



Ministerie van Defensie

11 LUCHTMOBIELE BRIGADE

BINDEN & BOEIEN

Een (actie)onderzoek binnen 11 Luchtmobiele Brigade naar de maatregelen die de eenheid kan nemen om manschappen langer te behouden.

Moedig

Gehard

Toegewijd

Trots

Veerkrachtig

Veelzijdig



Colofon



Organisatie:

11 Luchtmobiele Brigade

Opdrachtgever

Commandant 11 Luchtmobiele Brigade, Generaal-majoor C.J. Matthijssen

Student

Annemarie Beukers

419690 (studentnummer)

P&O-adviseur jr 12 Infanteriebataljon Regiment van Heutsz

Datum

19 juni 2017

Begeleider

Dr. Hans Bennink

Beoordelaars

Drs. Saskia Ponten

Dr. Hans Bennink

Afbeelding voorblad

Sectie Communicatie 11 Luchtmobiele Brigade

Voorwoord

De contractverblijftijd loopt terug, dit zien we aan de cijfers die bekend zijn bij de personeelsdienst van 11LMB/DGLC/HRFHQ. Als P&O-adviseur van een van de luchtmobiele bataljons heb ik ook dagelijks te maken met het vervoeg willen vertrekken van uitermate gekwalificeerd personeel. De urgentie van het verlengen van de (op dit moment) gemiddelde contactverblijftijd van de militairen was mij inmiddels al pijnlijk duidelijk geworden. Gedurende de afgelopen maanden is mij tevens duidelijk geworden dat *behoud van personeel* niet zozeer een verantwoordelijkheid is van één persoon of eenheid, maar dat het een keten aan personen betreft die allen een rol spelen bij het binden en boeien van personeel.

Vanaf september 2016 tot 1 juni 2017 heeft het onderzoek 'Binden & Boeien' centraal gestaan in mijn leven. Niet alleen tijdens de uitvoering van mijn werk als P&O-adviseur, maar ook in mijn dagelijks leven als partner én moeder speelde dit onderzoek met deze bijbehorende masterthesis altijd mee. De uren die ik heb geïnvesteerd in deze masterthesis stonden niet in verhouding met de uren die ik thuis heb kunnen doorbrengen. Des te trotser ben ik op het resultaat, die me, naast radeloze momenten, een voldaan gevoel geeft dat ik deze uitdaging ben aangegaan. Ondanks dat ik de masterthesis hiermee afrond, is het project 'Binden & Boeien' binnen 11 Luchtmobiele Brigade nog niet afgerond. Het behouden van uiterst schaars personeel met unieke kwaliteiten is een *on-going process*, waarbij gestreefd moet worden naar borging van het onderwerp *personeelsbehoud* binnen de eenheid. Deze borging zal dan ook mijn streven worden na de afronding van deze masterthesis.

Het was bloed, zweet en tranen de afgelopen maanden, maar wat was het leerzaam. Een speciaal woord van dank richting mijn begeleider Dr. Hans Bennink, die mij tot in de (letterlijk) puntjes heeft begeleid en op de achtergrond een essentiële rol speelde. Een woord van dank richting mijn opdrachtgever Bgen C.J. Mathijssen, die mij de gelegenheid heeft geboden én het vertrouwen en draagvlak heeft gegeven om dit onderzoek ten uitvoer te brengen. Een woord van dank richting mijn leidinggevendenden Lkol Harold Keldermans, die mij gesteund heeft waar hij kon en de afgelopen maanden als vraagbaak heeft gediend, en Majoor Jan Koning, die betrokken was, mij regelmatig van feedback diende en mij spiegelde wanneer ik mezelf voorbij liep. Een bijzonder woord van dank richting mijn partner Jaco, die me onvoorwaardelijk heeft gesteund, uren (zo niet dagen) met me heeft gespard en mijn back-up was, zowel tijdens dit onderzoek als thuis. Als laatste, dank aan alle deelnemers van de werkgroep 'Binden & Boeien', jullie waren de motor van dit onderzoek en de basis waar alle informatie vandaan is gekomen.

