

Strategisch personeelstekort verminderen: “Eén man is geen man”

Een kwalitatief onderzoek naar de Employer Branding van 101 Geniebataljon



Bron: <https://www.Defensie.nl/organisatie/landmacht/eenheden/oocl/101-geniebataljon>

Naam: L. E. Oostveen BSc

Studentnummer: 6114210

Opleiding: Communicatie, Beleid & Management

Onderwijsinstelling: Universiteit Utrecht

Begeleider: Dr. E. F. Loos

Tweede lezer: Dr. M. Winnubst

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie ‘Strategisch personeelstekort verminderen: “Eén man is geen man”’. Het onderzoek voor deze scriptie naar employer branding is uitgevoerd bij 101 Geniebataljon, een bataljon dat onder de grootste eenheid van de landmacht valt. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de masteropleiding Communicatie, Beleid en Management aan de Universiteit Utrecht. Van januari 2021 tot en met juni 2021 ben ik bezig geweest met dit onderzoek en het schrijven van deze scriptie.

Tijdens mijn bachelor, Communicatie- en Informatiewetenschappen, ontdekte ik dat ik speciale interesse heb in de *Human Resources* in organisaties. Zoals we namelijk weten: werknemers zijn het grootste kapitaal van organisaties. Om die reden besloot ik om mijn masterscriptie binnen dit thema te schrijven. Ook wilde ik deze scriptie schrijven in een organisatie, om alvast praktijkervaring op te doen en te werken met een echte opdrachtgever. Zodoende kwam ik uit bij 101 Geniebataljon, een werkplek die mij zeer aanspreekt om de structuur, discipline en passie die de werknemers hebben voor hun werk.

Samen met mijn stagebegeleider bij 101 Geniebataljon, Jasper Verhagen, heb ik de opzet voor deze scriptie bedacht, vanuit een vraag die bij 101 Geniebataljon speelde. Het schrijven van deze scriptie ging niet zonder horten of stoten, zeker aangezien het vrijwel volledig vanuit huis moest vanwege de coronacrisis.

De afronding van deze scriptie was niet mogelijk geweest zonder de steun van vrienden, familie en begeleiders. Allereerst wil ik mijn stagebegeleider Jasper Verhagen bedanken voor zijn begeleiding, kritische kijk en deskundigheid die hij mij altijd met veel enthousiasme gaf. Ik ben erg dankbaar dat hij mij heeft meegenomen in de werkzaamheden van 101 Geniebataljon en vind het bijzonder dat ik meer heb geleerd over hoe Defensie werkt. Daarnaast wil ik mijn begeleider vanuit de opleiding, Eugène Loos, graag bedanken. Zijn advies, motiverende feedback en optimisme wanneer ik door de bomen het bos niet meer zag, zijn van onschatbare waarde geweest voor het afronden van dit onderzoek. Ook wil ik alle respondenten bedanken die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek. Zonder hun medewerking had ik dit onderzoek nooit kunnen voltooien. Ook van mijn vrienden en familie heb ik wijze raad mogen ontvangen tijdens alle fases van mijn studie. Tot slot wil ik mijn ouders in het bijzonder bedanken. Hun wijsheid en motiverende woorden hebben mij geholpen deze scriptie tot een goed einde te brengen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Lisa Oostveen

Nieuwegein, 15-06-2021

Samenvatting

Het coronavirus heeft grote gevolgen voor de wederopbouw van de krijgsmacht, die na bezuinigingen net op gang kwam. Door de coronamaatregelen lagen keuringen en opleidingen wekenlang zo goed als stil, waardoor de werving van nieuwe militairen stokte en het toch al grote personeelstekort nu verder dreigt op te lopen (Keultjes, 2020). Hiernaast is sprake van decentralisatie van wervingswerkzaamheden binnen Defensie. Dit betekent dat 101 Geniebataljon zich nu zelf moet bezighouden met hoe ze het beste nieuwe mensen kunnen werven; iets waar zij weinig ervaring mee hebben. Dit, en het feit dat er sowieso al langere tijd minder aanmeldingen voor de Koninklijke Landmacht zijn, zorgt ervoor dat 101 Geniebataljon op dit moment kampt met een groot personeelstekort.

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in hoe 101 Geniebataljon zowel intern (d.w.z. huidige werknemers) als extern (d.w.z. (potentiële) sollicitanten) als werkgever wordt gezien. Dit wordt onderzocht middels literatuur over employer branding, om zo een eerste stap te zetten naar verminderd personeelstekort. Hiervoor is de volgende hoofdvraag opgesteld: *Op welke wijze kan kennis over de employer branding van 101 Geniebataljon bijdragen aan het verminderen van personeelstekort bij 101 Geniebataljon, op zowel het gebied van werving als behoud van personeel?*

Om een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd middels in totaal 22 online semigestructureerde interviews verdeeld over drie doelgroepen: huidige werknemers van 101 Geniebataljon, sollicitanten en potentiële sollicitanten van 101 Geniebataljon. Deze interviews gingen over de employer branding van 101 Geniebataljon, waarbij employer branding onderverdeeld was in drie dimensies: werkgeverskennis, instrumentele attributen en symbolische attributen (Cable & Turban, 2001; Lievens & Highhouse, 2003). Uit deze interviews kwam naar voren dat (potentiële) sollicitanten over het algemeen zeer positief zijn over 101 Geniebataljon als werkgever. Aan de andere kant waren het juist de huidige werknemers die over bepaalde aspecten van 101 Geniebataljon als werkgever negatiever waren. Over de volgende onderwerpen bleken huidige werknemers ontevreden te zijn: (1) het missen van binding met het overkoepelende bataljon, (2) de strenge contracttermijnen, (3) het omgooien van de werkstrategie door wisseling van oversten, (4) de onervaren instructeurs en (5) de onbekendheid van het bataljon buiten Defensie. In dit onderzoek zijn voor deze onderwerpen implicaties geformuleerd voor 101 Geniebataljon om uit te voeren, of nader te onderzoeken, om behoud te verhogen, en zo het personeelstekort te verlagen. Respectievelijk zijn deze implicaties:

- (1) meer momenten ontwikkelen waarbij het hele bataljon samenkomt en waarbij de staf op de werkvloer komt kijken;
- (2) onderzoeken hoe flexibeler kan worden omgegaan met de strenge contracttermijnen en hoe onvrede onder werknemers hierover verminderd kan worden;
- (3) middels meetings en interviews met huidige werknemers onderzoeken hoe ze minder negatief kunnen staan tegenover de snelle wisseling van oversten;
- (4) middels meetings en interviews met huidige werknemers onderzoeken hoe ze minder negatief kunnen staan tegenover onervaren instructeurs en
- (5) onderzoeken hoe de naamsbekendheid van 101 Geniebataljon vergroot kan worden.

Onder de beperkingen van dit onderzoek vallen: non-respons bij sollicitanten (hierdoor viel het aantal deelnemers van deze doelgroep tegen), online omgeving bij het afnemen van de interviews, afbakening van huidige werknemers tot manschappen (geen -onder- officieren, waardoor minder verteld kon worden over het overkoepelende bataljon door deze doelgroep) en het uitvoeren van pre-tests alleen bij huidige werknemers.

Aanbevolen vervolgonderzoek is om andere externe doelgroepen te onderzoeken dan de (potentiële) sollicitanten van huidig onderzoek. Het zou interessant zijn om te zien of andere externe doelgroepen, die geen directe ambitie hebben om voor 101 Geniebataljon te werken, minder positief zijn en waarom. Daarnaast kan worden onderzocht of werknemers die (zojuist) vertrokken zijn bij 101 Geniebataljon ook echt zijn vertrokken om de redenen van onvrede die worden beschreven in dit onderzoek. Ten slotte zou in vervolgonderzoek mogelijke relaties tussen de dimensies van employer branding kunnen worden onderzocht. Hiermee kunnen de drie dimensies van employer branding wellicht in een hiërarchie worden geplaatst, in plaats van drie losse dimensies die geen relatie hebben met elkaar.

1 Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| Voorwoord | 2 |
| Samenvatting..... | 3 |
| 1 Inleiding..... | 8 |
| 1.1 Context | 8 |
| 1.2 Vraagstuk | 8 |
| 1.3 Probleemstelling..... | 8 |
| 1.4 Afbakening | 9 |
| 1.5 Doelstelling | 9 |
| 1.6 Methoden..... | 10 |
| 1.7 Relevantie..... | 10 |
| 1.7.1 Maatschappelijke relevantie..... | 10 |
| 1.7.2 Wetenschappelijke relevantie | 10 |
| 1.8 Onderzoeksvragen..... | 11 |
| 1.9 Leeswijzer | 11 |
| 2 Methoden..... | 12 |
| 2.1 Inleiding | 12 |
| 2.2 Onderzoekdesign | 12 |
| 2.2.1 Respondenten..... | 12 |
| 2.2.2 Dataverzameling | 13 |
| 2.3 Data-analyse | 13 |
| 2.4 Waarborging kwaliteit van het onderzoek | 14 |
| 2.4.1 Validiteit | 14 |
| 2.4.2 Betrouwbaarheid | 14 |
| 2.4.3 Pre-test | 14 |
| 3 Literatuurreview | 15 |
| 3.1 Inleiding | 15 |
| 3.2 Employer branding..... | 15 |
| 3.2.1 Voordelen..... | 15 |
| 3.2.2 Aspecten employer branding | 18 |
| 3.3 Implicaties voor empirisch onderzoek | 20 |
| 4 Resultaten | 21 |
| 4.1 Inleiding | 21 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.2 | Hoe zien de deelnemers 101 Geniebataljon als werkgever? | 21 |
| 4.2.1 | Huidige werknemers | 21 |
| 4.2.2 | Sollicitanten | 29 |
| 4.2.3 | Potentiële sollicitanten | 34 |
| 4.3 | Overeenkomsten en verschillen tussen de deelnemers | 39 |
| 4.3.1 | Werkgeverskennis | 39 |
| 4.3.2 | Instrumentele attributen | 41 |
| 4.3.3 | Symbolische attributen | 43 |
| 4.4 | Implicaties employer branding | 45 |
| 4.4.1 | Werkgeverskennis | 46 |
| 4.4.2 | Instrumentele attributen | 47 |
| 4.4.3 | Symbolische attributen | 48 |
| 5 | Conclusie | 50 |
| 5.1 | Inleiding | 50 |
| 5.2 | Conclusie deelvraag 1 | 50 |
| 5.2.1 | Deelvraag 1a | 50 |
| 5.2.2 | Deelvraag 1b | 51 |
| 5.2.3 | Deelvraag 1c | 52 |
| 5.3 | Conclusie deelvraag 2 | 52 |
| 5.4 | Conclusie deelvraag 3 | 54 |
| 5.4.1 | Deelvraag 3a | 54 |
| 5.4.2 | Deelvraag 3b | 55 |
| 5.4.3 | Deelvraag 3c | 55 |
| 5.5 | Slotconclusie | 55 |
| 6 | Discussie | 57 |
| 6.1 | Beperkingen | 57 |
| 6.2 | Nieuwe inzichten | 58 |
| 6.3 | Aanbevelingen voor vervolgonderzoek | 58 |
| | Literatuurlijst | 59 |
| | Bijlage 1: Voorlopige codeboom interviews | 64 |
| | Bijlage 2: Codeboom na eerste codering | 65 |
| | Bijlage 3: Codeboom na tweede codering | 66 |
| | Bijlage 4: Definitieve codeboom | 70 |

| | |
|--|----|
| Bijlage 5: Semigestructureerde vragenlijst | 71 |
| Bijlage 6: Resultaten medium..... | 74 |

1 Inleiding

1.1 Context

101 Geniebataljon is verantwoordelijk voor de expeditionaire infrastructuur van de Koninklijke Landmacht. Daarnaast ondersteunt 101 Geniebataljon nationale en internationale autoriteiten bij noodgevallen en rampen. Dit bataljon valt onder het Operationeel Ondersteuningscommando Land (OOCL). Het OOCL ondersteunt waar Nederlandse militairen op het land actief zijn, overal op de wereld. Met 6000 medewerkers is het OOCL de grootste eenheid van de landmacht (Ministerie van Defensie, 2019). Onder 101 Geniebataljon vallen vier compagnieën: 101 Stafcompagnie, 102 en 103 Constructiecompagnieën en 105 Geniecompagnie Waterbouw (*102 Constructiecompagnie verandert in Oostdorp*, 2021).

1.2 Vraagstuk

Het vraagstuk is hoe 101 Geniebataljon van de Koninklijke Landmacht hun personeelstekort kan verminderen, door contact te maken en houden met hun wervingsdoelgroep en verloop van huidig personeel te verminderen. 101 Geniebataljon heeft veel vragen rondom hun wervings- en communicatiestrategie, zoals: “Wie is de doelgroep die extern instroomt?” en “Hoe kunnen we deze bereiken voor werving?”. Dit ook in een context waarin er al lange tijd sprake is van personeelstekorten bij de Koninklijke Landmacht, waar de coronacrisis hier nog een schep bovenop doet (Keultjes, 2020). Dit vraagstuk is dus erg veelomvattend en wordt daarom voor de uitvoerbaarheid van dit onderzoek afgebakend tot het thema van *employer branding* (Cable & Turban, 2001; Backhaus & Tikoo, 2004; Biswas & Suar, 2014; Tanwar & Prasad, 2016). Dit concept komt uit de marketingliteratuur en houdt in hoe mensen een bepaalde organisatie zien en beoordelen als (potentiële) werkgever (Cable & Turban, 2001). Dit zal een eerste stap zijn in het vormen van een strategie rondom vermindering van personeelstekort, omdat op deze manier inzichtelijk wordt welke visies de wervingsdoelgroep en de huidige werknemers op 101 Geniebataljon hebben. Met deze kennis zal in dit onderzoek vastgesteld kunnen worden hoe 101 Geniebataljon zowel intern als extern bekendstaat als werkgever. Op die manier zal deze scriptie dan ook in de vorm van een eerste stap kunnen bijdragen aan het vraagstuk waar 101 Geniebataljon mee kampt.

1.3 Probleemstelling

De probleemstelling is onder te verdelen in twee zaken.

Ten eerste schrijft politiek verslaggever Hanneke Keultjes (2020) in het Algemeen Dagblad dat het coronavirus grote gevolgen heeft voor de ‘wederopbouw’ van de krijgsmacht, die na bezuinigingen net op gang kwam. Het resultaat van deze bezuinigingen was uiteindelijk dat de Defensie-uitgaven daalden van 2,4% van het bbp in 1988 tot 1% in 2014 (Bos, 2021). Door de coronamaatregelen lagen keuringen en opleiding wekenlang zo goed als stil, waardoor de werving van nieuwe militairen stokte en het toch al grote personeelstekort verder dreigt op te lopen (Keultjes, 2020). Daarbij heeft de opleiding die de Koninklijke Landmacht in samenwerking met mbo’s aanbiedt, Veiligheid & Vakmanschap (VeVa), stilgelegen, wat ook grote gevolgen heeft voor de werving van nieuwe militairen (Keultjes, 2020). De VeVa is namelijk een opleiding voor werken bij de marine, landmacht of luchtmacht (Opleiding.com, 2019).

Ten tweede speelt de decentralisatie van wervingswerkzaamheden bij de Koninklijke Landmacht een rol. Door deze decentralisatie is de taak van werven nu op het bataljonsniveau gekomen. Dit betekent dat 101 Geniebataljon zich nu moet bezighouden met hoe ze het beste nieuwe mensen kunnen werven; iets waar zij zelf weinig ervaring mee hebben. Dit, en het feit dat er sowieso langere tijd minder aanmeldingen voor de Koninklijke Landmacht zijn, zorgt ervoor dat 101 Geniebataljon op dit moment moeite heeft met het effectief werven van en contact houden met hun doelgroep in de krappe arbeidsmarkt.

Deze twee zaken zorgen ervoor dat de Koninklijke Landmacht, in dit onderzoek specifiek 101 Geniebataljon, een strategie moet overwegen om dit personeelstekort te kunnen verminderen. Hiervoor is onderzoek nodig, omdat bij 101 Geniebataljon kennis en expertise over dit onderwerp ontbreekt.

1.4 Afbakening

Het is wel van belang om duidelijk te maken wat ik wel en niet zal onderzoeken bij deze scriptie, omdat het zo'n groot en breed vraagstuk betreft. Dit onderzoek zal een eerste stap zijn in het vaststellen van een nieuwe strategie rondom vermindering van personeelstekort door in kaart te brengen hoe 101 Geniebataljon gezien wordt als werkgever. Ik baken het onderzoek dus af tot de employer branding van 101 Geniebataljon. Het is hierbij relevant om ook te onderzoeken hoe 101 Geniebataljon zich kan onderscheiden van andere onderdelen binnen de Koninklijke Landmacht. Bij de dataverzameling zal deze invalshoek dan ook betrokken worden. Hierover meer bij de hoofdstukken van Methoden en Resultaten. Hieruit zouden wel implicaties naar voren kunnen komen met betrekking tot hoe 101 Geniebataljon wellicht beter (potentiële) sollicitanten en huidige werknemers aan zich zou kunnen binden, maar dit zal slechts een eerste stap zijn in een groter geheel.

1.5 Doelstelling

De doelstelling is om inzicht te krijgen in hoe 101 Geniebataljon effectiever zowel intern als extern mensen aan zich kan binden, door te onderzoeken hoe ze als werkgever worden gezien door deze doelgroepen. De wervingsdoelgroep is onder te verdelen in drie groepen. Ten eerste de manschappen, die uit het VeVa traject komen. Dit zijn mensen rond de achttien en twintig jaar. Ten tweede is er een groep die al mbo papieren heeft met een vaktechnische opleiding, die specifiek is dan de VeVa opleiding. Dit zijn bijvoorbeeld de mbo opleidingen: Technicus Engineering, Machinist Wegenbouw en Montagemedewerker Houttechniek. Ten slotte is het grootste deel interne doorstroom, waarbij sollicitanten ergens anders militair zijn geweest met of zonder technische achtergrond. Dit is vanwege de regelgeving binnen Defensie, waarbij je maar een gegeven aantal jaar op een bepaalde functie mag blijven. Hierdoor stromen veel mensen intern door naar verschillende eenheden en/of functies (J. Verhagen, persoonlijke communicatie, 6 april 2021). Van de 140 sollicitanten in de afgelopen drie jaar, waren ongeveer negentig intern doorgestroomd, dus dat is het grootste deel geweest.

Wanneer 101 Geniebataljon weet hoe het wordt gezien als werkgever, kunnen implicaties worden opgesteld en uitgevoerd waardoor mensen meer gehecht zullen raken aan het bataljon, wat het aantal nieuwe werknemers zal verhogen en verloop zal verlagen. Dit wordt middels de literatuur gedefinieerd als de employer branding van 101 Geniebataljon. Uit de literatuur komt naar voren dat hiervoor de instrumentele en symbolische attributen belangrijk zijn om te

onderzoeken onder respondenten. Hierbij meten instrumentele attributen de objectieve overtuigingen en de symbolische attributen de subjectieve overtuigingen van de respondenten over de werkgever (Lievens & Highhouse, 2003). Naast deze attributen wordt ook de werkgeverskennis onderzocht onder de respondenten, omdat het volgens Lievens en Highhouse (2003, p. 77) de basis is van hoe mensen een organisatie zien als werkgever. Dit zijn dan ook de hoofdconcepten van deze scriptie.

1.6 Methoden

Om dit onderzoek uit te voeren, zal gebruik worden gemaakt van kwalitatief onderzoek middels semigestructureerde interviews. Deze interviews zullen gebaseerd worden op de relevante literatuur over employer branding om de koppeling met de wetenschap te bewaren. De interviews zullen worden opgenomen en getranscribeerd, om zo middels *NVivo* geanalyseerd te worden. In het volgende hoofdstuk zal dieper in worden gegaan op de methoden van dit onderzoek.

1.7 Relevantie

1.7.1 Maatschappelijke relevantie

Zoals eerder beschreven, is 101 Geniebataljon verantwoordelijk voor de expeditionaire infrastructuur van de Koninklijke Landmacht. Daarnaast ondersteunt 101 Geniebataljon nationale en internationale autoriteiten bij noodgevallen en rampen. Zoals aangegeven in de probleemstelling van deze opzet, maakt de coronacrisis het moeilijker voor 101 Geniebataljon om nieuwe militairen te werven en in dienst te laten treden. Door de coronamaatregelen lagen de keuringen en opleidingen namelijk wekenlang zo goed als stil (Keultjes, 2020).

Daarbij zal het combineren van informatie uit een externe imago-audit (zowel onder potentiële sollicitanten als daadwerkelijke sollicitanten) en een interne imago-audit (onder aangeworven militair personeel) 101 Geniebataljon een rijker en vollediger beeld geven van hun imago als werkgever. Het controleren van imagofactoren bij zowel interne als externe belanghebbenden kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat een wervingscampagne factoren promoot die het waarschijnlijk maken dat mensen niet alleen bij de organisatie solliciteren, maar er ook blijven werken (Lievens, 2007).

De twee hierboven benoemde zaken maken dit onderzoek maatschappelijk relevant, omdat het van maatschappelijk belang is dat dit onderdeel van de Koninklijke Landmacht genoeg mensen heeft om hun opdrachten uit te kunnen voeren. Dit onderzoek draagt hieraan bij, door te onderzoeken hoe 101 Geniebataljon beter (potentiële) werknemers aan zich kan binden.

1.7.2 Wetenschappelijke relevantie

Tot op heden is er voor zover ik weet geen onderzoek gedaan naar de opvattingen van het employer brand van het Nederlandse leger, waarbij employer branding wordt onderscheiden in instrumentele attributen, symbolische attributen en werkgeverskennis (Lievens & Highhouse, 2003; Lievens, 2007). In het bijzonder is dit thema nog niet onderzocht bij 101 Geniebataljon. Dit onderzoek tracht een explorerende functie te hebben bij het opvullen van deze wetenschappelijke leemte door het employer brand van 101 Geniebataljon te onderzoeken bij

verschillende groepen die variëren van potentiële sollicitanten, daadwerkelijke sollicitanten en huidige werknemers.

1.8 Onderzoeksvragen

Om inzicht te krijgen in hoe 101 Geniebataljon effectiever (potentiële) sollicitanten en huidige werknemers aan zich kan binden, zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld:

Hoofdvraag: Op welke wijze kan kennis over de employer branding van 101 Geniebataljon bijdragen aan het verminderen van personeelstekort bij 101 Geniebataljon, op zowel het gebied van werving als behoud van personeel?

Ter ondersteuning van het beantwoorden van deze hoofdvraag, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1a: Hoe zien de huidige werknemers van 101 Geniebataljon hun werkgever?

1b: Hoe zien sollicitanten van 101 Geniebataljon dit bataljon als werkgever?

1c: Hoe zien potentiële sollicitanten van 101 Geniebataljon dit bataljon als werkgever?

2: In hoeverre zijn er overeenkomsten en verschillen tussen huidige werknemers, sollicitanten en potentiële sollicitanten in hun visie op 101 Geniebataljon als werkgever?

3a: Wat zijn de implicaties van de resultaten van de interviews met de huidige werknemers en (potentiële) sollicitanten wat betreft de werkgeverskennis voor employer branding?

3b: Wat zijn de implicaties van de resultaten van de interviews met de huidige werknemers en (potentiële) sollicitanten wat betreft de instrumentele attributen voor employer branding?

3c: Wat zijn de implicaties van de resultaten van de interviews met de huidige werknemers en (potentiële) sollicitanten wat betreft de symbolische attributen voor employer branding?

1.9 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 worden de methoden van dit onderzoek gepresenteerd. Hoofdstuk 3 biedt vervolgens een overzicht van de relevante literatuur over employer branding, waar dit onderzoek zich op zal baseren. Hierna gaat hoofdstuk 4 in op de belangrijkste resultaten van de deelvragen. Op basis hiervan presenteer ik in hoofdstuk 5 de antwoorden op de deelvragen en de hoofdvraag van deze scriptie. Tot slot komen in hoofdstuk 6 de beperkingen van dit onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek aan bod.

2 Methoden

2.1 Inleiding

Om dit onderzoek uit te voeren, zal ik gebruikmaken van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Op deze manier kan ik op een explorerende manier de employer branding van 101 Geniebataljon onderzoeken (Boeije & Bleijenbergh, 2019, p. 29). De data zullen middels semigestructureerde interviews verzameld worden. Deze interviews zullen worden gehouden met drie respondentgroepen: huidige werknemers, sollicitanten en potentiële sollicitanten. Vanwege de coronacrisis zullen alle interviews *online* worden gehouden via *Microsoft Teams*. De respondenten kunnen er zelf voor kiezen om het interview vanuit huis te doen, of vanuit de kazerne in Wezep. Wanneer de respondent zelf niet behendig is met het opstarten van online gesprekken via Microsoft Teams, kan hij/zij het interview vanuit de kazerne in Wezep houden. Mijn stagebegeleider zal dan helpen met het opstarten van het online interview. Op deze manier zou elke respondent succesvol moeten kunnen participeren, ondanks de online omgeving.

2.2 Onderzoeksdesign

2.2.1 Respondenten

Ik zal voor het design van dit onderzoek gebruikmaken van twee eerdere onderzoeken die zijn uitgevoerd bij het Belgische leger (Lievens, 2007; Lievens et al., 2005). Ik zal het design gebruiken van Lievens (2007), waarbij ik de respondenten zal opdelen in de groepen zoals deze in de eerder opgestelde deelvragen naar voren komen: huidige werknemers, sollicitanten en potentiële sollicitanten. Er zullen zeven à tien respondenten geïnterviewd worden per respondentgroep. Dit zal dus leiden tot ongeveer dertig interviews in totaal. Door de samenstelling van de doelgroepen, zijn de respondenten in dit onderzoek uiteindelijk allemaal man.

De huidige werknemers van 101 Geniebataljon zullen worden benaderd door mijn stagebegeleider en mij. We zullen dit doen door langs te gaan bij oefeningen en hier dit onderzoek te introduceren. Op deze manier zullen huidige werknemers zich bewust worden van dit onderzoek en zal een *sneeuwbaaleffect* plaatsvinden, waarbij huidige werknemers ook weer andere mogelijke respondenten aangeven om mee te doen (Boeije & Bleijenbergh, 2019, p. 60). De sollicitanten van 101 Geniebataljon worden benaderd middels lijsten die toegankelijk zijn via de wervingstool van de *recruiter* van 101 Geniebataljon. Ten slotte zullen potentiële sollicitanten op twee manieren worden geworven voor dit onderzoek. Ten eerste zullen mogelijke deelnemers benaderd worden na het bezoeken van een kennismaking dag van 101 Geniebataljon. Ten tweede zullen de VeVa opleidingen benaderd worden om zo studenten te werven voor de interviews die mogelijk zouden solliciteren bij 101 Geniebataljon, aangezien deze opleidingen een opstap zijn naar een baan bij 101 Geniebataljon.

