charbonnier-Voirin et al., 2017; Ghielen et al., 2020). Dit in combinatie met een duidelijk EB, verhoogd de aantrekkelijkheid van de werkgever en behoed de werkgever ervoor onduidelijkheden dan wel verschillen over de inhoud (d.w.z. PO-fit) te voorkomen gedurende (de verschillende fasen in) het rekruteringsproces.

Daarbij stelt implementatie van instrumentele- en symbolische voordelen door de organisatie, de sollicitant in de gelegenheid de organisatie te leren kennen. De manier waarop een organisatie haar *brand* extern op de markt brengt is van invloed op de PO-fit tussen sollicitanten en de organisatie (Lievens, 2007; Cable & Turban, 2001). Op deze manier kan een grotere PO-fit tussen de sollicitant en het bedrijf worden gecreëerd. Een grotere fit wordt gerealiseerd wanneer nauwkeurige informatie over het bedrijf wordt gedeeld op de externe markt (Ghielen et al., 2020; Weske et al., 2019). Tevens wordt een grotere fit gerealiseerd wanneer consistentie in de gedeelde informatie aanwezig is. Wanneer onder andere deze twee onderdelen worden geïmplementeerd in het extern op de markt brengen van het *brand* van een organisatie, en dus te investeren in EB, wordt een hogere aantrekking van sollicitanten gerealiseerd, kan het bedrijfsimago worden versterkt en treedt een hogere PO-fit tussen de sollicitanten en de organisatie op (Ghielen et al., 2020; Weske et al., 2019; Backhaus & Tikoo, 2004; Backhaus, 2016).

Concluderend kan gezegd worden dat het op een juiste manier presenteren van de unieke waarde waarover het KCT beschikt, de inhoud van het *brand* (instrumentele- en symbolische voordelen) en hetgeen wat het KCT kan leveren aan de sollicitant, leiden tot een verhoogde PO-fit. Hiermee wordt



enerzijds gekeken naar de eigen behoeften en waarden die een organisatie volgens de sollicitant aantrekkelijk maakt en anderzijds naar de door de sollicitant gepercipieerde elementen van het EB van het KCT. De congruentie hiertussen en de mate ervan kan echter verschillen doordat EB een dynamisch proces is. Hierop wordt in de volgende paragraaf op terug gekomen.

2.4 Relatie tussen employer branding en PO-fit in passieve en actieve fase

Gezien het dynamische proces van EB en rekrutering, kan verwacht worden dat percepties van sollicitanten veranderen gedurende het rekruteringsproces. De oorzaak van deze veranderende percepties kan liggen bij inconsistente en ambigue informatie verstrekt door de organisatie. Om deze (in)consistentie over tijd, en de invloed daarvan op de PO-fit, aan te tonen wordt gebruik gemaakt van de begrippen *brand clarity*, *signalling theory* en *HR-strength*.

2.4.1 Brand clarity

Onderzoek toont aan dat de mate van duidelijkheid in het *brand* en in het proces van EB, de PO-fit tussen de sollicitanten en de organisatie vergroot (Ghielen et al., 2020; Swider et al., 2015; Dineen & Soltis, 2011; Wilden et al., 2020; Backhaus, 2016; Lievens, 2007). Deze duidelijkheid wordt ook wel omschreven als *brand clarity*. *Brand clarity* houdt in dat het duidelijk verzenden van signalen fundamenteel is voor het ontwikkelen van een juiste *employer brand* en het bevorderen van een duidelijk beeld over de organisatie naar de sollicitanten toe. Het is daarbij cruciaal dat deze duidelijkheid wordt gecreëerd bij de ontwikkeling van het *brand*, om zo tevens ambiguïteit in de inhoud van het *brand* te voorkomen (Wilden et al., 2020; Backhaus, 2016; Lievens, 2007). *Brand clarity* is dus een belangrijk onderdeel in het EB proces en van essentieel belang voor het ontwikkelen van een effectief werkgeversmerk.

2.4.2 Signalling theory

Na het opstellen van een duidelijk en niet ambigu *brand* is het voor een organisatie van belang deze informatie, door middel van duidelijke signalen, op een juiste manier te communiceren naar de sollicitanten om informatieasymmetrie te voorkomen (Ghielen et al., 2020; Rynes et al., 2006; Collins & Stevens, 2002). Potentiële medewerkers beschikken zelden over de volledige en perfecte informatie van een organisatie. Wanneer zij op zoek zijn naar werk willen zij weten hoe het is om bij een bepaalde organisatie te werken om vervolgens te beslissen of zij bij de organisatie willen solliciteren. Uit onderzoek blijkt dat potentiële medewerkers, vanwege de onvolledige kennis over een organisatie, werving gerelateerde informatie interpreteren als signalen over de kenmerken van een organisatie (Ghielen et al., 2020; Carpentier et al., 2019). Op basis van de signalen die een werkgever afgeeft gedurende de EB construeert een sollicitant impressies van het bedrijf (Ghielen et al., 2020). Door gebruik te maken van de *signalling theory*, worden de sollicitanten, met de juiste percepties, beïnvloedt over de rekruteringsactiviteiten. Het is dus fundamenteel om door middel van de juiste communicatie de juiste signalen aan sollicitanten over te brengen, om informatieasymmetrie bij hen te voorkomen (Wilden et al., 2010; Ghielen et al., 2020; Rynes et al., 2006; Collins & Stevens, 2002). Gezegd kan worden dat EB als signaal kan dienen richting de potentiële sollicitanten, maar dat toepassing van *branding* strategieën (zoals in de paragrafen hierboven beschreven) nodig is om ervoor te zorgen dat het signaal adequaat naar hen wordt overgebracht.

2.4.3 HR-strength

HR-strength benadrukt de relevantie van het proces van EB strategieën, dat blijkt uit hoe het proces van *HR-strength* wordt gedefinieerd. Gekeken vanuit *HR-strength* wordt met het proces het volgende



bedoeld: “Hoe het HRM-systeem effectief kan worden ontworpen en beheerd, door metafuncties van een algeheel HRM-systeem te definiëren dat sterke situaties kan creëren in de vorm van een gedeelde betekenis over de inhoud die uiteindelijk zou kunnen leiden tot organisatorische prestaties” (Bowen & Ostroff, 2004, p. 206). Deze beschrijving van het proces van EB strategieën is gerelateerd aan de *branding* literatuur, waarin ‘de boodschap duidelijk overbrengen’ centraal staat (Ghielen et al., 2020; Tumasjan et al., 2020). Zowel het belang van het afgeven van duidelijke signalen (*signalling theory*) en het ontwikkelen van een duidelijk *brand* (*brand clarity*) worden benadrukt door *HR-strength*. *HR-strength* voegt ambiguïteit hieraan toe, waardoor stabiliteit in het EB proces gegarandeerd kan worden om zo dubbelzinnigheid over de inhoud van het *employer brand* te voorkomen (Bowen & Ostroff, 2004; Ghielen et al., 2020; Weske et al., 2019).

De mate van *brand clarity* wordt bepaald door de mate van ambiguïteit in de afgegeven informatie over tijd. Een lage mate van ambiguïteit resulteert in een lage variabiliteit tussen de interpretaties van individuen en het (afgegeven) merk van een organisatie en dus in een hogere mate van *brand clarity* (Ghielen et al., 2020; Lievens, 2007). Echter, gezien het feit dat percepties van sollicitanten kunnen veranderen gedurende het gehele rekruteringsproces, is het van belang om als organisatie duidelijke en eenzijdige signalen over te brengen waarbij ambiguïteit in het proces moet worden voorkomen. Dit alles heeft een hogere mate van interpretatie en duidelijkheid van de informatie door de sollicitanten als resultaat (Bowen & Ostroff, 2004; Tumasjan et al., 2020; Ghielen et al., 2020; Wilden et al., 2010). Door middel van *HR-strength* wordt aangetoond of een organisatie over tijd een consistente, duidelijke en niet ambigue boodschap overbrengt (Tumasjan et al., 2020; Ghielen et al., 2020).

Door de toepassing van *HR-strength* in zowel de passieve- (d.w.z. ontwikkelen waarde propositie) als in de actieve fase (online en fysieke rekrutering) wordt de aantrekkingskracht van de organisatie verhoogd, omdat de sollicitant in de gelegenheid wordt gesteld de organisatie beter te leren kennen (Swider et al., 2015; Dineen & Soltis, 2011; Backhaus & Tikoo, 2004; Backhaus, 2016; Lievens, 2007; Weske et al., 2019). Op deze manier stemmen de waarden en behoeften (PO-fit) en gepercipieerde EB elementen overeen met hetgeen wat door de organisatie gepromoot wordt en de werkelijkheid. Een hogere aantrekkingskracht (PO-fit) treedt hierdoor op tussen de sollicitanten en de organisatie, waarbij inconsistentie gedurende het gehele EB proces voorkomen dient worden. Tevens wordt door consistentie de aanhoudende congruentie (d.w.z. tussen PO-fit en gepercipieerde EB elementen) over tijd gewaarborgd (Lievens & Slaughter, 2016; Kaur & Shah, 2020; Ghielen et al., 2020; Weske et al., 2019; Backhaus & Tikoo, 2004; Backhaus, 2016). Het is dus fundamenteel om duidelijke en eenzijdige signalen af te geven gedurende het gehele proces van EB, waardoor informatieasymmetrie wordt vermindert (*signalling-theory*) en ondubbelzinnigheid in de informatie wordt voorkomen (*HR-strength*). In deze context impliceert dit dat een adequate integratie tussen inhoud van het *brand* (d.w.z. symbolische- en instrumentele voordelen) en het proces van EB (d.w.z. duidelijkheid en niet ambigu) de aantrekkelijkheid van de werkgever zal maximaliseren (PO-fit), omdat de EB op de juiste manier door potentiële sollicitanten geïnterpreteerd wordt (Bowen & Ostroff, 2004; Ghielen et al., 2020; Weske et al., 2019; Tumasjan et al., 2020).

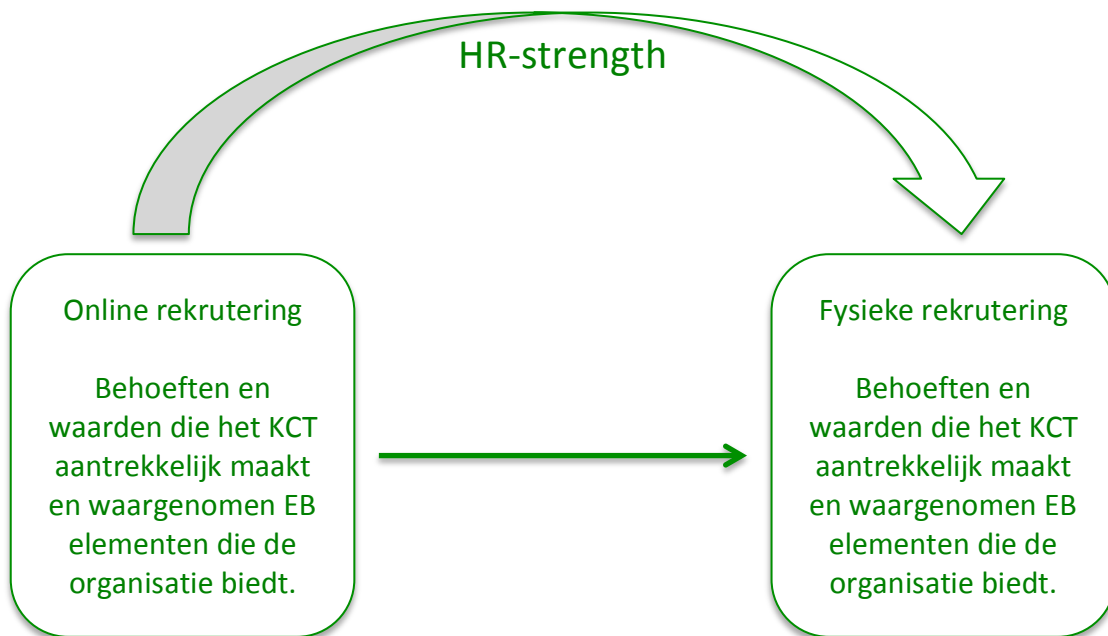
Kortom, aangezien EB een dynamisch proces is gedurende de gehele rekrutering, is het van belang dat het *brand* op een juiste manier wordt uitgedragen. Duidelijkheid, het afgeven van de juiste signalen en het voorkomen van ambiguïteit (d.w.z. *HR-strength*) zijn belangrijke factoren om



aanwezige inconsistentie te onderkennen in het proces van EB (Swider et al., 2015; Walker et al., 2013; Backhaus, 2016; Dabirian et al., 2019; Ghielen et al., 2020). Op deze manier treedt een verhoogde PO-fit tussen de sollicitanten en de organisatie op, wordt inconsistentie in het uitgedragen *brand* en de werkelijkheid voorkomen en wordt congruentie gedurende de verschillende selectiefasen (online en fysiek) tussen enerzijds de behoeften en waarden (PO-fit) en gepercipieerde EB elementen gewaarborgd.

2.5 Conceptueel model en verwachtingen

Bovenstaande verbanden zijn in onderstaand conceptueel model (Figuur 1) visueel gemaakt. Vervolgens worden de hierboven beschreven verwachtingen opgesomd.



Figuur 1: Conceptueel model

De verwachtingen zijn als volgt:

- Een effectief EB van het KCT draagt bij aan het promoten van haar unieke *brand* onder (potentiële) sollicitanten, waarbij naar optimale integratie van online- en fysieke EB en het juiste proces van EB wordt gestreefd;
- Communicatie van het *employer brand* door het KCT levert een aandeel in de ervaren congruentie (oftewel fit) tussen de waarden en behoeften van een sollicitant en de waargenomen EB elementen (online en fysiek);
- De consistentie in de communicatie van het *employer brand* over de twee fasen (*HR-strength*) draagt bij aan de ervaren aanhoudende congruentie tussen enerzijds de behoeften en waarden (d.w.z. PO-fit) die de organisatie aantrekkelijk maakt en anderzijds de waargenomen EB elementen door de sollicitant.



3. Methodologie

De methodologische verantwoording vindt plaats in dit hoofdstuk, waarbij wordt ingegaan op de onderzoeksstrategie en –methode, operationalisatie van de gebruikte variabelen in het theoretisch kader en de dataverzameling en –analyse. Tot slot wordt ingegaan op de keuze van de respondenten en de bijbehorende ethische aspecten en de kwaliteitswaarborging.

3.1 Onderzoeksstrategie

Vanwege verscheidene redenen is in dit onderzoek gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. De persoonlijke beweegredenen, gedachten, ervaringen en overeenkomsten van de sollicitanten zijn van belang om de congruentie in de twee fasen van rekrutering inzichtelijk te maken, hetgeen mogelijk is middels kwalitatief onderzoek. Naast het inzichtelijk maken van de onder- en achterliggende gedachten van de respondent en het creëren van meer diepgang in het interview, maakt kwalitatief onderzoek het ook mogelijk expliciet door te vragen op de belevingen en behoeften van sollicitanten over de EB in zowel de online- als fysieke fase. Met andere woorden het 'hoe' en 'waarom' staan centraal en bieden een bijdragen aan het duiden van de congruentie in de EB in de tweetal fasen van rekrutering (Verschuren & Doorewaard, 2010; Bryman, 2016). Dit in tegenstelling tot kwantitatief onderzoek waar de focus op het 'wat' ligt, waarbij enkel de ervaren elementen van EB aan het licht komen. Door enkel keuze-opties te geven, hetgeen bij kwantitatief onderzoek het geval is, is voor de respondent geen mogelijkheid tot toelichting van het antwoord en is de kans aanwezig dat het juiste antwoord niet gegeven kan worden.

De theorie voor wat betreft EB en PO-fit geeft wel degelijk een richting hoe het binnen een organisatie uit behoort te zien. Echter, de theorie is niet toereikend genoeg voor wat betreft de onderzoeksgroep, sollicitanten van het KCT, welke centraal staat in dit onderzoek. Om deze reden is gekozen voor semigestructureerde interviews. Aan de hand van de literatuur worden onderwerpen geselecteerd welke centraal staan gedurende het interview, maar geeft het ook de mogelijkheid ruimte te bieden aan respondenten voor nieuwe input. De data verzameling wordt verder toegelicht in paragraaf 3.4 en de manier van data analyse wordt toegelicht in paragraaf 3.5.

3.2 Onderzoeksmethode

Gedurende het onderzoek is gebruik gemaakt van documenten, bestaande literatuur en zijn interviews afgenomen. Tijdens het kwalitatieve onderzoek is dus gebruik gemaakt van een combinatie van (kenmerken van) een casestudy en een gefundeerde theoriebenadering. Typerend voor een casestudy is het diepgaand onderzoeken van het onderzoeksobject. Door middel van het toepassen van een gefundeerde theoriebenadering is diepgaande informatie over de EB, PO-fit en *HR-strength* vergaard (Verschuren & Doorewaard, 2010; Bryman, 2016). Dit maakt het mogelijk om te achterhalen wat de verbanden en invloeden van deze variabelen op elkaar zijn.

Bovenstaande karakteriseert het integrale aspect, ook wel methodetriangulatie. Middels methodetriangulatie is intensief vanuit verschillende invalshoeken naar informatie over het onderzoek gezocht. Op deze manier kunnen de verschillen zaken die in de werkelijkheid zijn waargenomen worden vergeleken, verworpen of bevestigd met de gevonden resultaten in de theorie (Verschuren & Doorewaard, 2010). Dit heeft als resultaat dat een juiste bijdrage kan worden geleverd aan de theorieontwikkeling omtrent de afgegeven en opgemerkte waarden en behoeften (PO-fit) en elementen van EB onder de sollicitanten van het KCT op een tweetal tijdstippen.



Het onderzoek is quasi longitudinaal van aard. Longitudinaal onderzoek wordt uitgevoerd wanneer onderzoek plaats vindt op meerdere meet momenten gedurende een lange periode. Dit maakt het mogelijk een vergelijking tussen een begin- en eindmeting te maken van de ervaren PO-fit onder sollicitanten van het KCT (Bryman, 2016). Gezien het feit dat dit onderzoek zich niet over een lange periode uitstrekt, maar wel over twee verschillende momenten is verspreid, is het onderzoek quasi longitudinaal van aard. Op deze manier zijn verschillen en overeenkomsten tussen de online- en fysieke kennisgevingen van sollicitanten in hun selectiefase gemeten. Dit heeft tevens een bijdrage aan het doel geleverd, omdat hierdoor aan het licht is gekomen waar, wanneer en welke verschillen zijn opgetreden gedurende het selectieproces, teneinde zijn handvatten aan het KCT aangereikt.

3.3 Operationalisatie

De topiclijsten (Bijlage 2) zijn opgesteld aan de hand van relevante inzichten in de literatuur, welke zijn beschreven in hoofdstuk 2, theoretisch kader. Gezien het feit dat drie verschillende interviews zijn afgenomen, majoor de Graaff, respondenten T1 en respondenten T2, is voor iedere groep een specifieke topiclijst opgesteld. Ondanks dat de topiclijsten van elkaar verschillen qua vraagstelling, zijn deze voor wat betreft de onderwerpen hetzelfde. Ter illustratie, majoor de Graaff is gevraagd naar het doel en de ontwikkeling van hun *brand*. Deze vragen zijn niet van toepassing op de respondenten, waardoor zij onder andere zijn gevraagd naar welke variabelen zij ervaren in het *brand*.

De topiclijsten zijn onder te verdelen in drie hoofdcategorieën. Het eerste onderdeel betreft de ervaren variabelen in de EB van het KCT in combinatie met de PO-fit. De variabelen zijn afgeleid van het onderzoek van Lievens (2007), welke uitgevoerd is onder de SF in België. Hieruit zijn dimensies, oftewel variabelen, ontstaan welke vervolgens omgezet zijn naar indicatoren om de EB te meten. De variabelen zijn: sociale- en teamactiviteiten, fysieke activiteiten, structuur, scholings- en specialisatiemogelijkheden, secundaire arbeidsvoorwaarden en buitenland. Vervolgens zijn deze variabelen omgezet in interviewvragen, welke in het eerste deel van het interview per onderdeel zijn gevraagd.

Het tweede deel van het interview betreft welke onderdelen (d.w.z. bovengenoemde variabelen) van het *brand* leiden tot de PO-fit. Om ervoor te zorgen dat de respondenten niet gestuurd werden in hun antwoord is alvorens gevraagd welke factoren in de communicatie vanuit het KCT tot de aantrekking en keuze tot het KCT hebben gezorgd. Door middel van de semigestructureerde interviews, was het mogelijk vanuit daar door te vragen over concreet ervaren variabelen. Indien nodig zijn de variabelen getoond aan de respondenten zodat zij hiermee de vragen konden beantwoorden.

Het derde deel van het interview betreft vragen met betrekking tot *HR-strength*. Deze zijn minder aan bod gekomen in de topiclijst van de respondenten in T1, omdat zij hier nog geen vergelijkingen konden maken met een ander moment. Ter illustratie, de consistentie in de informatievoorziening kon niet beantwoord worden, omdat zij in T1 enkel naar hun online ervaringen zijn gevraagd. In T2 zijn deze wel aan bod gekomen zodat verschillen in de online en fysieke fase inzichtelijk gemaakt konden worden.



3.4 Dataverzameling

De sollicitanten van het KCT zijn in de rekruteringsfasen geïnterviewd. Het interviewprotocol hiervan is beschreven in de paragraaf 'operationalisatie' en is opgenomen in Bijlage 2. De huidige *branding* van het KCT en het doel ervan zijn geformuleerd door middel van een aanvullend interview met majoor de Graaff (Hoofd Werving, Selectie & Communicatie). Hierdoor is het doel van de *branding* van het KCT gedetailleerd en uitvoerig beschreven en zijn invaliditeiten door secundaire bronnen op het internet voorkomen. De uitkomsten van het interview zijn verwerkt in hoofdstuk 4.

3.4.1 Procedure

Alle afgenomen interviews zijn semigestructureerd van aard. Middels een semigestructureerd interview hebben de respondenten de mogelijkheid gekregen om hun eigen ervaringen te vertellen en is zo dicht mogelijk bij de (eigen) ervaringen van de respondenten gebleven. Voorafgaand aan de interviews zijn een drietal topiclijsten opgesteld, namelijk voor de respondenten op T1, T2 en voor het interview met majoor de Graaff. De topiclijsten zijn opgesteld aan de hand van de (gebruikte) literatuur en zijn opgenomen in Bijlage 2. Door middel van de topiclijst heeft de onderzoeker een leidraad voor het voeren van het interview, maar is vrij om door te vragen om tot de kern van het antwoord te komen (Bryman, 2016). Hierdoor is structuur geboden, rondom *brand(-ing)*, PO-fit en *HR-strength*, maar zijn ook andere zaken aan bod gekomen welke de respondenten relevant achtten, zoals het mentale aspect en de kernwaarden. Tevens is door het opstellen van een topiclijst gewaarborgd dat de verschillende interviews dezelfde thema's behandelen, waardoor een eenduidige conclusie uit de interviews is getrokken.

Tussen 6 april 2020 en 2 juni 2020 hebben de interviews plaats gevonden. De sollicitanten moeten op de informatiedag fysieke basiseisen afleggen om deel te mogen nemen aan de KD. Om te voorkomen dat interviews niet meegenomen konden worden of niet representatief zijn voor het onderzoek, heeft de onderzoeker aan het begin van de dag aan de sollicitanten gevraagd wie de basiseisen hoe dan ook zouden halen. De verdere selectie van de respondenten is toegelicht in paragraaf 3.6.1. Voorafgaand aan het interview is de respondent in de mogelijkheid gesteld het toestemmingsformulier door te lezen en te ondertekenen. Hierdoor is de respondenten vooraf door de onderzoeker geïnformeerd over het onderzoek en de wijze waarop met hun gegevens wordt omgegaan (Bijlage 1). De interviews hebben gemiddeld 30 minuten geduurd, waarvan het kortste interview 8 minuten en het langste interview 45 minuten duurde. Waar mogelijk zijn de interviews op locatie, gedurende de informatiedag en de KD-KCT afgenomen. Echter, respondenten in de KD zijn afgevallen waardoor dit niet mogelijk is. Met hen is een telefonisch interview gehouden. Voorafgaand aan de interviews met de respondenten is een verkennend interview gehouden met majoor de Graaff, hoofd Werving, Selectie & Communicatie. Hierdoor is meer begrip over het doel, de ontwikkeling en de inzet van het *brand* gecreëerd. Dit interview is tevens gebruikt in hoofdstuk 4 voor de beantwoording van een tweetal empirische deelvragen. De verdere procedure van transcriberen en coderen blijft hetzelfde, welke in paragraaf 3.5 verder wordt toegelicht.

3.5 Data-analyse

De data in dit onderzoek is aan de hand van een thematische analyse van Braun en Clarke (2006) geanalyseerd. Op deze manier zijn patronen, ook wel thema's, uit de kwalitatieve interviews geïdentificeerd en geanalyseerd. Wanneer meerdere respondenten hetzelfde onderwerp aansnijden welke van belang is voor beantwoording van de onderzoeksvraag, is hier een thema aan gekoppeld. Tevens is het door middel van de flexibiliteit van een thematische analyse mogelijk zowel een



deductieve als inductieve analyse toe te passen (Braun & Clarke, 2006). Dit sluit aan op het huidige onderzoek waar bestaande theorieën over EB en PO-fit richtlijnen hebben geboden in het ordenen van resultaten (deductief), maar ruimte aanwezig is voor de inzichten van de respondenten welke bepalend en/of een aanvulling is voor de theorie (inductief).