Annemarie Beukers
Schaarsbergen, juni 2017

Inhoudsopgave

Colofon	2
Voorwoord	3
Figuren- en tabellenlijst.....	7
Managementsamenvatting	8
Management summary.....	10
Hoofdstuk 1: Het praktijkprobleem en de probleemstelling.....	11
Inleiding	11
1.1. Praktijkprobleem	11
1.2. Probleemstelling	12
1.2.1. Doelstelling	12
1.2.2. Centrale vraag.....	13
1.2.3. Deelvragen	13
1.3. Actieonderzoek	14
1.4. Afronding	15
Hoofdstuk 2: Praktijktheoretisch kader	16
Inleiding	16
2.1 Probleembeschrijving en -analyse	16
2.2.Onderzoeksstrategie.....	17
2.3. Begripsbepaling.....	17
2.3.1. Psychologisch contract	18
2.3.2. I-deals.....	22
2.3.3. Socialisatie.....	23
2.3.4. <i>Onboarding</i>	25
2.3.5. Commitment en vertrouwen	26
2.3.6. Vertrouwen	28
2.3.7. Person-organization fit.....	31
2.4. Empirisch onderzoek.....	32
2.5. Conceptueel model.....	33
2.6. Afronding	34
Hoofdstuk 3: Opzet en uitvoering van het onderzoek	35
3.1. Inleiding.....	35
3.2. Actieonderzoek	36
3.3. Organisatieontwikkeling	38
3.4. SCOPE & Picture	38
3.5. Psychologisch contract.....	39
3.6. Commitment.....	40
3.7. Leiderschap.....	40
3.8. Socialisatie.....	41
3.9. Personeelsdienst	42
3.10. Integrale actiefase	42

3.11. Kwaliteit.....	43
3.12. Afronding.....	44
Hoofdstuk 4: Verzamelde data	45
4.1. Psychologisch contract van de werknemers	45
4.2. Psychologisch contract van de werkgevers.....	45
4.3. Breuken in het psychologisch contract van werknemer	45
4.4. Breuken in het psychologisch contract van werkgever.....	45
4.5. Mogelijke gevolgen van breuken in het psychologische contract bij werknemers	46
4.7. Dempende factoren van invloed op breuken in het psychologische contract	46
4.8. Commitment.....	46
4.9. Socialisatie.....	47
4.11. Afronding.....	48
Hoofdstuk 5: Conclusies uit uitkomsten data.....	49
5.1. Medewerkerstevredenheidsonderzoeken	49
5.1.1. Positieve aspecten	49
5.1.2. Negatieve aspecten.....	49
5.1.3. <i>So what?</i>	49
5.2. Psychologisch contract.....	49
5.2.1. Er bestaat wel een psychologisch contract bij de werkgever	49
5.2.2. Oorzaken van breuken in het psychologisch contract bij 11 LMB	50
5.2.3. Gevolgen en demping van breuken in psychologisch contract	50
5.2.4. Herijking van het psychologisch contract.....	50
5.3. Socialisatie.....	50
5.3.1. Bewust socialiseren	50
5.3.2. Informele socialisatie	50
5.3.3. Start van socialisatie buiten de eenheid	51
5.3.4. Rol van het leiderschap in de socialisatie	51
5.4. Commitment.....	51
5.5. Leiderschap.....	51
5.5.1. Sterke leiders	51
5.5.2. Leiders ontberen kennis van personeelszorg	51
5.5.3. Planning.....	52
5.5.4. Bewuste beleid voor binden en boeien	52
5.6. Human Resources	52
5.6.1. Bewustwording = Actieve betrokkenheid	52
5.6.2. Communicatieplan.....	52
5.6.3. Eenduidigheid.....	52
5.6.4. Managementinformatie.....	52
5.7. Implementatie van <i>quick wins</i>	53