Wanneer quotes van respondenten worden gebruikt in het vervolg van deze scriptie, zullen de respondenten worden aangeduid met een afkorting om duidelijk te maken in welke doelgroep zij zaten en welk nummer ze hadden. Huidige werknemers worden aangegeven met een H, sollicitanten met een S en potentiële sollicitanten met een P. Zo zal bijvoorbeeld sollicitant 3 S3 zijn en huidige werknemer 8 zal H8 zijn.

2.2.2 Dataverzameling

Ik zal het onderzoek van Lievens et al. (2005) gebruiken voor het opstellen van een semigestructureerde vragenlijst waarmee zij de kennis over een werkgever en aantrekkelijkheid van een werkgever hebben gemeten. Daarbij zal ik de vragenlijst van Lievens et al. (2005) nog uitbreiden door meer vragen over werkgeverskennis toe te voegen op basis van het artikel van Cable en Turban (2001). De vragen zullen gebaseerd worden op *sensitizing concepts* die ik uit literatuur haal. Deze sensitizing concepts zijn te vinden in de voorlopige codeboom in bijlage 1. Sensitizing concepts helpen met de formulering van globale ideeën die nog niet voldoende zijn uitgewerkt (Bowen, 2006; Boeije & Bleijenbergh, 2019, p. 39). Om de verbanden tussen de concepten te visualiseren, zal ik de sensitizing concepts als *topics* plaatsen in een codeboom (zie bijlage 1). Voorbeelden van deze topics zijn: *employer familiarity*, *employer reputation*, taakdiversiteit, baanzekerheid, loon en voordelen, structuur en oprechtheid. Tijdens de interviews zal dus in worden gegaan op deze topics die opgesteld zijn in de codeboom. Dit betekent dat bij elk van deelvragen 1a t/m 1c zal worden ingegaan op drie thema's ten aanzien van de employer branding van 101 Geniebataljon: *werkgeverskennis*, *instrumentele attributen* en *symbolische attributen*.

De concepten in de codeboom zullen richting geven bij het formuleren van interviewvragen, om de koppeling met de empirie te bewaren. Elk topic zal een of meerdere vragen omvatten bij de semigestructureerde interviews. Zo heeft *employer reputation* de volgende vraag: "Hoe denkt u dat anderen denken over 101 Geniebataljon?" en het topic sociale/team activiteiten heeft de volgende vraag: "In hoeverre betekent werken bij 101 Geniebataljon dat u samen kunt werken met andere mensen?" (voor volledige vragenlijst, zie bijlage 5). Naast de open interviewvragen, zullen ook een aantal stellingen op een 7-puntslikerschaal worden bevraagd aan de respondenten. Hierbij zullen de respondenten ook de mogelijkheid gegeven worden om hun antwoord toe te lichten voor extra verdieping. Er is gekozen voor de oneven schaal, omdat het dan ook mogelijk is voor de respondenten om aan te geven dat ze geen uitgesproken mening over een bepaalde stelling hebben. De kans bestaat namelijk dat sommige respondenten een minder uitgesproken mening over een bepaalde stelling hebben, omdat ze wellicht nog niet zoveel van 101 Geniebataljon weten. Het is belangrijk dat ze dit dan eerlijk aan kunnen geven, omdat dit ook al belangrijke informatie is voor dit onderzoek. Deze stellingen gaan over de symbolische attributen, omdat hiermee het gevoel inzichtelijk kan worden gemaakt wat gepaard gaat met de symbolische attributen. Een paar voorbeelden van deze stellingen zijn: "101 Geniebataljon is een *vriendelijke* werkgever" en "101 Geniebataljon is een *goed gerespecteerde* werkgever". Deze stellingen gaan respectievelijk over de topics *cheerfulness* en *prestige* (voor volledige vragenlijst, zie bijlage 5).

2.3 Data-analyse

De semigestructureerde interviews zullen achteraf getranscribeerd worden en geanalyseerd met het programma NVivo om de antwoorden van de respondenten te analyseren en zo deelvragen 1a t/m 1c te beantwoorden. Deelvraag 2 zal worden onderzocht middels een NVivo analyse van de interviews met alle respondenten, waarin mogelijke verschillen en relaties tussen de groepen worden geanalyseerd. Deelvraag 3 zal worden onderzocht middels de antwoorden op deelvraag 1 en 2 en de beschikbare literatuur. Ten slotte zal de hoofdvraag worden beantwoord met conclusies over alle drie de deelvragen en literatuur over employer branding.

2.4 Waarborging kwaliteit van het onderzoek

2.4.1 Validiteit

Interne validiteit wordt opgevat als het daadwerkelijk meten wat beoogd wordt te meten (Boeije & Bleijenbergh, 2019, p. 154). Ik zal de interne validiteit in dit onderzoek waarborgen door gebruik te maken van de sensitizing concepts en codeboom, zoals eerder uitgelegd. Op deze manier wordt tijdens het vergaren van de data geforceerd om de concepten die uit de vraagstelling komen te onderzoeken. Daarbij zal de interne validiteit gewaarborgd worden door uit elke respondentengroep 7 à 10 mensen te interviewen, om zo voldoende diepgang te creëren.

Naast interne validiteit zal ook rekening worden gehouden met de externe validiteit van dit onderzoek. Externe validiteit is de graad waarin resultaten en conclusies van een onderzoek ook opgaan voor personen, situaties of organisaties die in dat onderzoek niet onderzocht zijn (Boeije & Bleijenbergh, 2019, p. 61). Omdat dit een kwalitatief onderzoek is, waarbij minder respondenten zullen worden onderzocht dan een kwantitatief onderzoek, zal de externe validiteit plaatsvinden op basis van vergelijkbare relaties met het bataljon, in plaats van statistiek (Boeije & Bleijenbergh, 2019, pp. 61-63). In dit onderzoek zullen de opvattingen van de employer branding van 101 Geniebataljon vergeleken worden onder drie doelgroepen. De conclusies zullen dus te generaliseren zijn naar andere personen die dezelfde relatie met 101 Geniebataljon hebben.

2.4.2 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid van het onderzoek betekent dat er bij herhaling van het onderzoek ook gelijke uitkomsten zullen worden geconstateerd. Concreet betekent dit dat toevallige of niet-systematische fouten zo min mogelijk invloed hebben op de waarnemingen (Boeije & Bleijenbergh, 2019, p. 154). In dit onderzoek zal ik de betrouwbaarheid waarborgen door de onderzoeksmethoden op consistente wijze uit te voeren. Zo zullen de interviews vanwege de coronacrisis allemaal online worden afgenomen, in plaats van deels fysiek en deels online. Op deze manier zal een lijn worden getrokken waarbij elke respondent dezelfde mogelijkheden heeft op het gebied van (non-) verbale communicatie, wat de betrouwbaarheid van dit onderzoek ten goede zal komen.

2.4.3 Pre-test

Voorafgaand aan het afnemen van de interviews zijn 2 pre-tests gedaan met huidige werknemers van 101 Geniebataljon. De pre-tests maakten duidelijk of de vragen begrijpelijk waren en het de antwoorden opleverden waarnaar werd gezocht. Na de pre-tests zijn geen aanpassingen gemaakt in de interviews. De deelnemers van de pre-tests gaven beiden aan dat ze niets op de interviews aan te merken hadden.

3 Literatuurreview

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de relevante theorieën en onderzoeken over employer branding uiteen worden gezet. Deze theorieën en onderzoeken zullen de basis zijn voor mijn empirisch onderzoek.

3.2 Employer branding

Bedrijven maken in toenemende mate gebruik van employer branding om nieuwe werknemers aan te trekken en om ervoor te zorgen dat de huidige werknemers betrokken zijn bij de cultuur en de strategie van het bedrijf (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 501). In de loop der jaren zijn er meerdere definities van employer branding geïntroduceerd. Zo stellen Biswas en Suar (2014, p. 57) dat “Employer branding helpt bij het creëren van een bedrijfsmerk dat op de markt kan worden gebracht bij talenten” en poneren Tanwar en Prasad (2016, p. 188): “Het employer brand is een langetermijnstrategie die door het bedrijf wordt gevolgd om werknemers aan te trekken, te behouden en te motiveren”. Deze definities geven aan dat middels employer branding, zowel binnen als buiten het bedrijf, een duidelijk beeld wordt gegeven van wat een bedrijf als werkgever anders en wenselijk maakt ten opzichte van andere werkgevers. In mijn onderzoek wordt employer branding gedefinieerd middels de definitie van Backhaus en Tikoo (2004, p. 502): “[...] het proces van het opbouwen van een identificeerbare en unieke werkgeversidentiteit, en het employer brand als een concept van het bedrijf dat het onderscheidt van zijn concurrenten”. In deze definitie zitten namelijk twee aspecten van de definities van Biswas en Suar (2014) en Tanwar en Prasad (2016). In de definitie van Backhaus en Tikoo (2004) wordt de onderscheiding van het bedrijf benadrukt, zoals Biswas en Suar (2014, p. 57) deze ook voorstelden: “[...] het creëren van een bedrijfsmerk”. Daarbij omvat de definitie van Backhaus en Tikoo (2004) ook de langetermijnstrategie die Tanwar en Prasad (2016) poneren: “[...] het proces van het opbouwen”. Aangezien Backhaus en Tikoo (2004, p. 502) dus zowel de aspecten van onderscheiding en lange termijn van employer branding omvatten, zal hun definitie worden aangehouden in mijn onderzoek.

3.2.1 Voordelen

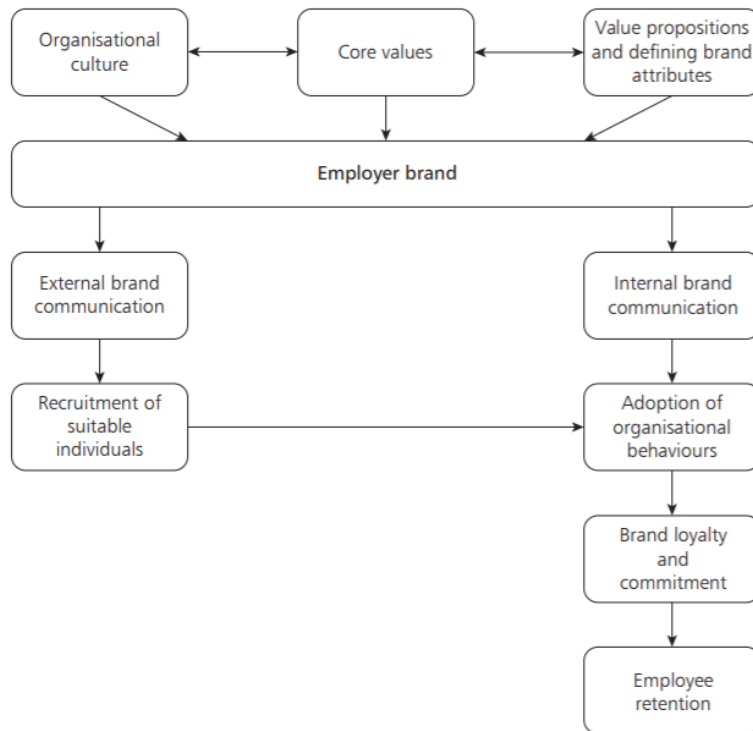
Er zijn veel onderzoeken gedaan naar de gevolgen van employer branding (zoals: De Stobbeleir et al., 2016; Biswas & Suar, 2014; Tanwar & Prasad, 2016; Gilani & Cunningham, 2017; Lievens & Slaughter, 2016; DelVecchio et al., 2007; Cable & Turban, 2003). Hierin werden vooral de voordelen van employer branding benadrukt. Zo blijkt uit onderzoek van De Stobbeleir et al. (2016) dat het interne werkgeversimago (d.w.z. percepties van werknemers) en het externe werkgeversimago (d.w.z. percepties van niet-werknemers) het verzuimpercentage in organisaties kan helpen voorspellen. Dit hebben ze onderzocht door gebruik te maken van steekproeven uit 56 Belgische bedrijven (n = 12670) en een tweede steekproef van een onafhankelijke studie (n = 4461). Ze hebben respondenten hun interne en externe employer brand percepties op een 7-puntslikertschaal laten beoordelen. Hieruit bleek dat organisaties die het ziekteverzuim willen verminderen, dat kunnen doen door te investeren in het tonen van gunstige arbeidsvoorwaarden aan een extern publiek - oftewel: proberen een sterk en intern zichtbaar extern employer brand te creëren (De Stobbeleir et al., 2016, pp. 24-25). Hieruit concluderen ze dat het ziekteverzuim zal worden verminderd door de positieve identiteit die zittende werknemers zullen ontlenen aan de identificatie met een goed

gepercipieerde werkgever door de buitenwereld (De Stobbeleir et al., 2016, p. 25). Naast verzuim zijn er twee andere gevolgen van employer branding waarnaar veelvuldig onderzoek is gedaan: namelijk behoud en aantrekking van werknemers (zoals: Tanwar & Prasad, 2016; Gilani & Cunningham, 2017; Lievens & Slaughter, 2016; DelVecchio et al., 2007; Cable & Turban, 2003).

3.2.1.1 Behoud

Om te beginnen onderzochten Tanwar en Prasad (2016) de impact van employer branding op het behoud van bestaand personeelsbestand. Met behulp van kwalitatieve gegevens uit een pilotstudie van een IT-gigant, onderzochten ze hoe de voorspelde uitkomsten van employer branding kunnen leiden tot meer retentie van werknemers. Daarnaast onderzochten Tanwar en Prasad (2016) de rol van employer branding bij het opbouwen van *brand advocates* die positieve mond-tot-mondreclame over de organisatie verspreiden. De resultaten van 25 diepte-interviews lieten een positieve relatie zien tussen de uitkomsten van employer branding en het behoud van medewerkers. Daarnaast werd er een positieve relatie gevonden tussen employer branding en organisatiebetrokkenheid, wat weer bijdraagt aan de ontwikkeling van brand advocacy. Deze studie benadrukt het belang van de employer branding-constructie en het potentieel ervan om het dreigende probleem van het personeelsverloop te verlichten (Tanwar & Prasad, 2016, p. 202).

Ook Gilani en Cunningham (2017) hebben onderzoek gedaan naar employer branding en de gevolgen voor werknemer behoud. Dit was een gedetailleerd literatuuronderzoek over de belangrijkste en hedendaagse academische bijdragen over employer branding. Gilani en Cunningham (2017, p. 248) identificeerden zeven hoofdthema's in de literatuur over employer branding, namelijk: (1) merkwaarden, (2) introductie en training, (3) interne merkcommunicatie, (4) organisatiecultuur, (5) beloningen en voordelen, (6) merkbetrokkenheid en (7) employer brand management. De analyse van dit literatuuronderzoek gaf aan dat employer branding geïntegreerd is in de organisatie. Daarbij toonde dit onderzoek aan dat de verschillende employer brand attributen, samen met de cultuur van de organisatie, waarde heeft voor werknemers en bijdraagt aan het blijven werken binnen het bedrijf. Deze bevindingen leidden volgens Gilani en Cunningham (2017, p. 251) tot de conclusie dat employer branding een duidelijke invloed heeft op het behoud van werknemers. Zo stelden Gilani en Cunningham (2017, p. 249) een conceptueel kader voor (figuur 1). Dit voorstel is gebaseerd op een diepgaande analyse van de literatuurstudie die aangeeft dat organisaties zich in eerste instantie moeten concentreren op waarde proposities en het definiëren van merkattributen (bijv. introductie, training, beloningen, voordelen, loopbaanontwikkeling). Deze merkattributen creëren een duidelijke visie van hun aanbod als werkgever, dat vervolgens aan de werknemers wordt gecommuniceerd via *internal branding* of interne merkcommunicatie. De analyse suggereert ook dat de acceptatie van organisatiegedrag een verband heeft met de merkloyaliteit van de werknemers en de merkbetrokkenheid van de werknemers doordat ze gehecht raken aan het merk nadat dit gedrag is aangenomen. Bovendien geeft het aan dat nadat een werknemer zich aan het merk heeft gehecht, hij geneigd is te blijven vanwege de loyaliteit en toewijding die hij heeft ontwikkeld, wat suggereert dat het behoud van werknemers positief wordt beïnvloed door het employer branding-proces binnen een organisatie.



Figuur 1: Conceptueel Framework Employer Branding (Gilani & Cunningham, 2017, p. 249).

3.2.1.2 Werving

In hun artikel bespreken Lievens en Slaughter (2016) de theorie en het onderzoek naar werkgeversimago en employer branding dat sinds 2001 is gepubliceerd. Een van de onderzoeken uit de review van Lievens en Slaughter (2016) is die van Cable en Turban (2003). Uit hun experiment met 339 participanten kwam naar voren dat de perceptie van werkzoekenden van de werkattributen gerelateerd zou zijn aan hun intenties voor het nastreven van een baan. De resultaten ondersteunden ook het verband tussen trots op het deel uitmaken van een organisatie en het streven naar werk. Dit betekent dus dat de reputatiepercepties van werkzoekenden hun beslissingen over het nastreven van werk beïnvloeden. Hun resultaten suggereren dus dat sollicitanten eerder geneigd zijn banen te zoeken bij bedrijven met een positieve reputatie omdat ze (1) hun reputatie gebruiken om conclusies te trekken over functiekenmerken, en (2) meer trots verwachten van het deel uitmaken van de organisatie (Cable & Turban, 2003, p. 2260).

Lievens en Slaughter (2016, p. 412) bespreken ook de literatuurreview van Collins en Kanar (2013). Op basis van hun review van de bestaande literatuur stellen zij dat bewustwording en associaties met betrekking tot een bedrijf als werkgever significant gerelateerd zijn aan aantrekkingskracht, intenties om te solliciteren en beslissingen om te solliciteren bij organisaties (Collins & Kanar, 2013, p. 296).

Ook bespreken Lievens en Slaughter (2016, pp. 414, 422, 434) het onderzoek van DelVecchio et al. (2007). In hun experiment onderzochten ze 385 studenten uit laatstejaars met als hoofdvakken financiën, boekhouding en computerinformatiesystemen. Hieruit kwam naar voren dat merkwaarde de perceptie van werkzoekenden kan beïnvloeden (DelVecchio et al., 2007, p. 158). Hun resultaten suggereerden dat werkzoekenden werken voor een sterk merk

zien als een manier om een krachtig cv op te bouwen. De overtuiging dat sterke merken krachtige cv's maken, is gedeeltelijk het resultaat van de overtuiging van werkzoekenden dat werken voor een sterk merk hen in staat zal stellen (1) intern door te groeien naar betere posities, (2) hen werk gerelateerde training en vaardigheden kan bieden en (3) hun bereidheid zal tonen om hard te werken. Op hun beurt uitten werkzoekenden een grotere wens om voor sterke merken te werken.

3.2.2 Aspecten employer branding

Nu helder is waarom employer branding relevant is voor bedrijven, is het van belang om de onderliggende aspecten van employer branding te onderzoeken, om een beter beeld te krijgen van waar employer branding uit bestaat.

3.2.2.1 Employer knowledge

Cable en Turban (2001) pasten in hun artikel marketingconcepten aan de hand van de onderzoeksliteratuur toe op werving om het concept van *employer knowledge*, ook wel *werkgeverskennis* te ontwikkelen. Volgens Cable en Turban (2001) is werkgeverskennis ook wel de set overtuigingen die een werkzoekende heeft over een potentiële werkgever. Deze werkgeverskennis van werkzoekenden creëert waarde voor een organisatie, omdat het bepaalt (1) hoe ze informatie over de organisatie nastreven en verwerken, (2) of ze banen bij de organisatie accepteren, (3) wat ze van de organisatie verwachten als nieuwe werknemers en (4) of ze producten en diensten afnemen van de organisatie in de toekomst (Cable & Turban, 2001, p. 115). Werkgeverskennis wordt door Cable en Turban, onderbouwd met marketingliteratuur, onderverdeeld in drie dimensies: *employer familiarity*, *employer image* en *employer reputation*.

3.2.2.1.1 Employer familiarity

Employer familiarity, ook wel de bekendheid van de werkgever, is het bewustzijnsniveau dat een werkzoekende heeft van een organisatie. Bekendheid is noodzakelijk voor de andere dimensies van werkgeverskennis die hierna aan bod komen, want zonder een fundamenteel besef van het bestaan van een organisatie kan er geen werkgeverskennis zijn (Cable & Turban, 2001, p. 124). Een werkzoekende kan dus geen kennis over een organisatie opslaan zonder enige bekendheid (bewustzijn) van het bestaan van de organisatie.

Cable en Turban (2001, p. 124) stellen dat het laagste niveau van werkgeversbekendheid *unawareness* is, ofwel een volledig gebrek aan bekendheid. Een iets hoger niveau van bekendheid wordt aangeduid als *recognition*, waarbij een werkzoekende de naam van de werkgever herkent op basis van een minimaal niveau van eerdere blootstelling aan de werkgever. Een hoger niveau van bekendheid dat door merkwetenschappers wordt besproken, is *recall* (Aaker, 1991, in Cable & Turban, 2001, p. 124). Hierbij is een werkzoekende voldoende bekend met een werkgever, zodat hij zich de naam van de werkgever kan herinneren wanneer hij wordt gevraagd naar een opvallend feit over het bedrijf. Het eerste bedrijf dat door de werkzoekende wordt teruggeroepen, heeft het *top of the mind awareness*, wat het hoogste niveau van bewustzijn is (Cable & Turban, 2001, pp. 124-125).

3.2.2.1.2 Employer image

Cable en Turban (2001, p. 125) conceptualiseren aan de hand van het merkimago, uit de marketingliteratuur, het werkgeversimago. Zij stellen dat het werkgeversimago de opvattingen

van een werkzoekende over een werkgever is (Cable & Turban, 2001, p. 125). Anders gezegd, het werkgeversimago is de set van overtuigingen die een werkzoekende heeft over de kenmerken van een organisatie. Het werkgeversimago valt uiteen in drie categorieën die corresponderen met soortgelijke categorieën voorgesteld in de marketingliteratuur over het merkimago (Cable & Turban, 2001, pp. 125-126).

Allereerst de *werkgeversinformatie*, welke verwijst naar objectieve aspecten van organisaties, variërend van feitelijke of historische kenmerken tot bedrijfsbeleid, procedures en normen. Voorbeelden hiervan zijn: omvang, centralisatie en geografische spreiding. Minder objectieve organisatiekenmerken zijn bijvoorbeeld de bezorgdheid van bedrijven over de samenleving en het milieu en de waarden en cultuur van de organisatie (Cable & Turban, 2001, p. 126).

De tweede categorie is de *job-information*, welke verwijst naar de kennis van werkzoekenden over de kenmerken van een specifieke baan bij het bedrijf waarin ze mogelijk geïnteresseerd zijn. Job-information omvat bijvoorbeeld het soort werk dat moet worden uitgevoerd, de functietitel en functiebeschrijvingen, het salarisoniveau en doorgroeimogelijkheden (Cable & Turban, 2001, p. 126).

De laatste categorie van het werkgeversimago is de *people-information* (Cable & Turban, 2001, p. 126). People-information verwijst naar de persoonstypes waaruit een organisatie bestaat en die potentiële collega's van een werkzoekende zouden kunnen zijn. De personen die momenteel in een organisatie werken, signaleren werkzoekenden over hoe het zou zijn om in de organisatie te werken en hoe goed ze erin zouden passen. Uit onderzoek van Byrne (1996, in Cable & Turban, 2001, p. 126) blijkt dat werkzoekenden vooral geïnteresseerd zijn in de eigenschappen van potentiële collega's en leidinggevendenden, waarschijnlijk omdat deze personen de meest directe input over de organisatie zullen geven als de werkzoekende zich bij de organisatie voegt.

Samenvattend is het werkgeversimago de opvattingen van een werkzoekende over een organisatie die kunnen worden gecategoriseerd in termen van opvattingen over (1) de werkgever, (2) de kenmerken van de baan en (3) de mensen die voor de werkgever werken.

3.2.2.1.3 *Employer reputation*

Cable en Turban (2001, p. 127) definiëren de werkgeversreputatie als de opvattingen van een werkzoekende over de affectieve evaluatie van de organisatie door het publiek. De reputatie van de werkgever onderscheidt zich op twee belangrijke manieren van het imago van de werkgever: (1) imago omvat geen affectieve evaluatieve component, terwijl reputatie dat wel doet; en (2) de werkgeversreputatie is de overtuiging van een werkzoekende over hoe de organisatie door anderen wordt beoordeeld, terwijl het werkgeversimago bestaat uit de eigen opvattingen van een werkzoekende over de organisatie (Cable & Turban, 2001, p. 127).

3.2.2.2 *Instrumentele attributen*

De tweede van de drie dimensies van employer branding is de instrumentele attributen. Lievens en Highhouse (2003, p. 88) beschrijven dat instrumentele attributen de objectieve, concrete en feitelijke attributen zijn die bij een baan of organisatie horen. Sollicitanten krijgen met de instrumentele attributen vooral interesse in een baan door het nut ervan. Lievens (2007, p. 59) gaf in zijn experiment naar de instrumentele attributen van het Belgische leger een aantal

voorbeelden van deze attributen: sociale / team activiteiten, fysieke activiteiten, structuur, reismogelijkheden, loon, baan zekerheid, onderwijskansen en taakdiversiteit. Hieraan kunnen de instrumentele attributen van een organisatie dus gemeten worden.

3.2.2.3 *Symbolische attributen*

Symbolische attributen is de laatste van de drie dimensies van employer branding. Lievens en Highhouse (2003, pp. 88-89) stellen dat symbolische attributen de organisatie in termen van subjectieve, abstracte en immateriële attributen beschrijven. Hierbij gaat het dus om het gevoel dat mensen krijgen bij een organisatie. Lievens (2007, p. 59) gaf in zijn experiment naar de symbolische attributen van het Belgische leger aan dat deze dimensie van employer branding te meten is aan de hand van de volgende thema's: oprechtheid, vriendelijkheid, spanning, kunde, prestigieusheid en ruigheid.