Voorafgaand aan de analyse zijn de interviews getranscribeerd. De interviews zijn woord voor woord overgenomen, waarbij versprekingen zoals ‘uhm’ zijn weggelaten. De transcripten zijn genummerd op volgorde van afname (Tabel 1 in paragraaf 3.6.1). Na afname zijn de respondenten in de mogelijkheid gesteld een zogeheten *member-check* uit te voeren. Dit heeft hen in de gelegenheid gesteld eventuele versprekingen of woordkeuzes aan te geven, zodat dit veranderd kon worden en onbedoelde informatie in het onderzoek wordt opgenomen (Bryman, 2016). Eén respondenten heeft hier op T1 gebruik van gemaakt, de anderen hebben dit afgewezen.

Daaropvolgend zijn de transcripten (d.w.z. T1, T2 en majoor de Graaff) gecodeerd met behulp van het programma Nvivo 12. In de analyse is volgens de richtlijnen van de thematische analyse van Braun en Clarke (2006) te werk gegaan. Hiervoor is gekozen, omdat het de mogelijkheid biedt de verschillende thema's in T1, T2 en van majoor de Graaff met elkaar te vergelijken en analyseren. De thema's welke geconstrueerd zijn voorafgaand aan de analyse hebben geleid tot de topiclijst, weergegeven in Bijlage 2. De thema's voortgekomen tijdens en na de analyse zijn weergegeven in een code boom in Bijlage 3. Aan de hand van de data zijn initiële codes opgesteld. De codes die direct uit de literatuur te relateren zijn worden gezien als deductieve codes. Deze zijn minder rijk aan data, maar gedetailleerder rondom sommige aspecten van data (Braun & Clarke, 2016). Denk hierbij aan de variabelen van een *brand* welke uit de literatuur naar voren zijn gekomen. Een voorbeeld hiervan is de code 'Lichaam tot uiterste trainen' welke aansluit op de instrumentele voordelen, hetgeen uit de theoretische verkenning naar voren is gekomen. Indien thema's niet uit de literatuur naar voren zijn gekomen, maar wel relevant werden geacht voor de beantwoording van de centrale vraag is op een inductieve manier gecodeerd. Een voorbeeld hiervan is de code 'Mentaal verder gaan', een thema wat niet uit de literatuur naar voren komt, maar wel van belang wordt geacht voor de beantwoording van de onderzoeksvraag en het doel van het onderzoek. Een voorbeeld hiervan is te zien in Tabel 1.

Tabel 1: Voorbeeld van codering.

Citaat	Code	Sub-thema	Hoofdthema
<i>"Ik vind het leuk om mijn lichaam tot het uiterste te trainen. Ik denk ook niet dat er echt een grens is waar je tegenaan zou kunnen lopen, behalve blessures natuurlijk."</i>	Lichaam (tot) uiterste trainen	Fysieke activiteiten	<i>Instrumentele voordelen</i>
<i>"Mentaal vind ik eigenlijk ook wel belangrijk. Eigenlijk minstens zo belangrijk, want ik denk dat je er</i>	Mentaal verder gaan	Het mentale aspect	<i>Symbolische voordelen</i>



*eerder mentaal mee stopt
dan fysieke''*

Na het coderen van alle interviews zijn de codes gecategoriseerd in sub-thema's welke vervolgens gekoppeld zijn aan een hoofdthema. Wanneer een code slechts één keer voorkwam is deze weggelaten, omdat dit niet bijdraagt aan de beantwoording van de onderzoeksvraag. Ter illustratie, binnen het sub-thema instrumentele voordelen, zijn alle variabelen benoemd welke tastbare attributen zijn. Tot slot zijn de sub-thema's en hoofdthema's zo benoemd dat deze naadloos aansluiten bij de theorie, met het oog op het doel van het onderzoek.

3.6 Keuze respondenten en ethische aspecten

3.6.1 Keuze respondenten

Het onderzoek heeft zich gericht op de sollicitanten van het KCT, welke zich bevinden in de rekruterings- en selectiefase. Om te voorkomen dat sollicitanten reeds zijn beïnvloed in hun beeld over het KCT door hun werkzaamheden, is ervoor gekozen om geen huidige militairen te interviewen. Om deze reden zijn enkel sollicitanten die burger zijn en zich hebben aangemeld voor de selectie meegenomen. De sollicitanten zijn op een tweetal tijdstippen/fasen geïnterviewd. Elf personen zijn tijdens de informatiedag geïnterviewd over hun bevindingen van de EB van het KCT in de online fase. Vervolgens zijn dezelfde sollicitanten geïnterviewd na deelname aan de informatiedag en KD-KCT. Op deze manier zijn de bevindingen en congruentie in de twee tijdstippen geanalyseerd en beschreven (hoofdstuk 4). Eén van de respondenten neemt in september deel aan de KD, waardoor een tweede interview niet mogelijk is. Anderen, indien zij de KD hebben volbracht, zijn fysiek geïnterviewd aan het einde van de KD. Een telefonisch interview is gehouden met diegene die zijn afgevallen tijdens de KD. Een overzicht hiervan is weergegeven in Tabel 2.

Door de aanwezigheid van de onderzoeker op de drie informatiedagen en de laatste dag van de drie kennismakingsdagen, is mogelijk gemaakt dat de meeste interviews fysiek afgenomen konden worden. Deze aanwezigheid is goedgekeurd door majoor de Graaff, contactpersoon bij het KCT. De sollicitanten zijn op de informatiedag willekeurig uitgekozen, waardoor voorkeur van de onderzoeker buiten beschouwing is gelaten.

Tabel 2: Lijst met respondenten

Respondent	Aanwezig T1	Aanwezig T2	Reden
Respondent 1	Ja	Ja	
Respondent 2	Ja	Nee	Uitgevallen KD, telefonisch interview
Respondent 3	Ja	Ja	
Respondent 4	Ja	Nee	Uitgevallen KD, telefonisch interview
Respondent 5	Ja	Ja	
Respondent 6	Ja	Nee	Uitgevallen KD, telefonisch interview
Respondent 7	Ja	Nee	KD in september
Respondent 8	Ja	Ja	
Respondent 9	Ja	Ja	
Respondent 10	Ja	Nee	Uitgevallen KD, telefonisch interview



Respondent 11	Ja	Nee	Uitgevallen KD, telefonisch interview
----------------------	----	-----	---------------------------------------

3.6.2 Ethische aspecten

De anonimiteit van de respondenten in dit onderzoek stond voorop. De respondenten bevinden zich in de rekruterings- en selectiefase om uiteindelijk commando te worden bij het KCT. Wanneer de benoemde anonimiteit niet wordt gegarandeerd kan dit enerzijds ertoe leiden dat de respondenten niet volledig eerlijk durven te antwoorden, anderzijds kan dit wantrouwen vanuit de sollicitanten richting het KCT oproepen wanneer niet op een juiste manier met de informatie is omgegaan. Daarnaast kunnen de respondenten het gevoel creëren dat het interview ten nadelen van hun rekruteringsproces komt. Om deze reden is voorafgaand, tijdens en na afloop van het interview de anonimiteit door de onderzoek en middels een toestemmingsformulier gegarandeerd. Uitspraken zijn hierdoor op geen enkele manier terug te leiden naar de respondenten. Dit alles is ten goede gekomen van de kwaliteit van het onderzoek. Bovenstaande redenen hebben ertoe geleid dat de transcripten niet gelinkt zijn aan de naam van de respondenten, maar aan een nummer. Gedurende het tweede interview zijn de respondenten met hetzelfde nummer gelinkt aan het nummer wat hij tijdens het eerste interview kreeg. Hiermee is voorkomen dat de transcripten van de respondenten te verbinden zijn aan de sollicitanten.

Buiten bovenstaande om, is voorafgaand aan de interviews een toestemmingsformulier voorgelegd aan de respondenten. Zo zijn zij geïnformeerd over het doel van het onderzoek, zijn hun rechten en plichten kenbaar gemaakt en is duidelijk hoe om wordt gegaan met de verzamelde data. Door het toestemmingsformulier is tevens voorkomen en vastgelegd dat uitspraken van respondenten geen nadelige gevolgen hebben voor de respondenten en de onderzoeker. De transcripten zijn dan ook vertrouwelijk en zijn alleen beschikbaar op aanvraag bij de onderzoeker.

3.7 Kwaliteitswaarborging

Binnen kwalitatief onderzoek kan de kwaliteitswaarborging grofweg in een viertal onderdelen worden onderverdeeld; betrouwbaarheid, interne- en externe validiteit en de objectiviteit van het onderzoek (Bryman, 2016). Hoe deze aspecten tijdens het onderzoek zijn ingevuld wordt hieronder besproken.

3.7.1 Betrouwbaarheid

Onder de betrouwbaarheid van een onderzoek valt de repliceerbaarheid. Echter, in kwalitatief onderzoek is de repliceerbaarheid lastig te realiseren, waarom gesproken wordt over navolgbaarheid (Bryman, 2016). De navolgbaarheid van een onderzoek wordt gerealiseerd wanneer het onderzoek nauwkeurig en precies wordt uitgevoerd en de keuzes in het onderzoeksproces (hoofdstuk 3) nauwkeurig worden beschreven, ook wel de transparantie. Ter verhoging van de navolgbaarheid en transparantie zijn de afgenomen interviews, op een afgeschermdde plek, bewaard. Tevens worden de interviews getranscribeerd en opgestuurd naar de respondenten voor een *member-check* (indien gewenst), waarna deze zijn geanalyseerd aan de hand van een codeerschema. Op deze manier is gerealiseerd dat een onafhankelijk persoon de stappen kan begrijpen en in kan schatten of de bevindingen en conclusies terecht zijn getrokken.

3.7.2 Interne validiteit

Interne validiteit beschrijft de geloofwaardigheid van een onderzoek, waarbij de beschreven bevindingen en conclusies een goede weergave behoren te zijn van de werkelijkheid (Bryman, 2016;



Boeije, 2016). De causale conclusies in het onderzoek behoren gerechtvaardigd te zijn, waarbij getracht wordt de systematische fouten te minimaliseren. Door de toepassing van methodetriangulatie in dit onderzoek is niet alleen een breed beeld gecreëerd, wat de geloofwaardigheid ten goede komt, ook zijn hierdoor de verschillende databronnen en theorieën vergeleken. Zoals hierboven beschreven is in de literatuur uitvoerig gezocht naar de juiste terminologieën, verschillen en verbanden tussen de begrippen. Daarbij is gebruik gemaakt van interviews, welke het onderzoek hebben verbreed. Hierdoor is het onderzoek niet uit één enkel perspectief geschreven, maar uit meerdere wat de geloofwaardigheid van het onderzoek ten goede komt.

Daarnaast zijn de namen van de respondenten geanonimiseerd. De verwachting hierbij is dat de onderzoeker eerlijkere en uitgebreidere antwoorden kan vergaren. Hierbij is expliciet gekozen om de leidinggevende van de informatiedag en de KD-KCT niet in het gesprek toe te voegen, hiermee is voorkomen dat achter- of onderliggende gedachten niet aan de orde komen.

3.7.3 Externe validiteit

Externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Dit is echter in een kwalitatief onderzoek veelal lastig te realiseren. Om deze reden wordt door Bryman (2016) gesproken over *transferability*. Dit houdt de overdraagbaarheid van de onderzoeksresultaten naar andere, niet onderzochte, contexten in. In het beginsel is dit onderzoek gericht op het creëren van een zo hoog mogelijke overdraagbaarheid. Immers het onderzoek heeft plaats gevonden in een militaire context, waarbij de civiele context niet aan te pas komt. Om deze reden zal dit onderzoek in het vervolg gebruikt kunnen worden in een militaire context.

3.7.4 Objectiviteit

De objectiviteit, ook wel *conformability*, van het onderzoek houdt in dat de onderzoeker onafhankelijk is en dat het onderzoek onafhankelijk wordt uitgevoerd. Hierbij wordt gelet dat de onderzoeker in goed vertrouwen het onderzoek heeft uitgevoerd. Het moet hierbij duidelijk zijn dat de onderzoeker niet haar eigen persoonlijke waarden, ideeën, gevoelens of veronderstellingen het onderzoek en de daaruit voortkomende bevindingen laat beïnvloeden (Bryman, 2016). Op deze manier wordt een interviewer-bias voorkomen. Dit houdt in dat de onderzoeker de antwoorden van de respondenten tijdens het interview beïnvloedt (Boeije, 2016). Hiermee wordt gewaakt dat voorkeuren en meningen invloed hebben op het onderzoek. Tevens wordt middels de methodetriangulatie de objectiviteit van het onderzoek gewaarborgd, doordat het onderzoek vanuit theoretisch perspectief en vanuit het perspectief vanuit de respondenten is beschreven. Daarnaast is middels de eventuele *member-checks* voorkomen dat eigen inzichten van de onderzoeker onbedoeld zijn opgenomen in de transcripten. Via deze manieren is de objectiviteit van het onderzoek gegarandeerd.



4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de empirische bevindingen besproken. Deze resultaten zijn op te delen in drie categorieën. Allereerst wordt besproken hoe het *brand* van het KCT tot stand komt, wat het *brand* inhoudt en wat het doel van het *brand* is (4.1). Vervolgens wordt, aan de hand van de afgenomen interviews, gereflecteerd op de invloed van (bepaalde) onderdelen van het *brand* van het KCT op de sollicitanten in de online fase van *branding* (4.2) en de bijdrage daarvan op de ervaren PO-fit (4.3). Aansluitend wordt in paragraaf 4.4 de bijdrage van EB op de ervaren onderdelen beschreven gedurende de fysieke fase van de rekrutering en de invloed hiervan op de ervaren PO-fit (4.5). Ter afsluiting (4.6) volgt een confrontatie van de empirische resultaten met de theoretische verwachtingen geformuleerd in paragraaf 2.5.

4.1 Het (*employer*) *brand(-ing proces)* van het KCT

4.1.1 Het *brand*

Dat het KCT een onderdeel is van het Ministerie van Defensie wordt veelal als lastig ervaren, omdat bepaalde eisen worden gesteld aan het opstellen en de inhoud van het *brand* waar het KCT zich aan behoort te conformeren. Bij de ontwikkeling van haar *brand* behoort het KCT haar doelen (duidelijk overbrengen van de identiteit en/of gewenst imago), te combineren met die van het Ministerie van Defensie (vullen van aanstellingsopdrachten). Hierom is het KCT bij de ontwikkeling van haar *brand* afhankelijk van externen en de relatie daarmee. Om zo dicht mogelijk bij de ware identiteit te blijven wordt het *brand* ontwikkeld door de huidige werknemers. Zo wordt getracht inhoudelijke consistentie, continuïteit en coherentie tijdens de ontwikkeling van het *brand* te behouden (De Graaff, 2020). Het doel hiervan is het opstellen van een *corporate image*, gebaseerd op de identiteit en gehanteerde normen en waarden van het KCT. Dit vormt het uiteindelijke unieke werkgeversimago van het KCT.

Maj. de Graaff: "Onze mensen zijn het merk en vormen uiteindelijk het KCT. Wij zijn er alleen maar om dat over de bühne te brengen."

Onderscheid wordt gemaakt in (gewenste) identiteit (wie is het KCT?) en (gewenst) imago (wat speelt bij anderen in de gedachte over het KCT). Dit wordt beschreven in de gemeenschappelijke vertrekpunten (GVP) en verwoorden de visie, missie, kerncompetenties en kernwaarden van het KCT. De symbolische voordelen, de dieper gelegen normen en waarden, zijn hierbij van groot belang in het *brand* van het KCT. Een prominent voorbeeld hiervan zijn de kernwaarden moed, beleid, eer, trouw en trots. Aan iedere kernwaarden zijn gedragscodes gekoppeld, welke voorkomen dat de kernwaarden holle containerbegrippen vormen. Door de inhoudelijke beschrijving van de waarden kunnen sollicitanten zich hieraan meten. Het niveau en de context waarbinnen het KCT deze kernwaarden hanteert onderscheid en typeert de (potentiële) commando (De Graaff, 2020). Een ander symbolisch voordeel gebruikt in het *brand*, is het *unique selling point* (USP) van het KCT, waarmee zij zich onderscheidt van andere eenheden. Hierin worden 1) de dieper gelegen normen en waarden, 2) taken, missies en inhoud van de organisatie, 3) het personeel en 4) SOF *benefits* (context van handelen in complexe en/of gevaarlijke situaties en strategische waarde) beschreven (De Graaff, 2020). Door middel van deze onderscheiding, zowel tussen de organisatie (KCT), het individu (commando) en andere eenheden, tracht het KCT doelgroepen te overtuigen dat zij de beste keuze zijn in de arbeidsmarkt. Daarnaast toont het KCT op deze manier aan waar sollicitanten over behoren



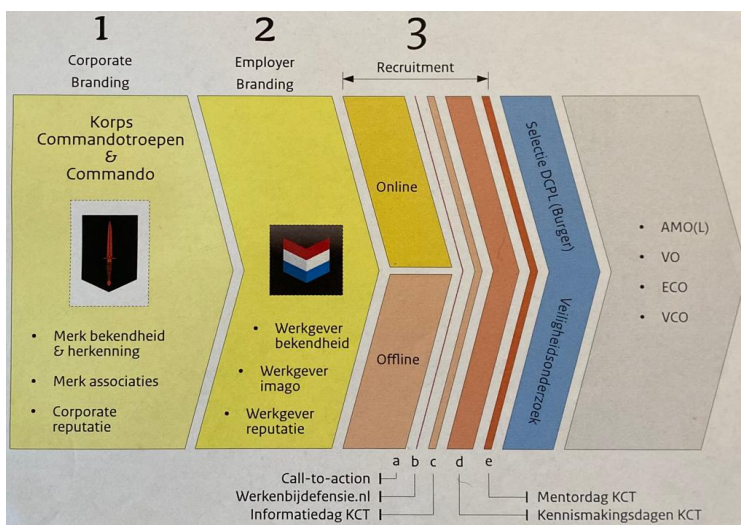
te beschikken om bij hen te komen werken en waar het KCT voor staat. De instrumentele voordelen daarentegen worden (enkel) opgenomen in de EB van het Ministerie van Defensie op de wervingspagina van werkenbijdefensie.nl, omdat zaken zoals startsalaris of het behalen van een rijbewijs niet relevant zijn in het *brand* van het KCT.

Maj. de Graaff: "Dat maakt onze organisatie weer onderscheidend en daar komt een groot deel van de mensen ook voor."

4.1.2 Het proces van EB

Zoals beschreven in de wervingsstrategie KCT draagt het KCT haar *brand* door middel van drie fases extern uit, zie Figuur 2 (De Graaff, 2021)². In de eerste fase, *corporate branding* (CB), informeert het KCT een grote doelgroep via de media door middel van het overbrengen van grote impactvolle communicatieprojecten. De communicatie in de CB is enkel afkomstig van het KCT en heeft als doel merk bekendheid en –herkenning te creëren onder de doelgroep. De potentiële sollicitanten worden zo van relevante informatie voorzien en kunnen hierdoor een beeld over het KCT schetsen. De communicatieprojecten sluiten aan op actualiteiten, waardoor een realistisch en authentiek beeld over de eenheid wordt weergegeven. Voorbeelden hiervan zijn Kamp van Koningsbrugge, Commando reünie, Dagboek van onze Helden en HRO inzet (De Graaff, 2021).

Maj. de Graaff: "Als we het over CB hebben zitten we niet op de functie, maar op de eenheid. Dus je zit heel erg op de identiteit of het imago van wat een commando is en of daar een koppelvlak zit tussen die persoon die het ziet."



Figuur 2: Wervingsstrategie Korps Commandotroepen (Commando Speciale Operaties)

In de tweede fase van de wervingsstrategie, EB, wordt naar een gerichte doelgroep van potentiële sollicitanten gecommuniceerd door middel van arbeidsmarkt campagnes. Deze campagnes komen in samenspraak met Arbeidsmarkt Communicatie (AMC) Defensie en het KCT tot stand en hebben als doel het creëren van werkgever bekendheid, -imago en –reputatie van Defensie als werkgever. In deze samenwerking zoekt het KCT de ruimte zichzelf te onderscheiden ten opzichte van de rest door ieder jaar een thema te ontwikkelen. Ter illustratie, in 2021 is dit thema *Below the radar – Above yourself* (De Graaff, 2021). In de laatste fase van het werving- en selectietraject filtert het KCT alle

² Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van het Korps Commandotroepen



(potentiële) sollicitanten en wordt geëvalueerd wie een potentieel opleidbare sollicitant is voor het daadwerkelijke opleidingstraject. Gedurende de *recruitment* zijn vijf sub fasen te onderkennen, de vijfde fase Mentordag KCT wordt niet benoemd aangezien deze niet in huidig onderzoek is opgenomen. In de eerste sub fase (*Call-to-action*) beïnvloedt het KCT sollicitanten welke op het punt staan te solliciteren door middel van podcasts of video's die aansluiten op de behoeften van de sollicitant of middels een gesprek met een werknemer op een wervingsactiviteit (De Graaff, 2021). Daaropvolgend, in sub fase 2, solliciteert de sollicitant via werkenbijdefensie.nl. Na sollicitatie tracht het KCT de sollicitant te blijven informeren en enthousiasmeren middels een webinar. Tijdens deze webinar voorziet het KCT de sollicitant van informatie en worden zij in de gelegenheid gesteld vragen te stellen aan een commando over bijvoorbeeld het sollicitatietraject. Het eerste fysieke contactmoment tussen het KCT en de sollicitant is de informatiedag, welke plaatsvindt in sub fase 3. Tijdens deze dag levert het KCT op een laagdrempelige manier informatie aan de sollicitanten met als doel dat de sollicitanten hun initiële verwachtingen kunnen koppelen aan eerder (op de dag) opgedane ervaringen. Ook wordt op deze manier een visitekaartje van het KCT aan hen meegegeven en worden zij getoetst op de fysieke basiseisen. Hierbij staat het overbrengen van de ware identiteit van de organisatie centraal bij het KCT.

Maj. de Graaff: "Podcasts zijn een medium wat door een specifieke doelgroep wordt beluisterd. Dat is de doelgroep die we willen bereiken."

De KD-KCT is de vierde sub fase in de *recruitment*, waarbij het KCT de sollicitanten van informatie voorziet en selecteert in een praktische context. Tijdens deze drie dagen doen sollicitanten ervaring op met het opleidings- en selectietraject tot commando en staat contact met de werknemer wederom centraal. Dit contact wordt geïnitieerd door middel van een presentatie van operationele commandos aan de sollicitanten (*Meet the diamonds*), waarbij zij van informatie worden voorzien van de positieve en minder positieve aspecten van het werk. Op deze manier tracht het KCT een realistisch en geloofwaardig beeld onder de sollicitanten neer te zetten. Gedurende deze sub fase wordt dus niet enkel de sollicitant van informatie voorzien en getoetst op de kernwaarden, ook toetst het KCT of een match in de identiteit tussen hen en de sollicitant aanwezig is (De Graaff, 2020).

Maj. de Graaff: "Het vertellen van de minder positieve aspecten van het werk maakt dat het geloofwaardiger is en dat het ook de waarheid is. Je raakt alleen wel een stukje van je controle kwijt, maar omdat we weten dat we al jaren zo structureel selecteren zou het raar zijn als het anders loop."

Concluderend, om zo dicht mogelijk bij de ware identiteit en het imago van de organisatie te blijven en het juiste uit te dragen worden de inzichten van alle medewerkers van het KCT meegenomen. In de beschrijving van het werkgeversimago komen voornamelijk symbolische voordelen naar voren, welke geuit worden door middel van CB door het KCT, EB door het Ministerie van Defensie in samenwerking met het KCT en de *recruitment* van het KCT. In alle fase worden de potentiële sollicitanten van extra informatie voorzien, geënthousiasmeerd en door het KCT getoetst aan de door hen gehanteerde kernwaarden.



4.1.3 Behaalde PO-fit

De doelstellingen van de wervingsstrategie van het KCT komen voort uit de behoefte aan kwantitatieve en kwalitatieve vulling bij het KCT. Met andere woorden, getracht wordt door het KCT meer sollicitanten aan te trekken (PO-fit) door middel van juiste en consistente communicatie (*HR-strength*) in hun CB, EB en *recruitment* (De Graaff, 2021). In de *branding* wordt vermeld waar het KCT voor staat en waarom een sollicitant bij hen moet komen werken. De potentiële sollicitant moet zelf de verstaalslag maken of dat hetgeen is wat zij zoeken in een organisatie en of het overeenkomstig is met hetgeen waar zij voor staan. Tijdens de webinar worden de potentiële sollicitanten van extra informatie voorzien en in de gelegenheid gesteld vragen te stellen. Door de vele deelnemers wordt door deze manier van *branding* een 'tunnel' gecreëerd. Velen beseffen door de extra informatie dat het KCT niet is wat zij zoeken, omdat het niet bij hun past of dat ze het te veel moeite vinden. Ook de KD heeft volgens majoor de Graaff in dat opzicht een soortgelijk doel. De KD worden door het KCT ingezet zodat 1) potentiële sollicitanten op basis van zelfselectie kunnen beslissen of het KCT bij hen past, 2) ze ervaring opdoen en 3) het ambassadeurschap met zich meebrengt vanuit zowel de afvallers als diegene die het gehaald hebben (De Graaff, 2021). Echter, gedurende de KD-KCT, worden de sollicitanten ook door medewerkers bij het KCT getoetst of zij voldoen aan het wervingsperspectief volgens de normen en waarden van het KCT. Op deze manier tracht het KCT, na de selectie, enkel personen over te houden die deze dieper gelegen waarden bezitten.