Hoofdstuk 6: Aanbevelingen vanuit actieonderzoek	54
6.1. Medewerkerstevredenheidsonderzoeken	54
6.1.1. Werkdruk	55
6.1.2. Loopbaanmogelijkheden	55
6.1.3. Communicatie	56
6.2. Psychologisch contract	57
6.2.1. Functioneringsgesprek	58
6.2.2. Belonen	58
6.2.3. Voorkomen van valse hoop/beloften.	58
6.2.4. Uitzendingen	59
6.2.5. Volgen van een civiele opleiding	59
6.3. Commitment	60
6.3.1. Onzekerheidsreductie en onbegrip voor FPS	61
6.3.2. Vergoedingen weekend	61
6.3.3. Realisme	61
6.3.4. Eerlijke wervingscommunicatie	62
6.4. Socialisatieproces	62
6.4.1. 'Goed, maar kan beter'	62
6.4.2. 'Goed voorbeeld doet goed volgen'	63
6.4.3. Interessant maar buiten scope	64
6.5. Leiderschap	65
6.6. Implementatieplannen	66
6.7. Interactie met de Personeelsdienst	66
6.8. Afronding	67
Annex Hoofdstuk 6. Masterplan Binden & Boeien	68
Hoofdstuk 7: Bedrijfseconomische paragraaf	69
7.1. Kasverplichtingenstelsel in plaats van winst-verlies	69
7.2. Activiteitenbudget en leven met schaarste	69
7.3. Financiële positie voor projecten	69
7.4. Past costs	70
7.5. Future costs	70
7.6. Return on investment	71
7.7. Advies tot onderzoeken	71
Hoofdstuk 8. Methodologische reflectie	72
8.1. Uitgangssituatie	72
8.2. Reflectie op het literatuuronderzoek	72
8.3. Reflectie op de onderzoeksmethodologie	73
8.4. Reflectie op de onderzoeksresultaten	73
8.5. Reflectie op mijzelf als onderzoeker	74

Bibliografie	75
Bijlage A. Kick Off meeting	81
Bijlage B. Verslag Kick off meeting	88
Bijlage C. 2^e Werkgroep meeting	92
Bijlage D. Verslag 2^e Werkgroep meeting	98
Bijlage E. 3^e Werkgroep meeting	100
Bijlage F. Enquêtes Psychologisch Contract geschreven aanvullingen	111
Bijlage G. Verslag van de 3^e Werkgroepvergadering	114
Bijlage H. 4^e Werkgroep meeting	119
Bijlage I. Verslag van 4^e Werkgroep Meeting	136
Bijlage J. Presentatie C-11 LMB 21-03-2017	142
Bijlage K. 5^e Werkgroep meeting	150
Bijlage L. Verslag 5^e Werkgroep meeting	158
Bijlage M. Voorbeeld implementatieplan	163
Bijlage N. Verslag bijeenkomst Personeelsdienst	170
Bijlage O. Resultaten onderzoek	174

Figuren- en tabellenlijst

Figuur 1. Organisatie 11 Luchtmobiele Brigade.....	11
Figuur 2. Verband tussen theorie, onderzoek en advies	14
Figuur 3. Eerste opzet van het conceptuele model	17
Figuur 4. Elementen van organisatiecultuur (Quinn, Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur, 2011).....	18
Figuur 5. Model socialisatie en outcomes (Bauer, 2007)	24
Figuur 6. Research model van <i>onboarding</i> (Bauer, 2013)	26
Figuur 7. Vertrouwen, commitment en waakzaamheid	30
Figuur 8. Finale conceptuele model.....	34
Figuur 9. Planning en opzet van het onderzoek	35
Figuur 10. Model van Lewin Action Research.....	37
Figuur 11. Acht stappen model van Kotter	38
Figuur 12. Scores soorten commitment per eenheid.....	47
Figuur 13. Overzicht scores verschillende soorten commitment binnen 11 LMB.....	60
Figuur 14. Overzicht commitmentscores binnen 11 LMB	60
Figuur 15. Mindmap van de ideale leider voor het binden en boeien volgens personeel 11 LMB.....	65
Figuur 12. Elementen uit het psychologisch contract van de werknemers van 11 LMB.....	174
Figuur 13. Elementen uit het psychologisch contract van de werkgevers van 11 LMB	175
Figuur 14. Overzicht van de oorzaken van breuken in het psychologisch contract van de werknemers bij 11 LMB	175
Figuur 15. Overzicht van de oorzaken van breuken in het psychologisch contract van de werkgevers bij 11 LMB.....	176
Figuur 16. Overzicht van mogelijke gevolgen van breuken in het psychologische contract van de werknemers 11 LMB.....	176
Figuur 17. Overzicht van mogelijke gevolgen van breuken in het psychologische contract van de werkgevers 11 LMB	177
Figuur 18. Dempende factoren van invloed op breuken in het psychologisch contract	177