3.3 Implicaties voor empirisch onderzoek

In deze literatuurreview is ingegaan op verschillende aspecten van employer branding. Allereerst is een algemene definitie gegeven van employer branding ter inleiding: “[...] het proces van het opbouwen van een identificeerbare en unieke werkgeversidentiteit, en het employer brand als een concept van het bedrijf dat het onderscheidt van zijn concurrenten” (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 502). Vervolgens is ingegaan op de voordelige gevolgen die employer branding heeft voor organisaties: verminderd verzuim, verhoogd behoud en verhoogde werving (De Stobbeleir et al., 2016; Biswas & Suar, 2014; Tanwar & Prasad, 2016; Gilani & Cunningham, 2017; Lievens & Slaughter, 2016; DelVecchio et al., 2007; Cable & Turban, 2003). Ten slotte is dieper ingegaan op de onderliggende aspecten van employer branding om er beter begrip van te krijgen aan de hand van de artikelen van Cable en Turban (2001), Lievens en Highhouse (2003) en Lievens (2007). Hieruit bleek dat employer branding bestaat uit werkgeverskennis, instrumentele attributen en symbolische attributen. De concepten uit dit theoretisch kader zullen gebruikt worden als basis van het vervolg van dit onderzoek (zie bijlage 1 voor de relaties tussen de concepten in de voorlopige codeboom). Deze concepten zullen gebruikt worden bij de dataverzameling van dit onderzoek door de vragenlijst op deze concepten te baseren, zoals aangegeven in paragraaf 2.2.2 (voor de volledige semigestructureerde vragenlijst, zie bijlage 5).

4 Resultaten

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de interviews met de respondenten worden beschreven per deelvraag. De resultaten omvatten in totaal 22 interviews, allen man, waarvan 10 huidige werknemers waren, 5 sollicitanten en 7 potentiële sollicitanten. Door 3 non-responses bij de doelgroep van sollicitanten, is het aantal deelnemers in deze doelgroep minder dan vooraf was gepland. Bij de huidige werknemers was de gemiddelde leeftijd 28,5 jaar, waarbij de jongste 23 jaar was en de oudste 35 jaar. Bij de sollicitanten was de gemiddelde leeftijd 21,5 jaar, waarbij de jongste 18 jaar was en de oudste 26 jaar. Ten slotte was bij de potentiële sollicitanten de gemiddelde leeftijd 17,6 jaar, waarbij de jongste 16 jaar was en de oudste 20 jaar.

Om overzicht te creëren van de verschillende thema's die door de deelnemers zijn opgebracht tijdens de interviews, zijn verschillende rondes aan coderingen gedaan in het programma NVivo. Deze coderingen zijn weergegeven in codebomen, zie hiervoor bijlagen 2, 3 en 4.

In dit hoofdstuk zullen de resultaten per deelvraag worden gepresenteerd. Allereerst zal in paragraaf 4.2 aan de hand van deelvraag 1 de data van de interviews per doelgroep weergegeven worden. Vervolgens zullen in paragraaf 4.3 middels deelvraag 2 de verschillen en overeenkomsten in de data tussen de doelgroepen aangeduid worden. Hierna volgt in paragraaf 4.4 deelvraag 3, waarbij wordt getracht te beantwoorden wat de implicaties van deze data zijn op de employer branding van 101 Geniebataljon.

4.2 Hoe zien de deelnemers 101 Geniebataljon als werkgever?

4.2.1 Huidige werknemers

Deelvraag 1a luidde als volgt:

1a: Hoe zien de huidige werknemers van 101 Geniebataljon hun werkgever?

Deze vraag is, net als 1b en 1c, opgedeeld in drie onderdelen. Onder deze deelvraag lag de basis van employer branding zoals beschreven in hoofdstuk 3. Deze deelvragen zullen dan ook per doelgroep beantwoord worden op de verschillende onderdelen van employer branding zoals beschreven in hoofdstuk 3: (1) werkgeverskennis, (2) instrumentele attributen en (3) symbolische attributen (Cable & Turban, 2001; Lievens & Highhouse, 2003).

4.2.1.1 Werkgeverskennis

Ten eerste zal in worden gegaan op de werkgeverskennis van de huidige werknemers van 101 Geniebataljon. Om de bekendheid te onderzoeken, werd de volgende vraag aan de respondenten gesteld: "Wat gebeurt er binnen 101 Geniebataljon?", overeenkomend met het onderzoek van Cable en Turban (2001, p. 124). Bij het coderen van de interviews kwam een clustering naar voren bij deze vraag, te zien in de codeboom in bijlage 4. Ten eerste noemden acht van de tien deelnemers de werkzaamheden die het overkoepelende bataljon, ook wel de staf, doet:

H9: "Bij het bataljon zelf, als ik kijk naar de bataljonsstaf, die maken alles mogelijk om de deur uit te kunnen gaan. Als voorbeeld, we hebben laatst een oefening gehad, een

steunverlening in Hoogkerk afgelopen week. Daar heb je een hoop aanvragen voor; van laptops tot aan de stroken waar we willen werken tot aan de voeding. En zij maken mogelijk dat de aanvragen worden doorgezeten bij de juiste partners. [...] Dus wat dat betreft het bataljon die maakt het natuurlijk mogelijk dat wij de deur uit kunnen met alle randvoorwaardes ingevuld.”

Ook spraken vier van de tien over de verschillende eenheden binnen 101 Geniebataljon:

H3: “Wat zit er nog meer in het bataljon, 103 constructie compagnie en 105 waterbouw. Dus ja we hebben 3 compagnieën die schuiven daar een beetje doorheen. En dan hebben we natuurlijk nog een paar andere dingen, zoals de staf compagnie zit er nog in en de waterboorgroep.”

Wanneer werd doorgevraagd naar wat zij zelf concreet deden binnen 101 Geniebataljon, kwam vaak het thema van ‘bouwvakkers’ naar voren:

H5: “Wij zijn simpel gezegd een beetje de bouwvakkers van Defensie natuurlijk, wij kunnen binnen 4 maanden een klein dorp uit de grond stampen voorzien van elektra, water, riolering en woongedeelte.”

Wat betreft het imago van 101 Geniebataljon, werden 3 vragen gesteld. Om te beginnen met de informatie over de mensen die er werken: “Wat is de stereotype werknemer van 101 Geniebataljon en in hoeverre lijkt u daarop?”, zoals voorgesteld door Cable en Turban (2001, p. 126). De helft van de deelnemers gaf aan dat dit stereotype niet (meer) bestaat, omdat de groep gevarieerd is:

H8: “Ik denk niet dat er echt een stereotype 101er bestaat. Het is een beetje de afspiegeling van de maatschappij, er zitten allemaal verschillende soorten mensen die bij. In allerlei levensfasen, met levenservaring, iedereen zit in andere fases in het leven.”

Maar als een stereotype kon worden aangewezen, werden twee thema’s benoemd. Zo kwam in vijf interviews naar voren dat de werknemers gemotiveerd zijn:

H6: “Jongens die graag hard werken, echt hard werken en ja gewoon gezond verstand, boeren verstand hebben. [...] Ik zie wel dat hier altijd echt hard wordt doorgewerkt. Het zijn echt jongens die graag met de handen werken en altijd lekker doorpakken.”

H7: “De stereotype 101er is wel een gemotiveerde vakman.”

Naast motivatie werd ook de hechtheid van de werknemers benoemd, iets wat later in de resultaten nog terug zal komen:

H5: “Een gezellige club, we zijn geen grote club, want er zijn nog best wat vacatures nog. [...] dus daarin hebben we ook wel het voordeel dat het een kleine club is, dat het gewoon best wel hecht met elkaar is. Iedereen kent iedereen.”

Naast de mensen die werken bij 101 Geniebataljon, werden voor het imago ook de kenmerken van het werk zelf besproken tijdens de interviews. Dit gebeurde middels de vraag: “Wat betekent het voor u om bij 101 Geniebataljon te werken, bijvoorbeeld als het gaat om het type werk, titels, loon en doorgroeimogelijkheden?” (Cable & Turban, 2001, p. 126). Bij deze vraag kwamen vooral de doorgroeimogelijkheden aan bod. Zes van de tien deelnemers lieten bij deze vraag weten dat ze de doorgroeimogelijkheden belangrijk vinden bij 101 Geniebataljon en dat daar ook een onderscheidingsvermogen zit tegenover andere eenheden:

H5: “Ik heb een mbo2 opleiding gekregen, als ik wil kan ik nog een mbo3 doen, ik krijg bijbehorende cursussen en ik heb bijvoorbeeld ook mijn vrachtwagenbewijs gehaald. Dat zijn allemaal papiertjes waar je in de burger ook heel veel aan hebt. [...] En dat is

wel het fijne van deze eenheid. [...] Als je bijvoorbeeld kijkt naar de infanterie, dat is leuk, rennen en schieten en stoer doen, maar als je ergens gaat solliciteren en je zegt: “Ik kan 700 kogels uit een map krijgen in een minuut”, ja dat is hartstikke leuk, maar daar ga je dat niet doen.”

Om het imago van 101 Geniebataljon te onderzoeken, werd ten slotte gevraagd naar de informatie die ze over hun werkgever konden vertellen, zoals geponeerd door Cable en Turban (2001, p. 126). In acht van de tien interviews werd in totaal 16 keer gesproken over weinig binding met 101 Geniebataljon, waardoor ze er ook niet veel inhoudelijk over konden vertellen:

H4: “Wat gebeurt er, ja bij 101 ben ik niet heel bekend, want ik ben gewoon gefocust en bezig met 102, dus mijn eenheid en ja daarbuiten, het is natuurlijk de overkoepelende organisatie, maar daar doen wij niet heel veel zaken mee als jongens op de werkvloer. En het is wel de grote overkoepelende organisatie, maar veel meer doen wij er ook niet mee en hebben wij er ook niet echt heel veel mee te maken. Je hebt natuurlijk wel eens een bataljonsoefening, maar dat is ook sporadisch.”

H5: “101, zal ik maar meteen mee beginnen, hebben we natuurlijk wel mee te maken, maar het is niet dat we dagelijks contact met het bataljon hebben. Het is meer gewoon binnen de compagnie.”

Wanneer werd gevraagd of ze deze binding misten, kwamen wisselende antwoorden. Zo werd twijfelend gereageerd:

H1: “Aan de ene kant denk ik dat voor de meeste mensen standaard is dat ze zich meer verbonden voelen met de compagnie dan met het bataljon. [...] Af en toe zouden ze misschien meer momentjes in het jaar kunnen creëren voor bataljon om bij elkaar te komen. Maar aan de andere kant is het natuurlijk wel compagnieën lopen op een andere lijn. [...] Dan kan het juist weer verkeerd werken, want dan vinden ze het vervelend dat ze op moeten komen dagen, terwijl het bedoeld is om juist saamhorigheid te creëren, creëer je juist afstand, omdat mensen er geen zin in hebben.”

Verder werd aangegeven dat het goed zou werken voor wederzijds begrip tussen de compagnie en het bataljon:

H10: “Soms is het misschien wel fijn voor ons manschappen, misschien een keer leuk om te zien wat doet de staf of het bataljon? Ook voor de staf zou ik het ook fijn vinden van wat doen zij nou voor ons, want dat zien wij niet. Ik weet dat ze hartstikke druk zijn, maar sommige manschappen weten niet dat ze het heel druk hebben. Dus ik zou het wel een keer fijn vinden om te weten wat ze nou echt precies doen. [...] Je krijgt soms wel eens botsingen van: “Waarom hebben ze dat zo geregeld?”, en daar zit vaak wel wat achter, maar dat kom je dan niet te weten. Van: “Waarom hebben ze het zo gedaan, want ik denk dat het zo beter kan”. En misschien voor hun: “Ohja, dat had ik zo beter kunnen doen” vanuit hun ogen.”

Ten slotte werd een keer aangegeven dat het missen van binding met het bataljon niet als negatief werd ervaren:

H2: “Kijk, alles wat ik meer kan weten, dat is mooi meegenomen, maar het is niet alsof ik het mis ofzo. Wat dat betreft doe ik mijn zaken hier en alles wat ik daarbuiten doe is zeker mooi meegenomen, maar niet per se nodig.”

Het laatste onderdeel van de werkgeverskennis was de reputatie van de werkgever. Om dit te onderzoeken werd de volgende vraag gesteld: “Hoe denkt u dat anderen denken over 101

Geniebataljon? Wat voor reputatie heeft het onder het publiek?” (Cable & Turban, 2001, p. 127). Ook hier kwamen wisselende ervaringen naar voren van de huidige werknemers. Zo gaven vijf deelnemers aan dat hun naamsbekendheid zowel binnen als buiten Defensie niet groot is. Daarnaast werd gesproken over *brand advocacy*, waarbij positieve mond-tot-mondreclame over de organisatie wordt verspreid, wat weer leidt tot meer organisatiebetrokkenheid (Tanwar & Prasad, 2016, p. 202):

H6: “Zo rollen er met mond op mond reclame wat klusjes binnen: “hey we moeten naar de geneeskunde die moet een overkapping hebben”, “oh kunnen 102 wel vragen”, zo gaat het wel een beetje met mond op mondreclame.”

Ondanks de ervaring dat mensen binnen en buiten Defensie vaak niet bekend zijn met het werk van 101 Geniebataljon, wordt het werk wat ze doen wel gewaardeerd volgens zeven deelnemers:

H4: “Ze zijn altijd blij als wij komen, want dan weten ze dat er gaat weer wat gebouwd worden of verbeterd worden of onderhouden worden en dat is goed en ik denk dat ze daar wel blij mee zijn. [...] We hadden 2 weken terug kennismakingsdagen voor bruggen jongens en ze zeiden ook dat als wij komen dan wordt iedereen al een soort van blij, want wij gaan dingen bouwen, verbeteren etc. dus dat ja dat is wel mooi aan ons vakgebied.”

4.2.1.2 Instrumentele attributen

Het tweede thema van employer branding wat in de interviews aan bod kwam, waren de instrumentele attributen, zoals voorgesteld door Lievens en Highhouse (2003). Om te beginnen met de baanzekerheid bij 101 Geniebataljon. In de tien interviews is zes keer gesproken over de regeling van contracten binnen Defensie, waar de deelnemers niet tevreden mee zijn:

H3: “Volgens mij kan je 8 jaar soldaat zijn en 12 jaar korporaal. En daarna is het klaar, is je loopbaan voorbij. Dan of je moet sergeant worden, of je gaat er gewoon uit. Ik ben eigenlijk stiekem aan het pushen van luister, ik ben een ervaren persoon, waarvoor wil je die na 12 jaar eruit hebben? Dat is stom, dat is niet logisch. [...] Maar ja dat is hoe Defensie werkt. Je gaat er gewoon uit of je gaat doorgroeien en dat wil ik niet en dat blijf ik volhouden. Ik ga kijken wat er met de jaren gaat gebeuren.”

Ook werden doorgroeimogelijkheden besproken bij instrumentele attributen, maar aangezien deze ook al naar voren kwamen bij de werkgeverskennis, zal hier niet meer verder op in worden gegaan. Vervolgens kwamen de fysieke activiteiten aan bod middels de volgende vraag: “In hoeverre betekent werken bij 101 Geniebataljon dat u de mogelijkheid hebt om te sporten?”. Het overgrote deel, negen van de tien deelnemers, gaven aan dat ze hun werk als fysiek zwaar ervaren:

H5: “Het is natuurlijk wel leuk in de sportschool met spierballen, maar dan heb je heel veel explosieve kracht, maar wat je bij ons nodig hebt is gewoon uithoudingsvermogen. Je moet diezelfde kracht de hele dag door kunnen leveren en niet gewoon 5 minuutjes en dan einde. Dat moet je de hele dag door doen, dus het is qua werk kan het soms wel zwaar zijn.”

Bij die fysieke inspanning werd ook drie keer de tijdsdruk genoemd die erbij komt kijken, wat het extra uitdagend maakt:

H3: “Bij ons zit echt de uitdaging, dat is niet echt fysiek, maar binnen de tijd en met de middelen die je hebt, iets neer kunnen zetten. Dus goed kunnen anticiperen, flexibel zijn om binnen dat tijdsdruk je klus te halen. [...] Wij krijgen gewoon klussen en binnen 24 uur moet het gedaan zijn. En ik heb wel eens 36 uur op een machine gezeten zonder te slapen. Dus dat soort dingen dat zijn zware klussen. Dat hakt er zeker in.”

Ook reismogelijkheden vielen binnen de instrumentele attributen en werden middels de volgende vraag onderzocht: “In hoeverre is reizen mogelijk wanneer u werkt bij 101 Geniebataljon?”. De huidige werknemers gaven aan dat de norm is om veel naar het buitenland te gaan, maar dat het door corona wel verminderd is, zoals:

H3: “Ik ben 4 keer op uitzending geweest en was 3 keer Mali, een keer Afghanistan. Oefeningen draaien we veel in het buitenland, Noorwegen, Curaçao zijn we laatst nog geweest, Frankrijk, Duitsland, Italië hebben we gehad. Nu met coronatijd is dat natuurlijk wel lastig. Dus het wordt in Nederland gedaan dit jaar, maar daarvoor gingen we wel vrij vaak naar het buitenland.”

Bij zes van de tien interviews kwam ook ter sprake hoe mooi de werknemers het vinden om werk in het buitenland te doen, met name de uitzendingen:

H10: “Ik denk het avontuur, andere cultuur, het is toch anders dan andere mensen, wat de burgers kunnen doen, dus dat is altijd mooier. Soms hoor je ook wel als een groepje mensen wordt uitgekozen voor een uitzending, dan wordt diegene net niet uitgeroepen, ja die wordt hartstikke boos. Voor de burger is dat heel raar, want he: ‘je wilt niet zomaar naar Afghanistan toe, want je hebt ook vrouw en kinderen thuis, en dan wordt hij boos dat hij niet op uitzending wordt gestuurd’. Het is denk ik een *mindset*, want je gaat er ook naartoe trainen en je wordt er voor opgeleid.”

Vervolgens werd binnen de instrumentele attributen gevraagd naar de mate van samenwerking binnen 101 Geniebataljon middels de vraag: “In hoeverre betekent werken bij 101 Geniebataljon dat u samen kunt werken met andere mensen?”. Een deelnemer gaf hiervoor de term ‘Collega’s plus’:

H1: “Zoals ik het zelf ooit wel een heb genoemd is collega’s plus. Hier maak je eigenlijk een beetje collega’s plus, waar je in de meeste andere aspecten van de burger maatschappij gewoon collega’s hebt. Die je alleen spreekt tijdens de pauze en zelfs als je vaak met ze samenwerkt, dat je niet die connectie opbouwt. En dat vind ik zelf wel mooi van Defensie en ook 101 dat je gewoon veel meer van elkaar weet, veel meer tijd met elkaar spreekt, zeker tijdens oefeningen, slaap je naast elkaar, doucht naast elkaar. [...] Als de ene wacht heeft, dan heb je voor elkaar over dat je wat sneller uit je nest komt, of dat je wat langer wacht. Dat je wat voor elkaar over hebt. Dat komt veel meer terug ook hier en Defensie algemeen.”

Dit sentiment van collega’s plus werd door acht anderen ook beschreven, zoals:

H3: “Je bent elke dag met dezelfde personen dus je wordt steeds hechter. Ik slaap zelf ook binnen op de kazerne, waardoor ik die mensen die ook binnen slapen nog beter leer kennen, ik ken eigenlijk die mensen beter dan thuis laat ik maar zeggen. [...] Je moet gewoon blindelings op elkaar kunnen vertrouwen weet je, ik heb met 1 collega, ik kijk hem aan en ik weet precies wat hij doet en wat hij wilt, en dat heeft hij bij mij ook. Ja en dat is gewoon goud.”

Naast het bijzondere, hechte gevoel wat de deelnemers aangaven, gaven vijf deelnemers ook aan dat hun werk ook vraagt om goede samenwerking:

H9: “Uiteindelijk moet je die klus samen afmaken, omdat je natuurlijk wel een deadline hebt en middelen misschien helemaal niet voor handen hebt. Je zit in een gebied wat de faciliteiten niet heeft als hier in Nederland, dus je moet het met elkaar doen. En dan is juist de omgang een hele belangrijke rol. [...] Want we hebben gewoon te weinig personeel, laten we dat voorop stellen. Dan kun je wel lullig naar elkaar gaan doen, maar dan kom je nergens.”

H10: “Ik denk dat sowieso bij Defensie algemeen je veel samen moet werken, want één man is geen man.”

Vervolgens werd de structuur besproken die de werknemers van 101 Geniebataljon ervaren: “In hoeverre biedt werken bij 101 Geniebataljon een structuur, zoals regels, orders en discipline?”. In zeven van de tien interviews kwam naar voren dat het werk bij 101 Geniebataljon wel meer structuur biedt, maar dat het wel flexibeler is dan andere eenheden binnen Defensie, dus hierbij ligt het eraan waarmee je de structuur vergelijkt:

H2: “Dat is anders dan in de burgermaatschappij, dat zeker. Er wordt wel het een en ander van ons verwacht, dat je zowel je uiterlijk gewoon netjes blijft, maar ook innerlijk, er is gewoon binnen Defensie nog steeds de hiërarchie, dus gewoon netjes met 2 woorden spreken [...]. Als ik in de burger zou werken, dan kon ik lekker doen wat ik wil, hoef ik niet geschoren te zijn, ik hoef mijn haren niet netjes te doen.”

H6: “Bij een gevechtseenheid, daar is een foutje maken heeft een hogere consequentie dan een foutje van een spijker misslaan bij ons. Dat ligt allemaal net wat gevoeliger, en daar zit ook een bepaald cultuurtje. Daar zijn vaak, wat ik ze noem, haantjes, echt mannetjes, en dan kom je hier, ja iedereen wilt lekker z’n werk doen en het is hier wel iets anders.”

Ten slotte van de instrumentele attributen, werd de taakdiversiteit van 101 Geniebataljon besproken tijdens de interviews middels de vraag: “In hoeverre betekent werken bij 101 Geniebataljon dat je veel variatie hebt in je werk?”. In zeven van de tien interviews kwam naar voren dat de werknemers ervaren dat ze veel taakvariatie hebben bij 101 Geniebataljon:

H5: “Geen een dag is hetzelfde. Net liep ik nog met m’n vest aan waren we een lesje machinegeweer aan het doen, en dag daarvoor was ik iets aan het timmeren en de dag daarvoor was ik met m’n Scania iets aan het afleveren.”

H6: “Ik ben opgeleid als elektricien, maar vaak tijdens zo’n opdracht wordt ook getimmerd, dus je moet ook kunnen timmeren, maar kan ook een keer zijn dat je bij riool leggen mee moet helpen. En je moet kabels trekken, dus het is heel divers wat we doen, dat is het hele mooie, van alles leer je wat. [...] Het is heel divers, en er kan altijd een dagje schieten zijn en de volgende dag staan we weer te timmeren of andere dingen te doen, dus dat is heel divers. Dat is het mooie van het beroep ook.”

4.2.1.3 Symbolische attributen

Het laatste thema van employer branding wat in de interviews aan bod kwam, waren de symbolische attributen (Lievens & Highhouse, 2003). Zoals beschreven in de methoden, zijn de symbolische attributen behandeld in het interview middels stellingen die de deelnemers konden beoordelen op een 7-puntslikertschaal. Een 1 betekende dat ze het er helemaal mee oneens waren, en een 7 helemaal mee eens. Er zijn zes stellingen beoordeeld door de deelnemers, waarvan de eerste luidde: “101 Geniebataljon is een *oprechte* werkgever.”. Deze

stelling werd gemiddeld beoordeeld met een 5,5. Alle beoordelingen waren een 5 of 6. De onderbouwingen waren op te splitsen in twee zaken. Ten eerste vonden een aantal werknemers sommige keuzes van 101 Geniebataljon onduidelijk. Dit resulteerde in lagere cijfers bij deelnemers, wat in lijn ligt met wat Sievert en Scholz (2017) beschrijven. Door informatie en kennis te delen, worden medewerkers betrokken bij het bedrijf en de besluitvormingsprocessen. Dit maakt het voor werknemers gemakkelijker om emoties te ontwikkelen ten aanzien van het werk en om zich met het bedrijf te identificeren (Sievert & Scholz, 2017). Zodoende zorgde het missen van betrokkenheid bij keuzes van 101 Geniebataljon voor minder positieve gevoelens:

H1: “Corona is de hoofdreden waarom dingen gecancelld worden, maar ook daarbuiten is het af en toe een beetje de vraag van: “waarom doen ze dit, waarom doen ze dat?”. [...] Tuurlijk zoals ik al zei niet per se als soldaat belangrijk voor mij om te weten, maar af en toe zou daar wel meer achtergrondinformatie in verstrekt kunnen worden denk ik.”

H5: “We hadden bijvoorbeeld laatst een oefening, we zouden wel gaan, we zouden niet gaan, dan gingen we wel, kwam er een week bij, we gingen er in een keer vanaf, gingen we toch weer niet en een week later gingen we toch weer ineens wel. Wat moet ik dan thuis vertellen, ga ik nou wel of ga ik nou niet, ga ik 3 weken, ga ik 4 weken?”

Daarnaast werd ook verteld dat 101 Geniebataljon er wel alles aan doet om transparant te zijn, bijvoorbeeld middels een helder contract:

H4: “Je weet wel waar je aan toe bent. Bijvoorbeeld met de contracten, ik weet gewoon wat er gaat gebeuren en tot die tijd zit ik vast en ja alles is wel duidelijk daarin. Dus ik denk ja dat ze eerlijk zijn ja.”

De tweede stelling was: “101 Geniebataljon is een *vriendelijke* werkgever.”. Deze stelling scoorde bij de huidige werknemers een 6,1, waarbij het hoogste een 7 was en het laagste een 5. Hierbij gaven alle deelnemers ook een positieve onderbouwing. Zo gaf een werknemer aan dat hij een hoge *organizational support* ervaarde. Dit geeft de algemene perceptie van werknemers weer over hoe een bedrijf hun bijdragen waardeert en blijkt geeft van bezorgdheid over hun welzijn (Biswas & Suar, 2014, p. 59). Als ze dit voelen, voelen ze zich verplicht om iets terug te doen, bijvoorbeeld door betere prestaties en meer innovatie te leveren en een lager ziekteverzuim te laten zien. Wanneer werknemers erkennen dat het bedrijf hen ondersteunt, verbetert de employer branding. Dit is een voorbeeld van die *perceived organizational support*:

H10: “Ik ben natuurlijk hier opgevangen heel goed, ook omdat ik ook een tijdje eruit ben geweest en ik ben wel heel vriendelijk opgevangen. Ze waren open, verwelkomend, ik had ook toen ik hier kwam een ongeluk gekregen, dus ik dacht van: “nou dat is einde carrière voor mij”, maar gelukkig hebben ze daar wel doorheen kunnen prikken.”