Maj. de Graaff: "Personen moeten zelf die verstaalslag maken en denken ohja dat is eigenlijk wel tof; ik houd van avontuur, zelfstandigheid, ik ben geen volger, kan zelf initiatieven nemen en ben ook wel creatief."

4.1.4 Invloed *HR-strength*

De sectie Werving, Selectie & Communicatie is degene die het merk van het KCT naar buiten brengt. Hierbij staat consistentie in hetgeen wie de commando's zijn en wat zij doen in het uitgedragen merk hoog in het vaandel. Deze consistentie kan worden nagestreefd, omdat het merk wordt ontwikkeld door medewerkers binnen het KCT, welke allen geselecteerd zijn op basis van dezelfde dieper gelegen kernwaarden. Hierdoor is overeenstemming tussen het uitgedragen imago naar de sollicitanten toe immer consistent en wordt de ware identiteit van het KCT geuit. Dit komt mede naar voren in het evenement '*Meet the diamonds*', waarbij operationele commando's onafhankelijk (d.w.z. niet beïnvloedt over hetgeen wat zij moeten zeggen) over de functie als commando vertellen. Zo krijgen de sollicitanten bevestiging over reeds verkregen informatie, zien zij dit terugkomen in de commando's en wordt hun kennis over de functie van commando verrijkt. Met andere woorden, meer bekendheid wordt gecreëerd, de informatiekloof wordt verkleind en consistentie wordt gehandhaafd gedurende de fysieke momenten. Uit het interview komt dan ook het belang van het internaliseren van het *brand* naar voren, omdat de sollicitanten zo tijdens de fysieke momenten een bevestiging op eerder verkregen informatie (door de online *branding*) krijgen.

Maj. de Graaff: "Het zijn allemaal verschillende individuen, maar in de kern zou het raar zijn als ze dus niet op dezelfde lijn zitten. Dat is de grap, het is vaak zo dat het altijd overeenkomt."

Naast de fysieke communicatie van medewerkers naar de sollicitanten toe, maakt het KCT ook gebruik van communicatiemiddelen. Dit houdt in dat zowel van online platforms gebruik wordt gemaakt, zoals social-media (TV programma's, instagram en podcasts) en websites als



werkenbijdefensie.nl en korpscommandotroepen.nl, als van tijdschriften of bladen (De groene baret, Factbook en Defensiebladen). Door de focus hierbij op kwaliteit en niet op kwantiteit te leggen, wordt getracht de door het KCT ontwikkelde producten hoogwaardig te maken. Echter, door de vele soorten communicatie en de weinige regie kan deze hoogwaardige kwaliteit en betrouwbaarheid van de informatie verwateren. Ter illustratie, wanneer in een programma bepaalde activiteiten niet spectaculair genoeg zijn wordt dit eruit weggehaald. Met als gevolg dat het door sollicitanten opgedane idee niet strookt met de werkelijkheid.

Maj. de Graaff: "Dan wordt er inderdaad snel een sausje overheen gegooid van; ja maar dat is toch niet spectaculair. Dan komen straks mensen met het idee dat ze hier dingen gaan doen die ze niet moeten doen."

Geconcludeerd, door middel van zelfselectie en fysieke contactmomenten in het selectietraject wordt de sollicitant in staat gesteld te evalueren of hij over de dieper gelegen kernwaarden beschikt. Tevens selecteren de medewerkers hier op tijdens de selectie, met als resultaat dat eenieder die werkzaam is binnen het KCT dezelfde waarden hanteert, wat leidt tot consistentie in het uitgedragen werkgeversimago. Niet alleen fysieke momenten, ook online platforms worden door het KCT gebruikt om informatie aan de potentiële sollicitant over te dragen. Een keerzijde van het gebruik van de verschillende media is de weinige regie, waardoor bepaalde zaken niet of anders vermeld worden.

4.2 Ervaren onderdelen EB online fase

In onderstaande paragraaf wordt besproken hoe en welke variabelen van het *brand* van het KCT de sollicitanten hebben ervaren gedurende de online *branding*. Na analyse zijn een achttal variabelen naar voren gekomen, onder te verdelen in instrumentele- en symbolische voordelen. Deze variabelen zijn in willekeurige volgorde in Tabel 3 weergegeven. Hoe en in welke mate de respondenten de variabelen in de online fase hebben ervaren wordt in Kolom 1 en Kolom 2 aan het einde van de paragraaf weergegeven.

Tabel 3: Ervaren instrumentele- en symbolische voordelen

Instrumentele voordelen	Symbolische voordelen
Sociale- en teamactiviteiten	Mentaal aspect
Fysieke activiteiten	Kernwaarden KCT
Structuur	
Scholings- en specialisatiemogelijkheden	
Secundaire arbeidsvoorwaarden	
Buitenland	

4.2.1 Instrumentele voordelen

Uit de interviews is naar voren gekomen dat de variabelen sociale- en teamactiviteiten en buitenland het meest zijn ervaren door de respondenten. Ten eerste heeft het optreden in kleine groepen ertoe geleid dat alle respondenten verwachten **een teamspeler** te moeten zijn. Hiervoor is een goede band met elkaar benodigd, wat ook wel werd omschreven als broederschap. Het beeld over de manier van optreden is opgedaan aan de hand van de website van werkenbijdefensie.nl. Door de webinar, gepubliceerde foto's en video's en gesprekken met vrienden, familie of kennissen heeft een



grote meerderheid het idee opgedaan dat een commando niet of nooit alleen werkt en dat alleen samen de taken kunnen worden uitgevoerd. Ondanks de hechte teamvorming, worden de sollicitanten/commando's wel als individu gezien. Op deze manier kan zelfstandig gewerkt worden en vult iedereen elkaar aan.

Respondent 4: "Ik vond de informatievoorziening hierin goed, ik denk ook wel dat het duidelijk naar voren komt op de website. Je kan het daar goed lezen dat je het samen moet doen en dat je op elkaar moet kunnen bouwen, maar dat je ook een individu bent."

Aan de hand van (onder andere) het reeds gecreëerde imago over het Ministerie van Defensie dan wel het KCT hebben alle respondenten het beeld gecreëerd dat uitzendingen (variabele **buitenland**) voor het KCT van belang zijn. Hierbij komen opmerkingen zoals 'het hoort erbij' en 'dat is uiteindelijk waar ik het voor doe' bij een grote meerderheid naar voren. Onderstaand citaat toont aan dat respondenten het buitenland (d.w.z. oefeningen en uitzendingen) als einddoel en hoofdtaak zien. Niet enkel het reeds gecreëerde imago heeft hieraan bijgedragen, ook de webinar en de podcasts hebben gezorgd voor deze bewustwording. Voorafgaand hieraan waren voor hen de daadwerkelijke werkzaamheden van commando reeds onduidelijk, omdat de website hier niet toereikend genoeg in is. Enkelen hebben als aanvulling hierop extra informatie vergaard via vrienden werkzaam binnen Defensie.

Respondent 9: "Ik denk dat voor iedereen die hier werkt dat het de hoofdtaak is. Ik bedoel het is leuk om jezelf fit te houden natuurlijk, maar uiteindelijk doe je het met een bepaald doel en dat is die uitzending of oefening."

Een enkeling gaf aan nog niet met deze variabelen bezig te zijn en voornamelijk de focus te leggen op het behalen van de opleiding. Daarnaast werd door dezelfde respondenten aangegeven dat weinig bekend is over het week- of maandrooster, waardoor zij geen beeld konden schetsen over de dagelijkse bezigheden en hoeveel zij per jaar weg of op oefening zijn. Dit werd als vervelend ervaren, aangezien zij hierdoor geen concrete verwachtingen konden schetsen over de daadwerkelijke (buitenlandse) werkzaamheden.

Respondent 2: "Ja, het is heel vanzelfsprekend, maar heb ik weinig van meegekregen. Er is sowieso heel weinig bekend over hoe je week of maand eruit ziet. Het is nu helemaal blanco."

De overige vier instrumentele voordelen, fysieke activiteiten, scholings- en specialisatiemogelijkheden, structuur en secundaire arbeidsvoorwaarden, zijn door de respondenten in mindere mate of niet ervaren. Wel geven alle respondenten aan het idee te hebben dat zowel het selectietraject als de daadwerkelijke opleiding bestaat uit fysiek zware activiteiten. De verwachte **fysieke activiteiten** werden ook wel vergeleken met top sport. Samen tot het uiterste gaan, jezelf uitdagen en persoonlijke ontwikkeling liggen hieraan ten grondslag volgens de respondenten. Dit sluit nauw aan op het kenmerk broederschap welke door de respondenten bij de variabele sociale- en teamactiviteiten is benoemd. Door samen fysiek zware activiteiten op het hoogste niveau te ondernemen verwachten zij een goede band met elkaar te creëren en elkaar mentaal te steunen waar nodig. In paragraaf 4.3.2 wordt teruggekomen op het mentale component.



Respondent 5: "Ik heb wel het idee dat het loodzwaar is, maar ik denk ook dat je daar broederschap mee creëert."

Ondanks dat eenieder verwacht dat de fysieke activiteiten zwaar worden, heeft een klein deel van de respondenten aangegeven te weten wat fysiek van hen, op inhoudelijk gebied, verwacht wordt. Het overgrote deel van de respondenten vermeldt dat de site van werkenbijdefensie.nl niet toereikend genoeg is. Zo hebben zij extra informatie op het internet (d.w.z. buiten Defensie of het KCT) om op moeten zoeken, gesprekken voeren met vrienden, contact opnemen met een *recruiter* of hebben ze de documentaire van Eindbaas en/of Kamp van Koningsbrugge gekeken om meer te weten te komen over de te behalen en uit te voeren fysieke eisen op de informatiedag. Met name de uitleg over de uitvoering van bijvoorbeeld de basiseisen was onduidelijk, werd onvoldoende focus gelegd op het duurvermogen zoals het marsen met bepakking en stond verschillende informatie over de basiseisen op verschillende sites van het Ministerie van Defensie. Ter illustratie, zwemeisen en touw klimmen stonden meermaals aangegeven als eis voor de fitheidstest, waar dit heden ten dagen niet meer wordt afgenomen. Daarnaast gaven enkelen aan onzeker te zijn over de verwachtingen. Zo staat op de site van werkenbijdefensie.nl vermeld dat cluster 6 van de sollicitanten verwacht wordt, waar de daadwerkelijke eisen tijdens de fitheidstest hoger zijn. Bovenstaande onduidelijkheid over de eisen geldt ook voor de KD of de toekomstige opleidingen (o.a. ECO). Uit de interviews komt naar voren dat niet bekend is aan welke eisen zij tijdens deze dagen moeten voldoen, waardoor vele ondersteuning zoeken bij externe partijen (bijvoorbeeld individuele trainers).

Respondent 3: "Van werkenbijdefensie.nl krijg je het beeld van wat je bij de opleiding moet doen niet compleet, ik denk dat je echt wel verder moet kijken en dat de sites alleen niet toereikend genoeg zijn. Daarom ben ik het ook bij een externe training gaan zoeken met ervaring bij het KCT."

Tot slot, uit de interviews is naar voren gekomen dat het imago, wat het KCT presenteert in haar *branding* voor wat betreft fysieke activiteiten, gestereotypeerd wordt. De respondenten geven aan dat zij in de reclames en in Kamp van Koningsbrugge enkel de 'fitste van de fitste' voorbij zagen komen. Door verder op het internet te zoeken en filmpjes via Youtube te kijken werd voor hen pas duidelijk dat het hier niet ten alle tijden om draait. Hier sluit de onduidelijkheid en niet toereikende informatie op aan.

Respondent 2: "Volgens mij zie je af en toe de fitste van de fitste voorbij komen. [...] Op Youtube staan onwijs veel mooie filmpjes waar je ziet wat bepaalde onderdelen zijn en dat kan mensen afschrikken maar ook aanmoedigen. Dat zou wel wat zijn."

Het merendeel van de respondenten gaf aan niet bekend te zijn met de **scholings- en specialisatiemogelijkheden** nadat zij de opleiding tot commando hebben afgerond. Een meerderheid van de respondenten heeft nauwelijks informatie hierover kunnen vinden op de website. Deze ontoereikendheid wordt als een gemis gezien, waardoor zij informatie buiten de officiële kanalen hebben opgezocht. Voor enkelen waren de podcasts voldoende om een duidelijk beeld over de scholings- en specialisatiemogelijkheden te creëren, waar anderen de link tussen de variabele en de daadwerkelijke mogelijkheden niet konden leggen. Echter, voor velen zijn de scholings- en specialisatiemogelijkheden een bijzaak, omdat zij eerst de focus op de opleiding willen leggen. Om



deze reden hebben zij zich hier niet tot nauwelijks in verdiept, wat bij hen leidt tot de weinige kennis over deze variabele.

Respondent 2: "Nu denk ik onvoldoende, maar voor mij is het nu echt prio 1 om vandaag en de rest van de opleiding door te komen en te knallen."

Uit de interviews is naar voren gekomen dat het grote merendeel van de respondenten geen beeld hebben kunnen creëren over de gehandhaafde **structuur** binnen het KCT. De informatievoorziening omtrent de structuur, het opvolgen van orders, handhaven van strikte regels en discipline, is richting de sollicitanten toe nihil. Om deze reden hebben ze meer informatie over de gang van zaken binnen het KCT/Defensie vergaard bij vrienden of familie. Desondanks geven verscheidene respondenten aan dat het beeld wat zij nu over de structuur hebben gecreëerd, is opgedaan aan de hand van het reeds gecreëerde imago van het KCT. Door dit beeld zijn zij van mening dat het KCT zich op het gebied van structuur onderscheidt van andere eenheden binnen Defensie. Zo verwachten zij bijvoorbeeld dat de rangen in minder strenge mate worden gehandhaafd, omdat je bij het KCT meer als individu wordt gezien.

Respondent 11: "De informatie hierin is eigenlijk minimaal, ik denk dat het ook een soort common sense is dat die structuur hier heerst."

Een klein deel van de respondenten geeft aan een volledig beeld over de structuur te hebben geconstrueerd. Uit de interviews komt naar voren dat zij hun informatie via de website, podcasts en de webinar hebben vergaard. Bij enkele respondenten heeft het programma Kamp van Koningsbrugge hier ook aan bijgedragen. Bovenstaande media heeft tot duidelijkheid geleid voor wat betreft de mentaliteit die heerst binnen het KCT en hoe met sollicitanten wordt omgegaan. Echter, zij hebben hiervoor, vanwege de weinige informatietoever, ook buiten de officiële kanalen om op het internet naar extra informatie gezocht. Ter illustratie, om het beeld te verduidelijken zijn podcasts van Amerikaanse commando's geluisterd en boeken over de Navy Seals gelezen.

Alle respondenten geven aan dat de **secundaire arbeidsvoorwaarden**, zoals het loon en de zorgverzekering, voor hun een bijzaak zijn. Een grote meerderheid geeft aan zich hier niet in verdiept te hebben waardoor zij geen tot weinig kennis hierover hebben genoten. Aanvullend hierop geven zij aan het voor de baan 'commando' te doen en niet voor de arbeidsvoorwaarden. Ondanks het feit dat een aantal aangeven te verwachten dat de arbeidsvoorwaarden goed geregeld zijn, hebben zij wel het beeld gecreëerd geen hoog salaris te verwachten. Enkelen hebben dit idee opgedaan aan de hand van de bullet points vermeld op de site van werkenbijdefensie.nl. Hierop staat een salarisindicatie, het aantal vakantiedagen en de zorgverzekering vermeld. Voor sommigen was dit genoeg, echter werd door enkelen ook aangegeven dat een uitgebreidere vermelding van de secundaire arbeidsvoorwaarden hen had kunnen helpen om de keuze voor commando sneller dan wel niet te maken.

Respondent 3: "Geen idee, het boeide me ook niet. Het is een bijzaak voor mij en ik kom hier niet werken voor de arbeidsvoorwaarden. Als ik dat het gewild was ik wel ergens anders gaan werken."



4.2.2 Symbolische voordelen

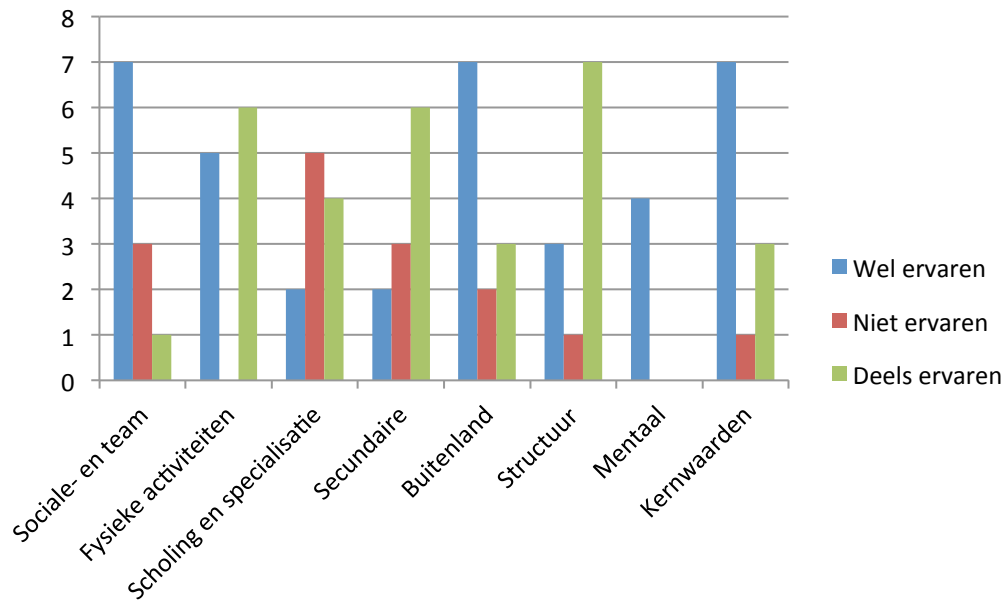
Een viertal respondenten ziet het belang van **het mentale aspect** in. Zij geven aan dat het mentale aspect de basis is en dat bovenstaande (instrumentele) voordelen hier naar terug te herleiden zijn. Voornamelijk voor het volbrengen de fysieke activiteiten is het mentale aspect van belang. Door de zwaarte van de fysieke activiteiten verwachten de respondenten dat zij voornamelijk mentaal sterk in hun schoenen moeten staan. De verwachting is dat wanneer het goed in je 'hoofd' zit, je fysiek meer kan presteren en jezelf overstijgen. Ter illustratie, zij nemen aan dat de selectie/opleiding niet altijd leuk wordt, maar dat het hebben van de juiste mentaliteit en/of intrinsieke motivatie, en dit in je hoofd prenten, belangrijker is dan de fitste zijn. Het beeld en belang van het mentale aspect is gecreëerd door middel van het programma Kamp van Koningsbrugge, de podcasts en/of het reeds gecreëerde imago van het KCT. Dit in tegenstelling tot de overige respondenten die deze variabelen (hierdoor) niet hebben ervaren.

Respondent 10: "Er zit echt wel een idee achter dat je continu zo gepusht wordt dat je heel veel twijfel gaat krijgen, mentaal wel."

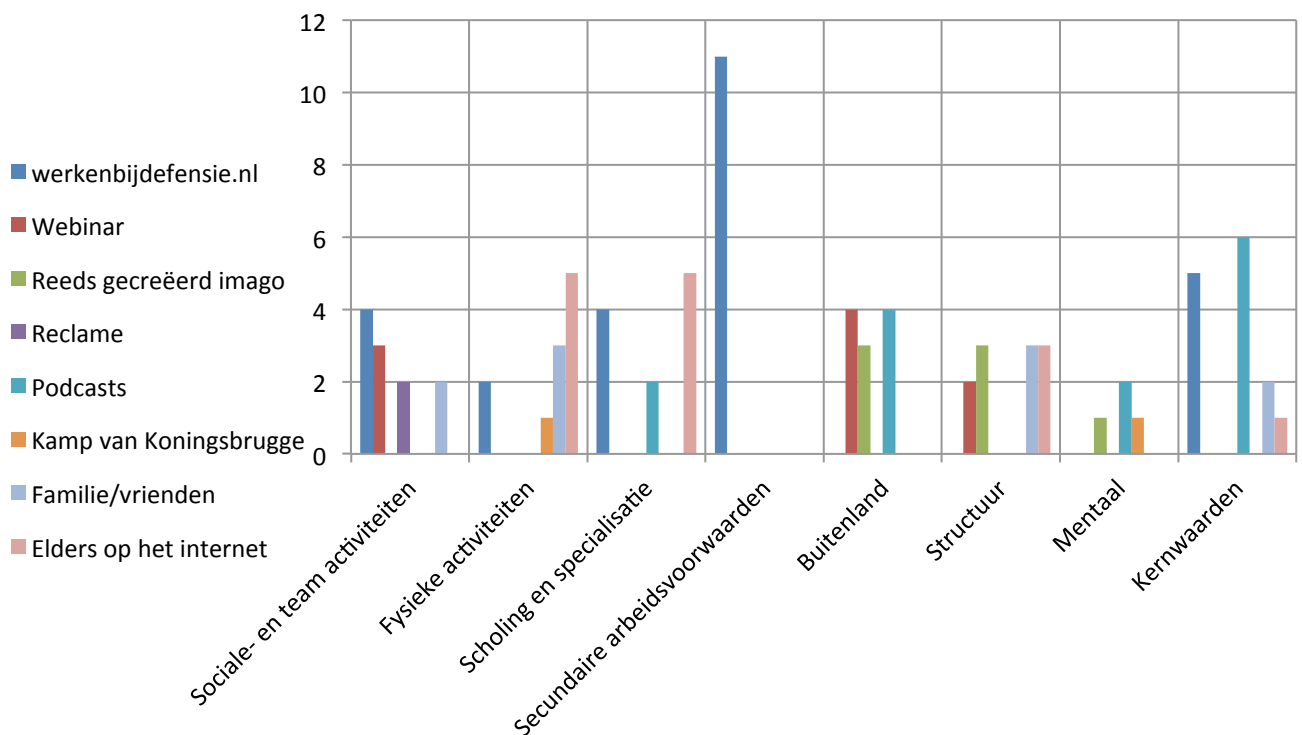
Het merendeel van de respondenten geeft aan het belang van de **kernwaarden** voor het KCT te onderkennen. De podcasts, waarbij de toepassing ervan in de opleiding wordt vermeld, en de websites (werkenbijdefensie.nl en korpscommandotroepen.nl), waarop uitgelegd wordt hoe het KCT de kernwaarden inkleedt, hebben hen hierbij geholpen. 'Moed' wordt op deze media, in vergelijking tot de andere kernwaarden, het meest belicht. Ondanks het besef van het belang van de kernwaarden, geeft het merendeel aan de kernwaarden niet in voldoende mate te ervaren. De website licht de kernwaarden in enkele zinnen toe, waardoor elders op het internet of via vrienden en/of familie naar uitleg is gezocht.

Respondent 1: "Op de website zelf staat die uitleg in twee korte zinnen. Dat is op zich wel duidelijk, maar dat spreekt wel heel erg tot je verbeelding van wat betekend het nu precies."

(In) welke (mate) de respondenten de variabelen hebben ervaren is weergegeven in Kolom 1, vervolgens is in Kolom 2 afgebeeld hoe de respondenten de variabelen hebben ervaren.



Kolom 1: Ervaren variabelen in online EB KCT.



Kolom 2: Hoe respondenten de variabelen hebben ervaren.

4.3 Bijdrage aan PO-fit online fase

Uit de interviews met de respondenten is gebleken dat, ondanks ze wel of geen informatie over de bovengenoemde variabelen hebben ervaren in de online *branding*, niet alle variabelen hebben geleid tot aantrekking en de keuze voor het KCT. Waar het in de vorige paragraaf ging over hoe en welke variabelen de sollicitanten hebben ervaren, ligt hier de focus op welke variabelen ten grondslag liggen aan de aantrekking van sollicitanten naar het KCT toe en wat hen hiertoe heeft gemotiveerd. Hierbij wordt een onderverdeling gemaakt tussen de instrumentele- en symbolische voordelen. Tot



slot wordt middels een figuur (Figuur 3), weergegeven in welke mate respondenten zich tot de instrumentele- en symbolische variabelen aangetrokken voelen.

4.3.1 Aantrekking instrumentele voordelen

Uit de interviews is naar voren gekomen dat de variabelen sociale- en teamactiviteiten, fysieke activiteiten en buitenland tot de grootste aantrekking bij de respondenten heeft geleid. De kleine specialistische teams en het gezien worden als individu worden als de belangrijkste factoren gezien, binnen de variabele **sociale- en teamactiviteiten**, om te solliciteren bij het KCT. Hiermee onderscheidt het KCT zich van andere eenheden volgens de respondenten, omdat hier anders met jou als persoon wordt omgegaan en je als team vrij wordt gelaten om de verkregen opdracht uit te voeren. Het merendeel van de respondenten geeft aan altijd al een *teampayer* te zijn geweest, zowel in sport als op hun huidige werk. Het belang van een *teampayer* wordt naar hun mening voornamelijk uitgedragen op de website van werkbijdefensie.nl, de podcasts en het tv-programma Kamp van Koningsbrugge.