Managementsamenvatting

11 Luchtmobiele Brigade, een elite-eenheid binnen de Koninklijke Landmacht, heeft te maken met een verhoogde vroegtijdige uitstroom van personeel dat niet kan worden gecompenseerd met een toenemende instroom van nieuw te werven personeel. Indien deze trend zich voortzet, wordt de operationele gereedheid van deze eenheid bedreigd. In deze masterthesis, uitgevoerd voor de HRM-masteropleiding aan de Hogeschool van Arnhem & Nijmegen, wordt daarom onderzocht op welke wijze personeelsbehoud door binden & boeien kan worden beïnvloed. De thesis bevat behalve een diepgaande analyse van twee medewerkerstevredenheidsonderzoeken, een viertal deelonderzoeken die binnen de Luchtmobiele Brigade en de gelieerde personeelsdienst zijn uitgevoerd. Ten eerste is onderzoek gedaan naar de inhoud, de breuken en de gevolgen van de breuken in het psychologisch contract. Ten tweede is onderzoek gedaan naar de verschillende vormen van commitment. Ten derde is een onderzoek uitgevoerd naar de wijze waarop socialisatie wordt vorm gegeven binnen de Luchtmobiele Brigade.

De deelonderzoeken zijn uitgevoerd in nauwe samenwerking met een afvaardiging van de diverse brigade-eenheden die bestond uit een dwarsdoorsnede van het personeelsbestand, aangevuld met vertegenwoordiging van de medezeggenschapsraad, de geestelijke verzorging, een vertrouwenspersoon en de personeelsdienst. Hierbij is veelvuldig gebruik gemaakt enquêtes, waarna de uitkomsten zijn gedeeld met de werkgroep om deze, na een gezamenlijke analyse, te duiden als *quick wins*, middellange termijn oplossingen en lange termijn oplossingen.

Allereerst heeft het onderzoek het bestaan van een generiek psychologisch contract aangetoond voor zowel de werknemer als de werkgever. Dit laatste tornt aan de al lang geaccepteerde theorieën van Rousseau (1989) die over dit onderwerp bestaan. Ten tweede is duidelijk geworden dat binnen 11 Luchtmobiele brigade een hoge affectieve commitment bestaat bij het personeel die is gebaseerd op kameraadschap en idealen. Daar staat tegenover de meer bedreigende hoge graad van continuïteitscommitment, die wijst op een mogelijke uitstroom van personeel wanneer de arbeidsgelegenheid en arbeidsomstandigheden buiten Defensie beter worden. Ten derde is in deze thesis aangetoond dat socialisatie van nieuw personeel niet als een bewust proces wordt uitgevoerd, waardoor de binding met het personeel niet in een vroeg stadium tot volle wasdom kan komen. Tot slot is duidelijk geworden dat het leiderschap binnen 11 Luchtmobiele Brigade zeer hoog wordt gewaardeerd, maar ook dat ditzelfde leiderschap (kaderleden) doorgaans voldoende actuele kennis ontbeert om het eigen personeel goed te kunnen begeleiden in hun persoonlijke ontwikkeling (loopbaan en opleiding). De algehele opvatting binnen de eenheden is dat deze vorm van personeelszorg uitsluitend een verantwoordelijkheid is van de personeelsdienst. Gelijktijdig dient de essentiële rol van deze gelieerde personeelsdienst te worden genoemd die, in overleg met de operationele eenheden, meer moet bijdragen aan een transparantere, toegankelijke en proactieve loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding.