De derde stelling was: “101 Geniebataljon is een *spannende* werkgever.”. Deze stelling werd gemiddeld met een 4,45 beoordeeld, waarbij het hoogste cijfer een 7 was en het laagste een 1. Hierbij waren de reacties van de werknemers dus zeer wisselend. Deelnemers die hogere cijfers gaven, onderbouwden het met de variatie aan taken, zoals:

H9: “Dat komt door de diversiteit aan klussen die wordt geboden, het is niet eentonig.”

Deelnemers die lagere cijfers gaven, schreven dat toe aan het tegenvallend aantal uitzendingen, mede door corona, en de opdrachten zelf die niet meer bijzonder waren:

H2: “Momenteel niet natuurlijk. [...] Vanwege de corona, maar normaal gesproken hebben wij een vol schema. Volgens mij zijn wij iets van 24 weken per jaar weg, dus dan hebben wij zat te doen.”

H8: “Ja helemaal niet eigenlijk. Dat zit misschien buiten de hand van het bataljon en ligt misschien aan de politiek die ons geen uitzendingen geeft. Zo simpel is het ook, je kan niet iets uit de hoge hoed toveren.”

De vierde stelling was: “101 Geniebataljon is een *kundige* werkgever.”. Deze stelling werd beoordeeld met een gemiddelde van 5,6, waarbij het hoogste cijfer een 7 was en het laagste een 5. De mensen die lagere cijfers gaven, schreven dat toe aan te snel wisselende oversten en instructeurs die zelf minder ervaring hadden dan degenen onder hen:

H3: “Wij hebben hier een school voor grond, weg en waterbouw. Daar zijn er functies voor de instructeur en daar komen jongens binnen die hebben helemaal geen idee wat het inhoudt, maar die worden wel instructeur op zo’n functie. Die moet jou dan gaan vertellen hoe het werkt. Dat is niet hoe het hoort, maar dat is dus ook om de 3 jaar moeten die sergeanten van functie wisselen. Dus elke 3 jaar nieuwe specialisten, die eigenlijk helemaal geen specialist zijn, want ze snappen er geen reet van.”

H8: “Om de 4 of 5 jaar, wanneer de overste weer wisselt van stoel, dan komt er weer een andere visie. En bij die andere visie hoort ook weer een andere manier van oefenen en trainen. Deze vindt groen optreden heel belangrijk, en de volgende vindt misschien wel heel belangrijk dat we alles roze schilderen. En dan kan je daar weer op gaan trainen.”

De rest van de deelnemers die hogere beoordelingen gaven, vertelden dat er veel kennis en kunde is bij 101 Geniebataljon. Dit uitte zich ook in heldere opdrachten waar van tevoren goed over wordt nagedacht:

H5: “Het is niet dat het zomaar even van: “oh we gaan dat doen”. Het is wel dat er even over nagedacht wordt. Dat is wel fijn.”

H6: “Het zijn mannen met ervaring, die zitten er wat langer al bij. Die zijn wat hoger gediplomeerd, dus die hebben er meer verstand van. [...] Over het algemeen zit de kennis echt wel hoog ja.”

De vijfde stelling die werd beoordeeld was: “101 Geniebataljon is een *goed gerespecteerde* werkgever.”. Deze stelling werd gemiddeld beoordeeld met een 5,6, waarvan het laagste cijfer een 4 was en het hoogste een 7. De antwoorden bij deze stelling zijn heel duidelijk in een tweedeling te splitsen. Ten eerste gaven mensen lage cijfers, omdat 101 Geniebataljon naamsbekendheid mist, waardoor ze dus niet direct gerespecteerd worden als werkgever:

H8: “Ik denk 101 zelf niet, want ik denk dat heel weinig mensen van het bestaan afweten.”

Aan de andere kant werden juist hoge cijfers gegeven, omdat het werk van 101 Geniebataljon wel wordt gewaardeerd wanneer mensen ermee in aanraking komen, zowel binnen als buiten Defensie:

H5: “Iedereen ziet dat helmpje of baret embleem aanhuppelen. En dan weten ze van: “oh er gaan dingen gemaakt worden er gaan dingen gerepareerd worden”. Daar heeft iedereen profijt van, dus iedereen is wel blij om ons te zien. En buiten Defensie hebben we steunverleningen. Zo hebben we ook in Maastricht de grotten, daar was het plafond

naar beneden aan het komen en de boel was aan het verschuiven door de werking van de aarde. Daar moesten wij steunpilaren metselen. Dat hebben wij ook gedaan en dan zie je ook dat mensen blij zijn dat we dat gedaan hebben. Het was in dit geval wel een oudere man en die zei ook als ik dit met mijn vrijwilligersvereniging moest doen, dan waren we 2-3 weken bezig geweest en wij trappen binnen 3 dagen een muurtje erin en dan kunnen we naar de volgende opdracht.”

De laatste stelling was: “101 Geniebataljon is een *ruige* werkgever.”. Deze stelling werd gemiddeld beoordeeld met een 4,8, waarbij het hoogste cijfer een 7 was en het laagste cijfer een 1. Op deze stelling werd dus zeer variërend gereageerd door de werknemers. Een aantal gaven aan dat het echt een mannenwereld is bij 101 Geniebataljon:

H2: “Hier binnen onze compagnie hebben wij maar 1 vrouw werken en dat is pas sinds kort. Daarvoor heeft vanaf dat ik er zit nooit een vrouw gezeten, en niet dat daar iets mis mee is natuurlijk, maar het is wel echt een mannenwereld waarin wij zitten, dus het is zeker een ruige werkgever.”

H10: “Het is wel behoorlijk een mannen wereld hier. We hebben niet heel veel vrouwen op het werk. Het is ook het dagelijks werk, we zitten in de bouw. Daar heb je ook alleen mannen staan en dan nog in Defensie.”

Terwijl anderen juist aangaven dat de groep gevarieerd is en het er niet ruig aan toe gaat:

H3: “Hier zit van alles, hier zit van mensen die heel stil zijn tot mensen met een grote bek, maar het zijn allemaal harde werkers. Dus ze zijn liever bezig met hun product neerzetten dan met hunzelf, van ‘kijk mij nou eens’, ik denk dat wij daar gewoon wat rustiger zijn. Wij willen gewoon topproducten neerzetten.”

H8: “Je bent een vakman voor zover dat kan en daar past heel goed een vrouw tussen. Dus als ik hoor ruig en mannelijk, dan denk ik nee. Ik denk dat iedereen hier goed kan aarden. Het is wat ik al zei, het is niet spannend, dus ook niet ruig.”

4.2.2 Sollicitanten

Nu de resultaten beschreven zijn over hoe huidige werknemers 101 Geniebataljon ervaren als werkgever, zullen de resultaten beschreven worden die gaan over de sollicitanten. Dit gebeurt aan de hand van deelvraag 1b:

1b: Hoe zien sollicitanten van 101 Geniebataljon dit bataljon als werkgever?

Ook in deze paragraaf zullen de resultaten verdeeld worden onder de drie thema's van employer branding: (1) werkgeverskennis, (2) instrumentele attributen en (3) symbolische attributen.

4.2.2.1 Werkgeverskennis

Om te beginnen met de werkgeverskennis en daarbinnen specifiek de bekendheid van 101 Geniebataljon. Wanneer gevraagd werd wat er binnen 101 Geniebataljon gebeurt, noemden alle sollicitanten de bouwwerkzaamheden, ook wel ‘de bouw van Defensie’:

S1: “Het is soort van de aannemer en er worden daarbinnen wegen gebouwd, gebouwen, kampen opgezet. Alles wat je in een bouwbedrijf ziet. Dus ik denk dat het een soort timmerlui van Defensie is.”

Wanneer werd gevraagd naar de ‘mens informatie’, dus het type mensen die werken bij 101 Geniebataljon en dus wellicht toekomstige collega's worden, kwamen verschillende

kenmerken naar voren die allemaal onder een stereotype bouwvakker vallen. Dit waren kenmerken zoals, handig en oplossingsgericht, gezellig en hard werkend:

S1: “Stereotype genist, oei ik denk dat ze heel handig zijn. In het oplossend denken en dat ze daarom ook in deze baan terecht zijn gekomen.”

S2: “Ja ik denk wel beetje zelfde type mensen als in de bouw, dat is wel een beetje gelijk. Over het algemeen vinden ze alles wel best, beetje makkelijk. Ze houden wel van een grapje. Eigenlijk altijd lachen, elke dag is een feest, niet gauw chagrijnig. Draaien overal de hand voor om, maakt niet uit wat je doet.”

S3: “Mensen die wel graag doorzetten, niet zomaar opgeven lijkt mij. Niks is teveel gevraagd, het moet allemaal lukken. Samen met elkaar zeker.”

Wat betreft de werk informatie, waren de doorgroeimogelijkheden nog wat onduidelijk voor de sollicitanten, vooral hoe dat dat in zijn werk gaat:

S3: “Oei, dat durf ik nog niet zo te zeggen, ik zou best wel willen doorstromen naar een wat hogere functie, maar hoe dat allemaal in elkaar zit, dat weet ik eigenlijk niet. Dat is nog wel vaag.”

Wel wisten ze zeker dat het werk bij 101 Geniebataljon meer is dan alleen werk, maar ook een levenswijze wordt, waarbij broederschap belangrijk is:

S2: “Ik denk dat het meer een soort levenswijze is straks dan werk. Anders ga je zoiets niet doen denk ik. Als je dadelijk echt militair bent, dat doe je gewoon omdat je zo bent. Dus dan is het geen werk meer.”

Het laatste onderdeel van het imago van 101 Geniebataljon was de ‘werkgever informatie’. Hiervoor werd de volgende vraag gesteld in de interviews: “Als ik vraag naar objectieve aspecten van 101 Geniebataljon, bijvoorbeeld de grootte van het bataljon, de locatie, procedures of de geschiedenis, wat komt dan bij u op?”. De sollicitanten gaven aan dat ze hier niet veel over wisten:

S1: “Ja ik weet daar niet zo heel veel over, over de grootte en wat ze precies allemaal inhoudelijk doen, dus ik kan daar niet zo heel veel over vertellen.”

Het laatste onderdeel van de werkgeverskennis was de reputatie van 101 Geniebataljon. Unaniem werd aangegeven dat 101 Geniebataljon buiten Defensie onbekend was:

S1: “Je zegt natuurlijk algemeen dat je bij Defensie hebt gesolliciteerd [...] Ze weten niet wat het inhoudelijk is. Dus ze vinden het vet dat je het gaat doen, maar ze weten niet wat het is.”

Er werd echter ook unaniem aangegeven dat binnen Defensie 101 Geniebataljon wordt gewaardeerd:

S4: “Zover ik weet wordt de Genie algemeen wel graag gezien. [...] De Constructie Genie zorgt natuurlijk wel dat de mensen die naar de uitzendgebieden gaan, een slaapplek hebben, een plek om te douchen, wassen, naar de wc kunnen gaan, stroom hebben, elektriciteit. Dus dat zal natuurlijk iedereen waarderen.”

4.2.2.2 Instrumentele attributen

Na de werkgeverskennis van de sollicitanten, werden de instrumentele attributen van 101 Geniebataljon behandeld. Om dan te beginnen met de baan zekerheid bij 101 Geniebataljon.

Ook hier was weer een unaniem gedeeld antwoord, alle vijf de sollicitanten zeiden dat er in positieve zin sprake was van baanzekerheid bij 101 Geniebataljon:

S1: “Ik denk dat je wel aardig baanzekerheid hebt ja. Als er niks geks gebeurt dat je er wel een behoorlijke tijd kan werken, omdat je daar ook van verzekerd wordt, maar ook omdat ik niet zo 1 2 3 mensen ken die daar zijn wezen werken en daar weg zijn gestuurd, anders dan de eigen keuze. Dus ik denk als je daar wilt blijven werken, kan je daar prima kan blijven werken.”

Vervolgens werd nog doorgevraagd naar de doorgroeimogelijkheden, die al eerder even aan bod waren gekomen bij de werkgeverskennis. Daar gaven de sollicitanten aan dat die doorgroeimogelijkheden nog onduidelijk waren. Bij de instrumentele attributen, wat verder in het interview, gaven ze wel alle vijf aan dat ze wilden doorgroeien. Hierbij gaven alle sollicitanten aan dat ze wilden doorgroeien wat betreft hun rang en dat ze ook vertrouwen hadden dat dit mogelijk was bij 101 Geniebataljon:

S4: “Ja ik zou wel een andere functie willen gaan beoefenen, of gewoon binnen de constructiegenie omhoog klimmen naar een hogere rang en daarin zelf later een Luitenant worden, dat ik mensen onder mij ga krijgen die ik kan op gaan leiden, dat lijkt me wel een leuke uitdaging. Dus ik zie wel mogelijkheden voor de toekomst.”

Naast het doorgroeien middels rangen, noemde een sollicitant ook de mogelijkheid om door te groeien middels diploma's:

S5: “Ik zou wel door willen blijven leren, want daar geeft Defensie veel mogelijkheden voor. Dus wellicht ooit nog eens een vervolgstudie binnen Defensie, dus een hoger diploma willen halen.”

Na de doorgroeimogelijkheden kwamen de mogelijkheden om fysiek bezig te zijn in het werk bij 101 Geniebataljon aan bod. Alle sollicitanten vertelden dat ze bij 101 Geniebataljon wel genoeg uitgedaagd zouden worden op fysiek gebied tijdens hun werk:

S4: “Bij de Constructie Genie zal ik met zwaar materieel gaan werken, je hebt als je een kamp opbouwt, daar gaat natuurlijk heel veel materiaal heen, als metaal, hout, sanitair. Natuurlijk moet dat wel een keer opgetild worden. Dus die uitdaging zit hem in de tests en het sporten naast je werkzaamheden, maar ook wel een beetje tijdens de werkzaamheden. Je wordt denk ik altijd wel fysiek en mentaal getriggerd.”

Vervolgens kwamen de reismogelijkheden ter sprake in de interviews. Alle vijf de sollicitanten gaven aan dat bij 101 Geniebataljon wel ruim mogelijkheid bestaat om te reizen met het werk. Ze vonden dit ook allemaal positief:

S2: “Ik denk dat je wel veel gaat zien, zeker ook veel oefeningen in Duitsland enzo. [...] Ik denk dat je wel op sommige plekken vaak als eerste bent. Dat kamp moet er toch komen voordat andere mensen er zijn. Gek gezegd: je moet toch eerst het riool aansluiten voordat ze kunnen poepen.”

Hierna kwam het samenwerken bij 101 Geniebataljon aan bod. Wederom kwam een unaniem verhaal naar voren. Samenwerken is essentieel bij 101 Geniebataljon en gebeurt daarom ook veel:

S1: “Als je dingen in elkaar wilt zetten, of dingen voor elkaar wilt krijgen is het wel van essentie dat je dingen samen in elkaar zet, of dingen samen tot goed eind brengt. In je uppie denk ik niet dat je heel ver gaat komen.”

Hierna volgde de structuur binnen 101 Geniebataljon. Hierover waren de meningen van de sollicitanten verdeeld. Zo gaf een sollicitant aan dat er niet veel verschil zal zitten tussen werk bij 101 Geniebataljon en werk in de burgermaatschappij:

S1: “Ik denk dat het wel wat strenger is dan in de burgermaatschappij, maar ik denk niet dat het dermate zoveel strenger is dat je er heel erg verschil in ziet. Ik denk wel dat je het wel merkt dat het meer discipline is en als er iets van je wordt verwacht dat er wel echt daadwerkelijk wat van je wordt verwacht, omdat er geen andere manier is om dat anders te doen. Maar verder dan dat denk ik niet dat het echt in zulke mate strenger is dan elke andere baan.”

Terwijl de rest van de sollicitanten aangaf dat het werk bij 101 Geniebataljon wel meer structuur had en discipline vergt dan een andere baan in de burgermaatschappij:

S5: “Ik denk dat dat daar ook wel belangrijk is. [...] Als je bezig bent, zit je wel allemaal in dezelfde outfit, iedereen moet er op hetzelfde uitzien, dezelfde schoenen, tas, pak, pet, noem het maar op. Zelfde manier van lopen, dus iedereen links rechts, in dezelfde volgorde staan.”

Het laatste onderdeel van de instrumentele attributen was de taakdiversiteit. Hierover vertelden de sollicitanten alle vijf dat ze wel verwachten dat bij 101 Geniebataljon veel variatie zal zijn in de werkzaamheden:

S2: “Ik denk dat elke dag er anders uit zal zien als ik daar ga werken, dat weet ik wel zeker. Dat maakt het ook juist leuk.”

4.2.2.3 Symbolische attributen

Net als bij de huidige werknemers, werd het laatste onderdeel van employer branding, de symbolische attributen, via stellingen onderzocht die ze konden beoordelen op een 7-puntslikertschaal. Allereerst werd de eerlijkheid van 101 Geniebataljon gemiddeld met een 6,5 beoordeeld door de sollicitanten. Het laagste cijfer was een 6 en het hoogste een 7. Hier waren ze dus unaniem positief over:

S4: “Ik denk wel dat ze open en eerlijk zijn over hoe het ervoor staat. Wat ik dus net vertelde dat die generaal wel vertelt van je kan wel medisch afgekeurd worden, door een blessure of in het veld. Dat zijn risico's die je neemt. Dus ze zeggen wel waar het op staat.”

Ook werd hier een onderscheidend vermogen van 101 Geniebataljon aangegeven door een van de sollicitanten:

S2: “Ik denk dat het Defensie breed moet zijn, maar dat het op andere plekken ook wel anders is. Bijvoorbeeld bij luchtmobiel, voordat jij die rode baret hebt, ben je nog niks. Als je je rode baret aan hebt hoor je erbij. Een beetje haantjes gedrag. En bij 101 is iedereen makkelijker toegankelijk, omdat het een heel ander slag mensen is. Ik denk dat het niet zo van die haantjes zijn, anders hadden ze wel ergens anders gesolliciteerd. Misschien omdat het ook gefocust is op samen iets maken.”

Bij de stelling over de kunde van 101 Geniebataljon werden dezelfde cijfers gegeven als de eerlijkheid: gemiddeld een 6,5 met het laagste een 6 en hoogste cijfer een 7. Ook hierover waren de sollicitanten dus unaniem positief:

S5: “Ze hebben mooie apparatuur, mooie voertuigen en voorbereid op wat kan komen. Altijd startklaar denk ik. Dat zie ik in de volwassenheid en hoe ze vertellen over hun werk. [...] Die gasten weten wel waar ze het over hebben. Mocht er een luchtalarm afgaan, kunnen ze wel de auto’s inpakken, klaarzetten en weggaan, daar zijn ze wel goed op getraind denk ik.”

De mate waarin 101 Geniebataljon een gerespecteerde werkgever is, wordt ook unaniem positief beoordeeld: gemiddeld een 6,9. Hierbij was het laagste cijfer een 6,5 en het hoogste cijfer een 7:

S2: “Ze hebben ze gewoon nodig om op te starten ergens. Wij leggen de basis. Iedereen heeft je nodig en daarom word je wel gerespecteerd. Als wij er niet zijn, heb je niks.”

De ruigheid van het werk van 101 Geniebataljon werd wisselender beoordeeld door de sollicitanten: gemiddeld een 5,6, waarbij het laagste cijfer een 4 was en het hoogste een 6,5. De sollicitant die hier een laag cijfer voor gaf, dacht dat de ruigheid mee zou vallen:

S1: “Ik denk dat het allemaal wel meevalt. Ik denk niet dat het allemaal heel erg mannelijk gerelateerd is of wat dan ook. Ik denk dat het gewoon wel dat het een zwaardere baan is dan andere dingen, maar ik denk niet echt ruig. Ik denk omdat de meeste mensen bij Defensie of militaire opleiding voornamelijk aan de uitzendingen denken en dat ze dat heel ruig vinden, maar ik denk dat dat over het algemeen niet zo is.”

De andere vier sollicitanten gaven aan dat de ruigheid vooral in de werkzaamheden zou zitten:

S2: “Het is allemaal zwaar het sjouwen en tillen, het is gewoon zwaar. Het is niet dat er voornamelijk mannen werken, maar dat het werk zelf ook gewoon zwaar is. Ook allemaal groot en lomp alle spullen.”

De stelling over de spanning van het werk bij 101 Geniebataljon werd redelijk wisselend beoordeeld met een gemiddeld cijfer van 6,4, waarbij het laagste een 5 was en het hoogste een 7. Een sollicitant gaf aan dat het werk zelf niet spannend zou zijn, maar dat het vooral spannend werd door de mogelijke omstandigheden:

S1: “Ik denk niet dat het daadwerkelijk spannend is, ik denk wel als je wordt uitgezonden dat het wel een bepaalde spanning meebrengt. Dat bepaalde dingen die je gaat doen eventueel spannend kan zijn, maar ik denk dat het over het algemeen wel vrij normaal is. Omdat de dingen die je doet daar gewoon vrijwel hetzelfde zijn, gewoon het bouwen van bepaalde dingen, dus dat is niet zo spannend. Ik denk meer eventueel de locatie, of de opdracht, dus meer de omgeving dan het werk zelf is spannend.”

De rest van de sollicitanten gaven wel aan dat het werk spannend zou zijn:

S5: “Als je eenmaal op uitzending gaat, zal het zeker wel een spannende werkgever zijn, want je weet niet wat je tegenkomt, dat lijkt me wel spannend. En als er geen uitzending is lijkt het me ook spannend. Je weet nooit waar ze je naartoe sturen en wat je dan op dat moment gaat doen en je weet ook nooit wat de nacht je brengt. Dus het zit hem ook in het onvoorspelbare.”

Ten slotte de vriendelijkheid van 101 Geniebataljon. Deze werd gemiddeld beoordeeld met een 6,2, met als laagste cijfer een 5,5 en hoogste een 7. Hier waren alle sollicitanten positief over:

S2: “Mijn voor gevoel zegt dat iedereen gelijk is en er een leuke sfeer is.”

Een sollicitant gaf wel aan dat dit wel verdiend moet worden, omdat het wel om Defensie gaat:

S3: “Als je regels overtreedt, laten ze wel merken dat je fout zat en als je dingen fout doet dat ze dat wel laten weten. Maar of ze nou echt gemeen gaan doen of kwaad, lijkt me ook niet. Lijkt me wel dat ze dat vriendelijk doen. Dus het ligt ook aan je eigen gedrag.”

4.2.3 Potentiële sollicitanten

Ten slotte zal voor onderzoeksvraag 1 de visie van de potentiële sollicitanten van 101 Geniebataljon uiteengezet worden. Dit ook middels de drie thema's van employer branding: (1) werkgeverskennis, (2) instrumentele attributen en (3) symbolische attributen (Cable & Turban, 2001; Lievens & Highhouse, 2003). Op deze manier zal deelvraag 1c worden beantwoord:

1c: Hoe zien potentiële sollicitanten van 101 Geniebataljon dit bataljon als werkgever?

4.2.3.1 Werkgeverskennis

Om te beginnen met de werkgeverskennis die de potentiële sollicitanten hadden bij de interviews. Wat betreft de bekendheid van 101 Geniebataljon, dus de vraag: “Wat gebeurt er binnen 101 Geniebataljon?”, werd door alle zeven deelnemers opgebracht dat 101 Geniebataljon het bouwteam is van Defensie:

P7: “Ze zijn de bouwvakkers van het leger. Ze zijn de support van het leger. Zonder hun komt het leger nergens. Zij leggen de basis. Zonder hun zou niemand uitgezonden kunnen worden.”

Vervolgens kwam het imago van 101 Geniebataljon aan bod, waar het ten eerste om de mens informatie ging. Vijf van de zeven potentiële sollicitanten bracht op dat er bij 101 Geniebataljon korte lijnen onderling zijn:

P2: “Er wordt niet direct tegen je gezicht geschreeuwd, maar gewoon net als wij normaal volume met elkaar praten erover. Over wat je fout doet en overleggen. Ik denk dat dat bij andere plekken wel is van hoe hoger je rang, hoe agressiever je tegen lagere rangen bent.”

Verder wordt in drie van de zeven interviews aangegeven dat de mensen bij 101 Geniebataljon aanpakkers zijn:

P1: “Ik denk dat het juist mensen zijn die als het even moet elkaar wel een armpje eronder zetten bij elkaar om elkaar toch sterk te houden. [...] De broederschap die er is trekt me wel heel erg, dat mis ik nou ook in de burger.”

Na de mens informatie kwam de informatie over het werk aan de orde, middels de vraag: “Wat weet u over wat het voor u betekent om bij 101 Geniebataljon te werken, bijvoorbeeld als het gaat om: het type werk, de titel die je krijgt, loon en doorgroeimogelijkheden?”. Hierop werd verschillend geantwoord; drie van de zeven gingen in op het type werk dat ze verwachtten bij 101 Geniebataljon. Een van de deelnemers gaf aan dat hij nog niet wist wat dat zou zijn, terwijl de anderen dat beter wisten te vertellen:

P1: “Het bouwen van kampen, bruggen over wateren. Bunkers bouwen dat soort dingen is meer de Constructie Genie. Er zit ook een heel klein stukje spoorwerk bij, maar dat deden ze vrijwel niet meer. En meer weet ik niet.”

P5: “Wat ik daar ga doen? Ja, gossiemikkie. [...] Welk type werk, nee ik heb nog geen idee. Ik weet wel op welke stoel ik wil zitten, maar wat dat precies met zich meebrengt, dat zie ik dan wel.”

Verder gingen twee deelnemers in op de doorgroeimogelijkheden bij 101 Geniebataljon, waarbij ook een onderscheidingsvermogen van 101 Geniebataljon werd benoemd:

P6: “De doorstroom mogelijkheden zijn heel groot, je kunt blijven leren, een maand bij de ene functie en de andere maand op een ander iets. Je kunt als rang korporaal zijn en dan omhoog stromen, die kans geven ze je ook. Ook als je zonder VeVa of mbo opleiding daar komt, kun je ook daar een mbo3 halen. [...] Ik denk dat dat binnen de Genie ook wel meer is dan andere richtingen bij Defensie. Vooral als je de infanterie bekijkt, dat is een richting. Bij de genie is iedereen anders en moet iedereen wat anders kunnen.”