Respondent 9: "Het familiegevoel vind ik belangrijk en ik denk ook dat ik het daarom belangrijk vindt dat iedereen hier goed met elkaar om kan gaan [...] en dat er allemaal in wat kleinere groepen wordt gewerkt waardoor je dus ook die broederschap en kameraadschap kan laten groeien en een goede band kan creëren."

De aantrekking tot het **buitenland** is voornamelijk tot stand gekomen door de podcasts. Hierbij werd duidelijk gemaakt wat een commando doet. Ook de webinar heeft hieraan bijgedragen. Voornamelijk het daadwerkelijk uitvoeren van hetgeen wat je oefent gedurende de opleiding en tijdens oefenweken, heeft ertoe geleid dat het merendeel van de respondenten zich tot het KCT aangetrokken voelt en hiervoor gekozen heeft. Echter, de webinar zorgde voor sommigen voor onduidelijkheid. Verteld wordt dat bij onduidelijkheden en vragen de respondenten op de website moeten kijken. Drie verschillende websites zijn hiervoor beschikbaar, waardoor niet duidelijk is op welke website naar de juiste informatie gezocht moest worden. Dit leidde tot verwarring. Ook is tijdens de webinar aangegeven contact op te zoeken met de *recruiter* in het geval van vragen. Respondenten hebben echter ervaren dat de daaruit verkregen antwoorden verschillen van de informatie gegeven op de website.

Respondent 4: "Het is uiteindelijk wel het werk wat je gaat doen, het veel oefenen en daarin het in de praktijk brengen op missie. Dus ja, dat is wel heel belangrijk voor mij geweest."

Daarnaast blijkt intrinsieke motivatie om jezelf tot het uiterste te drijven en te ontwikkelen op het gebied van fysieke belasting een belangrijke factor te zijn tot de aantrekking van de te verwachten **fysieke activiteiten** bij het KCT. Middels de website van werkbijdefensie.nl, defensie.nl en korpscommandotroepen.nl is duidelijk geworden wat hen te wachten staat op het gebied van fysieke activiteiten. Zo gaven respondenten aan dat deze duidelijkheid resulteerde tot de hoogste aantrekking tot fysieke- en sociale- en teamactiviteiten, omdat de andere variabelen naar hun mening niet duidelijk vermeld stonden.



Respondent 10: "Die grenzen leren kennen en je persoonlijk kunnen ontwikkelen door die zware fysieke activiteiten vind ik wel heel belangrijk. [...] die motivatie om meer te kunnen en te leren over mijn grenzen dat ik het zo belangrijk vindt, omdat het in mij zit als persoon."

Ook is uit de interviews naar voren gekomen dat niet iedere respondenten de fysieke activiteiten duidelijk vermeld vonden staan. Zo verwachtten zij meer informatie te verkrijgen tijdens de fysieke bijeenkomsten, omdat verdere informatie over de fysieke activiteiten en belastbaarheid niet volledig was. Ook zijn de eisen die van hen verwacht worden niet duidelijk, omdat verschillen aanwezig zijn tussen de website van werkenbijdefensie.nl en korpscommandotroepen.nl. Voor wat betreft de aantrekking tot de fysieke activiteiten heeft Kamp van Koningsbrugge geen rol gespeeld. Zo geven de respondenten aan dat het beeld geromantiseerd is en het makkelijker is dan de daadwerkelijke opleiding. Dit hebben ze geconcludeerd naar aanleiding van de informatie op de websites en de verhalen van vrienden en familie. Anderzijds blijkt dat respondenten ook gemotiveerd raken door het tv-programma, omdat zij iedere week herinnerd worden aan wat hen te wachten staat in de opleiding.

Respondent 7: "Met al het geld wat in zo een website wordt gestoken denk ik ook dat het mogelijk is om een portaal te maken waar ook een overzicht staat met voorbereiding infodag, KD en opleiding en daar dan uitleg bij."

Tot slot de overige drie variabelen, **scholings- en specialisatiemogelijkheden**, **structuur** en **secundaire arbeidsvoorwaarden**, voelden vrijwel alle respondenten geen aantrekking. Zo werden het randvoorwaarden genoemd. De meesten gaven aan reeds geschoold te zijn, waardoor dit niet tot extra aantrekking leidde. Wel werd door enkele respondenten aangegeven meer over de specialisaties te willen weten, waardoor zij sneller tot het KCT aangetrokken zouden zijn. Nu werd enkel gedurende de podcasts de mogelijkheden van specialisatie na afronding van de opleiding duidelijk. Ook de onoverzichtelijkheid, in de informatie over het selectie- en opleidingstraject, op de verschillende websites werd als storend ervaren.

Structuur was voor één respondent een reden tot aantrekking naar het KCT toe. De reden hiervoor is het gemis in zijn andere baan, waardoor hij tot het besef kwam dit te willen in een nieuwe baan. Voor de anderen was dit iets wat erbij hoorde, een bijzaak. Zo ook voor de secundaire arbeidsvoorwaarden. Alle respondenten gaven aan dat dit niet voor de aantrekking en keuze tot het KCT toe heeft geleid. Wel zien ze het belang in van het hebben van een arbeidscontract en een goede zorgverzekering indien een ongeluk. Echter, alle drie bovengenoemde variabelen zijn voor eenieder een bijzaak, omdat het voornamelijk over de functie, commando, zelf gaat. Tevens werd hierover weinig op internet over vermeld (vier bullet points), waardoor geen volledig beeld gecreëerd kon worden.

Respondent 4: "Mij trekken de fysieke-, sociale- en team activiteiten vooral aan, omdat het mij meer gaat om de functie zelf dan om de randvoorwaarden eromheen."

Ondanks deze bijzaak, is het wel dat alle zes variabelen in totaal voor de aantrekking hebben gezorgd. Het merendeel geeft aan dat de sociale- en team-, fysieke activiteiten en het buitenland voor de grootste aantrekking hebben gezorgd, maar dat scholings- en specialisatiemogelijkheden,



structuur en secundaire arbeidsvoorwaarden een klein deel hierin hebben bijgedragen. Zo wordt aangegeven dat het hebben van intrinsieke motivatie om tot het uiterste te gaan op fysiek gebied en het individualistisch en specialistisch optreden in een klein team in je moet zitten als persoon zelf. Dit is niet aan te leren of uit te kiezen, zoals de andere variabelen.

Respondent 2: “Het heeft geen aanvulling gegeven op mijn reden om te solliciteren bij het KCT, het is eerder mooi meegenomen dat het er zit. [...] dus meer een fijne bijkomstigheid dan een belangrijke reden om te solliciteren.”

De podcasts hebben bij vele respondenten geleid tot een duidelijker beeld over de variabelen buitenland en scholings- en specialisatiemogelijkheden. Hierdoor is de motivatie van velen gegroeid om zichzelf nog beter voor te bereiden en voor de keuze van het KCT te gaan. Wel zijn velen de podcasts na de webinar, dus na sollicitatie, gaan luisteren. Het heeft daardoor geen invloed gehad op de sollicitatie zelf van de sollicitanten, maar wel op de motivatie. De advertenties daarentegen hebben de respondenten niet gemotiveerd, omdat het geromantiseerd wordt. Zo gaven de respondenten aan liever een beschrijving te zien waar het KCT voor staat en wat de sollicitanten kunnen verwachten tijdens de opleiding. Nu wordt het neergezet als ‘cool’ en ‘gaaf’, echter gesprekken met vrienden en familie doen beseffen dat hetgeen wat in de advertenties wordt weergegeven een vertekend beeld is in vergelijking tot de werkelijkheid.

Respondent 9: “Het is niet alleen maar dat je bezig bent met acties, je hebt ook best veel momenten dat het even sif en saai etc. is. Dat geven ze online minder mee en heb ik voornamelijk van mijn broer die nu in de opleiding zit. [...] als je kijkt naar de website ziet het er heel gelikt uit, maar ik denk soms dat het niet de realiteit is en te romantisch wordt opgeschreven.”

4.3.2 Aantrekking symbolische voordelen

Uit de interviews is naar voren gekomen dat de respondenten, in tegenstelling tot de instrumentele voordelen (sociale- en team-, fysieke activiteiten en buitenland), een mindere aantrekking voelde tot de symbolische voordelen. Voor een drietal respondenten was **het mentale aspect** een reden om te kiezen voor het KCT. Echter, deze variabele staat in verband met het fysieke aspect. Namelijk het continu gepusht worden tot het uiterste in de opleiding op lichamelijk gebied. Zo wordt aangegeven dat zij zichzelf willen ontwikkelen als persoon zijnde (d.w.z. mentaal) en verwachten op basis van de verkregen informatie op de website en podcasts, dat dit bij het KCT mogelijk is. Dit is tevens een reden tot keuze voor en aantrekking tot het KCT is.

Respondent 8: “Wat mij aantrekt is dat het gewoon zo moeilijk is en dat je zowel fysiek als mentaal jezelf moet overstijgen. Die zaken hangen ook samen naar mijn mening.”

Ook de **kernwaarden** zijn voor vier respondenten de reden om voor het KCT te kiezen en liggen in het verlengde van instrumentele voordelen zoals, fysieke activiteiten en sociale- en team activiteiten. Zo hebben zij het vermelden van de kernwaarden als ‘doorgedramd’ ervaren, waardoor het niet te missen is dat ze van belang zijn om bij het KCT te kunnen werken. Dat het KCT kernwaarden heeft en hierop steunt en selecteert, wordt door hen als prettig en betekenisvol ervaren. Door middel van de website korpscommandotroepen.nl, podcasts en Kamp van Koningsbrugge, is dit hen duidelijk geworden en vielen de betekenissen en onderliggende gedachten van de kernwaarden op zijn plek.



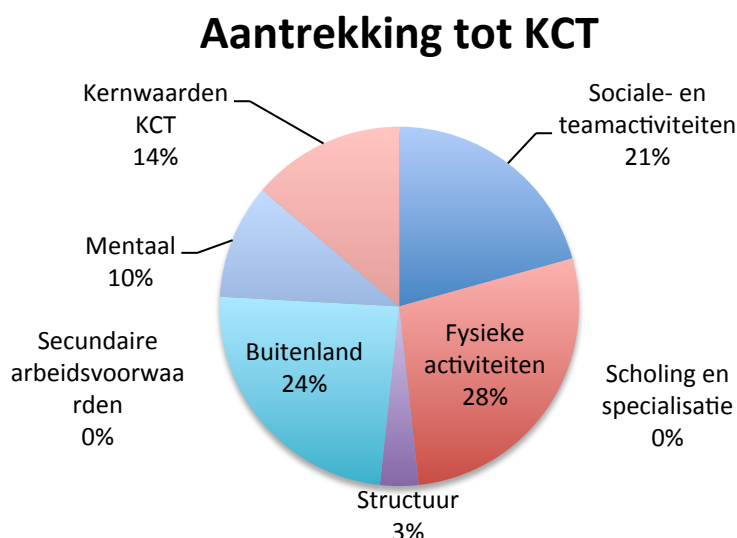
Uit de interviews komt naar voren dat zij zich met alle kernwaarden kunnen associëren en zij hier in het dagelijks leven ook voor staan. De overige respondenten gaven aan zich enkel te kunnen associëren met een aantal van de kernwaarden. De reden hiervoor is dat bepaalde kernwaarden, zoals moed, meer worden belicht dan anderen.

Respondent 3: "Die zijn er wel aardig doorgedramd, dus die zijn wel duidelijk. Alles bij elkaar was het, dus zowel Kamp van Koningsbrugge als de sites en de podcasts, het komt altijd naar voren en het krijgt altijd een plek. Dat laat ook wel zien dat het heel erg belangrijk is binnen deze organisatie."

De overige respondenten geven aan dat de inhoud van de kernwaarden niet duidelijk was en oppervlakkig wordt beschreven. Zo is voor velen de inhoud van de kernwaarden niet duidelijk en omvatten een breed gebied. Door de vele websites die informatie vermelden over het KCT is dit hen niet duidelijk geworden, maar eerder warrig. Om deze reden hebben respondenten met familie of vrienden gesproken, welke werkzaam zijn binnen Defensie, om een beeld te creëren bij de kernwaarden en de bijbehorende achterliggende gedachte. Anderen hebben informatie opgezocht op websites buiten Defensie om of via de podcasts. De podcasts zijn een hulpmiddel geweest bij het verrijken van het beeld over de kernwaarden. Ook is door de media duidelijk geworden hoe hier tijdens het selectietraject op geselecteerd wordt. Enkele gaven aan dat ze de kernwaarden in zijn geheel online niet mee hebben gekregen of gelezen.

Respondent 10: "Als ze het zo belangrijk vinden, denk ik dat ik het toch ook wel belangrijk had gevonden om het te lezen zodat ik het mee kon nemen."

Zowel het mentale aspect als de kernwaarden, hebben bij enkelen tot aantrekking geleid. Enkelen gaven aan deze specifieke waarden terug te willen zien in een organisatie, omdat zij hier in het dagelijks leven ook voor staan. Echter, velen kunnen zich, na het horen van de bijbehorende gedragscodes, met de kernwaarden associëren en vinden het prettig dat het aanwezig is, maar het heeft voor hen niet geleid tot de aantrekking naar het KCT toe en de uiteindelijke beslissing om bij het KCT te solliciteren. De daadwerkelijke aantrekking bij hen ligt voornamelijk in de instrumentele voordelen, zoals fysieke activiteiten, buitenland en sociale- en teamactiviteiten.



Figuur 3: Aantrekking sollicitanten richting KCT online fase



4.4 Ervaren onderdelen EB fysieke fase

In onderstaande paragraaf wordt besproken in hoeverre EB in de fysieke fase een bijdrage levert aan de ervaren onderdelen van het *brand* van het KCT. Hierbij wordt een onderverdeling gemaakt in de instrumentele- en symbolische voordelen, omdat deze reeds in paragraaf 4.4 uitvoerig zijn besproken wordt in deze paragraaf toegelicht welke elementen de respondenten meer of minder hebben ervaren door deelname aan de fysieke selectiedagen van het KCT. Dit gezegd hebbende, geven alle respondenten aan dat de manier waarop zij deze elementen meer/minder hebben ervaren tot stand is gekomen doordat zij de selectie fysiek hebben ervaren. Indien deze ervaring middels een andere manier tot stand is gekomen, wordt dit in onderstaande paragrafen (4.5.1 en 4.5.2) aangegeven. De ervaren variabelen in de fysieke fase zijn overzichtelijk weergegeven in Kolom 3.

4.4.1 Instrumentele voordelen

Uit de interviews is naar voren gekomen dat de respondenten, in vergelijking met de vorige keer, de variabelen sociale- en teamactiviteiten, fysieke activiteiten en buitenland in hogere mate hebben ervaren. Het ontstane gevoel van broederschap en opdrachten niet als individu kunnen uitvoeren komen als twee belangrijke factoren in de variabele **sociale- en teamactiviteiten** naar voren. Voornamelijk tijdens de KD is ervaren dat de opdrachten als een team uitgevoerd moeten worden om zo de gestelde tijd en doelen te behalen. Alle respondenten geven aan dat het doel enkel behaald kan worden door elkaar te helpen wanneer iemand het moeilijk of zwaar heeft. Dit wordt door hen ook wel omschreven als het ontstaan van broederschap. Het ontstaan hiervan vindt al vroeg tijdens de KD plaats en groeit naarmate de KD vordert. Daarbij geven de respondenten aan dat hierbij ook leiders ontstaan, welke de groep motiveren, stimuleren en hulp verlenen aan individuen waar nodig. Veelal zijn dit militairen die reeds in dienst zijn en de overstap willen maken naar het KCT.

Respondent 3: "Al kun je elkaar een ook een beetje helpen, dat helpt wel enorm. Bijvoorbeeld helemaal in het begin toen we de tassen in moesten pakken was ik enorm aan het stuntelen en uiteindelijk heeft iemand met dienstervaring mij geholpen en ja dat is dan best wel top."

Alle respondenten geven aan **fysieke activiteiten** te ervaren gedurende de fysieke selectiemomenten. Waarbij het tijdens de informatiedag enkel de basiseisen waren en deze door eenieder als haalbaar en trainbaar zijn ervaren, zijn veelal de verwachtingen voor wat betreft de fysieke activiteiten tijdens de KD overtroffen na/door deelname. De reden hiervoor is dat de respondenten nu de activiteiten daadwerkelijk zelf uit hebben moeten voeren. Alle respondenten geven aan hetzelfde beeld over de uit te voeren fysieke activiteiten te hebben, ook na deelname, maar door deelname te beseffen wat voor impact het heeft op je lichaam en hoe zwaar het daadwerkelijk is. De documentaire van Eindbaas is veelal gebruikt om een beeld te vormen over de inhoud van de KD. Aangegeven wordt dat hierdoor een beeld is gevormd, welke door deelname 'kleur' heeft gekregen. Vooral de opstapeling van de fysieke activiteiten, het continu bezig zijn en jezelf tot het uiterste pushen wordt als zwaar ervaren. Ondanks dat men niet wist wat exact van hen werd verwacht en hoe lang men moest presteren, had eenieder de rode draad van de fysieke activiteiten tijdens de KD en informatiedag opgevat naar aanleiding van de documentaire van Eindbaas, de spookverhalen van uitvallers of andere informatie verkregen buiten (o.a. Youtube) de officiële kanalen van Defensie om.



Respondent 9: "Ik denk dat het meer het volume is van zo veel verschillende activiteiten achter elkaar geplakt. Dat ze dat in drie dagen hebben kunnen doen is best indrukwekkend en dat had ik niet verwacht."

Ook hebben de respondenten aangegeven de militaire fysieke activiteiten (bijv. veldoven bouwen, speedmarsen en marcheren met 20 kg rugzak en zandzak) als zwaar te ervaren. Deze hadden zij geen van allen ervaren door gebrek aan informatie tijdens de online selectiefase of de informatiedag. De militaire activiteiten zijn nieuw voor hen, waardoor dit veel fysieke kracht kostte en de huidige deelnemers die reeds militair zijn in het voordeel stelde. Het zwemmen met overall en wapen is daarbij door iedereen onderschat, omdat zij hier niet tot weinig voor hadden getraind. De respondenten die zijn afgevallen tijdens de KD geven daarbij aan verkeerd of niet genoeg getraind te hebben, omdat zij niet hadden opgevat dat het zo zwaar zou worden of vanwege het feit dat zij zich niet (genoeg) in het, van het KCT verkregen, trainingsschema hebben verdiept. Dit resulteerde in mentale teleurstelling wat volgens hen de fysieke prestaties niet ten goede kwam. Op het mentale aspect en de relatie met de fysieke activiteiten wordt in paragraaf 4.5.2 dieper in gegaan.

Respondent 2: "Het was voor mij voornamelijk het idee hebben dat ik niet genoeg of niet goed genoeg getraind heb hiervoor en dat gaat ook mentaal knagen."

Tijdens de informatiedag en 'Meet the diamonds' gedurende de KD zijn alle respondenten meer te weten gekomen over de variabele **buitenland**. Gedurende deze twee fysieke selectiemomenten zijn filmpjes aan hen getoond over de vele (buitenlandse) oefeningen en is meer informatie verstrekt over uitzendingen. Door het filmpje en het gesprek met de twee operationele commando's, tijdens de KD, en de vragen die zij aan hen konden stellen hebben zij ook een vollediger beeld hierover kunnen creëren. Deze twee momenten werden door de respondenten als kostbaar ervaren. De inhoud van de missies en oefeningen is hen niet duidelijk. Echter, hiervoor hebben allen begrip aangezien commando's veelal in het geheim opereren.

Respondent 2: "Na de informatiedag en het gesprek met de operationele commando's was ik nog enthousiaster, want ik kreeg gewoon een heel goed gevoel bij wat er verteld werd en ook de manier waarop er verteld werd."

De overige drie variabelen, scholings- en specialisatiemogelijkheden, secundaire arbeidsvoorwaarden en structuur hebben zij niet of in een lage mate tijdens de fysieke selectiedagen ervaren. Het eerdere beeld wat zij uit de online fase over **scholings- en specialisatiemogelijkheden** hebben opgedaan is vrijwel niet verrijkt. Enkel de operationele commando's, tijdens het 'Meet the diamonds' moment in de KD, hebben de respondenten van geringe extra informatie over de ECO en VCO voorzien. Hierdoor is het beeld van enkele verrijkt, omdat zij louter online (op de officiële kanalen) informatie hebben gevonden over de inhoud van het beroep van commando en niet over het traject ernaartoe. Echter, het merendeel heeft tijdens de fysieke momenten niet of nauwelijks de variabele scholings- en specialisatiemogelijkheden ervaren.

Respondent 4: "Dat beeld is eigenlijk niet veranderd ik ben er ook niet echt meer over te weten te komen, over de ECO."



Ook de **secundaire arbeidsvoorwaarden** zijn volgens de respondenten enkel kort aan het einde van de informatiedag aan bod gekomen. Dit is voort gekomen uit de vragen die de sollicitanten konden stellen. Hierdoor hebben zij meer informatie verkregen over de reiskosten en huisvesting. Dit was echter voor enkele het geval. Het merendeel heeft geen informatie over de secundaire arbeidsvoorwaarden ervaren, omdat zij hier niet naar gevraagd of geluisterd hebben gezien het feit dat dit niet voor hen van belang is.

Respondent 8: "Nee, geen idee eigenlijk. [...]. Ik weet dat er allemaal toeslagen zijn op het moment dat je buitenshuis werk, maar ik denk als je jongens hier ziet die echt commando willen worden die het niet voor het geld doen, maar puur voor de taak en het werk."

Tot slot de variabele **structuur**. Bij deze variabelen had eenieder de aanwezigheid van een bepaalde gehandhaafde structuur verwacht, namelijk; directheid, ontvangen van orders en de instructeurs aan de leiding. Dit is ook door hen ervaren gedurende de KD. Enkele respondenten vonden de gehandhaafde structuur niet in lijn met de omgang met de sollicitanten gedurende de informatiedag. Tijdens de informatiedag werd informeel met de respondenten omgegaan, waarbij een beeld wordt geschetst hoe de instructeurs met de sollicitanten over het algemeen in de omgang zijn. Dit in tegenstelling tot de KD, waarbij de informatie verkregen op de informatiedag over de gehandhaafde structuur realiteit werd en de rang van de instructeurs hoog in het vaandel stond en veel geschreeuwd werd tegen de sollicitanten. Ondanks de variëteit in omgang, hebben vrijwel alle respondenten gedurende de informatiedag een beeld kunnen schetsen over de gehandhaafde structuur welke bevestigd en ervaren werd tijdens de KD. Voor een enkeling resulteerde dit tot verwarring en was onbekend waar zij op het gebied van het ontvangen van orders aan toe waren.

Respondent 9: "Het was eigenlijk wel zoals ik verwacht had, dus het autoritaire gebrul."

4.4.2 Symbolische voordelen

In tegenstelling tot de vorige keer heeft voornamelijk de KD bijgedragen aan het ervaren van de variabele **het mentale aspect**. Gedurende de online fasen hebben enkel vier respondenten het mentale aspect ervaren in de EB van het KCT. Na afloop van de fysieke selectiedagen geeft iedereen aan mentaal uitgedaagd te zijn geweest, ook wanneer zij zichzelf mentaal weerbaar hadden ingeschat. Deze mentale uitdaging komt volgens de respondenten voort uit de langdurige opbouw en continuïteit van fysieke activiteiten. Ook wordt aan het begin van de KD vermeld dat eenieder goed bij zichzelf ten raden moet gaan of hij binnen het KCT past. Ook dit leidt ertoe dat men op mentaal gebied een groot deel van de tijd aan het evalueren is of hij zichzelf als commando ziet en aan de eisen kan voldoen. Echter, ondanks de verkeerde inschatting van het mentale aspect geeft eenieder aan hier mentaal sterker en beter van geworden te zijn en dit mee te kunnen nemen in hun toekomst.

Respondent 6: "Het was mentaal heel erg wennen en omdat je natuurlijk voor een langer tijd uitgedaagd wordt in plaats van een korte work-out of training [...]. Nu zit je echt constant in die flow van he wat gaat er nu komen enz. enz.. Ik denk dat ik er mentaal daarom wel beter van geworden ben."