Het actieonderzoek dat is uitgevoerd heeft een lange lijst van *Quick Wins* opgeleverd die door de zelfstandige eenheden zijn gebruikt voor een eenheid-specifiek implementatieplan. Ook zijn er diverse middellange termijn maatregelen gedefinieerd die door de brigade kunnen worden geïmplementeerd. Tevens zijn er adviezen opgesteld voor de Brigadecommandant die bij Staf CLAS kunnen worden geadresseerd. Tot slot zijn er diverse maatregelen geïnventariseerd die binnen de personeelsdienst, die is gelieerd aan de Luchtmobiele Brigade, kunnen worden genomen om bij te dragen aan het binden & boeien van personeel.

Het moet helder zijn dat, ondanks alle gedefinieerde en geïmplementeerde maatregelen, het binden & boeien van personeel afhankelijk is van vele factoren. Borging van de maatregelen en het genereren van significante managementinformatie over (vroegtijdige) uitstroom, om tijdig te kunnen anticiperen op de veranderende arbeidsmarkt en percepties van werknemers, verdient een Landmacht- of zelfs defensiebrede personeelsstrategie. Het vraagt om een strategie die aansluit bij de mantra dat personeel ons belangrijkste systeem is. Zeker nu de

politieke arena de gelden ter beschikking stelt voor een herstel en wellicht zelfs groei van de Krijgsmacht, is het vullen en gevuld houden van de Landmacht een strategische factor geworden.

Management summary

11 Air Mobile Brigade (11 AMB), an elite-unit of the Royal Netherlands Army, is confronted with an increase of premature turnover of personnel that cannot be compensated with an increased influx of new recruits. If this occurring trend continues, the lack of personnel will endanger the operational readiness of the whole brigade. Therefore, this master thesis, executed as part of the HRM-master class at the Hogeschool van Arnhem & Nijmegen, examines the various ways of influencing army personnel to retain and prolong their services. This thesis contains an analysis of two enquiries of the satisfaction of personnel of 11 AMB with their employer. In addition, four separate studies have been executed within the 11 AMB and the related personnel office. The first of these studies was focused on the defining a generic psychological contract, to research the causes of the fractions in the contract and the consequences of these fractions. The second study aimed at defining the distinguished forms of commitment. The third study focused on the socialization process for new personnel.

All parts of the aforementioned research have been conducted in close cooperation with a group of representatives coming from the various units of the 11 AMB and comprised of employees throughout the ranks. In addition, the group was reinforced by representatives of the participation council, the personnel's office, the clergy and a confidential counselor. In the different studies, mainly questionnaires have been used to grasp the minds of the employees, followed by a thorough analysis and discussion within the working group. The outcomes of these comprehensive analyses were so called quick wins, mid-term and longtime solutions.

First of all the thesis has shown the existence and the content of a generic psychological contract for the employees as well as for the employers. The latter contradicts the well accepted and acknowledged theories of Rousseau (1989). Second, it has become clear that the employees of the 11 AMB possess a high affective commitment based on ideals and comradeship. However, their commitment is negatively affected by a high continuity commitment which might lead to an increase of turnover when the labor conditions and labor market outside the Armed Forces improve. Third, this thesis has shown room for improvement in the socialization processes of the various units, which contributes to the lack of affection and commitment of new personnel to the 11 AMB. Finally, it has become clear that the leadership within 11 AMB is highly valued and appreciated. However, the same leadership is often inadequately skilled and able to guide and counsel their subordinates in its personal development (education and career). The overall attitude across the units is that the responsibility for this kind of counseling lies solely with the personnel officers. Then again, the personnel office should contribute more, in close cooperation with the units, to advocate a more transparent and accessible career development and career counseling process.