Ten slotte voor het imago van 101 Geniebataljon, werd gevraagd naar de werkgevers informatie die de potentiële sollicitanten hadden. Vier van de zeven deelnemers vertelden over de locatie van 101 Geniebataljon. Ook werd drie keer ingegaan op de grootte van 101 Geniebataljon, maar daar konden de deelnemers niet veel over vertellen. Ten slotte kon een iemand wat vertellen over procedures bij 101 Geniebataljon:

P1: “Als je solliciteert duurt het zolang en dan ga je eerst naar de AMO, daarna in mijn geval ga je naar de onderofficier opleiding en dan kun je hier beginnen en kun je doorgroeien of beginnen als vakman en dan ga je echt werk uitoefenen.”

Het laatste onderwerp bij de werkgeverskennis was de reputatie van 101 Geniebataljon. Vier van de zeven deelnemers gaven aan dat 101 Geniebataljon helemaal niet bekend is buiten Defensie, dus dat mensen in hun omgeving er geen beeld van hebben:

P2: “Nou m’n vader weet er wel heel iets over, want die werkt zelf in de bouw en de rest van m’n familie kijkt er een beetje naar en ik zie die vraagtekens boven hun gezicht van: “waar praat jij nou weer over?”, dus zij weten er niet veel van.”

Verder werd aangegeven dat 101 Geniebataljon een wisselende reputatie heeft:

P4: “Toen ik stage liep bij een loodgieter die zei ook van: “je bent gek joh, dat ga je toch niet doen en dan kan je beter bij ons aan het werk gaan als zzp’er, dan verdien je veel meer geld”. [...] Dus de een vindt het mooi dat ze goed weten wat ze moeten doen, en de ander zegt van: “je spoort niet dat je zoveel ervoor moet doen”. [...] Dus mensen vinden me wel een beetje gek dat ik naar Defensie wil, omdat ik het ergens anders beter kan krijgen.”

P6: “Ja bij ons is het van mijn vader vindt het een lolbroeken bende, niet zo serieus. Vooral via media, dat Defensie het niet goed doet enzo. Dus eigenlijk wordt het niet zo serieus genomen. Dat is wel jammer, want ze doen wel heel goed werk.”

4.2.3.2 Instrumentele attributen

Het tweede thema wat werd besproken met de potentiële sollicitanten, waren de instrumentele attributen van 101 Geniebataljon. Hierbij kwam als eerste de baan zekerheid naar voren. Drie van de zeven gaven aan dat ze het wel zagen als een baan voor het leven en dus de baan zekerheid positief was:

P6: “Stel je krijgt die baan, hoef je ook niet bang te zijn dat je op elk moment eruit wordt geknikkerd. Er zit echt weinig personeel, bij sommige groepjes zit wel 4. Dan

denk je ja, er moeten echt veel meer mensen binnenkomen. Er is gewoon een tekort aan personeel. Daarom heb je ook die baan zekerheid, omdat ze je niet kwijt willen.”

Twee deelnemers gaven ook aan dat het aspect van doorgroeien ook zorgt voor meer baan zekerheid:

P7: “Het moedigt ze wel aan om naar een ander onderdeel te gaan en daarin zie ik wel baan zekerheid. Je kan altijd doorstromen, een paar jongens uit de klas willen ook naar de pantser en dan later naar de Constructie. Want bij de pantser moet je wat jonger zijn, dus dan kan je later doorstromen. Dus de baan zekerheid is ook dat er altijd ruimte is voor ontwikkeling.”

Vervolgens de doorgroeimogelijkheden binnen 101 Geniebataljon. Vijf van de zeven potentiële sollicitanten gaf aan dat ze de doorgroeimogelijkheden goed vonden:

P3: “Er zijn sowieso wel een paar van de laagste rang naar best hoog gegaan. En je kan ook daarbinnen diploma’s halen voor de normale werkzaamheden.”

Hierna volgden de fysieke uitdagingen die werken bij 101 Geniebataljon biedt. Vier van de zeven deelnemers gaf aan dat zowel buiten als binnen werktijd het mogelijk is om te sporten en iedereen gaf aan dat ze veel fysieke uitdagingen zagen bij 101 Geniebataljon:

P4: “Voor de manschappen moet je best beulen, dat is best zwaar werk. Ik dacht dat ze 2 keer in de week hindernisbanen deden, en ze kunnen ook zelf naar de sportschool gaan als ze vrije tijd hebben. En ze hebben volgens mij 2, 3 keer in de week vaste sportmomenten. [...] Ik heb ook wel paar keer gezien dat ze met een groep een rondje gaan hardlopen als ze de tijd hebben, dus dat zit wel goed. [...] Het is gewoon betaald sporten, wie vindt dat niet leuk?”

Vervolgens kwamen reismogelijkheden aan bod. Zes van de zeven potentiële sollicitanten gaf aan dat je bij 101 Geniebataljon vaak kan reizen, een gaf aan dit niet te weten:

P3: “Het is wel een eenheid die het meest op uitzending gaat, omdat ze alles moeten maken voor de eenheden die er naartoe gaan. En dat nu gewoon groepjes van 4, 8 man dan op een klare basis zitten om het goed te onderhouden. Als dingen kapot zijn dat ze het goed kunnen maken.”

Over mogelijkheid tot samenwerken zeggen alle potentiële sollicitanten dat samenwerken essentieel is bij het werk van 101 Geniebataljon:

P4: “Als een iemand denkt van ik draag wat minder, dan help je een ander naar de klote. Dus het is belangrijk dat iedereen luistert, anders heeft iemand anders het zwaarder, omdat jij denkt dat je wel even wat minder kan doen.”

Ook wordt drie keer het sentiment van collega’s plus besproken:

P3: “Ik denk dat iedereen die bij een eenheid van Defensie zit, wel een soort vriendschapsgevoel heeft met collega’s, want je bent zoveel met elkaar.”

Over de structuur binnen 101 Geniebataljon zeiden vier van de zeven potentiële sollicitanten dat er wel sprake is van lagere drempels bij 101 Geniebataljon dan bij andere eenheden van Defensie, dus dat dat ook een onderscheidingsvermogen is:

P6: “Ze zijn allemaal heel respectvol naar elkaar toe. Je merkt het in hun doen en laten naar elkaar toe. De rangen maken niet veel uit, het is niet dat de rang het verschil maakt, want uiteindelijk doe je het wel met elkaar. Ik denk dat dat wel speciaal voor de Genie is, die staat daar wat lossier in.”

Verder werd ook vier keer aangegeven dat, ondanks de lage drempels, het wel van belang is dat geluisterd wordt en serieus, gedisciplineerd wordt gewerkt:

P4: “Je moet wel doen wat er van je verwacht wordt, dus als iemand van je vraagt van: “wil je dat stuk afmaken?” en je gaat ergens anders aan het werk, dan heb je er geen donder aan. [...] En als je denkt dat iets op een andere manier moet, dan moet je dat zeggen en overleggen, maar je kan niet je eigen kop volgen, want je moet het met elkaar doen. Dat is sowieso Defensie breed belangrijk dat je goed samenwerkt.”

Ten slotte voor de instrumentele attributen, kwam de taakdiversiteit aan bod. Zes van de zeven deelnemers gaf aan dat ze bij 101 Geniebataljon veel taakdiversiteit verwachtten, een persoon gaf aan dat hij dit nog niet goed wist:

P6: “Elke dag doe je wat anders. De ene dag met de vrachtwagen ergens heen en de andere dag een wc neerzetten. Dat maakt het werk ook wel leuker, ik zou prima alles kunnen herhalen, maar de diversiteit zorgt wel ervoor dat je meer waarde ervan hebt van, je doet ook werkelijk iets.”

4.2.3.3 *Symbolische attributen*

Het laatste onderdeel van employer branding wat tijdens de interviews met de potentiële sollicitanten aan bod kwam, was de symbolische attributen. De stelling over eerlijkheid werd met een 6,5 gemiddeld beoordeeld, met als laagste cijfer een 6 en hoogste een 7. De deelnemers waren unaniem positief over de eerlijkheid van 101 Geniebataljon, dat was voornamelijk omdat ze het beeld hadden dat de werkgever ‘recht voor zijn raap’ is en dingen niet mooier maakt dan ze zijn. Zo werd aangegeven dat er sprake was van een *realistic job preview*, waarbij informatie wordt gegeven aan potentiële sollicitanten. Volgens Biswas en Suar (2014, p. 59) betekent dit dat de potentiële sollicitant ook de minder mooie kanten van het werk kent, voordat hij/zij solliciteert. In lijn met wat Biswas en Suar (2014, p. 59) stellen, waren de deelnemers in dit onderzoek positief hierover:

P6: “Ze maken het niet mooier dan het is. Dat het werk mooi kan zijn, maar als je in Afghanistan zit, dan is het warm en werk je de hele tijd in de brandende hitte. En de andere keer zit je in de regen. Ze zeggen ook dat het de ene keer leuk is en de andere keer is er niks aan, dus eerlijk zijn ze zeker.”

Hierna volgde de mate van kunde van 101 Geniebataljon. Hier was ook unanimiteit over, met een gemiddeld cijfer van 6,86 Een deelnemer gaf een 6, de rest (dikke) zevens. Er werd veel gesproken over de mate van specialiteit van de werknemers en dat ze echte vaklui zijn:

P2: “Ze weten waar ze mee bezig zijn. [...] Ik zat bij een van die instructeurs in de sjofel, meneer gaat met volle snelheid achteruit en weer vooruit met die sjofel, en die pakt zo 3 pallets in een keer op. Die stapelt zo binnen 10 seconden zitten ze op elkaar.”

P6: “Ja zeker, dan geef ik wel een 9. Ze zijn allemaal specialisten bij elkaar, ook omdat ik ze aan het werk heb gezien, de hoeveelheid kennis die ze bezitten. Dat geeft wel aan dat ze specialistisch zijn in wat ze doen.”

De derde stelling ging over hoe 101 Geniebataljon wordt gerespecteerd als werkgever. Deze werd gemiddeld met een 6,36 beoordeeld. Het laagste cijfer was een 5 en hoogste een 7. Driemaal werd opgebracht dat 101 Geniebataljon een essentiële eenheid is, wat ook vaak wordt aangewezen door Defensie (zoals: *Onmisbaar op missies - Het verhaal van Daan*, z.d.):

P3: “Ze maken bijvoorbeeld voor gevechtseenheden van die oefenhuizen, zodat ze daarin kunnen trainen en dat wordt altijd door die eenheden heel erg gewaardeerd, want dan hoeven ze daar zelf niks voor te doen. En natuurlijk voor andere eenheden dingen maken of de basis onderhouden, want als ze er niet zijn, gebeurt het niet en gaat alles na verloop van tijd kapot en kan je ook niks meer.”

Verder werden hoge cijfers gegeven, omdat de uitstraling van het uniform gerespecteerd wordt en 101 Geniebataljon hoog aangeschreven staat bij bouwbedrijven in de burger, waardoor je in de burger makkelijker wordt aangenomen na een carrière bij 101 Geniebataljon. Dit maakte ook dat de deelnemers graag bij 101 Geniebataljon wilden werken, wat in lijn is met resultaten van het onderzoek van DelVecchio et al. (2007, p. 158). Deelnemers zien 101 Geniebataljon dus als een sterk merk, waardoor ze een krachtig cv op kunnen bouwen door (1) intern door te groeien naar betere posities, (2) werk gerelateerde training en vaardigheden opdoen en (3) hun bereidheid te tonen om hard te werken (DelVecchio et al., 2007, p. 158). Ten slotte werd aangegeven dat 101 Geniebataljon wel onbekend is bij de burgers, wat resulteerde in lagere cijfers bij die deelnemers:

P7: “Buiten Defensie kennen niet heel veel mensen het, dus die weten niet echt dat het een ding is. Zelf weet ik nog wel toen ik naar opleidingen ging kijken en ik zag de Genie, toen dacht ik: “wat is dit dan?”. Ik moest daar wel even naar kijken, want ik wist het zelf niet.”

Hierna kwam de stelling over de ruigheid bij 101 Geniebataljon. Cijfers wisselden tussen de 3 en 7, met een gemiddelde beoordeling van 5,79. Vier van de zeven deelnemers zeiden dat de ruigheid vooral in de werkzaamheden van 101 Geniebataljon zat:

P1: “Als je die machines ziet, ja dan kun je wel een paar stappen achteruit zetten hoe groot ze zijn en hoe lomp. Ook zit ik dagelijks in een vrachtwagen, maar ja bij Defensie zijn ze net weer iets stoerder en zien ze er net weer anders uit.”

Ook werd benoemd dat er vooral mannen werken, maar dat ze vinden dat vrouwen dit werk wel kunnen doen:

P2: “Ik zie wel veel meer mannen dan vrouwen, maar ik ga niet zeggen dat het alleen voor mannen is. Dat vind ik lullig voor de dames, die kunnen misschien 2 keer zo hard werken met 2 keer zoveel concentratie erop, dus het gaat vooral om hoe hard je werkt en dat is belangrijker dan of je man of vrouw bent.”

Hierna kwam de stelling over de spanning die werken bij 101 Geniebataljon met zich meebrengt. Hier wisselden de cijfers tussen een 4 en 7, waarbij het gemiddelde cijfer een 5,57 was. Vier van de zeven deelnemers vertelden dat de spanning vooral in de onvoorspelbaarheid van het werk zou zitten:

P6: “Het spannende is als je op uitzending gaat en er ineens een raket langs kan vliegen, dat weet je niet. Dus daarin het onvoorspelbare. En zonder uitzending heb je nog steeds spanning, want er kan van alles misgaan, je werkt met voertuigen die groot en zwaar zijn en een ongeluk zit altijd in een klein hoekje.”

Ook werd vier keer aangegeven dat er minder spanning is bij 101 Geniebataljon, omdat ze niet in de frontlinie zitten:

P5: “Het is wel spannender dan in de burger, maar schieten op een vijand of een spijker in het hout slaan, is wel een groot verschil. Dus het ligt eraan waar je het mee vergelijkt.”

De laatste stelling ging over de vriendelijkheid van 101 Geniebataljon. Hier waren alle deelnemers positief over, cijfers zaten tussen de 6 en 7 met een gemiddelde van 6,57. Ze hadden het idee dat de mensen bij 101 Geniebataljon collegiaal en behulpzaam zijn:

P1: “Die collegialiteit, dat maakt de band alleen maar sterker tussen mensen, en daardoor word je ook vriendelijker. Daardoor krijg je ook meer respect voor elkaar denk ik, dus ook meer vriendelijk.”

4.3 Overeenkomsten en verschillen tussen de deelnemers

Nu middels deelvraag 1a, 1b en 1c een beeld is geschetst van wat de visies op 101 Geniebataljon als werkgever zijn, is het inmiddels mogelijk om te onderzoeken welke overeenkomsten en verschillen er zijn tussen de doelgroepen. Dit gebeurt aan de hand van deelvraag 2:

2: In hoeverre zijn er overeenkomsten en verschillen tussen huidige werknemers, sollicitanten en potentiële sollicitanten in hun visie op 101 Geniebataljon als werkgever?

Wederom zal deze deelvraag stapsgewijs beantwoord worden middels de drie onderdelen van employer branding: werkgeverskennis, instrumentele attributen en symbolische attributen (Cable & Turban, 2001; Lievens & Highhouse, 2003). Hierbij zal telkens eerst in worden gegaan op overeenkomsten en daarna verschillen tussen de doelgroepen.

4.3.1 Werkgeverskennis

Zie tabel 1 voor een overzicht van de kernwoorden over de werkgeverskennis per doelgroep. Wat betreft de bekendheid van 101 Geniebataljon, welke werd onderzocht met de vraag: “Wat gebeurt er binnen 101 Geniebataljon?”, kwam een antwoord bij alle drie de doelgroepen naar voren, namelijk: het bouwteam van Defensie. Bij de sollicitanten en potentiële sollicitanten gaf zelfs iedereen dit antwoord. Een verschil is dat bij de huidige werknemers ook andere zaken werden aangegeven bij deze vraag, zoals: (1) de werkzaamheden die het overkoepelende bataljon, ook wel de staf, doet, en (2) de verschillende eenheden binnen 101 Geniebataljon. Dit zijn logische toevoegingen, aangezien zij werkzaam zijn bij 101 Geniebataljon en dus meer kennis hebben over de dagelijkse gang van zaken.

Vervolgens kwam het imago van 101 Geniebataljon aan bod, waarbij het ten eerste ging om de mens informatie. Bij alle drie de doelgroepen kwamen twee kenmerken van de werknemers van 101 Geniebataljon naar voren die ruim werden ondersteund: harde, gemotiveerde werkers en een hecht team. Ook hierbij hadden de huidige werknemers nog een toevoeging die de andere doelgroepen niet hadden benoemd. Zo werd aangegeven dat dit stereotype niet (meer) bestaat, omdat de groep gevarieerd is. Desondanks waren ze het wel eens met de kenmerken die de andere doelgroepen noemden, omdat er wellicht geen stereotype (meer) bestaat, maar er nog altijd wel kenmerken zijn waaraan wordt voldaan door de werknemers van 101 Geniebataljon.

Hierna ging het tijdens de interviews, wat betreft imago, over de werk informatie van 101 Geniebataljon. Zowel huidige werknemers als potentiële sollicitanten benoemden de doorgroeimogelijkheden en dat deze een onderscheidende eigenschap zijn van 101 Geniebataljon binnen Defensie. Doorgroeien was volgens deze doelgroepen mogelijk middels de rangen en functies, maar ook middels het behalen van certificaten, bijvoorbeeld opleidingen

en rijbewijzen. Voor sollicitanten bleken de doorgroeimogelijkheden echter minder duidelijk te zijn.

Ten slotte betreffende het imago van 101 Geniebataljon, kwam de werkgever informatie aan bod. Zoals voorgesteld door Cable en Turban (2001, p. 126) werd gevraagd naar de grootte van het bataljon, de locatie, procedures of de geschiedenis. Zoals te zien in de codeboom in bijlage 4, kwam hier maar één verhaal naar voren: alle drie de doelgroepen konden hier niet veel over vertellen. Bij de huidige werknemers kwam het zelfs tot uiting dat ze binding misten met de overkoepelende organisatie van 101 Geniebataljon en zich vooral verbonden voelden met de onderliggende compagnieën waar ze voor werkten. Hierdoor konden ze ook niet veel over 101 Geniebataljon in het algemeen vertellen, waardoor de vraag over werkgever informatie voor hun lastig te beantwoorden was.

Het laatste onderwerp van werkgeverskennis was de reputatie van 101 Geniebataljon. Alle drie de doelgroepen gaven hierbij aan dat 101 Geniebataljon buiten Defensie onbekend is. Ze gaven ook alle drie aan dat, ondanks de onbekendheid, ze wel worden gewaardeerd om hun werk binnen Defensie, omdat het werk wat ze uitvoeren van essentieel belang is voor het functioneren van Defensie. Deze positieve reputatie helpt (potentiële) sollicitanten volgens Cable en Turban (2003, p. 2260) om een baan te zoeken bij 101 Geniebataljon, omdat (1) ze hun reputatie gebruiken om conclusies te trekken over functiekenmerken, en (2) ze meer trots verwachten van het deel uitmaken van de organisatie.

Tabel 1:*Kernwoorden Werkgeverskennis per Doelgroep*

| | Huidige werknemers | Sollicitanten | Potentiële sollicitanten |
|-------------------------|---|---|---|
| Bekendheid | Bouwteam van Defensie; Werkzaamheden bataljonsstaf; Verschillende eenheden | Bouwteam van Defensie | Bouwteam van Defensie |
| Mens informatie | Harde, gemotiveerde werknemers; Hecht; Gevarieerd | Harde, gemotiveerde werknemers; Hecht | Harde, gemotiveerde werknemers; Hecht |
| Werk informatie | Doorgroeimogelijkheden (onderscheidend) | x | Doorgroeimogelijkheden (onderscheidend) |
| Werkgever informatie | Weinig binding met 101 | x | x |
| Reputatie | Onbekendheid; Essentieel belang | Onbekendheid; Essentieel belang | Onbekendheid; Essentieel belang; Wisselende reputatie |

4.3.2 Instrumentele attributen

Zie tabel 2 voor een overzicht van de kernwoorden over de instrumentele attributen per doelgroep. Het tweede deel van het interview, de instrumentele attributen, begon met hoe de deelnemers de baanzekerheid bij 101 Geniebataljon zagen. Bij de sollicitanten en de potentiële sollicitanten werd aangegeven dat ze wel baanzekerheid zagen bij 101 Geniebataljon. Dit werd onderbouwd met de overtuigingen dat je niet snel ontslagen zou worden, door personeelstekorten, en dat de mogelijkheid tot doorgroeien ook baanzekerheid gaf. Huidige werknemers gaven echter aan dat ze niet tevreden waren met de regeling van contracten, die zo zijn opgesteld dat je na een aantal jaar moet doorgroeien, of weg moet. Dit, terwijl veel mensen graag op hun positie blijven en niet willen doorgroeien.

Ook in dit deel van het interview ging het kort over doorgroeimogelijkheden, waarbij de sollicitanten en potentiële sollicitanten nogmaals benadrukten positief te zijn over de doorgroeimogelijkheden bij 101 Geniebataljon. Ze zagen dit voor zich middels groeien in rang en groeien in opleidingen en certificaten.

Wat betreft fysieke uitdaging wat komt kijken bij werken bij 101 Geniebataljon, werd over de drie doelgroepen unaniem verteld dat ze wel fysieke uitdaging zagen zowel in het werk zelf, als de mogelijkheid om het werk heen, middels toegang tot sportcentra. Door huidige werknemers werd nog aangevuld dat hierin ook tijdsdruk een grote rol speelt, wat de fysieke inspanningen van het werk extra uitdagend maakt.

Vervolgens kwam de mogelijkheid tot reizen wat werken bij 101 Geniebataljon biedt aan bod. Door alle doelgroepen werd aangegeven dat 101 Geniebataljon veel op reis gaat met uitzendingen en oefeningen. Door huidige werknemers werd daar wel bij gezegd dat dit door de coronacrisis wel een stuk verminderd is en dat ze dit wel jammer vinden.

Over de mate van samenwerking bij 101 Geniebataljon gaf elke doelgroep aan dat het type werk van 101 Geniebataljon samenwerken ook essentieel maakt. Daarbij komt in elke doelgroep het sentiment van collega's plus naar voren: collega's bij 101 Geniebataljon zijn meer dan collega's; je leert elkaar beter kennen dan bij andere werkplekken en je hebt meer voor elkaar over.

Hierna ging het over de structuur, orders en regels binnen 101 Geniebataljon. Over het algemeen kwam bij alle drie de doelgroepen naar voren dat 101 Geniebataljon meer structuur biedt dan een baan in de burgermaatschappij, omdat het een onderdeel van Defensie is. Zowel potentiële sollicitanten en huidige werknemers voegden daar aan toe dat 101 Geniebataljon wel flexibeler is dan veel andere eenheden, omdat hun werk nog meer gericht is op samenwerken, waarbij een hogere rang soms ook kan luisteren naar een lagere, omdat die wellicht meer weet. Sollicitanten hebben hier echter niks over gezegd.

Ten slotte voor de instrumentele attributen, kwam de taakdiversiteit van 101 Geniebataljon aan bod. Hier gaven alle drie de doelgroepen aan dat ze bij 101 Geniebataljon veel taakvariatie verwachten/ervaren. Zo werd door deelnemers in de verschillende doelgroepen gezegd dat elke dag er anders uitziet bij 101 Geniebataljon.

Tabel 2:*Kernwoorden Instrumentele Attributen per Doelgroep*

| | Huidige werknemers | Sollicitanten | Potentiële sollicitanten |
|-------------------------|--|---|---|
| Baanzekerheid | Contractontevredenheid | Niet ontslaan; Personeelstekorten | Niet ontslaan; Personeelstekorten |
| Doorgroei-mogelijkheden | X | Rangen; Opleidingen; Certificaten | Rangen; Opleidingen; Certificaten |
| Fysieke uitdagingen | Werkzaamheden; Vrije tijd; Tijdsdruk | Werkzaamheden; Vrije tijd; | Werkzaamheden; Vrije tijd; |
| Reismogelijkheden | Veel uitzendingen en oefeningen; Minder door corona | Veel uitzendingen en oefeningen | Veel uitzendingen en oefeningen |
| Samenwerking | Essentieel; Collega's plus | Essentieel; Collega's plus | Essentieel; Collega's plus |
| Structuur | Meer dan burger (onderscheidend) | Meer dan burger | Meer dan burger (onderscheidend) |
| Taakdiversiteit | Veel variatie | Veel variatie | Veel variatie |

4.3.3 Symbolische attributen

Voor een overzicht van de gemiddelde beoordelingen van de symbolische attributen per doelgroep, zie tabel 3. Voor de symbolische attributen werd allereerst de gepercipieerde oprechtheid van 101 Geniebataljon onderzocht. Zowel de sollicitanten als de potentiële sollicitanten beoordeelden dit gemiddeld met een 6,5 op een 7-puntslikertschaal; unaniem positief dus. Dit vonden ze, omdat ze het idee hadden dat de mensen bij 101 Geniebataljon recht voor zijn raap zijn, en dingen niet mooier maken dan ze zijn. Huidige werknemers waren echter wat minder unaniem positief, met een gemiddeld cijfer van 5,5. Zij gaven aan dat ze, ondanks dat 101 Geniebataljon transparant probeert te zijn, soms niet snapten waarom bepaalde keuzes gemaakt worden. Bijvoorbeeld waarom bepaalde oefeningen gecancelld worden, en pas op het laatste moment weten of een oefening doorgaat of niet.

Ook bij de mate van kunde bij 101 Geniebataljon gaven de sollicitanten en potentiële sollicitanten nagenoeg dezelfde positieve beoordeling. Sollicitanten gaven gemiddeld een 6,5 en potentiële sollicitanten een 6,86. Zo werd gezegd dat ze echte vaklui zijn en weten waar ze het over hebben. Wederom waren huidige werknemers wat minder positief, met een gemiddeld cijfer van 5,6. Hier waren hoge cijfers toegeschreven aan heldere opdrachten waar goed over

wordt nagedacht. Echter waren huidige werknemers minder positief over de te snel wisselende oversten en instructeurs die zelf minder ervaring hadden dan degenen onder hen.