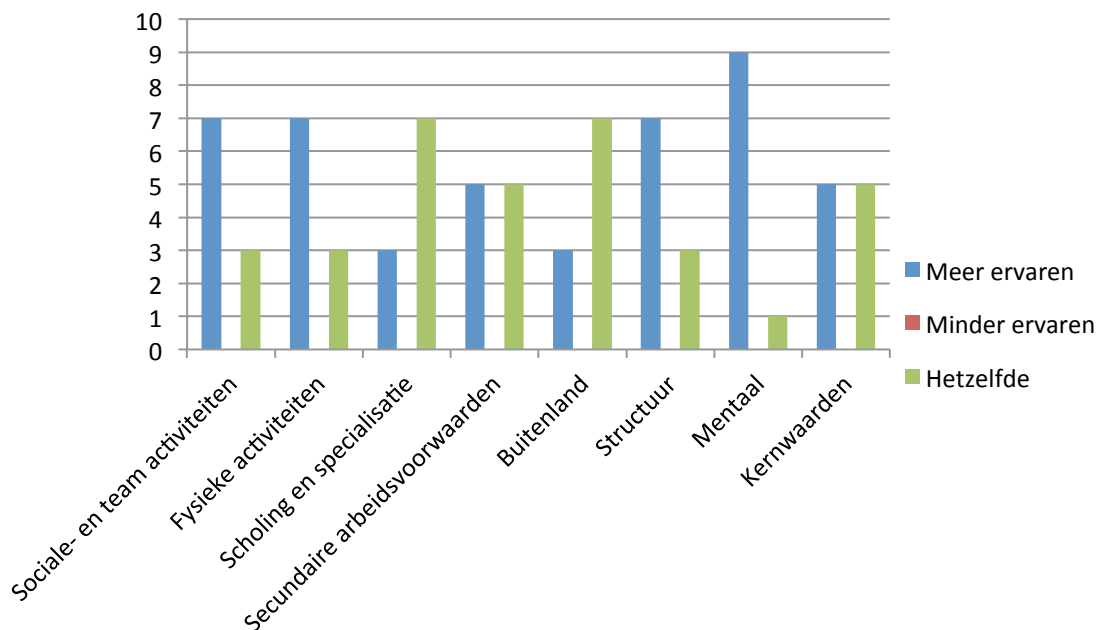


Gedurende de informatiedag zijn de **kernwaarden** door middel van een *banner* duidelijk gemaakt voor de respondenten. Ook zijn de kernwaarden gedurende een informatief gesprek aangehaald en toegelicht. Dit hebben alle respondenten als duidelijk en verhelderend ervaren. Gedurende de KD daarentegen kwamen de kernwaarden niet specifiek terug. De respondenten hebben deze wel ervaren en konden ze koppelen aan bepaalde opdrachten die zij moesten uitvoeren.

Respondent 1: "Ze benoemen ze niet heel specifiek, maar ik denk dat daar ook wel een reden achter zit van; nou je weet ze jongens, we willen gewoon kijken wat jullie doen."

Ook zagen ze de kernwaarden met onderliggende gedragscodes overeenkomen met het gedrag van de instructeurs. Door deze weerspiegeling hebben zij deze waarden ook bij zichzelf toegepast en geëvalueerd, zelfs wanneer zij het zwaar hadden. Tot slot heeft het merendeel van de respondenten een beter beeld bij de kernwaarden gekregen na de uitleg ervan op de informatiedag. Dit komt door de aanwezigheid en het uitvoeren van de activiteiten op de KD

Respondent 3: "Op bepaalde momenten betrapte ik me gewoon dat ik eigenlijk de kernwaarden niet na kwam. Dat ik dan meteen dacht van oh wacht, dat moet je wel meteen aanpassen."



Kolom 3: Ervaren variabelen EB in fysieke fase

4.5 Bijdrage aan PO-fit in fysieke fase

Bovenstaande paragraaf (4.5) licht toe hoe en welke variabelen de respondenten meer of minder hebben ervaren in de fysieke selectiefase. Uit de interviews is naar voren gekomen dat hierdoor de respondenten zich meer of minder aangetrokken voelen tot bepaalde variabelen en uiteindelijk het KCT. In deze paragraaf ligt de focus op het toelichten van de invloed van de ervaren variabelen op de aantrekking naar het KCT toe. Hierbij wordt een onderverdeling gemaakt in de instrumentele- en symbolische voordelen. Tot slot wordt door middel van Kolom 4 inzichtelijk gemaakt in welke mate respondenten zich tot de instrumentele- en/of symbolische voordelen aangetrokken voelen.



4.5.1 Aantrekking instrumentele voordelen

Uit de ervaren onderdelen komt naar voren dat de respondenten meer over de variabelen sociale- en teamactiviteiten, fysieke activiteiten en buitenland hebben ervaren. De variabele scholings- en specialisatiemogelijkheden is ook ervaren alleen niet in de mate als voorgaande variabelen. Echter, alle vier de variabelen leiden tot een hogere aantrekking van de respondenten tot het KCT. Deze aantrekking komt voornamelijk voort uit het feit dat de informatie verkregen in de mails en tijdens de informatiedag toereikend zijn geweest. Het KCT heeft na ieder moment een extra mail verstuurd naar de sollicitanten, waardoor zij na ieder behaald moment op de hoogte zijn van de vervolgstappen. Deze opbouw hebben de respondenten als prettig ervaren, omdat zij allen niet de behoefte hadden te weten wat de verder stappen zijn wanneer zij bijvoorbeeld de basiseisen gedurende de informatiedag nog niet behaald hebben. Wat wel als storend wordt ervaren is de onwetendheid over de startdatum van de KD en opleiding. Wanneer hier navraag over wordt gedaan bij het aanspreekpunt van het KCT werden verschillende antwoorden gegeven. De meeste onduidelijkheid heerst bij de start van de opleiding, een tijdsplanning of –frame wordt dan ook door de respondenten gemist. Hierdoor kunnen zij niet met hun werk plannen of zichzelf fysiek voorbereiden. Ook is uit de interviews naar voren gekomen dat de praktische zaken, welke voorafgaand aan de KD over de mail naar de sollicitanten wordt verstuurd, niet overeenkomstig en onduidelijk is. Ter illustratie, onduidelijkheid heerst over de spullen die door de respondenten zelf meegenomen moeten worden, zoals een T-shirt of een sporthorloge.

Respondent 1: "Kijk bijvoorbeeld zo een mailtje van de informatie over de KD staan soms wel eens tegenstrijdigheden in. Bijvoorbeeld stond er nu sporthorloge niet verplicht en als je hier zit moet je hem inleveren. Ik heb er geen probleem mee, maar ik weet het niet zo goed of diegene die de mail opgesteld heeft niet helemaal op de hoogte is van hier en dat is een heel klein ding. Maar het houdt me niet tegen of dat ik er mee zit."

Desalniettemin wordt de communicatie vanuit het KCT door de sollicitanten als positief ervaren, omdat immer de gelegenheid wordt gesteld vragen te stellen en zij het meemaken van de bezigheden (door deelname aan de KD) als prettig ervaren om een beeld te creëren bij de verkregen informatie (zowel vanaf het internet als door de informatiedag). Uit de interviews blijkt dan ook dat de onduidelijkheid in communicatie geen invloed heeft op de mate van aantrekkingskracht van de respondenten naar het KCT toe en zij het enkel vervelend vinden dat de informatie onduidelijk dan wel inconsistent wordt vermeld/verteld. Verdere specifieke onduidelijkheden, informatieasymmetrie of inconsistentie in de informatie wordt indien nodig bij de toelichting van de variabelen beschreven.

De aantrekking tot de variabele **sociale- en teamactiviteiten** komt voort uit het samen opzoeken van de pijngrens en het samen ondergaan van de (fysieke) activiteiten. Uit de interviews blijkt dat de respondenten het waarderen dat (andere) sollicitanten naar anderen omkijken wanneer eenieder het zwaar heeft en helpen waar nodig. Ook het samen ondergaan van de zware fysieke activiteiten, en er niet alleen voor staan, wordt als positief door hen benadrukt. Het merendeel van de respondenten mist dit in hun huidige baan, waardoor het belang van de sociale- en teamactiviteiten gedurende de KD opviel. Het 'samen uit, samen thuis' gevoel door het daadwerkelijk te ervaren en niet enkel van de informatie gelezen op het internet, zorgt voor een hogere mate van aantrekking tot het KCT.



Respondent 9: "Juist samen dat je die pijngrens opzoekt en dat is wel mooi vind ik."

Door deelname aan de KD hebben de respondenten ervaren hoe het, op het gebied van **fysieke activiteiten**, gedurende de ECO eraan toe gaat. Dit heeft ertoe geleid dat zij een beter beeld over de opleiding konden creëren, waar dit voor sommige nog onduidelijk was (hierop wordt verder ingegaan bij scholings- en specialisatiemogelijkheden). Ondanks dat het merendeel van de respondenten de fysieke activiteiten niet altijd als even leuk hebben ervaren, wordt het wel als een belangrijk onderdeel gezien in de keuze voor het KCT. Velen geven aan de fysieke uitdaging in hun huidige baan gemist te hebben, waardoor zij de keuze voor het KCT hebben gemaakt. Door de informatie gevonden op het internet zowel op de officiële kanalen als de niet officiële kanalen van Defensie of het KCT, hebben zij de algemene boodschap eruit gehaald dat het zwaar wordt en zich goed voor te bereiden. Ook de koppeling met de werkelijkheid en de uit te voeren fysieke activiteiten wordt door de respondenten als prettig ervaren. Ter illustratie, een waargebeurde casus werd toegelicht toen de sollicitanten met boomstammen bezig waren en de link tussen de boomstammen en deze casus werd verteld.

Opvallend bij deze variabele is dat de afvallers, in tegenstelling tot diegene die de KD behaald hebben, zich niet aangetrokken voelen tot de fysieke activiteiten, omdat zij andere verwachting op voorhand hadden. Hier is een tegenstrijdigheid te zien met diegene die het wel gehaald hebben en zich wel op de juiste manier hebben voorbereid. Zo geven de uitvallers aan dat de nadruk in het trainingsschema van het KCT niet voldoende op duurtraining ligt, waardoor zij voorafgaand aan de KD op een verkeerde manier hebben getraind. Ook hadden zij door de documentaire van Eindbaas het beeld opgedaan meer rustmomenten te krijgen tussen de fysieke activiteiten. Dit bleek in werkelijkheid niet het geval te zijn. Het niet aankunnen van de fysieke activiteiten door bovenstaande redenen heeft geleid tot een lagere mate van aantrekking en uitval tijdens de KD.

Respondent 2: "Het is natuurlijk uiteindelijk wel dat het voor het KCT veel realistischer is om op deze manier die oefeningen te moeten doen. Alleen het is anders dan ik had verwacht, ik had gewoon meer rustmomenten verwacht. Ondanks dat met alles wat je doet tot het gaatje gaat [...]. Nu was het gewoon elk uur werd je gedrild en op het moment dat je zogenaamd rust had dan liep je nog steeds met die tas van 20 kg op je rug. Dat voelde ook niet echt als rust aan."

Het gesprek met de operationele commando's gedurende het 'Meet the diamonds' moment tijdens de KD, heeft bij het merendeel van de respondenten ertoe geleid dat zij zich nog meer in willen zetten om de eindstreep te behalen. Uit de interviews komt naar voren dat zij het als prettig hebben ervaren dat gedurende dit gesprek de commando's ook de keerzijde van de medaille vertellen waardoor het niet enkel rozengeur en maneschijn is. Dit heeft bij de respondenten ertoe geleid dat een realistisch beeld over de **buitenlandse** oefeningen en uitzendingen is gecreëerd. De respondenten geven hierbij aan dat hetgeen wat zij hierover eerder hebben gelezen en te horen hebben gekregen, overeenkomstig is met hetgeen wat de operationele commando's hebben verteld. Het in de gelegenheid gesteld worden deze oefeningen of uitzendingen te draaien wanneer zij commando zijn en te zien wat een plezier en voldoening de operationele commando's eruit halen, leidt bij een groot deel tot de keuze om commando te worden. Echter, voor een klein deel van de respondenten zijn de vele missies en oefeningen een drempel om voor het KCT te kiezen. Door het gesprek hebben zij beseft wat voor impact het heeft op het thuisfront en hun sociale leven. Het



duidelijker beeld heeft bij hen ertoe geleid zich minder tot het KCT aangetrokken te voelen en de keuze nogmaals goed te moeten overwegen.

Respondent 3: "Als die gasten erover mochten praten begonnen ze meteen te glunderen. Dus ja misschien wel iets meer beeld om het zo first hand te horen. [...]. Dat is precies wat ik ook al dacht, je wordt hier betaald om in het buitenland op oefening te zijn, maar je moet er wel wat voor doen."

Respondent 4: "Je wordt misschien juist meer een beetje uit je droom geholpen dat het alleen maar leuke dingen zijn, maar dat er ook daadwerkelijk kosten aan verbonden zitten."

Ook de variabele **scholings- en specialisatiemogelijkheden** hebben bij de respondenten door deelname aan de fysieke selectiedagen tot een hogere mate van aantrekking geleid. De aantrekking tot het KCT was, in tegenstelling tot de bovengenoemde drie variabelen, lager door scholings- en specialisatiemogelijkheden. De reden hiervoor is dat het voor de respondenten onduidelijk was wanneer de selectiedagen waren, alsmede de tijdsplanning over het vervolg van de opleiding. Geen datum en/of tijdsframe wordt door het KCT vermeld, wat door de respondenten als lastig wordt ervaren, omdat zij hierdoor niet met hun huidige werkgever kunnen plannen of hun trainingen kunnen inplannen. Wanneer hierover extra informatie is opgevraagd bij het contactpunt van het KCT zijn verschillende antwoorden gegeven, wat tot meer onduidelijkheid heeft geleid. Ook is uit de interviews naar voren gekomen dat informatie over de scholings- en specialisatiemogelijkheden, online en op de informatiedag, voornamelijk gericht is op het werk van commando. Hierbij missen de respondenten informatie over de opleiding voorafgaand aan de werkzaamheden van commando. De onduidelijkheid op het gebied van opleiding speelt bij de respondenten voornamelijk op over de AMO, ECO en VCO.

Echter, de fysieke selectiedagen hebben, net zoals de fysieke activiteiten, bij de respondenten tot meer begrip over de inhoud van de opleiding gezorgd. Zo heeft ook hier het gesprek met de operationele commando's ertoe geleid dat meer informatie (echter nog niet voldoende) over de inhoud van de ECO en hoe de commando's het hebben ervaren bekend is. De onduidelijkheid heeft bij geen van allen geleid tot een lagere mate van aantrekking. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat deze onduidelijkheid aanwezig is en dat dit 'verassingselement' hen juist aantrekt. Dit staat in lijn met hun verwachting, opgesteld aan de hand van het huidige imago van het KCT, waarbij onbekendheid over de opleiding en werkzaamheden een grote rol spelen. Hierdoor hebben vele respondenten zich dan ook niet ingesteld op het feit hier informatie over te verkrijgen en wordt extra informatie, door bijvoorbeeld 'Meet the diamonds', alleen maar op prijs gesteld. Met als resultaat dat, in tegenstelling tot de online fase, zij zich meer tot het KCT aangetrokken voelen. Wel is dit 'verassingselement' door sommigen als vervelend ervaren, omdat zij zich graag juist en goed voorbereiden op wat komen gaat.

Respondent 6: "Tijdens het gesprek met de commando's op de KD gaan ze door de ECO en VCO en dan ook hoe zij het hebben ervaren. Zij hadden het twee jaar geleden gehaald, dus dan heb je nog een heel actueel beeld erbij. En dat heeft mij ook wel heel erg geholpen met het versterken van mijn beeld hierover."

Tot slot, de overige twee variabelen, structuur en secundaire arbeidsvoorwaarden, welke geen tot weinig invloed hebben gehad op de aantrekking tot het KCT. Zoals in de inleiding van deze paragraaf



aangegeven, is de communicatie vanuit het KCT door de respondenten, op een aantal zaken na, als prettig ervaren. Uit de interviews blijkt dat de mindere aantrekking tot de twee bovengenoemde variabelen geen resultaat is van de onduidelijkheden in de communicatie. Een enkeling geeft aan het respect wat aan de instructeurs en andere commando's getoond wordt te bewonderen. Dit missen zij in hun huidige baan, wat hen juist tot het KCT doet aantrekken. Voor de overige respondenten leidt dit niet tot een hogere mate van aantrekking, ondanks het feit dat zij de gehandhaafde **structuur** gedurende de selectiedagen accepteren en ervaren. Dit komt enerzijds doordat zij zich hier op ingesteld hadden en dit overeenkomstig was met hetgeen wat zij eerder tijdens de online fase hebben ervaren. Anderzijds werd de duidelijkheid in de communicatie gedurende de KD als fijn ervaren, doordat zij hierdoor wisten waar ze aan toe waren. Echter, ondanks het feit dat de respondenten eerder geen tot weinig over deze variabelen hebben ervaren en dat zij de structuur als prettig hebben ervaren leidt dit voor het merendeel niet tot een grotere aantrekking naar het KCT toe. Dit komt voort uit het feit dat ze de manier van omgang en ervaren structuur prettig vinden, maar dit niet tot hun keuze heeft geleid. Het wordt gezien als 'middel' om het grotere doel, commando worden, te behalen.

Ondanks de geringe (extra) informatie over de **secundaire arbeidsvoorwaarden** na deelname aan de fysieke selectie voelen de respondenten zich niet minder aangetrokken tot het KCT. Dit komt voor uit het feit dat zij kiezen voor het werk en deze secundaire arbeidsvoorwaarden hierbij voor lief nemen. Wel geven de respondenten aan de te ontvangen toelagen bij (buitenlandse) oefeningen te waarderen. Ook voor de uitvallers gedurende de KD heeft dit geen invloed gehad om te stoppen met de selectie. De geringe hoeveelheid aan informatie over deze variabelen heeft dan ook bij geen van allen invloed op de aantrekking tot het KCT en de invloed hiervan op de mate van aantrekking tot het KCT blijft dan ook gelijk in vergelijking tot de vorige keer (online fase).

Respondent 4: "Het is denk ik ook niet perse nodig. Ik bedoel het is toch zeg maar de functie waar je voor solliciteert en die secundaire arbeidsvoorwaarden kunnen dan wel gunstig zijn, maar het is niet perse een heel belangrijk of substantieel deel waarom ik solliciteer op de functie. Het heeft voor mij ook geen invloed gehad op mijn keuze dat ik geen informatie daarover had."

4.5.2 Aantrekking symbolische voordelen

Ondanks het feit dat alle respondenten **het mentale aspect** (meer) hebben ervaren na deelname aan de informatiedag en de KD, heeft dit bij geen van allen geleid tot een hogere aantrekking richting het KCT toe. Bij de uitvallers heeft dit juist een negatieve invloed gehad op de aantrekking. Dit kwam bij hen voort uit het feit fysiek niet voldoende voorbereid te zijn, waardoor het mentaal gaat knagen. Door niet voldoende en uitdagend genoeg te trainen zijn zij tegen een 'mentale muur' aan gelopen, waarbij zij het niet op konden brengen door te gaan met de KD en onder andere om deze reden zijn gestopt. Ook hadden zij niet de verwachting dat de KD dusdanig mentaal zwaar is, omdat dit zowel online als tijdens de informatiedag van het KCT niet naar voren is gekomen. Hierdoor hebben zij zich hier niet op voor kunnen bereiden. Daarbij wordt aangegeven dat zij zich anders hadden voorbereid op de KD, wanneer ze hier kennis over hadden.

Respondent 4: "Ik denk wel echt dat het zo veel mentaal is. Uiteindelijk zag je ook jongens toen ik net gestopt was die ook echt niet meer konden, die de opdrachten ook niet meer konden uitvoeren [...]."



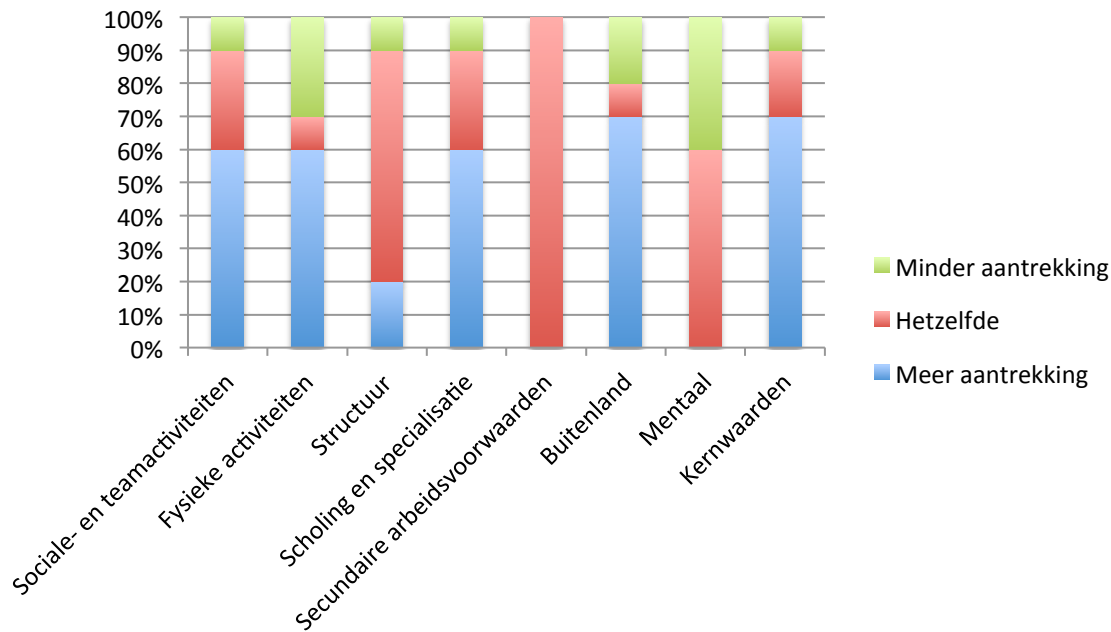
Dus dan denk ik wel al ga je dan alsnog door of je vindt ergens anders wat mentale kracht en je stopt gewoon niet, het zit in je hoofd van oké alles kan gebeuren maar ik ga niet stoppen.”

Voor de respondenten wie de KD hebben behaald heeft het mentale aspect geen negatieve dan wel positieve invloed gehad op de aantrekking naar het KCT toe. Zij accepteren dit en beseffen dat het een deel is van het grotere geheel om uiteindelijk commando te kunnen worden. Uit de interviews komt naar voren dat het voornamelijk de *mindset* is die door het KCT wordt gecreëerd op dergelijke dagen (verwacht wordt ook tijdens de opleiding), omdat continu de onwetendheid heerst over wat komen gaat. De respondenten (d.w.z. KD volbracht), geven aan hier mentaal beter geworden van te zijn en op dit gebied nog veel te kunnen leren. Desondanks heeft het in hoge mate ervaren van het mentale aspect niet geleid tot een hogere mate van aantrekking richting het KCT toe en blijft de mate van aantrekking op het gebied van deze variabele gelijk ten opzichte van de vorige keer.

Op een enkeling na heeft het ervaren van de **kernwaarden** ertoe geleid dat de respondenten zich meer tot het KCT aangetrokken voelen. Zoals in de vorige paragraaf aangegeven hebben de kernwaarden, door deelname aan de fysieke selectiemomenten, bijgedragen aan het creëren van een duidelijk beeld. Dit heeft tevens ertoe geleid dat de respondenten zich meer tot het KCT aangetrokken voelen, omdat zij zich hierdoor meer in deze kernwaarden kunnen vinden. Vrijwel eenieder geeft dan ook aan dat de kernwaarden overeenkomstig zijn met hetgeen waar zij voor staan in het dagelijks leven en wat zij (trachten te) handhaven in hun huidige werkzaamheden. Dit geldt ook voor de persoonsontwikkeling. Enkele respondenten geven aan niet alle kernwaarden in dezelfde mate te beheersen. Doordat binnen het KCT de nadruk ligt op deze kernwaarden, hopen zij zichzelf als persoon middels deze waarden en bijbehorende gedragscodes verder te ontwikkelen.

Daarnaast geven de respondenten ook aan deze kernwaarden, oftewel het werkgeversimago, te missen bij hun huidige baan. Dit doet hen meer aantrekken tot het KCT, ook omdat zij de kernwaarden en bijbehorende gedragscode terugzien in de organisatie, zoals bijvoorbeeld tijdens het gesprek met de operationele commando's gedurende de KD. Een enkeling, waaronder ook de uitvallers, voelen zich niet aangetrokken tot het KCT door de kernwaarden, omdat zij zich niet geheel hieraan kunnen conformeren. Voor de uitvallers is dit ook één van de redenen geweest waarom zij niet met de KD zijn door gegaan.

Respondent 8: “Het zijn gewoon hele positieve waarden, los van zeg maar dat je als collectief werkt, maar ook als individu. Meer als persoonsontwikkeling met name. Dat is ook hetgeen wat mij aantrekt in die waarden, het zijn goede waarden om na te streven als persoon om te zijn.”



Kolom 4 Aantrekking sollicitanten richting KCT in fysieke fase

4.6 Confrontatie empirie met theorie

Op basis van de literatuur zijn een drietal verwachtingen opgesteld, welke zijn geformuleerd in paragraaf 2.5. In deze paragraaf wordt beschreven in hoeverre de verwachtingen, opgesteld aan de hand van de literatuurstudie, overeenkomen met de empirische resultaten.