The action research part has produced a long list of Quick Wins that can be implemented by the various units of 11 AMB on their own. In addition, the defined mid-term solutions can be realized and coordinated by 11 AMB. Furthermore the long term solution basically advises of Commander 11 AMB to the Army Staff. Finally, the thesis describes possible actions to be accomplished by the personnel office liaised to 11 AMB, in order to support the brigade in its quest to retain and commit its soldiers.

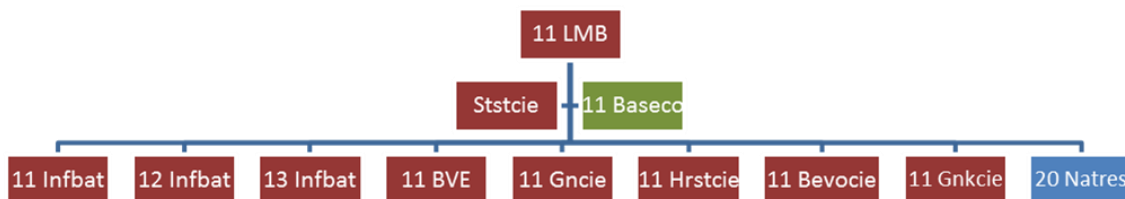
It is clear that, despite all defined and implemented measures, retention and commitment of personnel is influenced in many ways and by many factors. Institutionalizing of the described measures and generating significant management information regarding (early) retention, is seen to be able to affect and anticipate in time to the changing labor market and perceptions of the employees of 11 AMB. This however should not only be the concern of the brigade, but of personnel strategy of the Army and the Armed Forces. A strategy encompassing the mantra that our personnel is our most important system in a time that the political arena has the mindset of restoring the balance and is willingly to finance a revival of the Armed Forces, retention and recruitment of personnel will be a decisive factor.

Hoofdstuk 1: Het praktijkprobleem en de probleemstelling

Inleiding

Het onderzoek van deze masterthesis speelt zich af binnen een elite-eenheid van de Koninklijke Landmacht, 11 Luchtmobiele Brigade (11 LMB), een eenheid bestaande uit ruim 2300 mannen en vrouwen, verspreid over twee grote locaties in Assen en Schaarsbergen.

De Luchtmobiele Brigade is een volledig parate militaire eenheid en bestaat uit goedgetrainde militairen die beweeglijk en flexibel zijn. 11 Luchtmobiele Brigade is binnen twintig dagen wereldwijd inzetbaar en snel te verplaatsen. Helikopters van het Defensie Helikopter Commando maken dit mogelijk. Treden 11 Luchtmobiele Brigade en de helikopters geïntegreerd op, dan gaan ze als Air Manoeuvrebrigade (AMB) door het leven. De brigade is een snel inzetbare eenheid voor de politiek, bij uitstek geschikt voor allerlei brandhaarden, waar ook ter wereld. Dit kan door inzet bij vredesmissies, maar ook als het er echt op aan komt bij terrorismebestrijding, gewapende conflicten of oorlog (Ministerie van Defensie 11 Luchtmobiele Brigade).



Figuur 1. Organisatie 11 Luchtmobiele Brigade

Het werken binnen de Koninklijke Landmacht vraagt zowel fysiek als mentaal veel van mensen. Een strenge selectie is noodzakelijk, omdat er slechts een klein deel van de mensen op de arbeidsmarkt geschikt is om binnen deze organisatie te werken. Voor de Luchtmobiele Brigade gelden echter nog hogere fysieke én wellicht mentale eisen. Het personeel wordt namelijk over grote afstand ingezet met helikopters of vliegtuigen en moet het daarna, doorgaans onder moeilijke en risicovolle omstandigheden, zelfstandig kunnen volhouden om hun opdracht te volbrengen.