Vervolgens kwam de stelling over de mate waarin 101 Geniebataljon een gerespecteerde werkgever is. Wederom gaven de sollicitanten en potentiële sollicitanten overwegend goede cijfers, met respectievelijk gemiddelden van 6,9 en 6,36. Door beide doelgroepen werd hierbij benadrukt dat 101 Geniebataljon essentieel werk levert, waardoor ze goed gerespecteerd worden. Potentiële sollicitanten gaven daarbij wel aan dat 101 Geniebataljon buiten Defensie niet bekend is, wat daardoor resulteerde in een lager gemiddeld cijfer dan de sollicitanten. Nogmaals gaven huidige werknemers lagere cijfers, gemiddeld een 5,6, waarbij ook zij de onbekendheid van 101 Geniebataljon benadrukten. Aan de andere kant gaven sommige huidige werknemers juist hoge cijfers, omdat volgens hun het werk van 101 Geniebataljon wel wordt gewaardeerd wanneer mensen ermee in aanraking komen, zowel binnen als buiten Defensie.

De ruigheid van werken bij 101 Geniebataljon werd bij alle doelgroepen wisselend beoordeeld. Hier was dus veel ruimte voor interpretatie, ook binnen de doelgroepen, wat nog niet bij de eerdere stellingen was gezien. Wel gaven huidige werknemers wederom een lagere gemiddelde beoordeling dan de andere doelgroepen; een 4,8, waar de sollicitanten en potentiële sollicitanten respectievelijk een 5,6 en 5,79 gaven. Alle drie de doelgroepen gaven wel aan dat de werkzaamheden ruig zijn, maar binnen de doelgroepen wisselden de overtuigingen over of het onder de collega's ook ruig eraan toe gaat.

Op de stelling over spanning wat werken bij 101 Geniebataljon met zich meebrengt, werd wederom redelijk wisselend gereageerd. Huidige werknemers gaven weer het laagste gemiddelde cijfer: een 4,45, waar de sollicitanten en potentiële sollicitanten respectievelijk een 6,4 en 5,57 gaven. Alle drie de doelgroepen gaven aan dat de spanning in het werk vooral in de variatie en onvoorspelbaarheid zit. Bij potentiële sollicitanten werden lagere cijfers gegeven, omdat 101 Geniebataljon vaak niet in de frontlinie zit, maar op de basis. Sollicitanten en huidige werknemers gaven aan dat de omstandigheden in het buitenland het werk wel spannender maken, maar hieraan voegden huidige werknemers toe dat dit nu tegenvalt door de coronacrisis.

Ten slotte werd de vriendelijkheid van 101 Geniebataljon beoordeeld. Hierover waren alle drie de doelgroepen unaniem positief. Huidige werknemers gaven een 6,1, sollicitanten een 6,2 en potentiële sollicitanten een 6,57. Onderliggende redenen hiervoor waren tussen en binnen de doelgroepen wel wisselend; zo werd behulpzaamheid benoemd, maar ook saamhorigheid, gelijkheid en openheid.

In tabel 3 staan ook de gemiddelde beoordelingen per doelgroep genoteerd van alle symbolische attributen samen. Hier is te zien dat sollicitanten de hoogste beoordelingen hebben gegeven, gevolgd door potentiële sollicitanten en daarna huidige werknemers. Dit ligt in lijn met onderzoek van Lievens (2007, p. 54) naar de employer branding van het Belgische leger. Hij onderbouwt dit resultaat met het feit dat sollicitanten net de beslissing hebben genomen om te solliciteren naar een baan bij een bepaalde organisatie. Omgekeerd hebben potentiële sollicitanten nog niet gesolliciteerd naar een baan in de organisatie. Hiervoor haalt Lievens (2007, p. 54) ook een besluitvormingstheorie aan: de *Generalizable Decision Processing Theory* (Barber, 1998; Highhouse & Hoffman, 2001; Power & Aldag, 1985). Een van de centrale uitgangspunten van deze theorie is dat mensen al vroeg een impliciete favoriete

werkgever identificeren en hierna bevestigend bevooroordeeld raken, om hun keuze te rationaliseren. Daartoe zouden sollicitanten opzettelijk hun percepties kunnen verdraaien ter ondersteuning van hun favoriete werkgever. Deze theorie voorspelt dus volgens Lievens (2007, p. 54) dat sollicitanten gunstigere overtuigingen kunnen hebben dan potentiële sollicitanten. Het verschil tussen de sollicitanten en de potentiële sollicitanten is in dit onderzoek niet groot. Wellicht komt dit doordat de potentiële sollicitanten in dit onderzoek studenten aan de VeVa opleiding waren; een soort vooropleiding aan het werk van 101 Geniebataljon. Dit zou hun wellicht ook plaatsen onder de Generalizable Decision Processing Theory (Barber, 1998; Highhouse & Hoffman, 2001; Power & Aldag, 1985), omdat ze met hun studiekeuze al wel duidelijk een richting hebben gekozen welk werk ze willen doen. In de studie van Lievens (2007) bestond de potentiële sollicitanten doelgroep uit laatstejaars middelbare scholieren. Dat verschil in samenstelling van de doelgroep kan een verklaring zijn voor het verschil in resultaten tussen de twee onderzoeken.

Tabel 3:

Gemiddelde Beoordelingen Symbolische Attributen per Doelgroep op een 7-puntslikertschaal

| | Huidige werknemers | Sollicitanten | Potentiële sollicitanten |
|--------------------|--------------------|---------------|--------------------------|
| Oprechtheid | 5,50 | 6,50 | 6,50 |
| Kunde | 5,60 | 6,50 | 6,86 |
| Goed gerespecteerd | 5,60 | 6,90 | 6,36 |
| Ruigheid | 4,80 | 5,60 | 5,79 |
| Spanning | 4,45 | 6,40 | 5,57 |
| Vriendelijkheid | 6,10 | 6,20 | 6,57 |
| Gemiddeld cijfer | 5,34 | 6,35 | 6,28 |

4.4 Implicaties employer branding

Nu uiteen is gezet wat de overeenkomsten en verschillen zijn in de visies van de verschillende doelgroepen op 101 Geniebataljon als werkgever, is het inmiddels mogelijk om de implicaties hiervan te formuleren voor de employer branding. Dit gebeurt per onderdeel van employer branding, middels de volgende drie deelvragen:

3a: Wat zijn de implicaties van de resultaten van de interviews met de huidige werknemers en (potentiële) sollicitanten wat betreft de werkgeverskennis voor employer branding?

3b: Wat zijn de implicaties van de resultaten van de interviews met de huidige werknemers en (potentiële) sollicitanten wat betreft de instrumentele attributen voor employer branding?

3c: Wat zijn de implicaties van de resultaten van de interviews met de huidige werknemers en (potentiële) sollicitanten wat betreft de symbolische attributen voor employer branding?

4.4.1 Werkgeverskennis

Ten eerste ga ik nu in op de werkgeverskennis van de deelnemers over 101 Geniebataljon. Bij zowel de bekendheid als de mens informatie kwamen de visies van alle drie de doelgroepen overeen. Daarbij waren deze visies allemaal positief, zoals een hecht team, harde werkers en het bouwteam van Defensie. Logischerwijs hadden de huidige werknemers hier wel een aantal dingen aan toe te voegen, omdat zij daadwerkelijk ervaring hebben met hoe het is om te werken voor 101 Geniebataljon. Zo gaven zij aan meer kennis te hebben over de specifieke werkzaamheden van het overkoepelende bataljon en over de verschillende eenheden van 101 Geniebataljon. Ook nuanceerden zij het beeld van de 'stereotype 101'er' door te zeggen dat het wel een gevarieerde groep is. Ook over de reputatie van 101 Geniebataljon vertelden alle drie de doelgroepen redelijk dezelfde verhalen: het is een onbekende eenheid, maar wel van groot belang voor Defensie en daarom wel gewaardeerd zodra mensen het kennen. Op de thema's van bekendheid, mens informatie en reputatie zijn er dus geen negatieve visies, of merkwaardige incongruenties tussen de doelgroepen. Hierom zal ik ook geen implicaties formuleren op deze thema's.

Bij werk informatie en werkgever informatie zijn echter wel negatieve visies en incongruenties tussen de doelgroepen gevonden. Om dan te beginnen met werk informatie, waarbij zowel huidige werknemers als potentiële sollicitanten de verschillende doorgroeimogelijkheden aangaven, wat ze ook een onderscheidend aspect vonden van 101 Geniebataljon tegenover andere eenheden van Defensie. Dit, terwijl de sollicitanten de doorgroeimogelijkheden nog onhelder vonden. Het interessante is dat later in het interview toen nog specifiek werd doorgevraagd naar de doorgroeimogelijkheden, bij de instrumentele attributen, de sollicitanten toch aangaven meer te weten van de doorgroeimogelijkheden. Dit is een indicatie dat dit bij de huidige werknemers en potentiële sollicitanten een *top of the mind awareness* heeft: de doorgroeimogelijkheden werden direct door deze mensen teruggeroepen (Cable & Turban, 2001, pp. 124-125). Bij sollicitanten zijn de doorgroeimogelijkheden echter een stap lager in het bewustzijnsniveau, namelijk op *recall*: ze kunnen het zich pas herinneren wanneer ernaar wordt gevraagd (Aaker, 1991, in Cable & Turban, 2001, p. 124). De implicatie hiervan is dan ook om deze doorgroeimogelijkheden naar een *top of the mind awareness* te krijgen bij de sollicitanten, door in het sollicitatieproces ook meer aandacht hieraan te geven. Dit kan bijvoorbeeld tijdens de oriëntatiefase, waarin wordt deelgenomen aan kennismakings- of oriëntatiedagen. Ook kan hier tijdens het sollicitatiegesprek meer aandacht aan besteed worden, aangezien hier de functie en toekomstige werkzaamheden verder toegelicht worden (*Sollicitatieprocedure voor specialisten bij Defensie - Werken bij Defensie*, z.d.).

Bij werkgever informatie zijn ook negatieve visies vastgesteld. Volgens Cable en Turban (2001, p. 126) houdt dit de grootte, locatie, procedures en geschiedenis van de werkgever in. De (potentiële) sollicitanten en huidige werknemers gaven aan dat ze hier niet veel over konden vertellen. Bij huidige werknemers werd dit onderbouwd met het missen van verbinding tussen hun dagelijks werk voor hun compagnie en het overkoepelende bataljon. Dit gaat om de *organizational trust*, vriendelijke werkrelaties met supervisors en ondergeschikten die worden gekenmerkt door interpersoonlijk vertrouwen en ondersteuning (Biswas & Suar, 2014, p. 60). Op dit moment mist deze *organizational trust* dus voor de huidige werknemers. De implicaties die ik hiervoor formuleer zijn door de huidige werknemers zelf geponeerd tijdens de interviews. Om te beginnen gaf H1 aan dat er meer momenten tijdens het jaar gecreëerd kunnen worden waarbij het hele bataljon samenkomt. Hier voegde H4 aan toe dat er

door de staf van 101 Geniebataljon vaker op de werkvloer gekeken kan worden, bijvoorbeeld tijdens oefeningen, ook al is het niet per se nodig. H4 gaf aan dat hij een luisterend oor van hogere hand miste, en dat die kleine dingen de verbinding ten goede zouden komen. H10 vertelde dat hij voor meer binding graag meer wilde weten over wat de staf nou precies doet, om zo voor minder onbegrip en irritaties over bepaalde keuzes te zorgen. Ten slotte nuanceerde H1 deze verhalen, door aan te geven dat teveel druk op dingen samen doen met het bataljon ook weer voor irritaties kan zorgen, wanneer het in de knoop komt met de plannings van de onderliggende compagnieën. Dus wanneer opgewerkt wordt voor een oefening, kan het verkeerd vallen, omdat de manschappen het dan vervelend vinden om te moeten komen opdagen. Hierdoor ligt het risico van juist meer afstand op de loer, omdat mensen er dan geen zin in hebben. Dus mochten er meer activiteiten bataljon breed worden gepland, moet dit wel in goede samenspraak met de compagnieën, om eventuele irritaties te vermijden.

4.4.2 Instrumentele attributen

Zoals bij de resultaten van deelvraag 2 al naar voren kwam, waren er veel overeenkomsten tussen de visies van de verschillende doelgroepen op de instrumentele attributen van 101 Geniebataljon. Zo werden positieve dingen gezegd over: fysieke uitdagingen, samenwerken, reismogelijkheden, structuur en taakdiversiteit. Alleen bij de fysieke uitdagingen en reismogelijkheden voegden de huidige werknemers nog wat toe. Zo werd bij de fysieke uitdagingen ook de tijdsdruk betrokken, wat het werk extra fysiek uitdagend maakt, omdat hard doorgewerkt moet worden. En de reismogelijkheden zijn nu helaas verminderd vanwege de coronacrisis. Dit zijn ook weer logische aanvullingen door de huidige werknemers, omdat zij nou eenmaal meer ervaring hebben hoe het echt in het dagelijks werk gaat. Op deze vijf onderwerpen van instrumentele attributen zal ik dan ook geen implicaties geven, aangezien de visies tussen de doelgroepen congruent en overwegend positief zijn.

Alleen bij baan zekerheid was onder de instrumentele attributen een groot verschil te vinden tussen de doelgroepen. De (potentiële) sollicitanten gaven aan positief te denken over de baan zekerheid, voornamelijk omdat ze niet verwachtten ontslagen te worden, mede door de personeelstekorten. De huidige werknemers gaven echter een andere ervaring weer. In de tien interviews werd zes keer onvrede aangegeven met de regeling van contracten in Defensie, waarbij de maar een vast aantal jaar op een bepaalde rang mag blijven, waarna je óf door moet stromen, óf terug de burger in moet. Dit, terwijl veel manschappen helemaal niet door willen stromen, omdat ze hun werk op de werkvloer het mooiste vinden. Zo gaf H4 aan dat doorstromen naar een hogere rang betekent dat je meer verantwoordelijkheid hebt qua plannen en leidinggeven op een kantoor, terwijl je dan minder met de bouwwerkzaamheden zelf bezig bent. H3 gaf aan dat hij inmiddels bijna sergeant moet worden, maar dit helemaal niet wilt. Daarbij vertelde hij dat dit een onlogische keuze is van Defensie, want waarom zouden ze een gemotiveerd en ervaren persoon willen dwingen om van zijn plek te gaan? De implicatie hiervan zou dan ook zijn om, in hoeverre dat mogelijk is, toch wat flexibeler om te gaan met die strenge contracttermijnen. Zonder dat ze er direct naar werden gevraagd, brachten de tien huidige werknemers het namelijk zes keer op, dus het is iets wat onder de manschappen leeft. Hoewel dit beleid Defensie breed is (Ministerie van Defensie, z.d.), is de implicatie voor 101 Geniebataljon om te onderzoeken hoe ze hier in de toekomst minder onvrede over kunnen scheppen onder de huidige werknemers.

4.4.3 Symbolische attributen

Wat betreft de symbolische attributen, waren de drie doelgroepen het alleen met elkaar eens over de vriendelijkheid van 101 Geniebataljon als werkgever. Alle drie de doelgroepen waren hier positief over en gaven hier ruim een 6 voor op een 7-puntslikertschaal. Daarom zal hier ook geen implicatie voor worden geformuleerd. De ruigheid en spanning van werken bij 101 Geniebataljon werd binnen en tussen de doelgroepen wisselend beoordeeld, maar hier kwamen geen uitgesproken negatieve ervaringen of visies uit voort. Hierom zal ook geen implicatie wat betreft de ruigheid en spanning worden geformuleerd.

Het opvallende is dat bij elke stelling de huidige werknemers minder positief waren dan de (potentiële) sollicitanten. Dit komt overeen met de resultaten van de studie van Lievens (2007) naar de employer branding van het Belgische leger, waar de huidige werknemers negatiever dan de (potentiële) sollicitanten waren. Lievens (2007, p. 55) onderbouwde dat middels de aanname dat werknemers een soort schok kunnen ervaren als ze het leger binnenkomen, omdat hun percepties over het leger misschien niet consistent zijn met het werkelijke werk in het leger. Dit zou ook een verklaring kunnen zijn voor de negatievere visies van huidige werknemers dan (potentiële) sollicitanten in dit onderzoek.

Om dan te beginnen bij de eerlijkheid van 101 Geniebataljon, waarbij (potentiële) sollicitanten alleen maar goede dingen te zeggen hadden, terwijl huidige werknemers ook vertelden dat ze niet altijd keuzes snaptten die door 101 Geniebataljon worden gemaakt. Dit komt ook weer terug bij het missen van verbinding met het overkoepelende bataljon, waardoor ze ook begrip missen. De implicatie betreffende de eerlijkheid sluit dan ook aan bij de implicatie van verbinding. Door meer te weten wat er achter de schermen speelt, zullen ze beter wederzijds begrip kunnen opbrengen voor bepaalde keuzes, zoals H10 aangaf.

Over de mate van kunde van 101 Geniebataljon waren de (potentiële) sollicitanten ook ruim voldoende positief, met wederom een minder positieve aanvulling van de huidige werknemers. Deze aanvulling ging over het te snel wijzigen van oversten, waardoor de hele werkstrategie om de zoveel tijd wordt omgegooid: bijvoorbeeld meer focus op de militaire werkzaamheden, of juist meer focus op de bouwwerkzaamheden. Ook werd disharmonie ervaren door de aanstelling van instructeurs, die minder ervaring hebben dan de manschappen zelf. De implicatie hiervan is wat lastiger, omdat dit wederom gaat om Defensie breed beleid. Om deze onvrede echter het hoofd te bieden, zou het de manschappen wellicht goed doen om hierover met ze in gesprek te gaan, om verdere stappen hierin te kunnen ondernemen. Deze implicatie ligt in lijn met wat Cable en Turban (2001, p. 149) voorstellen wanneer vanuit extern (d.w.z. sollicitanten en potentiële sollicitanten) de werkgever in een positiever daglicht wordt gezien dan vanuit intern (d.w.z. huidige werknemers). Cable en Turban (2001, p. 149) stellen namelijk voor om middels meetings en interviews met huidige werknemers hun visie aan te passen. Op die manier zouden huidige werknemers de kunde van 101 Geniebataljon in een positiever daglicht kunnen zien.

Ook de stelling over hoe 101 Geniebataljon als werkgever gerespecteerd wordt, werd door (potentiële) sollicitanten positiever beoordeeld dan de huidige werknemers. Huidige werknemers benadrukten hierbij vooral hoe onbekend 101 Geniebataljon is. Zo werd aangegeven dat ze ook niet echt gerespecteerd kunnen worden, als niemand weet wat ze doen en welke waarde ze leveren. Hierbij ging het dan vooral om onbekendheid buiten Defensie, want binnen Defensie worden ze wel erkend voor hun werk dat ze leveren. De implicatie van

dit onderdeel is dan ook om onderzoek te doen naar hoe de naamsbekendheid van 101 Geniebataljon vergroot kan worden. Op deze manier zullen huidige werknemers namelijk meer het gevoel hebben dat hun werkgever gerespecteerd wordt, waardoor ze meer loyaal zullen zijn aan een baan bij 101 Geniebataljon, wat verloop zal verminderen (Cable & Turban, 2001, p. 148).

5 Conclusie

5.1 Inleiding

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de hoofdvraag:

Op welke wijze kan kennis over de employer branding van 101 Geniebataljon bijdragen aan het verminderen van personeelstekort bij 101 Geniebataljon, op zowel het gebied van werving als behoud van personeel?

Hiervoor is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd, middels in totaal 22 semigestructureerde interviews. De vragen in de interviews waren gebaseerd op de bestaande literatuur over employer branding (Lievens et al., 2005; Cable & Turner, 2001). Dit hoofdstuk zal eerst conclusies beschrijven van de deelvragen op basis van de literatuur en de resultaten van dit onderzoek. Vervolgens zal hiermee de hoofdvraag worden beantwoord.

5.2 Conclusie deelvraag 1

Deelvraag 1 onderzocht hoe de verschillende doelgroepen 101 Geniebataljon als werkgever zagen:

1a: Hoe zien de huidige werknemers van 101 Geniebataljon hun werkgever?

1b: Hoe zien sollicitanten van 101 Geniebataljon dit bataljon als werkgever?

1c: Hoe zien potentiële sollicitanten van 101 Geniebataljon dit bataljon als werkgever?

Hoe de doelgroepen 101 Geniebataljon zagen als werkgever, is in dit onderzoek onderzocht middels de theorie over employer branding. Hierbij is employer branding opgedeeld in: werkgeverskennis, instrumentele attributen en symbolische attributen (Lievens et al., 2005; Cable & Turner, 2001). In deze paragraaf zal worden samengevat hoe de doelgroepen dachten over deze drie onderwerpen door opvallende dingen uit te lichten. Voor een meer gedetailleerde beschrijving hoe de deelnemers dachten over de specifieke deelonderwerpen daaronder, zoals fysieke uitdaging onder instrumentele attributen, zie dan hoofdstuk 4.

5.2.1 Deelvraag 1a

Om te beginnen met de huidige werknemers van 101 Geniebataljon: in acht van de tien interviews kwam in totaal zestien keer naar voren dat ze binding missen met het overkoepelende bataljon. Door het missen van deze binding, begrijpen ze ook niet alle keuzes die voor hen worden gemaakt, waardoor onvrede en wantrouwen kan ontstaan. Verder kwam in de helft van de interviews naar voren dat de werknemers van 101 Geniebataljon gevarieerd zijn, en dat er geen stereotype bestaat. Er zijn volgens de huidige werknemers echter wel bepaalde eigenschappen die kenmerkend zijn voor een werknemer bij 101 Geniebataljon. Zo werd vijf keer genoemd dat ze gemotiveerd zijn. Ten slotte vertelden vijf deelnemers dat hun naamsbekendheid zowel binnen als buiten Defensie niet groot is. Daartegenover stond volgens zeven deelnemers wel dat hun werk van essentieel belang is en ook gewaardeerd wordt door de mensen die hen wel kennen.

Vervolgens de instrumentele attributen volgens de huidige werknemers: over de fysieke uitdagingen, reismogelijkheden, samenwerkingen, structuur en taakdiversiteit zijn de huidige

werknemers overwegend positief. Hierbij valt op dat negen van de tien deelnemers bij samenwerking het sentiment van collega's plus beschrijven, waarbij collega's meer zijn dan alleen collega's. Over de baan zekerheid zijn de huidige werknemers echter minder positief te spreken. Zes van de tien werknemers spraken hun onvrede uit over contracttermijnen wat betreft baan zekerheid. Ze vinden het onlogisch en pijnlijk dat ze na een aantal jaar worden geforceerd om door te groeien, of buiten Defensie naar een baan moeten zoeken. Zes van de tien deelnemers willen op hun plek blijven zitten en zijn nog steeds gemotiveerd om hun huidige functie uit te voeren.

Ten slotte voor de employer branding van 101 Geniebataljon volgens de huidige werknemers waren de symbolische attributen. Alleen de stelling over de vriendelijkheid van 101 Geniebataljon wordt unaniem positief beoordeeld. Over de oprechtheid van 101 Geniebataljon zijn meningen verdeeld. Zo vertelden deelnemers dat niet alle keuzes die 101 Geniebataljon maakt, duidelijk zijn voor de huidige werknemers, wat een gevoel van oneerlijkheid geeft. Op een positievere noot vinden ze de contracten wel helder, wat wel een gevoel van oprechtheid en transparantie geeft. Over de mate van kunde bij 101 Geniebataljon zijn de deelnemers ook verdeeld. Werknemers die hier negatiever over spraken, schreven dat toe aan te snel wisselende oversten en instructeurs die zelf minder ervaring hadden dan degenen onder hen. Aan de andere kant werd beargumenteerd dat er veel kennis en kunde is bij 101 Geniebataljon. Dit uit zich in heldere opdrachten waar van tevoren goed over wordt nagedacht. Gemiddeld worden de zes stellingen over symbolische attributen met een 5,26 beoordeeld op een 7-puntslikertschaal, waarbij 1 helemaal oneens was en 7 helemaal eens.

5.2.2 Deelvraag 1b

Deelvraag 1b betrof de sollicitanten van 101 Geniebataljon. Bij de werkgeverskennis over 101 Geniebataljon zijn een aantal zaken opvallend. Zo geven de sollicitanten bij de werk informatie aan dat de doorgroeimogelijkheden nog wat onduidelijk zijn, vooral hoe dat in zijn werk gaat. Ook weten de sollicitanten niet veel te vertellen over de werkgever informatie, bijvoorbeeld de grootte van het bataljon, de locatie, procedures of de geschiedenis (Cable & Turban, 2001, p. 126). Over de reputatie van 101 Geniebataljon kwam een unaniem antwoord van de sollicitanten: 101 Geniebataljon is buiten Defensie onbekend, maar binnen Defensie worden ze gewaardeerd om hun essentiële werk.

Bij de instrumentele attributen kwam een heel unaniem antwoord naar voren bij de sollicitanten. Over baan zekerheid, doorgroeimogelijkheden, fysieke uitdaging, reismogelijkheden, samenwerken en taakdiversiteit bij 101 Geniebataljon zijn alle deelnemers positief. Alleen bij structuur is er niet een geheel unaniem antwoord. Zo gaf een sollicitant aan dat er niet veel verschil zal zitten tussen werk bij 101 Geniebataljon en werk in de burgermaatschappij, terwijl de andere vier sollicitanten beschreven dat het werk bij 101 Geniebataljon wel meer structuur had en discipline vergt dan een andere baan in de burgermaatschappij.

Ten slotte worden bij symbolische attributen de stellingen over eerlijkheid, kunde, goed gerespecteerdheid en vriendelijkheid van 101 Geniebataljon unaniem positief beoordeeld. Over de ruigheid bij 101 Geniebataljon zijn de meningen van de sollicitanten verdeeld. Een sollicitant gaf aan dat hij niet veel ruigheid verwachtte, terwijl de rest de werkzaamheden juist wel als ruig inschatten. Ook over de spanning van het werk bij 101 Geniebataljon zijn meningen

verdeeld. Een sollicitant verwacht dat het werk niet spannend zou zijn, terwijl de rest dit wederom wel verwacht. Alle stellingen van de symbolische attributen worden gemiddeld met een 6,35 beoordeeld.