Verwachting 1

Verwacht werd dat een EB aansluitend op het *brand*, oftewel het werkgeversimago, van het KCT gedurende de gehele fase van rekrutering leidt tot het promoten van haar unieke *brand*. Dit door middel van het gebruik van instrumentele- (sociale- en teamactiviteiten, fysieke activiteiten, scholings- en specialisatiemogelijkheden, structuur, buitenland en secundaire arbeidsvoorwaarden) en symbolische voordelen (het mentale aspect en kernwaarden). Gebleken is dat het KCT haar *brand* zo nauw mogelijk bij de werkelijkheid laat aansluiten en uitdraagt in de EB. Dit wordt gerealiseerd door personeel werkzaam bij het KCT te betrekken in de ontwikkeling van het werkgeversimago. Het KCT legt hierbij de focus op de symbolische voordelen en het Ministerie van Defensie op de instrumentele voordelen. Echter, in vergelijking met de literatuur, blijkt dat het KCT (buiten het Ministerie van Defensie om) onbedoeld voornamelijk instrumentele voordelen afgeeft, in plaats van de beoogde symbolische voordelen. Daarbij komt uit de interviews, in vergelijking met de literatuur, naar voren dat het uitgedragen symbolische voordeel buitenland (bijvoorbeeld taken en missies), volgens het KCT, behoort onder instrumentele voordelen. Door middel van podcasts, Kamp van Koningsbrugge, websites en social media wordt dit unieke werkgeversmerk overgedragen en wordt getracht zich te onderscheiden van andere eenheden. De respondenten (sollicitanten van het KCT) ervaren dit als prettig en kiezen voor het KCT, omdat zij zich voornamelijk onderscheiden van de rest op basis van sociale- en teamactiviteiten, fysieke activiteiten en het buitenland. Zij ondervinden dat het KCT haar merk, naarmate het selectietraject vordert, verder en consistent uitdraagt. Door middel van gesprekken met operationele commando's, presentaties en filmpjes, de mogelijkheid vragen te stellen en een deel van de activiteiten te ondergaan is het beeld van de respondenten verrijkt. Praktische zaken en/of verschillende antwoorden door het aanspreekpunt over de startdatum van de opleiding zijn volgens de respondenten een uitzondering op de regel en promoot het KCT haar



unieke werkgeversimago helder, duidelijk en middels een logische opbouw waardoor de aandacht van hen gedurende het gehele traject getrokken wordt. Hiermee kan worden gesteld dat dit met de eerder opgestelde verwachting deels overeenkomt, namelijk dat een effectief EB van het KCT bijdraagt aan het promoten van haar merk gedurende de hele selectiefase bij haar sollicitanten. Doch, niet alle symbolische voordelen zijn zoals het KCT ze schets, uitgaande van de literatuur, symbolisch, maar vallen voor een groot deel onder instrumentele voordelen.

Verwachting 2

De tweede verwachting die is opgesteld aan de hand van de literatuurstudie houdt in dat de toepassing van EB door het KCT een aandeel levert in de toename van de congruentie tussen de PO-fit (*needs-supply fit* en *value congruence*) en de EB, wat door duidelijkheid in de communicatie een hogere mate van aantrekkingskracht als gevolg heeft. Uit de data is naar voren gekomen dat naarmate het selectietraject vordert en de respondenten de daadwerkelijke activiteiten hebben ondergaan, de mate tot aantrekking naar het KCT werd vergroot. Deze aantrekking komt voornamelijk door de instrumentele voordelen, welke in verband staan met de *needs-supply fit* (de behoeften van het individu worden door het KCT geleverd). De uitvallers daarentegen voelen tot bepaalde (instrumentele- en symbolische-) elementen geen aantrekking, waardoor zij zelf zijn gestopt gedurende de KD. De verwachting dat de toegepaste EB door het KCT een hogere mate van aantrekking leidt wordt hierdoor bevestigd in zowel de positieve- (d.w.z. de respondenten kunnen zich conformeren aan het *brand* en de EB van het KCT) als negatieve zin (d.w.z. de respondenten kunnen zich niet aan de EB of het *brand* van het KCT conformeren).

Verwachting 3

De derde en laatste verwachting houdt in dat de consistentie in de communicatie van het *employer brand* over de twee fasen (*HR-strength*) bijdraagt aan de ervaren aanhoudende congruentie tussen enerzijds de behoeften en waarden (d.w.z. PO-fit) die de organisatie aantrekkelijk maakt en anderzijds de waargenomen EB elementen door de sollicitant. Uit de verkregen data is naar voren gekomen dat enkele zaken, zoals; paklijsten, onduidelijkheid in de startdata en de vervolgopleiding en het verkrijgen van verschillende antwoorden door het contactpersoon over de startdata, niet leidt tot een verminderde congruentie tussen de PO-fit en de door de sollicitant gepercipieerde elementen. Zo is naar voren gekomen dat het voor de respondenten draait om de uiteindelijke functie die zij gaan vervullen, ongeacht enkele onduidelijkheden en/of inconsistentie in de afgegeven signalen door het KCT, welke naarmate het selectieproces naar voren komen. Zij zien namelijk de verkregen informatie gedurende de online fase en de activiteiten gedurende de fysieke fase terugkomen in de organisatie, wat voor hen een bevestiging is om voor de baan van commando te kiezen. Hierom kan gesteld worden, in tegenstelling tot de opgestelde verwachting, dat consistentie in de communicatie niet (persé) leidt tot een verhoogde/verlaagde congruentie tussen de behoeften en waarden die de organisatie aantrekkelijk maakt en de door de sollicitant waargenomen EB elementen.



5. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk worden de conclusie en discussie van dit onderzoek besproken. Hierbij wordt allereerst antwoord gegeven op de empirische deelvragen (5.1). Vervolgens wordt in paragraaf 5.2 de hoofdvraag beantwoord. In paragraaf 5.3 worden de theoretische implicaties uiteengezet gevolgd door de beperkingen van het onderzoek (5.4). Tot slot wordt op basis van deze beperkingen suggesties voor vervolgonderzoek gedaan (5.5.) en worden de praktische implicaties voor het KCT beschreven (5.6).

5.1 Beantwoording onderzoeksvragen

Om een valide antwoord op de onderzoeksvraag te formuleren zijn aan het begin van het onderzoek theoretische- en empirische deelvragen opgesteld. In dit hoofdstuk worden de (empirische) deelvragen, ten opzichte van het theoretisch kader, beantwoord.

De eerste deelvraag luidt: *“Hoe wordt het brand van het Korps Commando Troepen ontwikkeld en wat houdt het in?”*. Uit de werving- en communicatiestrategie KCT en het interview met majoor de Graaff is gebleken dat bij het opstellen van het imago de inzichten van alle medewerkers van het KCT worden meegenomen. Op deze manier wordt zo dicht mogelijk bij de gewenste identiteit van de organisatie gebleven. Hoe doel hiervan is het opstellen van een *corporate image*, welke gebaseerd is op de identiteit en gehanteerde normen en waarden van het KCT. Hierdoor kan het *brand* op een juiste manier extern op de markt worden gebracht en stelt het de sollicitant in staat de waarden (instrumentele- en symbolische voordelen) van een organisatie te begrijpen en kunnen eventuele overeenkomsten tussen hemzelf en de organisatie inzichtelijk worden gemaakt (Dabirian et al., 2019; Backhaus, 2016). Het uitdragen van het ontwikkelde werkgeversimago wordt gedaan middels drie fases. Waarbij de focus allereerst ligt op het informeren van een grote doelgroep, welke vervolgens wordt verkleind en enkel gefocust wordt op potentiële sollicitanten. Wanneer zij daadwerkelijk hebben gesolliciteerd komen de sollicitanten voor het eerst in aanmerking met het KCT. Om zich gedurende het proces te onderscheiden van andere eenheden gebruikt het KCT haar USP, welke gebaseerd is op de identiteit en gehanteerde normen en waarden. Op deze manier uit het KCT haar werkgeversimago naar (potentiële) sollicitanten, waardoor het KCT nieuw personeel werft. Door middel van de invulling, kan het nieuwe personeel zelf beslissen wel of niet te solliciteren bij het KCT (Backhaus, 2016; Lievens & Highhouse, 2003; Lievens & Slaughter, 2016; Lievens, 2007). Op basis hiervan kan worden gesteld dat de ontwikkeling en het extern op de markt brengen van het *brand* door het KCT overeenkomstig is met de literatuur.

Het uiteindelijke doel van het door het KCT toegepaste EB wordt beantwoord in de tweede deelvraag: *“Wat is het doel van de door het Korps Commandotroepen toegepaste branding?”*. Overeenkomstig met de theorie blijkt uit de empirie dat het KCT sollicitanten gedurende het selectietraject voorziet van extra informatie en enthousiasmeert. Gedurende het traject worden zij getoetst aan de door het KCT gehanteerde kernwaarden en bijbehorende gedragscodes (Backhaus, 2016; Dabirian et al., 2019; Lievens, 2007). Door het proces van EB toe te passen, wordt een tunnel gecreëerd waarbij de sollicitanten continu gefilterd worden door de commando's en zichzelf. Hierdoor blijven enkel personen over die de dieper gelegen (kern)waarden bezitten. Niet enkel het proces van EB ook de activiteiten die zij organiseren, zoals de fysieke momenten (informatiedag en KD), laten zien wat het inhoudt om commando te zijn waardoor sollicitanten die zich niet kunnen conformeren aan de identiteit van het KCT voorafgaand aan de daadwerkelijke opleiding uit kunnen



stromen (Ghielen et al., 2020; Weske et al., 2019). Tot slot tracht het KCT ook door social media en tijdschriften zelfselectie toe te passen (Lievens, 2007; Lievens & Slaughter, 2016). Kortom, het doel van de georganiseerde online- en fysieke selectiemomenten is dat sollicitanten in het selectietraject in staat worden gesteld te evalueren of hij over de dieper gelegen kernwaarden beschikt door middel van zelfselectie gedurende de fysieke momenten.

De derde deelvraag luidt: *“Hoe en welke onderdelen van het brand van het Korps Commandotroepen ervaren sollicitanten op basis van de online branding in de eerste fase?”*. EB is een dynamisch proces waarbij de organisatie over het gehele selectietraject haar *brand* extern kan uitdragen middels reclames of werkgeversverenigingen om potentiële sollicitanten te trekken (Lievens, 2007; Ghielen et al., 2020). De empirie toont aan dat respondenten in de online fase voornamelijk hun informatie over het KCT vergaren via werkenbijdefensie.nl, de podcasts en andere media buiten de officiële kanalen om. Hieruit kan worden opgemaakt dat enkel een deel van de EB, geïnitieerd door het KCT, door de respondenten wordt gebruikt en toereikend genoeg is. Echter, door incompleetheid in de informatie over bepaalde onderdelen op de gefaciliteerde mediums zoeken zij naar informatie buiten de organieke kanalen. Hoe deze incompleetheid ontstaat is terug te leiden naar de inhoud van het *brand*. Uit de literaire verkenning komt naar voren dat zowel instrumentele- als symbolische voordelen van belang zijn om een gunstig werkgeversimago te creëren. De voordelen van een organisatie kunnen sollicitanten aantrekken vanwege het nut wat zij meedragen (instrumenteel) of omdat zij overeenkomstig zijn met de waarden waar de sollicitant voor staat (symbolisch) (Lievens & Highhouse, 2003; Lievens, 2007; Kaur & Shah, 2020). Uit de resultaten is gebleken dat niet alle instrumentele- en symbolische voordelen, welke een gunstig werkgeversimago voor het KCT moet creëren, worden ervaren. Zo komt naar voren dat respondenten in de online fase voornamelijk de instrumentele voordelen, sociale- en teamactiviteiten en buitenland, ervaren. Qua symbolische voordelen worden enkel de kernwaarden ondervonden. Bovenstaande is hierdoor deels in lijn met de theorie, waarbij gesteld wordt dat het adequaat op de markt brengen van het *brand* resulteert in een positief werkgeversmerkassociatie (Lievens, 2007; Dabirian et al., 2019). De empirie bevestigt dat de ervaren onderdelen gedurende de online fase leiden tot een beter beeld over het KCT, omdat zij zich hiermee onderscheiden van andere eenheden. Desalniettemin hebben de niet ervaren onderdelen van het *brand* en de niet toereikende mediums, geen invloed op het werkgeverskenmerk. De reden hiervoor is dat respondenten op de baan ‘commando’ solliciteren en zij van mening zijn dat je hier moeite voor moet doen, zowel in het selectietraject als in de zoektocht naar informatie, wanneer dit het doel is.

De ervaren onderdelen van de EB in de online fase hebben niet allen geleid tot aantrekking richting het KCT toe. Dit wordt toegelicht in de volgende deelvraag: *“Welke onderdelen van het brand van het Korps Commandotroepen leveren een bijdrage aan de PO-fit onder sollicitanten?”*. Steunend op de literatuur is de EB van een organisatie van invloed op de ervaren PO-fit onder de sollicitanten, welke optreedt wanneer een compatibiliteit tussen de sollicitant en de organisatie aanwezig is (Hazzaa et al., 2020; Ambrose et al., 2007). De aantrekking van de sollicitanten naar het KCT toe is hoofdzakelijk afkomstig van de instrumentele voordelen fysieke activiteiten, sociale- en teamactiviteiten en het buitenland. Voornamelijk het optreden in kleine gespecialiseerde groepen, het daadwerkelijk uitvoeren van oefeningen en tot het uiterste drijven en ontwikkelen op fysiek gebied op basis van intrinsieke motivatie leiden tot deze aantrekking. De overige instrumentele en symbolische voordelen hebben niet tot aantrekking geleid en worden neergezet als randvoorwaarden bij de baan.



Opvallend in deze fase van rekrutering is dat sollicitanten zich niet aangetrokken voelen op basis van de gehanteerde normen en waarden door het KCT (*value-congruence*) en enkel op hetgeen wat het KCT hen levert (*needs-supply fit*). Dit in tegenstelling tot de literatuur, welke bevestigt dat beiden behoren te leiden tot een hogere mate van aantrekking (Ghielen et al., 2020; Charbonnier-Voirin et al., 2017). De empirie toont namelijk aan dat dit niet het geval is, omdat zij de bijzaken en hoofdzaken voor de baan ‘commando’ onderscheiden en geen belang hechten aan de bijzaken. Ook inconsistentie, in tegenstelling tot de theorie, op de verscheidene websites (bijvoorbeeld wel of geen zwemtest op de informatiedag) heeft geen invloed op de mate van aantrekking (Swider et al., 2015; Ghielen et al., 2020; Dabirian et al., 2019). De reden hiervoor is dat zij verwachten meer informatie te verkrijgen op de fysieke selectiedagen en op basis daarvan beslissen of ‘commando zijn’ iets voor hen is.

Om de ervaren onderdelen van het *brand* in de fysieke fase te beschrijven is de volgende deelvraag opgesteld: “*In hoeverre levert de employer branding in de fysieke fase een bijdrage aan de ervaren onderdelen van het brand?*”. Uit de literatuur komt naar voren dat de opbouw van informatie gedurende het selectietraject ervoor zorgt dat de sollicitant zich gedurende het gehele selectietraject aangetrokken voelt tot de organisatie en de interesse wordt gevoed. Wanneer hier verschillen in aanwezig zijn bestaat de kans dat sollicitanten gedurende het traject afhaken, omdat het reeds gecreëerde beeld over de organisatie niet (meer) overeenstemt (Lievens, 2007; Backhaus & Tikoo, 2004; Walker et al., 2013). Vanwege de opbouw aan informatie door het KCT gedurende het traject, hebben de sollicitanten in de fysieke fase (informatiedag en KD) de instrumentele voordelen structuur, sociale- en teamactiviteiten en fysieke activiteiten meer ervaren. Het mentale aspect, een symbolisch voordeel, is tevens meer ervaren gedurende deze fase in tegenstelling tot de online fase waarin slecht enkele verwachtte dat mentaal gedurende de KD/opleiding een rol speelde. Meer inzichten over de huidige cultuur van het KCT is voornamelijk verkregen door deelname aan de KD, omdat zij hierdoor het reilen en zeilen van het KCT hebben meegemaakt. Op basis van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat verschillen in de ervaren onderdelen van het *brand*, gedurende de verschillende fases van het selectietraject, aanwezig zijn. Ter illustratie, het mentale aspect is niet in de online fase ervaren en deze is wel in hoge mate ervaren tijdens de fysieke fase. Dit impliceert dat deelname aan de fysieke fase (d.w.z. een deel van de opleiding en het werk ervaren en/of meemaken) een bijdrage levert aan de ervaren onderdelen van het *brand*.

De invloed van de verandering in de ervaren onderdelen van het *brand* op de ervaren PO-fit staat centraal in de laatste deelvraag, namelijk: “*In hoeverre heeft de verandering in de ervaren onderdelen van het brand tijdens de fysieke fase een aandeel in de ervaren PO-fit van sollicitanten?*”. Een verhoogde compatibiliteit is opgetreden op het gebied van sociale- en teamactiviteiten, fysieke activiteiten, buitenland, scholings- en specialisatiemogelijkheden (instrumenteel) en de kernwaarden (symbolisch). De aantrekking tot deze variabelen komt voort uit het feit dat de respondenten het fysieke aspect en het ‘samen ondergaan/doen’ van alle activiteiten missen in hun huidige werkzaamheden (*needs-supply fit*) en omdat zij zich kunnen conformeren met de gehanteerde kernwaarden (*value-congruence*) (Ghielen et al., 2020; Lievens, 2007; Charbonnier-Voirin et al., 2017). Aantrekking tot de overige variabelen blijft uit, omdat zij dit zien als bijzaak in de reden voor hun sollicitatie. Daarnaast toont de literatuur aan dat *HR-strength* (d.w.z. duidelijkheid, ondubbelzinnige informatie en consistentie signalen) een bijdrage levert aan de aanhoudende congruentie tussen de PO-fit en waargenomen elementen van EB. Een werkgeversimago wat strookt



met de werkelijkheid heeft een verhoogde PO-fit als resultaat (Swider et al., 2015; Ghielen et al., 2020; Dabirian et al., 2019). De empirie toont daarentegen aan dat, ondanks de mate waarin de onderdelen van het *brand* worden ervaren, dit niet van invloed is op de keuze om commando te worden of de aantrekking richting het KCT. De uiteindelijk te vervullen functie en het ervaren van de elementen, ondanks inconsistentie bij bepaalde onderdelen, is voor hen voldoende om bij de eerdere keuze (sollicitatie voor het KCT) te blijven, zonder dat hun aantrekking naar het KCT toe vergroot/verkleind wordt. Met andere woorden de ervaringen opgedaan gedurende de fysieke fase is voor hen enkel een motivatie. Deze tegenstrijdigheid met de theorie kan voortkomen uit het feit dat eerder onderzoek zich enkel heeft gericht op één tijdstip en, niet zoals dit onderzoek, op twee tijdstippen. Opvallend is dat de uitvallers de ervaren elementen in de fysieke fase als reden gebruiken waarom zij zijn gestopt met de KD. Zij kunnen zich hier niet aan conformeren of zij hebben zich niet op de juiste manier fysiek voorbereid waardoor ze niet mee konden komen tijdens de KD.

5.2 Beantwoording hoofdvraag

De volgende hoofdvraag staat centraal in dit onderzoek: *“In hoeverre en hoe verandert de congruentie tussen enerzijds de eigen behoeften en waarden die het Korps Commandotroepen volgens de sollicitant aantrekkelijk maakt en anderzijds de door de sollicitant gepercipieerde elementen van het employer brand die tijdens respectievelijk de online fase en fysieke fase worden gecommuniceerd?”*.

Op basis van de huidige studie kan geconcludeerd worden dat het uitdragen van specifieke elementen in de EB, zoals Lievens (2007) stelt, belangrijk is om de respondenten te informeren over het KCT, zodat zij een beeld over de organisatie kunnen creëren. Op deze manier kan de potentiële sollicitant beslissen wel of niet te solliciteren bij het KCT en worden de juiste mensen aangetrokken. Ondanks het feit dat de door het KCT uitgevoerde EB in overeenstemming is met de theorie, blijkt dit in het huidige selectietraject van het KCT niet het geval, omdat de ervaren elementen van het EB niet per definitie verrijkt worden gedurende het dynamische proces van EB. Hieruit kan geconcludeerd worden dat EB aan de voorkant van invloed is op de aantrekking/behouden van sollicitanten, maar dat gedurende het fysieke selectietraject het voornamelijk draait om de algemeenheid en het opdoen van ervaringen.

Daarnaast kan op basis van huidig onderzoek verondersteld worden dat de mate van aantrekking niet perse samenhangt met de EB en de mate van *HR-strength* over de twee fasen. Niet alle ervaren onderdelen, zowel in de online als fysieke fase, van de EB zijn overeenkomstig met de onderdelen welke tot aantrekking zorgen. De huidige aantrekking van sollicitanten is voornamelijk afkomstig van de verkregen bevestiging in de fysieke fase, de prestige die zij verwachten te krijgen wanneer zij commando zijn en vanwege het feit dat zij bepaalde elementen (zoals fysieke activiteiten) missen in hun huidige werkzaamheden. Dit impliceert dat de communicatie vanuit het KCT, over de specifieke elementen, niet (enorm) van belang is zolang de afgegeven informatie over het algemeen duidelijk is en overeenstemt met de verwachtingen opgedaan in de online fase.

Bovenstaande gaat echter maar deels op voor de afvallers gedurende de KD. Inconsistentie in en onvoldoende informatie over de fysieke selectiefase, heeft ertoe geleid dat zij niet goed voorbereid zijn of zich kunnen conformeren met het werkgeversimago. Het is aannemelijk te verwachten dat afvallers deze redenen grijpen als uitvlucht, aangezien het overgrote deel dit niet heeft ervaren.



Desondanks is het van belang te onderkennen dat afvallers een ander zicht hebben op de ervaren elementen van EB en het resultaat daarvan op de PO-fit, omdat ook zij, eveneens als de sollicitanten die de selectie wel behaald hebben, het imago van en hun ervaringen over het KCT aan de samenleving verkondigen.

Concluderend, uit huidig onderzoek kan opgemaakt worden dat EB, en een goede invulling daarvan, door het KCT op voorhand (in de online fase) een effectieve manier is om potentiële sollicitanten te informeren en aan te trekken. Gedurende de fysieke fase van selectie is EB in mindere mate effectief. De sollicitanten vinden het van belang een bevestiging te krijgen over de reeds verkregen informatie en een *overall* indruk te krijgen, maar dit hoeft niet per definitie consistent of specifiek gericht te zijn op bepaalde elementen (d.w.z. instrumentele- en/of symbolische voordelen). De mogelijke baan, commando, is de belangrijkste factor en vele elementen van het *brand* worden als bijzaak beschouwd. De PO-fit heeft dan ook enkel in de online fase een belangrijke factor op de aantrekking tot het KCT en leidt ertoe dat potentiële werknemers solliciteren. De congruentie tussen de eigen behoeften en waarden en de gepercipieerde elementen van EB neemt dus na afloop van de online fase af en wordt niet, dan wel in mindere mate, ervaren in de fysieke fase. Met andere woorden: *"Iedereen wil commando zijn, niet iedereen kan commando worden."*

5.3 Theoretische implicaties

Huidig onderzoek heeft een aantal wetenschappelijke implicaties opgeleverd. Ten eerste biedt huidig onderzoek inzichten in de veranderende congruentie tussen de waarden en behoeften afgegeven door de organisatie en de gepercipieerde elementen van EB op twee tijdstippen. Lievens (2007) geeft het belang van EB aan, gezien het feit dat *branding* een dynamisch proces is en juiste *branding* een positieve invloed heeft op de ervaren PO-fit. Op basis van de resultaten is echter geconcludeerd dat EB bevorderlijk is om potentiële werkgevers kennis te laten maken met de organisatie en hen zo aan te trekken, maar dat de invloed van EB op de PO-fit gedurende het selectieproces afneemt. Deze conclusie is gebaseerd op de sollicitanten uit de burger. Zij voelde zich voor het solliciteren aangetrokken tot het KCT door de uniekheid die de organisatie uitstraalde middels de EB, maar tijdens de selectie behoefde zij geen specifieke informatie over elementen voor extra aantrekking. Met andere woorden, een *overall* kloppend plaatje en bevestiging met wat zij eerder hebben gehoord is gedurende de fysieke fase van selectie voldoende om aangetrokken te blijven tot de organisatie.

Ten tweede tonen de resultaten aan dat niet alle instrumentele- en symbolische voordelen worden ervaren of dat zij niet alle ervaren elementen dekken. Zo is geconcludeerd dat de ervaren onderdelen per organisatie verschillen, ondanks dat het bij het onderzoek van Lievens (2007) de SF van België betreft en huidig onderzoek de SF van Nederland aangaat. Huidig onderzoek toont aan dat symbolische voordelen zoals de kernwaarden en het mentale aspect wel degelijk worden ervaren, welke niet in het onderzoek van Lievens (2007) wordt opgenomen. Bij onderzoek naar dergelijk onderwerp behoort specifiek gekeken te worden naar de organisatie en dient, met de huidige variabelen in het achterhoofd houdend, open te worden gestaan voor overige ervaren onderdelen van het *brand* om de PO-fit over tijd beter in kaart te brengen.

Ten derde impliceert huidig onderzoek dat *HR-strength*, onder de sollicitanten gedurende het selectietraject, niet van grote invloed is gedurende het selectie-/sollicitatietraject. Aangetoond is dat duidelijke en consistente communicatie als prettig wordt ervaren, zodat de verwachtingen worden



bevestigd. Echter, huidig onderzoek duidt aan dat consistente informatie over specifieke onderwerpen of variabelen niet dermate belangrijk wordt geacht. Eventuele inconsistentie in de afgegeven informatie over de verschillende tijdstippen heeft dan ook onder de sollicitanten geen invloed op de behaalde prestaties (d.w.z. het behalen van de selectie), zoals onderzoek, onder de huidige werknemers van een organisatie, van Ghielen et al. (2020) en Tumasjan et al. (2019) aantoont. Dit inzicht kan gebruikt worden om de rol van *HR-strength* onder de huidige werknemers en de sollicitanten verder uit te werken en eventuele verschillen te testen aan de hand van een kwantitatieve studie. Om deze reden suggereert dit onderzoek om in vervolgonderzoek een onderscheid te maken in huidige werknemers en sollicitanten van een organisatie voor wat betreft *HR-strength* om op deze manier meer informatie betreffende het onderwerp te kunnen vergaren.

Tot slot levert huidig onderzoek meer inzichten betreffende bestaande wetenschappelijke onderzoeken in de militaire context, specifiek de SF, over de PO-fit, *branding* en *recruitment* onder de sollicitanten. Door middel van huidig onderzoek is de wetenschappelijke literatuur betreffende de *branding* en PO-fit binnen de SF vergroot. Dit is benodigd, zoals Lievens (2007) tevens aangeeft in zijn onderzoek, om de generaliseerbaarheid te vergroten. Om deze generaliseerbaarheid over de twee tijdstippen, zoals huidig onderzoek, te vergroten behoort vervolgonderzoek zich evenzo te focussen op *branding* en PO-fit onder de SF op meerder tijdstippen in het selectietraject (d.w.z. online- en fysieke fase).

5.4 Beperkingen

Ondanks de (nieuwe) inzichten die middels dit onderzoek verworven zijn, kent dit onderzoek een aantal beperkingen. Allereerst hebben de interviews over de online fase gedurende de informatiedag plaats gevonden. Om ervoor te zorgen dat de respondenten zo min mogelijk beïnvloed zijn door de informatie verkregen op die dag, heeft de onderzoeker dit getracht te beperken door de respondenten zo vroeg mogelijk op de dag te interviewen. Echter, in verband met hoeveelheid te interviewen respondenten hebben enkele gesprekken later op de dag moeten plaats vinden. Hierdoor is de kans ontstaan dat respondenten informatie verkregen op de informatiedag verward hebben met de online verkregen informatie. Dit beslaat een klein aantal respondenten, waardoor de betrouwbaarheid van het onderzoek nagenoeg niet geschaad wordt. Ook is bij hen gedurende het interview meermaals aangehaald de informatie verkregen op de informatiedag erbuiten te laten en zich enkel te focussen op online verkregen/gevonden informatie.

Een tweede beperking zijn de interviews afgenomen in de fysieke fase. Respondenten welke deelnamen aan de KD, en dit behaalde, zijn op de laatste dag hiervan geïnterviewd. Hierdoor waren de respondenten vermoeid, wat van invloed kan zijn op de gegeven antwoorden. Om te voorkomen dat zij onduidelijke of onsamenhangende antwoorden gaven, zijn hun uitspraken na beantwoording kort samengevat en is op een rustige plek het interview afgenomen. Desondanks bestaat de mogelijkheid dat de respondenten door vermoeidheid minder diepgaand op de vragen in zijn gegaan. Daarnaast zijn de respondenten, welke zijn afgevallen gedurende de KD, telefonisch geïnterviewd. Aangezien zij zijn gestopt/afgevallen en het telefoontje niet hadden verwacht, bestond de kans dat zij niet meer mee wilden werken of niet goed nadachten over de antwoorden die zij gaven. Om dit te voorkomen heeft de onderzoeker hen voorafgaand aan het gesprek geïnformeerd of zij nog mee wilde werken en de tijd ervoor hadden om de vragen te beantwoorden. In het geval van de telefonische interviews, heeft eenieder (vrijwillig) meegewerkt en uitvoerig de vragen beantwoord.



Op deze manier heeft de onderzoeker getracht, ook telefonisch, volledige en betrouwbare antwoorden te verkrijgen.

Tot slot, huidig onderzoek richt zich enkel op sollicitanten zonder militaire achtergrond. Om deze reden is het onderzoek niet generaliseerbaar voor alle deelnemers aan de selectie, omdat vele van hen momenteel in dienst zitten of herintreder zijn. Desalniettemin is de oorzaak van het hoge uitvalspercentage voornamelijk afkomstig van sollicitanten die geen ervaring hebben binnen Defensie. Hierom lag de focus in deze studie op burgers, waardoor het mogelijk was het grootste knelpunt aan te pakken.

5.5 Vervolgonderzoek

Op basis van de drie zojuist genoemde beperkingen vinden de volgende suggesties voor vervolgonderzoek plaats. Allereerst om in de toekomst te voorkomen dat verkregen informatie onbedoeld verwisseld wordt door respondenten (d.w.z. online verkregen informatie raakt beïnvloed door informatie op de informatiedag), wordt geadviseerd bij vervolgonderzoek de interviews over de online fase voorafgaand aan de informatiedag af te nemen. Ten tweede behoort vervolgonderzoek uit te wijzen of de telefonisch afgenomen interviews (d.w.z. afvallers bij de KD) verschillen wanneer deze in *real-life* worden uitgevoerd. Op deze manier kan de betrouwbaarheid van een dergelijk vervolgonderzoek omhoog. Ten derde kan (kwantitatief) vervolgonderzoek zich richten op de gehele populatie (burger, militair en herintreder) die deelnemen aan de selectie. Hierdoor worden ook de ervaren EB elementen en de PO-fit bij hen gemeten, waardoor een meer volledig antwoord gegeven kan worden. Tot slot, uit onderzoek blijkt dat de organisatie en het HRM perspectief (EB, PO-fit en *HR-strength*) een beperkte rol spelen in de uitval van sollicitanten gedurende het fysieke selectie-/sollicitatietraject. Hierom wordt geadviseerd in vervolgonderzoek te focussen op andere redenen, zoals de persoonlijkheid van de sollicitant (Chalupa, 2013). Via deze weg kunnen mogelijk andere redenen, gebaseerd op de persoonlijkheid van de sollicitanten, over de uitval geïdentificeerd worden.

5.6 Praktische implicaties

Naast aanbevelingen voor vervolgonderzoek kunnen tot slot ook aanbevelingen voor de praktijk worden gedaan. Deze zijn gericht op het verbeteren van de congruentie tussen de EB en de PO-fit onder sollicitanten bij het KCT, zodat het uitvalspercentage mogelijk verlaagd kan worden. Uit de resultaten is gebleken dat de EB vanuit het KCT voor de afvallers onvoldoende duidelijk is. Zoals reeds beschreven in de conclusie en in de wetenschappelijke implicaties, blijkt uit huidig onderzoek dat EB aan de voorkant een belangrijkere rol speelt dan gedurende de selectie om mensen aan te trekken dan wel te houden. Om deze reden worden de volgende praktische implicaties gegeven welke (voornamelijk) toepasbaar zijn aan de voorkant van het selectie- sollicitatietraject.

Naar aanleiding hiervan wordt ten eerste aan het KCT aanbevolen de sollicitanten (met name de burgers) van te voren meer informatie te verschaffen. Dit kan middels een mail in de online fase waarbij het KCT verscheidene informatie over bijvoorbeeld de fysieke activiteiten of filmpjes opstuurt. Op deze manier is alle belangrijke informatie gebundeld en wordt voorkomen dat sollicitanten op een verkeerde manier worden beïnvloed doordat ze informatie elders op het internet zoeken of dat ze bepaalde informatie niet hebben gelezen, omdat zij het niet konden vinden op het internet. Ook wordt hiermee voorkomen dat onduidelijkheid over bepaalde activiteiten optreedt, via de mail wordt alles gezamenlijk verstuurd en wordt de kans op onduidelijkheid en



inconsistentie over bepaalde activiteiten kleiner. Een kanttekening hierbij is dat de bijgevoegde informatie middels een mail realistisch behoort te zijn, zodat het 'gat' wat nu aanwezig is tussen de ervaring, beleving en voorlichting verkleind wordt. Voorgaande kan ook door middel van een bijeenkomst, dit kost echter meer tijd en geld waardoor de mogelijkheid bestaat dat dit niet ingepland kan worden. Om het 'gat' alsnog te verkleinen, wordt geadviseerd voorafgaand aan de fysieke selectie een mail met bijbehorende informatie te versturen zodat de sollicitanten juist (d.w.z. duidelijk en consistent) worden geïnformeerd en dat belangrijke informatie niet over het hoofd wordt gezien.

Ten tweede wijst huidig onderzoek uit dat het militaire niveau gedurende de KD te hoog ligt voor de burgers. De sollicitanten die de KD behalen ervaren dit niet als een probleem, de afvallers daarentegen wel. Voorafgaand aan de KD hebben zij niet uit de informatie op kunnen halen dat dit van belang is, op het marsen met bepakking na. Dit betekent dat de sollicitanten met het zojuist benoemde 'gat' kampen. Om te voorkomen dat men hierom afvalt, wordt geadviseerd een (vrijwillige) les militaire basisvaardigheden te organiseren voor de burgers. Op deze manier zijn zij op de hoogte van de verwachte militaire vaardigheden en krijgen zij dit voor een deel onder de knie. Hierdoor ontstaat geen voordeel voor de burgers, omdat de militairen deze kennis reeds beschikken. Enkel het 'gat' wordt kleiner en de mogelijkheid bestaat dat zij hierdoor besluiten niet meer verder te gaan met de selectie. Een drastischere oplossing is het aanpassen van de toelatingseisen. Over het algemeen beheersen militairen meer kennis over hetgeen wat van hen verwacht wordt. Door de toelatingseisen te veranderen waarbij het zijn van militair verplicht wordt is de kans op afvallers door de fysieke/militaire activiteiten kleiner. Verwacht wordt dat de groep dan voornamelijk bestaat uit gemotiveerde en ingelezen militairen, wat ook het 'gat' verkleint en de kans van slagen vergroot.

Tot slot wijst huidig onderzoek uit dat het hoge uitvalspercentage niet enkel bij het KCT ligt, ook de sollicitant is hiervoor verantwoordelijk. Uit de resultaten komt naar voren dat enkel de uitvallers onduidelijkheden ervaren in de EB van het KCT. Diegene die het behalen ervaren hier geen problemen in. Dit kan mogelijk voortkomen uit het feit dat zij beter ingelezen zijn of over een hogere intrinsieke motivatie beschikken. Om deze reden wordt niet alleen bovenstaande geadviseerd, ook het (eerder) vermelden van de negatieve aspecten van het beroep kan hier wellicht bij helpen. Nu komt naar voren dat de sollicitanten enkel tijdens het '*Meet the diamonds*' moment tijdens de KD de negatieve kanten van het beroep hebben gehoord. Voor enkelen was dit een reden om nog eens goed over de keuze na te denken. Door deze negatieve aspecten eerder en duidelijk te vermelden in de sollicitatie (wellicht in de mail), wordt een vollediger beeld gecreëerd en worden de sollicitanten eerder aan het denken gezet of deze baan daadwerkelijk bij hen past en of zij zich nog steeds aangetrokken voelen tot het KCT. Tevens wordt hierbij wederom het 'gat' verkleind.

Samengevat, aan de voorkant van het selectieproces, de online fase, is de EB het belangrijkste gebleken. Door een mail, les militaire basisvaardigheden, andere toegangseisen of het vermelden van de negatieve aspecten van het beroep, wordt vermoedelijk het 'gat' tussen de ervaring, beleving en voorlichting verkleind. Op deze manier kost het voor het KCT relatief weinig mankracht om de sollicitanten aan de voorkant van meer en consistente informatie te voorzien. Mogelijk resulteert dit in een lager uitvalspercentage en uiteindelijk minder personeelstekort.



Literatuurlijst

- Abimbola, T., Trueman, M., Iglesias, O., Abratt, R., & Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations. *European journal of marketing*.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Ambrose, M.L., Arnaud, A., Schminke, M., (2007). Individual moral development and ethical climate: the influence of person-organization fit on job attitudes. *Journal of business ethics*, 77, 323-333
- Argenti, P.A. and Druckenmiller, B. (2004), "Reputation and the Corporate Brand". *Corporate Reputation Review*, Vol.6 No.4, pp.368-374.
- Arthur Jr, W., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: an assessment of its criterion-related validity. *Journal of applied psychology*, 91(4), 786.
- Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. doi: 10.1108/13620430410550754
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2020). Apprenticeship and Implementation of Corporate Social Responsibility (CSR) of as a Strategy in Corporate Branding. *Prosiding ICSMR*, 1(1), 276-285.
- Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons.
- Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of management*, 26(3), 405-434.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford, Engeland: Oxford university press.
- Cable, D. M., & Turban, D. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115-163.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 2244-2266.
- Cable, D. M., Edwards, J.R. (2004) Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration. *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 822- 834.



Carpentier, M., Van Hoyer, G., & Weijters, B. (2019). Attracting applicants through the organization's social media page: Signaling employer brand personality. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103326.

Chalupa, S. B. (2013). *Personality Predictors of First-Year Attrition From A Military Training Program*. (Doctoral dissertation)

Charbonnier-Voirin, A., Poujol, J. F., & Vignolles, A. (2017). From value congruence to employer brand: Impact on organizational identification and word of mouth. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 34(4), 429-437.

Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of applied psychology*, 87(6), 1121.

Collins, C., & Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising and firm reputation. *Personnel Psychology*, 57, 685-717.

Dabirian, A., Paschen, J., & Kietzmann, J. (2019). Employer branding: Understanding employer attractiveness of IT companies. *IT Professional*, 21(1), 82-89.

De Graaff, B.J. (2020). *Communicatiestrategie KCT (1.1)*. Roosendaal, Nederland: Ministerie van Defensie.

De Graaff, B.J. (2021). *Wervingsstrategie Korps Commandotroepen*. Roosendaal, Nederland: Ministerie van Defensie.

Defensiekrant. (2014, 3 september). *Gezocht: commando's*. Geraadpleegd op 17 februari 2021, van <https://magazines.defensie.nl/defensiekrant/2014/17/kct>

Dineen, B. R., & Soltis, S. M. (2011). Recruitment: A review of research and emerging directions. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational Psychology: Vol. 2. Selecting and developing members for the organization* (pp. 43–66). Washington: American Psychological Association.

Dineen, B. R., Ash, S. R., & Noe, R. A. (2002). A web of applicant attraction: Person-organization fit in the context of Web-based recruitment. *Journal of Applied psychology*, 87(4), 723.

Frank, S. A., & Lewis, G. B. (2004). Government employees: working hard or hardly working?. *The American Review of Public Administration*, 34(1), 36-51.

Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a "great place to work" and firm performance. *Personnel Psychology*, 56, 965–993.

Ghielen, S. T. S., De Cooman, R., & Sels, L. (2020). The interacting content and process of the employer brand: person-organization fit and employer brand clarity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-13



- Harris, F., & De Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of marketing*.
- Hazzaa, R. N., Oja, B. D., & Jung, H. (2020). The importance of value congruence: an analysis of college recreation employees and organizations. *Managing Sport and Leisure*, 1-14.
- Katz, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 24, 163–204.
- Kaur, R., & Shah, R. (2020). Employer branding at armed forces: current and potential employees' perspective. *European Journal of Training and Development*.
- Keller, K. L., 1993. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), pp. 1-22.
- Knowles, J. A., Parlier, G. H., Hoscheit, G. C., Ayer, R., Lyman, K., & Fancher, R. (2002). Reinventing army recruiting. *Interfaces*, 32(1), 78–92.
- Knox, S. and Bickerton, D. (2003), "The six conventions of corporate branding". *European Journal of Marketing*, Vol. 37 Nos 7/8, pp. 998-1016.
- Koninklijke Landmacht. (2017). *Leidraad communicatie KL*. Den Haag: Mediacentrum Defensie.
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants and military employees. *Human Resource Management*, 46, 51-69. doi:10.1002/hrm.20145
- Lievens, F. & Highhouse, S., 2003. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, Volume 56, pp. 75-101.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440.
- Lievens, F., Van Hoye, G. & Anseel, F., 2007. Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, Volume 18, pp. S45-S59.
- Lievens, F., Van Hoye, G. & Schreurs, B., 2005. Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 78, pp. 553-572.
- Ma, R., & Allen, D. G. (2009). Recruiting across cultures: A value-based model of recruitment. *Human Resource Management Review*, 19, 334– 346.
- Michels, W. (2008). *Communicatieplanner* (2de ed.). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Militaire courant. (2020, 4 augustus). 'Ik was aangenomen bij de Kunstacademie en bij het Korps Commandotroepen. Ik kon kiezen!' Geraadpleegd op 17 februari 2021, van <https://militairecourant.nl/2020/06/29/ik-was-aangenomen-bij-de-kunstacademie-en-bij-het-korps-commandotroepen-ik-kon-kiezen/>



Ministerie van Defensie. (2019, 23 september). *De vooropleiding*. Geraadpleegd op 29 april 2021, van <https://www.defensie.nl/onderwerpen/historische-canon/historische-canon-korps-commando-troepen/de-commando/de-vooropleiding>

Ministerie van Defensie. (2020a, 29 mei). *“Iedereen wil commando zijn, niet iedereen wil commando worden”*. Geraadpleegd op 15 februari 2021, van <https://www.defensietrainingsschema.nl/blog/iedereen-wil-commando-zijn-niet-iedereen-wil-commando-woorden/>

Ministerie van Defensie. (2020b, 23 september). *Wat doet Defensie?* Geraadpleegd op 9 maart 2021, van <https://www.defensie.nl/onderwerpen/overdefensie/het-verhaal-van-defensie/wat-doet-defensie>

NOS. (2019, 4 november). *Mariniers en commando's blijven vertrekken*. Geraadpleegd op 23 februari 2021, van <https://nos.nl/artikel/2309093-mariniers-en-commando-s-blijven-vertrekken.html#:~:text=Er%20is%20nog%20geen%20einde,Mariniers%20en%20het%20Korps%20Commandotroepen.&text=Dit%20jaar%20hebben%20al%20137,in%20totaal%20182%20mariniers%20vertrokken.>

Peng, J. C., Lee, Y. L., & Tseng, M. M. (2014). Person–organization fit and turnover intention: Exploring the mediating effect of work engagement and the moderating effect of demand–ability fit. *Journal of Nursing Research*, 22(1), 1-11.

Pingle, S., & Sharma, A. (2013). External Employer Attractiveness: A Study of Management Students in India. *Journal of Contemporary Management Research*, 7(1), 78-95.

RTL Nieuws. (2017, 14 juli). *“Levensgevaarlijke situaties bij missies door gebrekkig materieel commando's”*. Geraadpleegd op 23 februari 2021, van <https://www.rtlnieuws.nl/node/17386>

Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S., & Mohr, D. C. (2004). Personality trait inferences about organizations: Development of a measure and assessment of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 85–103.

Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87 (3), 355–374. <https://doi.org/10.2307/1882010>

Swider, B. W., Zimmerman, R. D., & Barrick, M. R. (2015). Searching for the right fit: Development of applicant person-organization fit perceptions during the recruitment process. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 880.

Visser, B. (2018, 11 april). *Defensie heft gevechtsonderdelen op wegens personeelstekort*. Geraadpleegd op 29 april 2021, van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/ah-tk-20172018-1725.html>

Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpel, I. M. & Lievens, F., 2018. Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, Volume 20, pp. 155-179.

Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., & Welpel, I. M. (2020). Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management*, 59(1), 83-99.



Uggerslev, K. L., Fassina, N. E., & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65(3), 597–660. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01254.x>

Van Riel, C. B., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. Routledge.

Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?* (6de ed.). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2010). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

Walker, H. J., Bauer, T. N., Cole, M. S., Bernerth, J. B., Feild, H. S., & Short, J. C. (2013). Is this how I will be treated? Reducing uncertainty through recruitment interactions. *Academy of Management Journal*, 56, 1325–1347

Weske, U., Ritz, A., Schott, C., & Neumann, O. (2020). Attracting future civil servants with public values? An experimental study on employer branding. *International Public Management Journal*, 23(5), 677-695.

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26 (1–2), 56–73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>

Wolter, S. (2021, 2 maart). *Driekwart van commando's in spe haalt de opleiding niet, waarom is dat?* Geraadpleegd op 26 april 2021, van <https://www.ad.nl/werk/driekwart-van-commando-s-in-spe-haalt-de-opleiding-niet-waarom-is-dat~a19777a7/>



Bijlagen

Bijlage 1: Informatie- en toestemmingsformulier

Informed consent

Informatie- en toestemmingsformulier deelname onderzoek

Beste respondent,

Dit interview wordt afgenomen in het kader van mijn afstudeeronderzoek van de master Strategisch Human Resource Management van de Universiteit Utrecht. Middels dit formulier wordt u van informatie voorzien over het onderzoek. Toestemming hiervoor kunt u middels uw handtekening geven voorafgaand aan het interview.

Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is inzicht verkrijgen in de behoeften en waarden die het KCT volgens u aantrekkelijk maakt en de ervaren elementen gedurende de rekrutering en selectie tijdens de online- en fysieke fase. De onderzoeker is hierbij geïnteresseerd of eventuele verschillen aanwezig zijn tussen de twee fases, waardoor mogelijk het uitvalspercentage van sollicitanten verlaagd kan worden.

Deelname

Uw deelname aan het onderzoek is middels een fysiek moment gedurende de informatiedag KCT. Hiervoor is toestemming gegeven door majoor de Graaff (hoofd Werving, Selectie & Communicatie). Het interview zal ongeveer 30 minuten in beslag nemen en wordt tijdens de kennismakingsdagen KCT nogmaals met u uitgevoerd welke wederom circa 30 minuten duurt.

Rechten en plichten

Deelname aan dit onderzoek is op geheel vrijwillige basis. Dit houdt in dat u op ieder gewenst moment uw deelname aan dit onderzoek kunt stop zetten en uw verleende toestemming in kunt trekken. Hiervoor hoeft u geen reden op te geven. Daarnaast kunt u aangeven of u het getranscribeerde interview wilt doornemen, een zogeheten *member-check*. Hiermee kunt u eventuele ongewenste uitspraken kenbaar maken, waardoor deze veranderd kunnen worden. Dit geldt ook voor onjuiste woordkeuze. Indien u hiervan gebruik maakt ontvang ik graag binnen vijf werkdagen een reactie op het transcript. Indien deze periode verstreken is, ga ik ervan uit dat u akkoord bent.

Dataverzameling

In het kader van de wet Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) wordt u middels dit toestemmingsformulier op de hoogte gebracht op welke wijze uw privacy beschermd wordt en hoe met uw gegevens om wordt gegaan. Hierbij staat ten alle tijden de anonimiteit van u centraal.

- De interviews worden middels een mobiele telefoon opgenomen, dit heeft als doel om na het interview het gesprek letterlijk uit te werken in transcripten zodat de verkregen data geanalyseerd kan worden. De opname wordt in een veilige map met wachtwoord opgeslagen



en na het transcriberen van de mobiele telefoon verwijderd en op een veilige en versleutelde omgeving (Yoda) bewaard;

- Aangezien in het onderzoek enkel relevante informatie wordt verzameld, worden uw persoonlijke gegevens nergens benoemd. Dit houdt in dat uw voor- en achternaam niet in de transcripten, het onderzoeksrapport en communicatie naar het KCT toe niet worden gebruikt;
- Met de verzamelde persoonlijke en gevoelige gegevens word uiterst zorgvuldig omgegaan. Dat houdt in dat enkel de onderzoeker en de onderzoeksbegeleider bestemd zijn om de transcripten te lezen. Indien gewenst staat het u vrij om toegang te krijgen tot uw eigen transcript;
- Wanneer naar u wordt verwezen in het onderzoek, gebeurt dit geanonimiseerd. Bij het transcriberen wordt u een nummer toegewezen waardoor op geen enkele manier naar u terug te wijzen is. Dit is nodig, omdat op een later tijdstip (KD-KCT) u wederom geïnterviewd wordt en op die manier eventuele verschillen onderkent kunnen worden;
- De transcripten worden niet openbaar gemaakt naar het KCT toe. Zo hoeft u zich geen zorgen te maken dat het uiten van uw mening zich tegen kan werken in de rekruteringsperiode of in het vervolg van uw opleiding dan wel loopbaan bij het KCT. Zoals bij het vorige punt vermeld alleen de onderzoeker en onderzoeksbegeleider hebben toegang tot de transcripten;
- De transcripten worden drie maanden na het inleveren van het onderzoek (02 juni 2021) bewaard. Na het verstrijken van deze drie maanden (02 september 2021) en het behalen van het onderzoek worden de transcripten vernietigd.

Mocht u meer informatie nodig hebben na afname van het interview bent u welkom contact op te nemen met de onderzoeker

Telefoon: 0612803554

E-mail: fleur.koetsenruyter@live.nl (privé)
f.koetsenruyter@mindef.nl (werk)

Bij akkoord graag uw handtekening in de daarvoor bestemde ruimte.