5.2.3 Deelvraag 1c

Deelvraag 1c ging over de potentiële sollicitanten van 101 Geniebataljon. Bij de werkgeverskennis van 101 Geniebataljon valt op dat alle deelnemers 101 Geniebataljon beschreven als het bouwteam van Defensie. Onder mens informatie benoemen vijf van de zeven deelnemers dat er bij 101 Geniebataljon korte lijnen onderling zijn, wat ze fijn vinden. Over werk(gevers) informatie vertellen de potentiële sollicitanten over uiteenlopende dingen, zoals type werk, doorgroeimogelijkheden, locatie en procedures. Hierbij focussen de potentiële sollicitanten dus op verschillende aspecten van werk(gevers) informatie van 101 Geniebataljon. Ten slotte voor de werkgeverskennis geven vier van de zeven deelnemers aan dat 101 Geniebataljon helemaal niet bekend is buiten Defensie, dus dat mensen in hun omgeving er geen beeld van hebben.

Onder instrumentele attributen zijn de potentiële sollicitanten unaniem positief over de doorgroeimogelijkheden, baan zekerheid, fysieke uitdagingen, reismogelijkheden, samenwerken en taakdiversiteit. Over de structuur bij 101 Geniebataljon wordt wisselend gedacht onder potentiële sollicitanten. Zo zeggen vier van de zeven potentiële sollicitanten dat er wel sprake is van lagere drempels bij 101 Geniebataljon dan bij andere eenheden van Defensie, dus dat dat ook een onderscheidingsvermogen is. Verder wordt ook vier keer aangegeven dat, ondanks de lage drempels, het wel van belang is dat geluisterd wordt en serieus, gedisciplineerd wordt gewerkt.

Ten slotte worden onder de symbolische attributen de stellingen over eerlijkheid, kunde en vriendelijkheid van 101 Geniebataljon unaniem positief beoordeeld door de potentiële sollicitanten. Meninge n over de mate waarin 101 Geniebataljon een goed gerespecteerde werkgever is, wisselen. Zo wordt drie keer aangegeven dat het een essentiële eenheid is, en dat de uitstraling van het uniform maken dat 101 Geniebataljon goed gerespecteerd is. Terwijl volgens andere deelnemers 101 Geniebataljon onbekend is bij de burgers, wat resulteert in lagere beoordelingen van goed gerespecteerdheid van 101 Geniebataljon. Ook over de ruigheid van het werk bij 101 Geniebataljon wordt wisselend gedacht. Vier van de zeven deelnemers verwachten dat de werkzaamheden wel ruig zijn, ten opzichte van de rest. Ten slotte voor instrumentele attributen verschillen de potentiële sollicitanten ook van mening wat betreft de spanning bij 101 Geniebataljon. Vier van de zeven deelnemers vertellen dat de spanning vooral in de onvoorspelbaarheid van het werk zou zitten, terwijl de rest vertelt dat er minder spanning is bij 101 Geniebataljon, omdat ze niet in de frontlinie zitten. Gemiddeld beoordelen de potentiële sollicitanten de symbolische attributen van 101 Geniebataljon met een 6,28.

5.3 Conclusie deelvraag 2

Nu conclusies zijn getrokken over hoe de verschillende doelgroepen 101 Geniebataljon zien als werkgever, is het mogelijk om deelvraag 2 te beantwoorden:

2: In hoeverre zijn er overeenkomsten en verschillen tussen huidige werknemers, sollicitanten en potentiële sollicitanten in hun visie op 101 Geniebataljon als werkgever?

Wederom zullen de conclusies over deze deelvraag opgedeeld worden per onderdeel van employer branding: werkgeverskennis, instrumentele attributen en symbolische attributen.

Wat betreft werkgeverskennis zijn er veel overeenkomsten tussen alle drie de doelgroepen. Zo zien ze 101 Geniebataljon als het bouwteam van Defensie, met gemotiveerde en hechte werknemers, en als een plek waar genoeg doorgroeimogelijkheden zijn. Ook zien ze 101 Geniebataljon als een onbekende eenheid, maar wel van essentieel belang voor Defensie. Logischerwijs kunnen huidige werknemers meer vertellen over werkzaamheden van de bataljonsstaf en de verschillende eenheden, omdat zij nou eenmaal meer inzicht hebben in het dagelijks functioneren van 101 Geniebataljon. Verder voegen huidige werknemers toe dat het type werknemer van 101 Geniebataljon gevarieerd is en er geen stereotype aan te wijzen is. Ze hebben dus een genuanceerder beeld van de mens informatie dan de (potentiële) sollicitanten. Tot slot hebben de huidige werknemers nog een minder positieve toevoeging op de werkgeverskennis van 101 Geniebataljon. Dit betreft het missen van binding met het overkoepelende bataljon, zoals eerder besproken bij deelvraag 1a.

Ook bij de instrumentele attributen zijn veel overeenkomsten tussen alle drie de doelgroepen. Zo zien ze allemaal voldoende doorgroeimogelijkheden, middels rangen, opleidingen en certificaten, beschrijven ze allemaal het gevoel van collega's plus, vinden ze allemaal dat er meer structuur is dan in de burger en dat er veel variatie is in de taken. Ook zien ze dat (normaliter) veel reismogelijkheid is vanwege het grote aantal uitzendingen en oefeningen bij 101 Geniebataljon. Alleen over de baan zekerheid bij 101 Geniebataljon verschillen de doelgroepen. De (potentiële) sollicitanten zijn hier positief over; zo verwachten ze niet ontslagen te worden, mede vanwege personeelstekorten. Huidige werknemers schetsen echter een ander plaatje, vanwege ontevredenheid over de contracttermijnen, waarbij ze na een aantal jaar moeten doorgroeien, of terug in de burger moeten. Dit zorgt bij hen dus juist voor baanonzekerheid.

Het laatste onderdeel van deelvraag 2 zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de doelgroepen over de symbolische attributen van 101 Geniebataljon. Alle drie de doelgroepen zijn positief over de vriendelijkheid en goed gerespecteerdheid 101 Geniebataljon. De (potentiële) sollicitanten zijn het nog vaker met elkaar eens: zo zijn ze unaniem positief over de eerlijkheid en kunde van 101 Geniebataljon, terwijl de huidige werknemers dit minder positief beoordelen. Zo vinden zij 101 Geniebataljon minder eerlijk, omdat ze soms niet snappen waarom bepaalde keuzes gemaakt worden. Bijvoorbeeld waarom bepaalde oefeningen gecancelled worden, en pas op het laatste moment weten of een oefening doorgaat of niet. Ook over de mate van kunde zijn huidige werknemers minder positief dan de (potentiële) sollicitanten, vanwege de te snel wisselende oversten en instructeurs die zelf minder ervaring hadden dan degenen onder hen. Over ruigheid en spanning bij 101 Geniebataljon verschillen deelnemers ongeacht doelgroep. Zo wisselen de overtuigingen over of het onder de collega's ook ruig eraan toe gaat. Betreffende de spanning geven alle drie de doelgroepen aan dat dit in de variatie en onvoorspelbaarheid zit. Bij potentiële sollicitanten worden echter lagere cijfers gegeven, omdat 101 Geniebataljon vaak niet in de frontlinie zit, maar op de basis. Sollicitanten en huidige werknemers geven daarentegen aan dat de omstandigheden in het buitenland het

werk wel spannender maken, maar hieraan voegen huidige werknemers toe dat dit nu tegenvalt door de coronacrisis.

5.4 Conclusie deelvraag 3

Op basis van de resultaten van dit onderzoek kunnen implicaties geformuleerd worden voor de employer branding van 101 Geniebataljon. Hierover gingen deelvraag 3a, 3b en 3c:

3a: Wat zijn de implicaties van de resultaten van de interviews met de huidige werknemers en (potentiële) sollicitanten wat betreft de werkgeverskennis voor employer branding?

3b: Wat zijn de implicaties van de resultaten van de interviews met de huidige werknemers en (potentiële) sollicitanten wat betreft de instrumentele attributen voor employer branding?

3c: Wat zijn de implicaties van de resultaten van de interviews met de huidige werknemers en (potentiële) sollicitanten wat betreft de symbolische attributen voor employer branding?

5.4.1 Deelvraag 3a

Bij de werkgeverskennis kwamen twee dingen naar voren waar implicaties voor geformuleerd zijn bij de resultaten. De eerste implicatie gaat over de werk informatie, waarbij zowel huidige werknemers als potentiële sollicitanten de verschillende doorgroeimogelijkheden direct opbrachten. Dit, terwijl de sollicitanten de doorgroeimogelijkheden op het begin van het interview nog onhelder vonden. Terwijl later in het interview, toen nog specifiek werd doorgevraagd naar de doorgroeimogelijkheden, de sollicitanten toch aangaven meer te weten van de doorgroeimogelijkheden. Bij sollicitanten zijn de doorgroeimogelijkheden dus een stap lager in het bewustzijnsniveau dan de potentiële sollicitanten en huidige werknemers, namelijk op *recall*: ze kunnen het zich pas herinneren wanneer ernaar wordt gevraagd (Aaker, 1991, in Cable & Turban, 2001, p. 124). De implicatie hiervan is om deze doorgroeimogelijkheden naar een *top of the mind awareness* te krijgen bij de sollicitanten, door in het sollicitatieproces ook meer aandacht hieraan te geven. Dit kan bijvoorbeeld tijdens de oriëntatiefase, waarin wordt deelgenomen aan kennismakings- of oriëntatiedagen. Ook kan hier tijdens het sollicitatiegesprek meer aandacht aan besteed worden, aangezien hier de functie en toekomstige werkzaamheden verder toegelicht worden (*Sollicitatieprocedure voor specialisten bij Defensie - Werken bij Defensie*, z.d.).

Ook kunnen voor werkgever informatie implicaties geformuleerd worden. Huidige werknemers gaven zestien keer aan dat ze verbinding missen tussen hun dagelijks werk voor hun compagnie en het overkoepelende bataljon. Hiervoor hebben de deelnemers zelf implicaties geponeerd, zoals: het creëren van meer momenten waarbij het hele bataljon samenkomt. Ook kan door de staf van 101 vaker op de werkvloer gekeken worden, bijvoorbeeld tijdens oefeningen, voor een mogelijkheid tot luisterend oor. Ten slotte kan gezorgd worden voor meer kennisdeling tussen bataljonsstaf en manschappen omtrent wat de staf nou precies doet. Hierdoor zal wellicht minder onbegrip en irritaties over bepaalde keuzes optreden, wat het gevoel van binding ten goede zal komen. Al deze implicaties moeten wel

worden uitgevoerd in goede samenspraak met de compagnieën, om eventuele irritaties te vermijden.

5.4.2 Deelvraag 3b

In de tien interviews met de huidige werknemers werd zes keer onvrede aangegeven met de regeling van contracten in Defensie, waarbij je maar een vast aantal jaar op een bepaalde rang mag blijven, waarna je óf door moet stromen, óf terug de burger in moet. Dit, terwijl veel manschappen helemaal niet door willen stromen, omdat ze hun werk op de werkvloer het mooiste vinden. De implicatie hiervan zou dan ook zijn om, in hoeverre dat mogelijk is, toch wat flexibeler om te gaan met die strenge contracttermijnen. Zonder dat ze er direct naar werden gevraagd, brachten de tien huidige werknemers het namelijk zes keer op, dus het is iets wat onder de manschappen leeft. Hoewel dit beleid Defensie breed is (Ministerie van Defensie, z.d.), is de implicatie voor 101 Geniebataljon om te onderzoeken hoe ze hier in de toekomst minder onvrede over kunnen scheppen onder de huidige werknemers.

5.4.3 Deelvraag 3c

Over de mate van kunde zijn de huidige werknemers minder positief dan de andere doelgroepen, vanwege het te snel wijzigen van oversten, waardoor de hele werkstrategie om de zoveel tijd wordt omgegooid. Ook ervaren ze disharmonie door de aanstelling van instructeurs, die minder ervaring hebben dan de manschappen zelf. De implicatie hiervan is wat lastiger, omdat dit wederom gaat om Defensie breed beleid. Een eerste stap zou zijn om met de manschappen hierover in gesprek te gaan, om verdere stappen hierin te kunnen ondernemen.

Ook de stelling over hoe 101 Geniebataljon als werkgever gerespecteerd wordt, wordt door (potentiële) sollicitanten positiever beoordeeld dan de huidige werknemers. Huidige werknemers benadrukken hierbij vooral hoe onbekend 101 Geniebataljon is. Zo werd aangegeven dat ze ook niet echt gerespecteerd kunnen worden, als niemand weet wat ze doen en welke waarde ze leveren. Dit is wederom een kwestie die niet direct met een implicatie kan worden opgelost. Eerst zal onderzoek gedaan moeten worden naar hoe de naamsbekendheid van 101 Geniebataljon vergroot kan worden. Op deze manier zullen huidige werknemers namelijk meer het gevoel hebben dat hun werkgever gerespecteerd wordt, waardoor ze meer loyaal zullen zijn aan een baan bij 101 Geniebataljon, wat verloop zal verminderen (Cable & Turban, 2001, p. 148).

5.5 Slotconclusie

Met de aanloop van de conclusies van de deelvragen, is het nu mogelijk om de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden:

Op welke wijze kan kennis over de employer branding van 101 Geniebataljon bijdragen aan het verminderen van personeelstekort bij 101 Geniebataljon, op zowel het gebied van werving als behoud van personeel?

Uit de deelvragen is naar voren gekomen dat de (potentiële) sollicitanten over de verschillende onderwerpen van employer branding: werkgeverskennis, instrumentele attributen en symbolische attributen, zeer positief zijn. Bij de (potentiële) sollicitanten is alleen de werkgeverskennis onduidelijk, zoals de grootte van het bataljon, de locatie, procedures of de geschiedenis. En de sollicitanten weten in eerste instantie niet veel te vertellen over de doorgroeimogelijkheden, maar kunnen daar meer over vertellen wanneer er specifiek naar gevraagd wordt, wat aangeeft dat er sprake is van *recall* (Aaker, 1991, in Cable & Turban, 2001, p. 124). Uit dit onderzoek vloeit wat betreft de werving van 101 Geniebataljon dan ook uitsluitend de volgende implicatie voort: de doorgroeimogelijkheden naar een *top of the mind awareness* krijgen bij de sollicitanten, door in het sollicitatieproces ook meer aandacht hieraan te geven. Dit kan bijvoorbeeld tijdens kennismakingsdagen, oriëntatiedagen en het sollicitatiegesprek. Tot zover kan kennis over de employer branding van 101 Geniebataljon bijdragen op het gebied van werving, volgens de resultaten van dit onderzoek.

Op het gebied van behoud laten de resultaten zien dat huidige werknemers over een aantal zaken aangaande de employer branding van 101 Geniebataljon positief zijn. Dit zijn bijvoorbeeld: fysieke uitdagingen, samenwerken (collega's plus), taakdiversiteit en vriendelijkheid. Ook kunnen ze soms nog aanvullingen doen op de dingen die door (potentiële) sollicitanten worden verteld, zoals: de verschillende eenheden, de variatie in de groep werknemers en de tijdsdruk waardoor het werk nog fysiek uitdagender is. Echter, wanneer een onderwerp bij deelnemers onhelder is, of negatief beoordeeld wordt, is dit altijd bij de huidige werknemers. Met uitzondering van de werkgevers informatie, waar de andere doelgroepen ook niets over weten. Zoals naar voren kwam in de voorgaande deelvragen, is bij de huidige werknemers dus sprake van een aantal onderwerpen waar onvrede over bestaat. Deze onderwerpen zijn: (1) het missen van binding met het overkoepelende bataljon, ook wel *organizational trust* (Biswas & Suar, 2014, p. 60), (2) de strenge contracttermijnen, (3) het omgooien van de werkstrategie door wisseling van oversten, (4) onervaren instructeurs en (5) onbekendheid van het bataljon buiten Defensie. Om behoud te verhogen, en zo personeelstekort te verlagen, is het dus van belang om de implicaties die hier uit voortvloeien, uit te voeren, of er nader onderzoek naar te verrichten. Respectievelijk zijn deze implicaties: (1) meer momenten ontwikkelen waarbij het hele bataljon samenkomt en waarbij de staf op de werkvloer komt kijken, (2) onderzoeken hoe flexibeler kan worden omgegaan met de strenge contracttermijnen en hoe onvrede onder werknemers hierover verminderd kan worden, (3) middels meetings en interviews met huidige werknemers onderzoeken hoe ze minder negatief kunnen staan tegenover de snelle wisseling van oversten en (4) onervaren instructeurs en (5) onderzoeken hoe de naamsbekendheid van 101 Geniebataljon vergroot kan worden. Wanneer deze implicaties worden uitgevoerd of nader onderzocht, zal dit ten goede komen aan het behoud van personeel bij 101 Geniebataljon. Huidige werknemers zullen dan, volgens de literatuur over employer branding, nog meer gehecht raken aan 101 Geniebataljon, waarna ze geneigd zijn te blijven vanwege de loyaliteit en toewijding die ze hebben ontwikkeld (Gilani & Cunningham, 2017, p. 249). Dit zal bijdragen aan het verminderen van personeelstekort bij 101 Geniebataljon.

6 Discussie

6.1 Beperkingen

Dit onderzoek heeft een aantal beperkingen waar rekening mee moet worden gehouden. Zo viel de grootte van de steekproef van de sollicitanten tegen; uiteindelijk zijn vijf mensen geïnterviewd, terwijl de bedoeling was om minstens zeven sollicitanten te interviewen. Door non-respons is dit aantal helaas tegengevallen, en maakte dit het lastig om verzadigd te raken in de employer branding van 101 Geniebataljon volgens sollicitanten. Bij de andere twee doelgroepen was ik naar mijn waarneming wel voldoende verzadigd aan kennis aan het einde van alle interviews. Zo werden er op het einde geen nieuwe inzichten meer opgebracht en werden inzichten van eerdere deelnemers vaak herhaald.

Een andere beperking waar aandacht aan moet worden besteed, is de online omgeving waarin alle interviews zijn afgenomen, vanwege de coronacrisis. Bij het afnemen van online interviews komen onvermijdelijk bepaalde moeilijkheden kijken. Zo is soms het internet uitgevallen, of viel de audioverbinding weg, waardoor het antwoord niet helemaal overkwam. Ook trad soms vertraging op in de audio en video, waardoor er wat gevoel van ongemak kon ontstaan, wat deelnemers niet hielp bij het volledig open vertellen over hun ervaringen. En dit is nog afgezien van alle non-verbale signalen die verloren gaan bij een online interview ten opzichte van een fysiek interview. Ook waren de deelnemers van mijn onderzoek niet gewend aan videobellen; in hun werk is dat gewoon (bijna) nooit aan de orde. Dit heb ik proberen op te vangen door voor de huidige werknemers de online omgeving als volgt te faciliteren: de deelnemer moest naar een bepaalde ruimte op de kazerne, waar mijn stagebegeleider een tablet klaar had staan. Hier stond het online gesprek al klaar. De deelnemer hoefde dus alleen binnen te lopen en verder niks aan te klikken of iets dergelijks. Dit zou ook een aanrader zijn voor volgende onderzoeken die wellicht met online interviews gaat onderzoeken, want het kan spanning wegnemen bij deelnemers en ze positief verrassen, waardoor ze opener zullen vertellen. Helaas kon ik dat niet doen bij de (potentiële) sollicitanten, omdat zij hun interviews vanuit huis deden, in plaats van op de kazerne.

De volgende beperking heeft betrekking op de samenstelling van de huidige werknemers. Deze doelgroep is voor dit onderzoek afgebakend tot de manschappen. Dit zijn soldaten en korporaals die het uitvoerende werk op de werkvloer doen. Doordat zij vooral bezig zijn met hun eigen werkzaamheden, konden ze niet veel vertellen over de employer branding van het overkoepelende bataljon. Hierdoor moest ik de vragen in de interviews vaak meer betrekken op hun compagnie, waar ze wel meer over wisten, omdat ze hier dagelijks mee te maken hebben. Desondanks ging het dan nog wel over 101 Geniebataljon, omdat hun compagnie daar natuurlijk binnen valt, alleen ging het dan niet over bataljon breed, wat in eerste instantie wel de insteek was.

Een andere beperking van dit onderzoek betreft de negatievere visies van huidige werknemers dan (potentiële) sollicitanten. Dit resultaat is in hoofdstuk 4 verklaard middels de *Generalizable Decision Processing Theory* (Barber, 1998; Highhouse & Hoffman, 2001; Power & Aldag, 1985), aangehaald door Lievens (2007, p. 54). Met deze verklaring zouden sollicitanten opzettelijk hun percepties kunnen verdraaien ter ondersteuning van hun favoriete werkgever, wat ertoe leidt dat (potentiële) sollicitanten gunstigere overtuigingen kunnen hebben richting een bepaalde werkgever. Dit resultaat kan ook op een andere manier verklaard worden. Zo gaven huidige werknemers aan tijdens de interviews dat ze niet gewend waren aan

dit soort gesprekken en aan dat er onderzoek werd gedaan onder werknemers. Wellicht zagen sommige werknemers dit interview als een kans om al hun onvrede te uiten, in de overtuiging dat hier direct wat aan gedaan zou worden. Zo zou het kunnen dat bepaalde negatieve ervaringen of ideeën werden aangedikt, om er zo meer urgentie aan te geven dat er wat mee moet gebeuren. Naast de verklaring van Lievens (2007) voor dit resultaat, kan dit dus ook hebben meegespeeld.

Ten slotte zijn de twee pre-tests alleen uitgevoerd bij twee huidige werknemers, niet bij de andere doelgroepen. Het is dus niet zeker of de vragen voor deze doelgroepen helder waren. Dit heb ik proberen op te vangen door tijdens de interviews ruimte te geven voor vragen om verheldering. Het is alleen niet zeker of dit voldoende is geweest en in een volgend onderzoek kan dit verbeterd worden door bij elke doelgroep pre-tests uit te voeren.

6.2 Nieuwe inzichten

Het huidige onderzoek is een aanvulling op de bestaande literatuur over employer branding, omdat eerdere studies voor zover ik weet geen conclusies hebben gegeven over de opvattingen van het employer brand van het Nederlandse leger, waarbij employer branding wordt onderscheiden in instrumentele attributen, symbolische attributen en werkgeverskennis. In het bijzonder is dit thema nog niet onderzocht bij het 101 Geniebataljon. Dit onderzoek heeft getracht een explorerende functie te hebben bij het opvullen van deze wetenschappelijke leemte door het employer brand van 101 Geniebataljon bij verschillende groepen die variëren van potentiële sollicitanten, daadwerkelijke sollicitanten en huidige werknemers te onderzoeken.

6.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Het advies voor vervolgonderzoek is om andere externe doelgroepen te onderzoeken dan de (potentiële) sollicitanten van huidig onderzoek. Vanzelfsprekend zijn deze doelgroepen positief over de employer branding van 101 Geniebataljon, aangezien ze hier hebben gesolliciteerd voor een baan, of een opleiding doen om daar wellicht terecht te komen. Het zou dan ook interessant zijn om te zien of andere externe doelgroepen, die geen directe ambitie hebben om voor 101 Geniebataljon te werken, minder positief zijn en waarom.

Een ander advies voor vervolgonderzoek is het interviewen van (zojuist) vertrokken werknemers van 101 Geniebataljon. Hiermee kan onderzocht worden of de redenen van hun vertrek overeenkomen met de redenen van onvrede van huidige werknemers. Dit zal een causaliteit kunnen blootleggen dat werknemers ook echt vertrekken om de redenen die in huidig onderzoek worden besproken.

Ook zouden mogelijke relaties tussen de dimensies van employer branding kunnen worden onderzocht in vervolgonderzoek. Zo werd in dit onderzoek een aanzet gedaan naar een mogelijke relatie tussen werkgeverskennis en symbolische attributen. Waarbij een huidige werknemer aangaf dat hij 101 Geniebataljon als minder eerlijk ervaart (symbolisch attribuut), omdat hij niet voldoende weet over wat ze doen en hoe ze werken (werkgeverskennis). Hiermee kunnen de drie dimensies van employer branding wellicht in een hiërarchie worden geplaatst, in plaats van drie losse dimensies die geen relatie hebben met elkaar.