Handtekening:

Handtekening:

TLNT F. Koetsenruyter, BSc

Respondent



Bijlage 2: Topiclijsten

Bijlage 2.1: Topiclijst respondenten T1

Interview met sollicitant T1 Topic	Bijbehorende vragen
Introductie	<ul style="list-style-type: none"> - Voorstellen - Doel onderzoek: inzicht verkrijgen in de behoeften en waarden die het KCT volgens u aantrekkelijk maakt en de ervaren elementen gedurende de rekrutering en selectie tijdens de online en fysieke fase. - Uitleg onderzoek: er wordt gekeken naar hoe u de sollicitatie ervaart en hoe dit volgens u aansluit op wat u belangrijk vindt - Toestemmingsverklaring ondertekend - Toestemming opname onderzoek <p>Vragen of onduidelijkheden voorafgaand aan het interview</p>
De sollicitant	<ul style="list-style-type: none"> - Kunt u uzelf voorstellen (leeftijd, achtergrond etc.) <p>Heeft u eerdere ervaringen binnen Defensie?</p>
<p><i>Employer brand(-ing)</i> i.c.m. PO-fit.</p> <p>Onderscheid in zes variabelen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Social/team activiteiten 2. Fysieke activiteiten 3. Structuur 4. Scholing 5. Secundaire arbeidsvoorwaarden <p>Buitenland</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wat vindt u belangrijk in waar een organisatie voor staat en wat de organisatie uitstraalt naar de buitenwereld? (indien nodig: welke waarden vindt u van belang waar een organisatie over hoort te beschikken of wat trekt u aan in de organisatie) - → Wat vindt u van belang dat vermeld en uitgedragen wordt door een organisatie gedurende een sollicitatie en daaraan voorafgaand en hoezo? - In hoeverre heeft u het idee gekregen op basis van informatie die u gekregen heeft van het KCT tot nu toe dat sociale/team activiteiten belangrijk zijn? (voorbeelden: samenwerken, onder de mensen zijn, groepsbinding en teamwork) - → Hoe is dit op u overgekomen? - → Wat was hiervan positief of minder positief? - → Wat sprak u hierin aan dat u gesolliciteerd heeft bij het KCT en waarom? - Wat voor beeld heeft u geschetst over de fysieke activiteiten die u te wachten staan op basis van de reeds verkregen informatie van het KCT? (voorbeelden: sport uitoefenen en fysieke uitdagingen) - → Hoe is dit op u overgekomen? - → Denkt u dat dit voldoende is voor een juiste voorbereiding? Waarom wel of niet? - → Wat is hier positief aan en wat kan anders? - → In hoeverre is dit belangrijk geweest om te solliciteren? - In hoeverre heeft u een beeld gecreëerd over de gehandhaafde structuur door het KCT op basis van de tot nu toe verkregen informatie? (voorbeelden: het krijgen van bevelen, handhaven strikte regels, discipline en structuur) - → Hoe is deze informatie op u overgekomen? - → Was deze informatie toereikend genoeg of ziet u hier nog



	<p>verbeterpunten en hoezo?</p> <ul style="list-style-type: none">- → In hoeverre heeft dit overeenkomst met uw persoonlijke waarden (bv. heeft u altijd graag willen ‘dienen’ of wordt u graag gestuurd in uw uit te voeren taken?)- → In welke mate is de gehandhaafde structuur een reden geweest om te solliciteren bij het KCT? - In hoeverre heeft u een beeld gecreëerd over de verdere (scholings-/specialisatie-)mogelijkheden van commando zijn wanneer u de opleiding haalt? (voorbeelden: specialiseren in vakgebied, scholing, variëteit in functies en uit de schoolbanken zijn)- → Hoe is deze informatie op u overgekomen?- → Kunt u toelichten wat hieraan positief of minder positief is?- → In hoeverre is dit een reden geweest te solliciteren voor het KCT? - In hoeverre heeft u een idee over de secundaire arbeidsvoorwaarden wanneer u aan het werk gaat bij het KCT? (voorbeelden: arbeidsduur, -contract, salaris en (oefen- of uitzend-) toelagen)- → Hoe is dit op u overgekomen?- → Wat was positief of minder aan de manier waarop deze informatie aan u is verstrekt?- → Heeft dit uw sollicitatie voor het KCT doen beïnvloeden? Waarom wel of niet? - In hoeverre heeft u het idee gekregen, op basis van de informatie verschaft door het KCT, dat op uitzending/oefening zijn belangrijk is? (voorbeelden: veel reizen, de wereld zien, veel van huis zijn en uitzendingen)- → Heeft u hierover genoeg informatie verkregen?- → Waaraan had meer aandacht besteed moeten worden en hoe?- → In hoeverre is deze informatie een motivatie voor u geweest om te solliciteren bij het KCT? - Hoe zijn de kernwaarden van het KCT overgebracht en op u overgekomen?- → Welke waarden zijn hierbij overgebracht naar uw mening?- → Wat was van de informatieverstrekking over de kernwaarden positief en minder? <p>→ Wat trok u zo aan in deze kernwaarden? (indien nodig: zijn deze overeenkomstig met waar u voor staat?)</p>
Welke onderdelen van het <i>brand</i> leiden tot de PO-fit	<ul style="list-style-type: none">- Welke factoren uit de communicatie van het KCT naar u toe over de variabelen (de zes benoemen) hebben (voornamelijk) voor uw aantrekking en keuze tot het KCT gezorgd?- → Waardoor steken deze boven de rest van de variabelen uit bij u?- → In hoeverre voelt u zich, ondanks dat niet alles belangrijk is geweest voor u, volledig aangetrokken tot het KCT? (wellicht sturen of het een ‘verkenning’ is door bijvoorbeeld te weinig informatie verkregen vanuit het KCT)



	<ul style="list-style-type: none">- In hoeverre heeft u een beeld kunnen schetsen over de inhoud van het selectietraject en evt. de vervolgopleiding? (indien nodig sturen op volledigheid en duidelijkheid)- → In hoeverre heeft deze informatie u geholpen bij het creëren van een beeld?- → Wat heeft u nodig om zo een duidelijk beeld te verkrijgen? (wat kan hierin beter) - In hoeverre raakt u gemotiveerd door het adverteren van het KCT over hetgeen waar zij voor staan?- → Wat was positief of minder aan de manier aan de manier van informatieverstrekking naar u toe? - Hoe heeft u de communicatie in de online rekrutering door het KCT ervaren? (evt. sturen naar; in hoeverre op de hoogte van podcasts etc._- → In hoeverre bent u van mening dat een zo duidelijk mogelijk beeld is geschetst door het KCT met de tot nu toe verkregen informatie over onderwerpen zoals; secundaire arbeidsvoorwaarden, sociale/team activiteiten etc.?- → wat zijn hier goede en slechte punten van? <p>→ waar zitten hier eventuele verbeterpunten in? (in geval van geen duidelijk antwoord richting <i>signalling theory</i> en <i>brand clarity</i> sturen)</p>
Afsluiting	<ul style="list-style-type: none">- Zijn zaken onbesproken gebleven welke u relevant acht voor dit onderzoek?- Heeft u nog vragen aan mij?- Wilt u gebruik maken van de <i>member-check</i>? Zoja, dan stuur ik u het uitgewerkte transcript van dit interview aan u door per mail. Op deze manier heeft u de mogelijkheid om het te bekijken en eventueel een reactie te geven. Ik ontvang hierop graag binnen vijf werkdagen een reactie, anders ga ik ervanuit dat het akkoord is.- Uitleg anonimiseren en hoe met data om wordt gegaan <p>Dank voor uw medewerking</p>



Bijlage 2.2: Topiclijst respondenten T2

Interview met sollicitant T2	Bijbehorende vragen
Introductie	<ul style="list-style-type: none"> - Doel tweede interview: tijdens infodag reeds geïnterviewd. Nu tijdens de KD-KCT bekijken wat volgens u het KCT op het moment aantrekkelijk maakt, welke elementen u ervaart/ervaren heeft en eventuele verschillen onderkennen in de door u ervaren informatievoorziening. - Toestemming opname onderzoek <p>Vragen of onduidelijkheden voorafgaand aan het interview</p>
De sollicitant	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe heeft u de informatiedag en de KD in het algemeen ervaren? <p>→ Was het naar uw voorgestelde verwachtingen, welke u heeft opgesteld aan de hand van de informatievoorzieningen naar u toe?</p>
<p><i>Employer brand(-ing)</i> i.c.m. PO-fit</p> <p>Onderscheid in zes variabelen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sociale/team activiteiten 2. Fysieke activiteiten 3. Structuur 4. Scholing 5. Secundaire arbeidsvoorwaarden 6. Buitenland 	<ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre is uw idee ten opzichte van de vorige keer dat ik u sprak over sociale/team activiteiten verandert? - → Hoe komt deze eventuele verandering? - → Doet dit uw keuze voor commando beïnvloeden? - In hoeverre heeft u een ander beeld verkregen over de fysieke activiteiten? - → Hoe is deze verandering op u overgekomen? - → Wat is hier positief of minder positief aan? - → In hoeverre heeft u het idee dat dit veranderde beeld aansluit op uw eigen behoeften en wensen van de baan? - Hoe is uw beeld op dit moment over de gehandhaafde structuur door het KCT? - → Hoe is dit overeenkomstig et uw persoonlijke waarden? - → In hoeverre beïnvloedt de op het moment gehandhaafde structuur uw sollicitatie om commando te worden? - Wat is, na de KD, uw beeld over de verdere scholing- en specialisatie mogelijkheden? - → Wat is hieraan positief en wat kan anders? - → In hoeverre verandert dit uw sollicitatie? - In hoeverre is uw beeld over de secundaire arbeidsvoorwaarden toepasbaar bij het KCT veranderd dan wel verrijkt? - → Heeft dit een positieve of negatieve invloed op uw keuze commando te worden? - → Hoe is deze nieuwe/aanvullende informatie op u overgekomen? - In hoeverre is uw beeld ten opzichte van de uitzendingen en oefeningen verandert dan wel gelijk gebleven? - → In hoeverre heeft u nu hier meer over bekend is een ander beeld over gevormd? - → Heeft u hiervan punten die u minder dan wel positief ervaart? - In hoeverre acht u de kernwaarden van het KCT van belang na de



	<p>KD?</p> <ul style="list-style-type: none">- → In hoeverre zijn deze kernwaarden overeenkomstig met uzelf nu u een fysieke voorproef hebt gehad (KD)? <p>→ Wat trekt u in deze waarden aan en is deze aantrekking verandert ten opzichte van het begin van de informatiedag?</p>
HR-strength	<ul style="list-style-type: none">- Hoe heeft u de communicatie ervaren tijdens de informatiedag en de KD-KCT?- → Hoe heeft u deze opbouw van informatie ervaren?- → In hoeverre komen de afgegeven signalen tijdens de informatiedag overeen met de ervaring tijdens de KD?- → In hoeverre heeft u de afgegeven signalen als duidelijk of onduidelijk ervaren?- → (Indien verbeterpunten) wat voor signalen had u graag willen ontvangen? - In hoeverre is een consistentie aanwezig tussen de verkregen online informatie (website, social media, webinar etc.) en de ervaren elementen tijdens de KD?- → Hoe hebben deze online initiatieven hieraan bijgedragen?- → Met de kennis van nu, wat was hieraan positief of minder?- → Zou u dingen toe willen voegen aan de online informatievoorziening voor een duidelijker beeld? Zo ja, welke dan en waarom? - In hoeverre is een consistentie aanwezig tussen de verkregen informatie via de informatiedag en de ervaren elementen tijdens de KD?- → Hoe is deze nieuwe informatie op u overgekomen?- → Is er voor uw gevoel meer nadruk komen te liggen tijdens de KD op bepaalde elementen die tijdens de informatiedag nog onderbelicht zijn gebleven? Zo ja, welke en hoe komt dat denkt u?- → Is dat ook andersom, dat u bepaalde elementen juist niet meer terugzag? Zo ja welke?- → In hoeverre verandert dat uw interesse in het KCT?- → wat was hiervan positief en minder? - In hoeverre heeft u de door het KCT vermeldde kernwaarden als belangrijk ervaren tijdens de KD?- → In hoeverre is uw gedachte over het imago van het KCT verandert?- → Hoe kijkt u nu tegen deze kernwaarden aan en is de invulling hiervan verandert ten opzicht van de vorige keer dat u met deze waarden bent geconfronteerd?- → In hoeverre verandert dat voor u uw interesse in het KCT? - In hoeverre heeft u door middel van de fysieke selectiedagen (infodag en KD) een duidelijk beeld kunnen creëren van de opleiding?- → Hoe is dit op u overgekomen?- → Wat zijn hier goede en slechte punten van? <p>→ Wat heeft u nodig om een duidelijk beeld te verkrijgen over de</p>



	opleiding?
Afsluiting	<ul style="list-style-type: none">- Zijn zaken onbesproken gebleven welke u relevant acht voor dit onderzoek?- Heeft u nog vragen aan mij?- Wilt u gebruik maken van de <i>member-check</i>? Zoja, dan stuur ik u het uitgewerkte transcript van dit interview aan u door per mail. Op deze manier heeft u de mogelijkheid om het te bekijken en eventueel een reactie te geven. Ik ontvang hierop graag binnen vijf werkdagen een reactie, anders ga ik er vanuit dat het akkoord is. Dank voor uw medewerking



Bijlage 2.3: Topiclijst majoor de Graaff (Hoofd Werving, Selectie & Communicatie)

Topic	Bijbehorende vragen
Introductie	<ul style="list-style-type: none"> - Voorstellen - Doel onderzoek: inzicht te verkrijgen in de verschillen tussen de behoeften en waarden die het KCT volgens u aantrekkelijk maakt en de ervaren <i>employer branding</i> elementen tijdens de online en fysieke fase. - Uitleg interview: meer inzicht verkrijgen in de <i>branding</i> die jullie (het KCT) uitvoeren en de waarden en behoeften die jullie uitdragen om de juiste sollicitanten aan te trekken - Toestemmingsverklaring ondertekend - Toestemming opname onderzoek <p>Vragen of onduidelijkheden voorafgaand aan het interview</p>
De respondent	Kunt u uzelf voorstellen? (functie, achtergrond en huidige taken)
<i>Employer branding</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe komen jullie tot de ontwikkeling van jullie unieke werkgeverskenmerk/ - imago (waarde propositie)? (Passief, fase 1) - → wat nemen jullie hierin mee om je te onderscheiden van de rest? - Hoe brengen jullie het <i>brand</i> extern op de markt? (actief, fase 2) - → hoe richten jullie je op een specifieke doelgroep? - → welke vormen van <i>branding</i> gebruiken jullie? - → hoe wordt rekening gehouden met het rekruteringsproces over de verschillende fasen in jullie strategie van <i>branding</i>? - Hoe zorgen jullie voor consistentie tussen het uitgedragen <i>brand</i> en jullie organisatiecultuur? (actief, fase 3) - → hoe voorkomen jullie inconsistentie tussen de cultuur en hetgeen wat uitgedragen wordt wanneer veranderingen (bijv. maatschappelijk, technologisch of functiewijzigingen) plaats vinden?
<i>Brand</i> van het KCT	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe nemen jullie instrumentele voordelen (objectief, beschrijvend en concreet), mee in de ontwikkeling van het <i>brand</i>? (voorbeelden: mogelijkheden voor uitzending/oefening, secundaire arbeidsvoorwaarden, scholingsmogelijkheden (specialisatie) en fysieke activiteiten) - Hoe geldt dit voor de symbolische voordelen (subjectief, abstract en immaterieel)? (voorbeelden: sociale/team activiteiten en structuur) <p>Wie construeert het <i>brand</i> en hoe gaat dit in zijn werk?</p>
PO-fit	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe zorgen jullie ervoor dat de persoonlijke kenmerken van de sollicitanten overeenstemmen met de organisatie? - → Ligt hier de focus op wat jullie kunnen bieden of overeenkomsten tussen de waarden en hoe maken jullie hier onderscheid in?

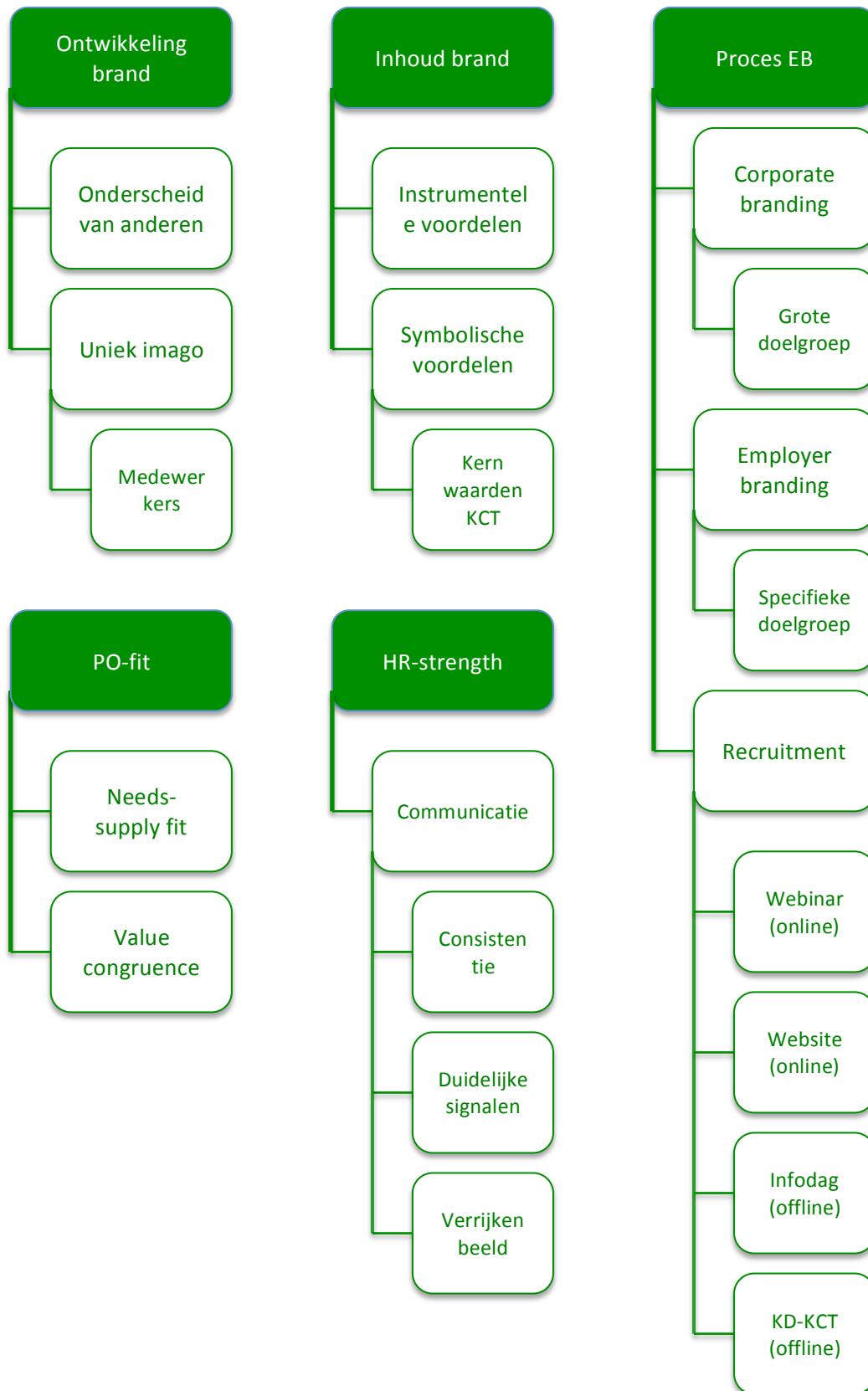


	<ul style="list-style-type: none">- Hoe brengen jullie de kerntaken van het KCT over? (indien nodig sturen naar: bijdragen aan het publieke goed, aan de maatschappij en het grotere geheel boven jezelf zetten) <p>→ Met wat en hoe motiveren jullie de sollicitanten gedurende de rekrutering en voorafgaand? (voorbeelden: publieke interesses, meer solidariteit vanuit maatschappij en belang om welzijn van NL burger te waarborgen)</p>
Welke onderdelen van het <i>brand</i> leiden tot de PO-fit (Rol HR-strength)	<ul style="list-style-type: none">- Hoe gaan jullie om met informatievoorziening richting de sollicitanten gedurende het gehele rekruteringsproces?- → Zitten hier verschillen in informatievoorziening per moment? (bijvoorbeeld; informatiedag KCT en KD-KCT)? Zoja, welke?- → Hoe en wanneer wordt nieuwe informatie gegeven? (indien nodig: hoezo gebeurt dit op een later moment) - Op welke manier proberen jullie (middels de <i>branding</i>) de sollicitanten gedurende de gehele periode aan te trekken/motiveren?- → zitten hier verschillende gradaties in? Zoja, welke en hoe? - Op welke manier is er een verschil in informatieverstrekking in het begin en einde van de rekrutering?- → Hoe geven jullie gedurende die gehele periode consistente signalen af, zodat de sollicitant een impressie over jullie kan construeren.- → (indien nodig, hoezo zit hier in congruentie in de inhoud?) - Hoe zorgen jullie ervoor dat de boodschap (wie jullie zijn en wat jullie zoeken in een persoon) gedurende de gehele rekrutering duidelijk en consistent wordt overgebracht?- → welke middelen gebruiken jullie hiervoor?- → hoe gaan jullie om met de veranderende percepties van de sollicitanten gedurende het proces? - Hoe proberen jullie de aantrekkelijkheid van jullie gedurende het dynamische proces te behouden? - Hoe denkt u (na dit gesprek) waar eventuele verbeterpunten zitten om congruentie te verminderen? → en waarom? <p>→ Op welke punten denkt u dat jullie goed zitten en waarom?</p>
Afsluiting	<ul style="list-style-type: none">- Zijn zaken onbesproken gebleven welke u relevant acht voor dit onderzoek?- Heeft u nog vragen aan mij?- Wilt u gebruik maken van de <i>member-check</i>? Zo ja, dan stuur ik u het uitgewerkte transcript van dit interview aan u door per mail. Op deze manier heeft u de mogelijkheid om het te bekijken en eventueel een reactie te geven. Ik ontvang hierop graag binnen vijf werkdagen een reactie, anders ga ik ervanuit dat het akkoord is. <p>Woord van dank</p>



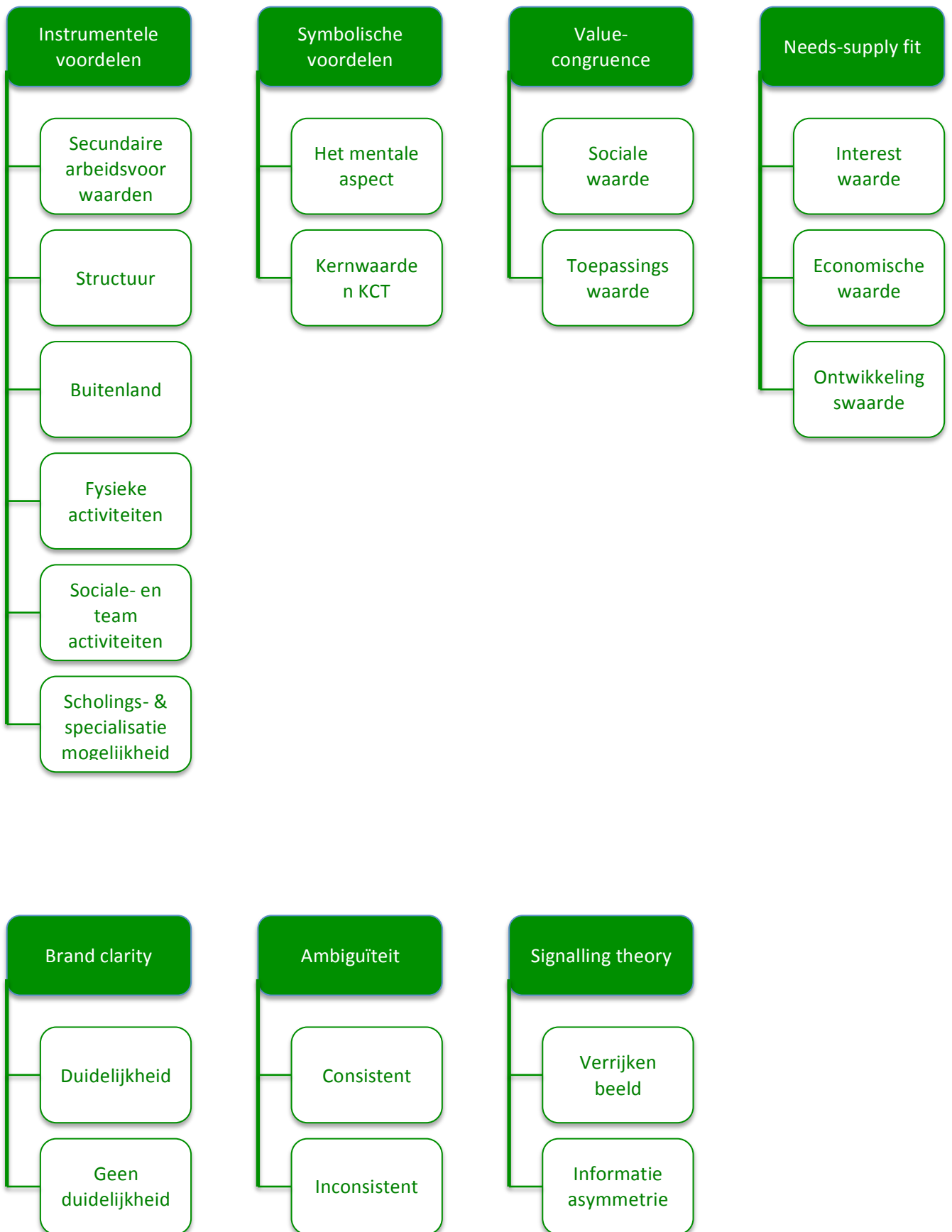
Bijlage 3: Code-bomen

Bijlage 3.1: Code-boom majoor de Graaff





Bijlage 3.2: Code-boom respondenten T1





Bijlage 3.3: Code-boom respondenten T2