Literatuurlijst

- 101 *Geniebataljon*. (z.d.). [Foto]. Defensie.nl. <https://www.Defensie.nl/organisatie/landmacht/eenheden/oocl/101-geniebataljon>
- 102 *Constructiecompagnie verandert in Oostdorp*. (2021, 13 april). DefensieFotografie. <https://Defensiefotografie.nl/fotograaf/martin/102-constructie-in-oostdorp/>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Sage Publications.
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2014). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57–72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (3de editie). Boom Lemma.
- Bos, M. (2021, 8 maart). *200 jaar geld voor Defensie*. DefensieFotografie. <https://Defensiefotografie.nl/nieuws/200-jaar-geld-voor-Defensie/>
- Bowen, G. A. (2006). Grounded Theory and Sensitizing Concepts. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(3), 12–23. <https://doi.org/10.1177/160940690600500304>

- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 115–163. [https://doi.org/10.1016/s0742-7301\(01\)20002-4](https://doi.org/10.1016/s0742-7301(01)20002-4)
- 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(11), 2244–2266. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x>
- Cable, D. M., & Yu, K. Y. T. (2014). *The Oxford Handbook of Recruitment*. OUP USA. <https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=jVgGAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA284&dq=Collins+CJ,+Kanar+AM.+2013.+Employer+brand+equity+and+recruitment+research&ots=hJLYJ9huzB&sig=PhAly1eznNRw1UqCIJBVQYVPkUw>
- Collins CJ, Kanar AM. 2013. Employer brand equity and recruitment research. Zie Cable & Yu 2013, pp. 284– 97
- De Stobbeleir, K. E. M., De Clippeleer, I., Caniëls, M. C., Goedertier, F., Deprez, J., De Vos, A., & Buyens, D. (2016). The inside effects of a strong external employer brand: how external perceptions can influence organizational absenteeism rates. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(13), 2106–2136. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239120>
- DelVecchio, D., Jarvis, C. B., Klink, R. R., & Dineen, B. R. (2007). Leveraging brand equity to attract human capital. *Marketing Letters*, 18(3), 149–164. <https://doi.org/10.1007/s11002-007-9012-3>

- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239–256. <https://doi.org/10.1362/146934717x14909733966209>
- Highhouse, S., & Hoffman, J. R. (2001). Organizational attraction and job choice. *International review of industrial and organizational psychology*, 16, 37-64.
- Keultjes, H. (2020, 5 juni). *Personeelstekort Defensie dreigt nog verder op te lopen*. www.ad.nl. <https://www.ad.nl/politiek/personeelstekort-Defensie-dreigt-nog-verder-op-te-lopen~a69714ad/>
- 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(1), 51–69. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>
- 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(1), 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- 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*, 78(4), 553–572. <https://doi.org/10.1348/09631790x26688>

Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 18(s1), S45–S59. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x>

Ministerie van Defensie. (z.d.). *Militairen bij Defensie*. Werken bij Defensie. Geraadpleegd op 31 mei 2021, van <https://www.mil.be/nl/werken-bij-Defensie/militairen-bij-Defensie/#:~:text=Dit%20wil%20zeggen%20dat%20je,met%20de%20behoeften%20van%20Defensie.>

Ministerie van Defensie. (2019, 23 september). *Operationeel Ondersteuningscommando Land*. Koninklijke Landmacht | Defensie.nl. <https://www.Defensie.nl/organisatie/landmacht/eenheden/oocl>

Onmisbaar op missies - Het verhaal van Daan. (z.d.). WerkenbijDefensie.nl. Geraadpleegd op 9 juni 2021, van <https://werkenbijDefensie.nl/verhalen/daan>

Opleiding.com. (2019, 11 april). *VEVA opleiding*. Opleiding volgen? Alle MBO & HBO opleidingen | Opleiding.com. <https://opleiding.com/betekenis/veva-opleiding/#:%7E:text=Betekenis%20van%20VEVA%20opleiding&text=Opleidingen%20voor%20werken%20bij%20de%20marine%2C%20landmacht%20of%20luchtmacht.>

Power, D. J., & Aldag, R. J. (1985). Soelberg's Job Search and Choice Model: A Clarification, Review, and Critique. *Academy of Management Review*, 10(1), 48–58. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277345>

Sievert, H., & Scholz, C. (2017). Engaging employees in (at least partly) disengaged companies. Results of an interview survey within about 500 German corporations on

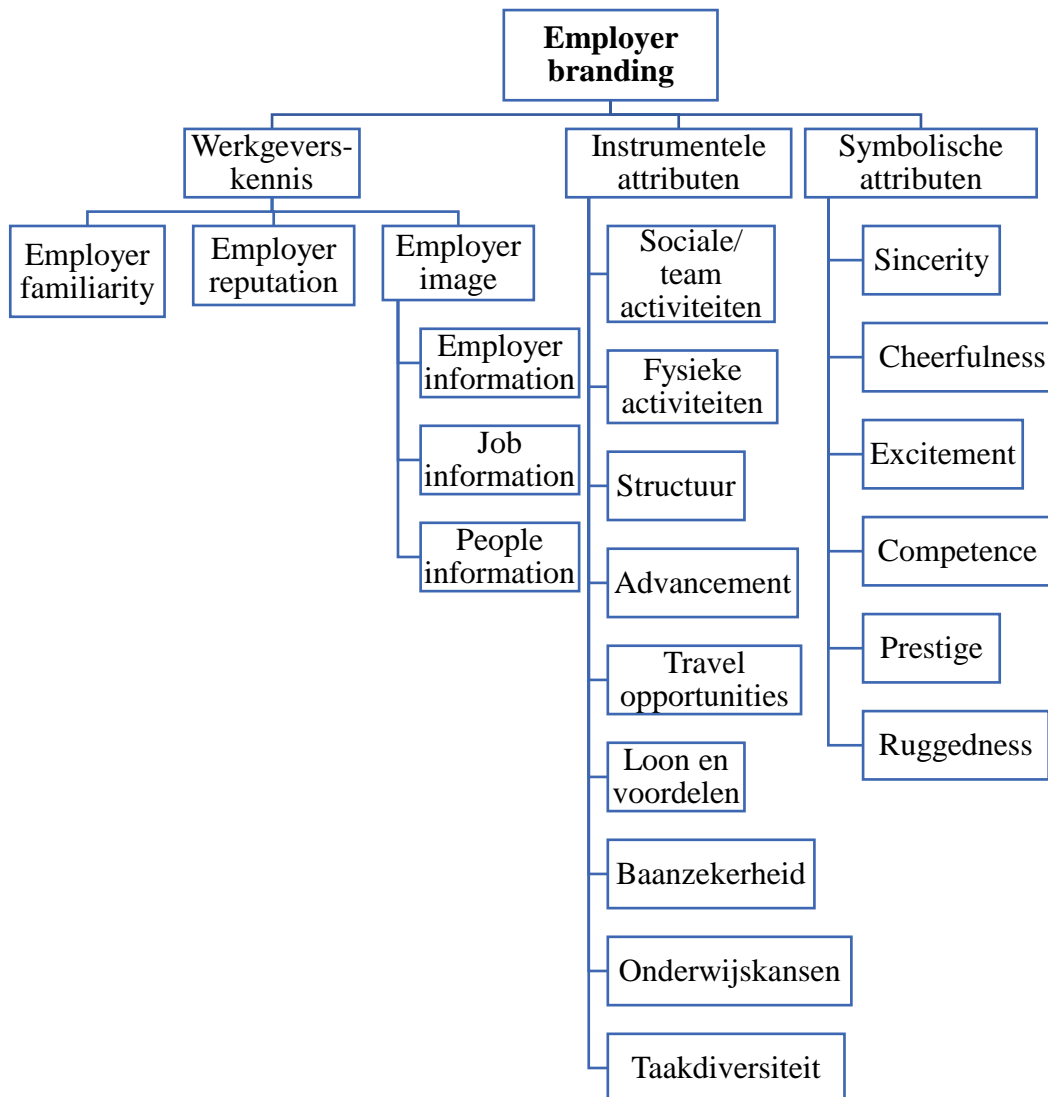
the growing importance of digital engagement via internal social media. *Public Relations Review*, 43(5), 894–903. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.001>

Sollicitatieprocedure voor specialisten bij Defensie - Werken bij Defensie. (z.d.). Werken bij Defensie. Geraadpleegd op 31 mei 2021, van <https://www2.werkenbijDefensie.nl/hoe-verloopt-de-sollicitatieprocedure-voor-specialisten-bij-Defensie>

Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 186S-206S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>

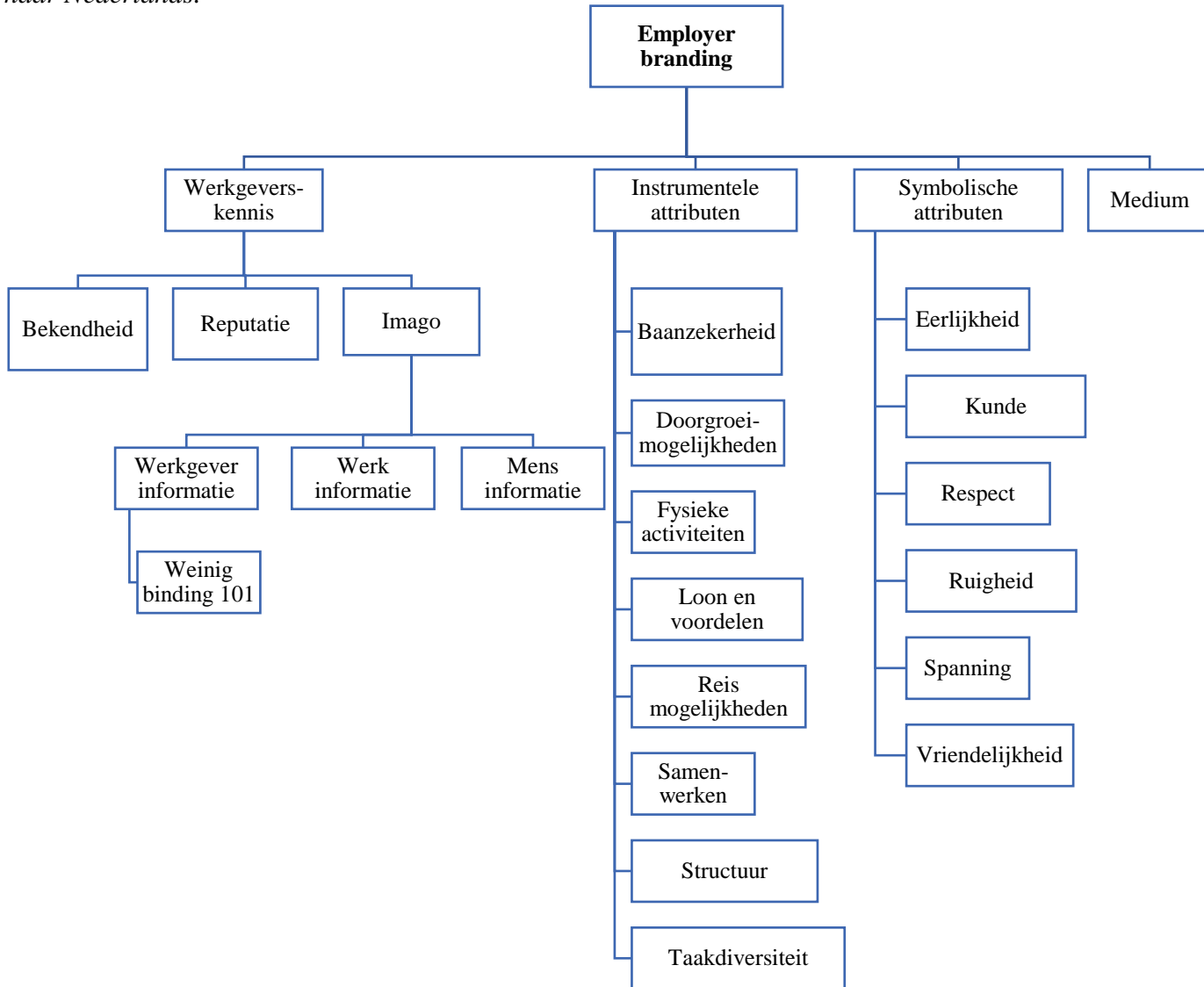
Bijlage 1: Voorlopige codeboom interviews

Dit is de codeboom met de topics die uit de literatuur zijn gehaald (Lievens et al., 2005; Cable & Turner, 2001). Dit is de basis geweest van de vragen bij de semigestructureerde interviews.



Bijlage 2: Codeboom na eerste codering

Dit was de codeboom na de eerste ronde coderen. De basis van de codeboom is hetzelfde als de eerste versie afgebeeld in bijlage 1. De codes 'Medium' en 'Weinig binding 101' zijn toegevoegd en de code 'Onderwijskansen' is verwijderd. Ook zijn de codes vertaald van Engels naar Nederlands.



Bijlage 3: Codeboom na tweede codering

Dit is de codeboom in vorm van een tabel na de tweede ronde coderen, inclusief het aantal interviews waarin een code naar voren kwam (files) en het totaal aantal keer dat een code is genoemd (references). Omdat er veel codes waren, 61 in totaal, was het niet mogelijk om de relaties te weergeven in een boom constructie. Vandaar de keuze om het op te maken als een tabel.

| Code | Files | References |
|--------------------------|-------|------------|
| Instrumentele Attributen | 0 | 0 |
| Baanzekerheid | 19 | 21 |
| Baan voor het leven | 5 | 5 |
| Burger zekerheid | 4 | 4 |
| Contracten | 6 | 9 |
| Niet ontslaan | 6 | 6 |
| Doorgroeimogelijkheden | 15 | 23 |
| Mbo diploma's | 8 | 12 |
| Rangen | 12 | 12 |
| Rijbewijzen | 2 | 2 |
| Fysieke Activiteiten | 21 | 22 |
| Corona | 2 | 2 |
| Samen | 5 | 7 |
| Vaste sportmomenten | 8 | 8 |
| Vrije tijd | 4 | 4 |
| Werkzaamheden | 14 | 14 |

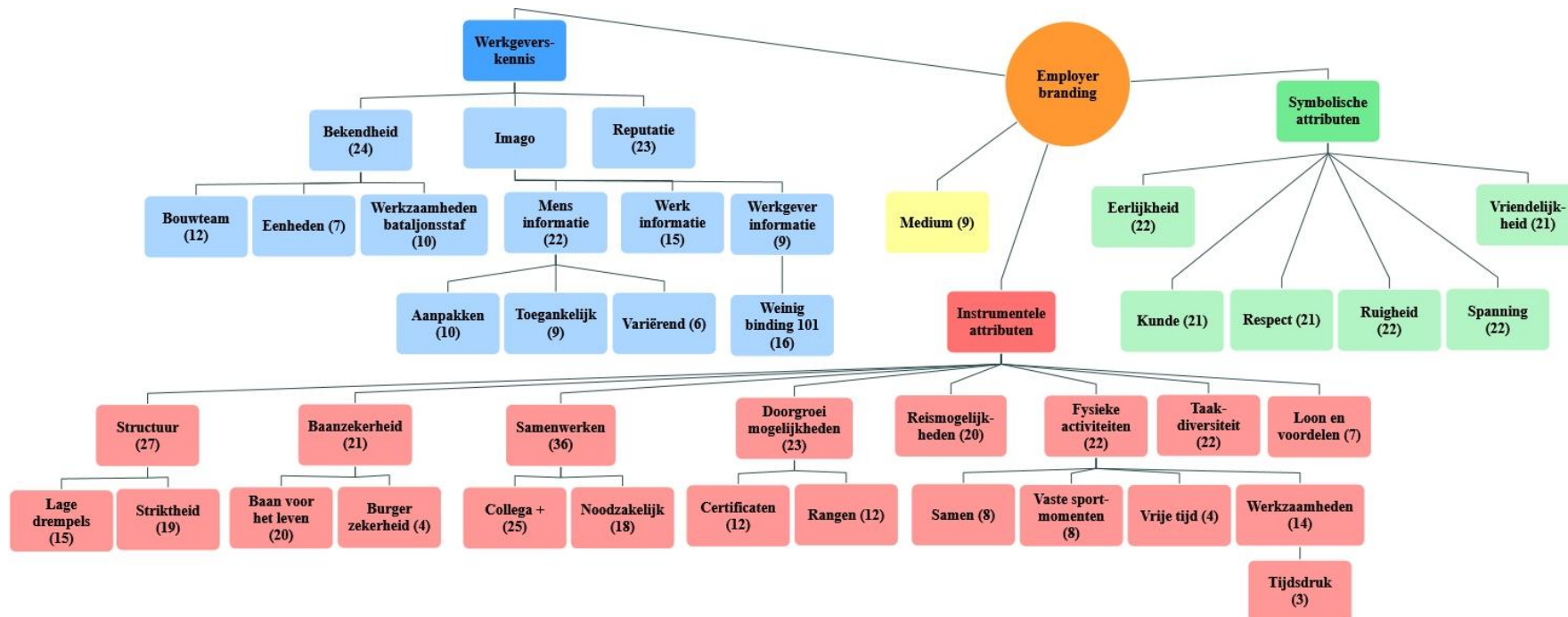
| Code | Files | References |
|------------------------|-------|------------|
| Tijdsdruk | 3 | 3 |
| Loon en Voordelen | 5 | 7 |
| Reis Mogelijkheden | 17 | 20 |
| Samenwerken | 21 | 36 |
| Collega's plus | 13 | 20 |
| Corona | 5 | 6 |
| Noodzaak | 14 | 18 |
| Structuur | 20 | 27 |
| Generatiekloof | 2 | 3 |
| Lage drempels | 11 | 15 |
| Striktheid | 16 | 16 |
| Taakdiversiteit | 18 | 22 |
| Medium | 8 | 9 |
| Internet onderzoek | 5 | 6 |
| Open dagen | 2 | 2 |
| Opleiding | 2 | 2 |
| Symbolische Attributen | 0 | 0 |
| Eerlijkheid | 21 | 22 |
| Kunde | 21 | 21 |

| Code | Files | References |
|-----------------------------|-------|------------|
| Respect | 21 | 21 |
| Ruigheid | 21 | 22 |
| Spanning | 21 | 22 |
| Vriendelijkheid | 20 | 21 |
| Werkgeverskennis | 0 | 0 |
| Bekendheid | 19 | 24 |
| Bouwteam | 12 | 12 |
| Eenheden | 7 | 7 |
| Werkzaamheden bataljonsstaf | 8 | 10 |
| Imago | 0 | 0 |
| Mens Informatie | 21 | 22 |
| Aanpakken | 10 | 10 |
| Toegankelijk | 9 | 9 |
| Variërend | 6 | 6 |
| Werk Informatie | 14 | 15 |
| Doorgroeimogelijkheden | 9 | 9 |
| Loon | 3 | 3 |
| Type werk | 6 | 7 |
| Werkgever Informatie | 9 | 9 |

| Code | Files | References |
|--------------------|-------|------------|
| Locatie | 7 | 7 |
| Procedures | 3 | 3 |
| Weinig Binding 101 | 8 | 16 |
| Reputatie | 21 | 23 |
| Essentieel | 7 | 8 |
| Laag groen | 3 | 4 |
| Onbekend | 13 | 14 |

Bijlage 4: Definitieve codeboom

Dit is de definitieve codeboom na een derde ronde coderen. Codes die veel op elkaar leken in de vorige versie van de codeboom (zie bijlage 3) zijn onder een code geschaard, om zo een overzichtelijker beeld te krijgen. Zo is bijvoorbeeld gekozen om de codes 'Mbo diploma's' en 'Rijbewijzen' onder de code 'Certificaten' te scharen en de codes 'Niet ontslaan' en 'Contracten' onder de bestaande code 'Baan voor het leven' te scharen. Hiermee is het aantal codes gereduceerd van 61 naar 44. Tussen haakjes staat het aantal keer dat een code in de interviews is benoemd.



Bijlage 5: Semigestructureerde vragenlijst

Dit is de semigestructureerde vragenlijst die is gebruikt bij de dataverzameling middels interviews. Deze vragenlijst is gebaseerd op de voorlopige codeboom in bijlage 1. De vragen zijn per thema genummerd, waarbij ook tussen haakjes in italics aangegeven staat tot welk topic de vraag behoort. De extra opsommingen onder de vragen dienden als eventuele verdieping van de antwoorden of uitleg aan de respondent.

Inleiding interview

Beste deelnemer, voor mijn afstudeerscriptie van de master Communicatie, Beleid en Management aan het departement Bestuurs- en organisatiewetenschap aan de Universiteit Utrecht doe ik een onderzoeksstage bij 101 Geniebataljon. Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de employer branding van 101 Geniebataljon, dus hoe 101 Geniebataljon wordt gezien als werkgever. Voor dit onderzoek neem ik een aantal interviews af met huidige werknemers van 101 Geniebataljon, sollicitanten en mensen die geïnteresseerd zijn in een sollicitatie bij 101 Geniebataljon. Het doel van het interview is om inzicht te krijgen in hoe u 101 Geniebataljon ziet / ervaart als werkgever. Hierbij zijn geen foute antwoorden mogelijk en ben ik juist heel benieuwd naar uw ervaringen en ideeën.

Het interview zal ongeveer een half uur duren en is als volgt opgebouwd: als eerste wat algemene vragen, daarna volgen drie thema's: (1) hoe bekend u bent met 101 Geniebataljon, (2) uw feitelijke ervaringen/ideeën, bijvoorbeeld baanzekerheid en structuur en (3) uw subjectieve ervaringen/ideeën, zoals oprechtheid en respect.

Als ik daartoe toestemming heb, zou ik dit interview graag willen opnemen, om dit interview later mee te kunnen nemen in de analyse. Dit interview is anoniem, dat wil zeggen dat uw persoonlijke gegevens niet gebruikt of genoemd zullen worden. Daarnaast zullen de dingen die u mij vertelt en de informatie die u mij geeft alleen voor dit onderzoek gebruikt worden.

Ten slotte: als u tijdens het interview besluit dat u niet meer verder wilt gaan, dan mag u dat ten alle tijden aangeven. Ik zal dan stoppen met het interview. Ook kunt u op elk moment aangeven als u de opname even stop wilt zetten en daarna weer verder wilt.

Heeft u naar aanleiding van deze inleiding vragen of opmerkingen?

Door naar de vragen

Algemene gegevens

1. Leeftijd
2. Geslacht
3. Welke respondentgroep (huidige werknemer, of (potentiële) sollicitant)
 - Wanneer huidige werknemer: hoelang werk je hier en op welke functie?

Werkgeverskennis

Als eerste ben ik benieuwd naar uw algemene kennis over 101 Geniebataljon en hoe het is/zou zijn om daar te werken.

1. Hoe bekend bent u met 101 Geniebataljon als werkgever? (*employer familiarity*)
 - Weet u wat er binnen 101 Geniebataljon gebeurt?

2. Als ik vraag naar objectieve aspecten van 101 Geniebataljon, bijvoorbeeld de grootte van het bataljon, de locatie, procedures of de geschiedenis, wat komt dan bij u op? (*employer image* → *employer information*)
3. Wat weet u over wat het betekent om bij 101 Geniebataljon te werken? (*employer image* → *job information*), bijvoorbeeld als het gaat om:
 - Het type werk
 - De titel die je krijgt
 - Loon
 - Doorgroeimogelijkheden
4. Hoe zou u de werknemers van 101 Geniebataljon omschrijven? (*employer image* → *people information*)
 - Lijken die mensen op u?
5. Hoe denkt u dat anderen denken over 101 Geniebataljon? Wat voor reputatie heeft het onder het publiek? (*employer reputation*)

Instrumentele attributen

Dan gaan we nu door naar de zogeheten instrumentele attributen. Dit zijn de objectieve, concrete en feitelijke aspecten die horen bij het werken bij 101 Geniebataljon. Hierover wil ik een aantal onderwerpen bespreken.

1. In hoeverre betekent werken bij 101 Geniebataljon dat u samen kunt werken met andere mensen? (*sociale/team activiteiten*) bijvoorbeeld:
 - a. Onder de mensen zijn
 - b. In teams werken
 - c. Vrienden maken
2. In hoeverre betekent werken bij 101 Geniebataljon dat u de mogelijkheid hebt om te sporten? (*fysieke activiteiten*) bijvoorbeeld:
 - a. Fysieke uitdagingen
3. In hoeverre biedt werken bij 101 Geniebataljon een structuur? (*structuur*) bijvoorbeeld:
 - a. Strikte regels
 - b. Veel orders
 - c. Je krijgt discipline
 - d. De structuur is goed gedefinieerd
4. In hoeverre ziet u doorgroeimogelijkheden bij 101 Geniebataljon? (*advancement*) bijvoorbeeld:
 - a. Diverse carrière mogelijkheden
 - b. Vooruitzicht om op hogere positie te komen
 - c. Mogelijkheid om een carrière op te bouwen
5. In hoeverre is reizen mogelijk wanneer u werkt bij 101 Geniebataljon? (*travel opportunities*) bijvoorbeeld:
 - a. Veel van de wereld zien
 - b. Buitenlandse opdrachten
 - c. In het buitenland wonen
6. Hoe denkt u over het salaris en andere voordelen bij 101 Geniebataljon? (*loon en voordelen*)
7. Hoe ziet u de baan zekerheid bij 101 Geniebataljon? (*baanzekerheid*) bijvoorbeeld:
 - a. Permanente positie

- b. Baan voor het leven
 - c. Zekerheid voor de toekomst
8. Ziet u werken bij 101 Geniebataljon als de ideale oplossing als je geen zin meer hebt om verder te studeren? (*onderwijsmogelijkheden*) bijvoorbeeld:
 - a. Van school ontsnappen
 - b. Moe zijn van studeren
 9. In hoeverre betekent werken bij 101 Geniebataljon dat je veel variatie hebt in je werk? (*task diversity*) bijvoorbeeld:
 - a. Verschillende banen
 - b. Taakvariatie

Symbolische attributen

Dan kunnen we nu door naar de zogeheten symbolische attributen. Dit zijn de meer subjectieve en abstracte aspecten van werken bij 101 Geniebataljon. Dit zal dus vooral gaan over het gevoel dat je krijgt bij 101 Geniebataljon als werkgever. Hiervoor zal ik je 6 stellingen geven die je op een schaal van 1-7 kan beoordelen. Elke keer is 1 ‘helemaal niet mee eens’ en 7 ‘helemaal mee eens’. En dan kan je ook nog verder uitleggen waarom je dat vindt.

1. 101 Geniebataljon is een *oprechte* werkgever (*sincerity*) ook wel:
 - a. Eerlijk
 - b. Down-to-earth
2. 101 Geniebataljon is een *vriendelijke* werkgever (*cheerfulness*) ook wel:
 - a. Vrolijk
3. 101 Geniebataljon is een *spannende* werkgever (*exciting*) ook wel:
 - a. Opwindend
4. 101 Geniebataljon is een *kundige* werkgever (*competence*) ook wel:
 - a. Intelligent
 - b. Technisch
5. 101 Geniebataljon is een *goed gerespecteerde* werkgever (*prestige*) ook wel:
 - a. Hoge status
 - b. Hoog aangeschreven
6. 101 Geniebataljon is een *ruige* werkgever (*ruggedness*) ook wel:
 - a. Sterk
 - b. Mannelijk

Afsluiting interview

Dan zijn we nu aangekomen bij de afsluiting van het interview. Wilt u nog iets toevoegen aan dit gesprek? Zijn er nog dingen die niet aan bod zijn gekomen in het gesprek maar die u wel belangrijk vindt om te vertellen?

Wat vond u van het interview?

Ik wil u graag bedanken voor uw tijd en uw deelname aan het interview. Ik hoop dat u het gevoel hebt dat u uw verhaal hebt kunnen vertellen en dat er naar uw verhaal is geluisterd.

Bijlage 6: Resultaten medium

Bij de interviews is bij de (potentiële) sollicitanten ook gevraagd hoe ze aan hun kennis over 101 Geniebataljon kwamen. Deze resultaten zijn echter niet opgenomen in het resultaten hoofdstuk, omdat ze niet bijdroegen aan het beantwoorden van de deelvragen en hoofdvraag. Om wel een volledig beeld te behouden en wellicht interessante data niet weg te gooien, zijn deze resultaten geplaatst in deze bijlage.

Sollicitanten:

Bij de sollicitanten is ook gevraagd hoe ze aan deze informatie komen, aangezien ze nog geen werkervaring hebben bij 101 Geniebataljon, zoals de huidige werknemers. Vier van de vijf sollicitanten hadden hun informatie vooral via zelfonderzoek van internet gehaald, via de site www.werkenbijDefensie.nl, de Facebook van Defensie en Youtube video's. Een sollicitant gaf aan dat hij de meeste informatie via de meeloopdagen heeft meegekregen.

Potentiële sollicitanten:

Ook bij de potentiële sollicitanten is gevraagd hoe ze aan deze informatie over 101 Geniebataljon komen, aangezien ze daar geen werkervaring hebben. Twee van de zeven gaven aan dat ze veel zelfonderzoek via internet hadden gedaan. Vijf van de zeven gaven aan dat ze veel via hun VeVa opleiding hadden vernomen over 101 Geniebataljon.