Personeel werkzaam bij deze speciale brigade is veelal herkenbaar aan de wijnrode kleur baret die je pas behaalt nadat je maanden intensieve opleiding en training hebt gevolgd, om uiteindelijk getest te worden aan de luchtmobiele opleidingseisen. Dit houdt in dat niet elke militair inzetbaar is op een arbeidsplaats binnen 11 Luchtmobiele Brigade. Deze eenheid moet daardoor binnen de kleine vijver, voor de Landmacht op zeer specifieke plekken, vissen om aan het juist personeel te komen. Het is dan ook zaak om dit personeel zo lang mogelijk voor deze eenheid te behouden.

De opdrachtgever voor deze masterthesis is de Commandant van 11 Luchtmobiele Brigade, Brigadegeneraal Cees Matthijssen, die integraal verantwoordelijk is voor de inzetgereedheid (en dus ook personele gereedheid) van deze eenheid.

1.1. Praktijkprobleem

Op dit moment heeft 11 Luchtmobiele Brigade een vullingsprobleem in de categorieën van manschappen en onderofficieren. In 2016 hebben meer dan honderd jonge werknemers hun contract vroegtijdig opgezegd. Door de hoge eisen die worden gesteld aan eventuele kandidaten voor de Luchtmobiele organisatie, de capaciteit van de opleidingsorganisatie en de verschillende omgevingsfactoren is een verhoogde instroom niet direct te verwachten.

Bovendien valt de manipulatie van de instroom van nieuw personeel niet onder de bevoegdheden of binnen het mandaat van de Luchtmobiele Brigade. De organisatie zal zich daarom moeten concentreren op behoud van personeel.

Om uiteindelijk ons personeel te kunnen behouden, is behalve het herkennen en erkennen van de urgentie van binden en boeien (bewustwording), ook meer inzicht nodig in dit thema. Hierdoor zou er een cultuur/situatie kunnen ontstaan waarin de intrinsieke motivatie van personeel, op alle niveaus binnen de organisatie, leidt tot behoud van de schaarse manschappen én mogelijk leidt tot doorstroom naar de categorieën onderofficier of officier. Door deze intrinsieke motivatie naar buiten uit te dragen, treedt ook een tweede orde effect op wanneer het personeel zich profileert als ambassadeur van 11 LMB. Dit zal mogelijk kunnen bijdragen aan de werving en de perceptie van deze specifieke eenheid in de maatschappij.

De schaarste van manschappen en onderofficieren (groepscommandanten) kan mogelijk de operationele gereedheid van deze specifieke eenheid in gevaar brengen. Het gaat binnen de Koninklijke Landmacht immers om het team en niet om de individuele spelers. Dit vullingsprobleem kent meerdere oorzaken. We zien een stagnerende instroom en een verhoogde vroegtijdige uitstroom. Een van de mogelijke onderliggende oorzaken van het huidige vullingsprobleem waarop de Luchtmobiele Brigade zelf invloed kan uitoefenen, is wellicht het onvoldoende kunnen '*binden & boeien*' van het personeel. Dit fenomeen is in de module Organisatieontwikkeling (maart 2016-juli 2016) onderzocht. Deze masterthesis is het (praktische) vervolg op dit onderzoek.

Het is interessant om te constateren dat er tot op heden binnen 11 LMB nog geen expliciete, structurele aandacht is voor het onderwerp '*personeelsbehoud*', vrij vertaald in '*binden & boeien*'. Hoewel de urgentie van het ondervullingsprobleem wordt onderkend en door Commandant 11 LMB is aangekaart in de Landmachtraad (Koninklijke Landmacht, 2016), is er te weinig diepgaand inzicht voorhanden in alle factoren van invloed en de samenhang tussen deze factoren. Denk hierbij aan de drie vormen van betrokkenheid (Allen & Meyer, 1996), breuken in het psychologisch contract (Rousseau, 2004) en zaken als *onboarding* (Bauer, 2013), socialisatieprocessen (Jones, 1986) en I-deals (Van de Ven & Nauta, 2015). Hierdoor is er (te) weinig besef van het probleem, staat dit thema niet specifiek op de agenda en is er in praktijk waarschijnlijk verbetering mogelijk. 11 LMB kijkt daarbij tot op heden veelal naar de externe partijen die moeten zorgdragen voor een adequate instroom en minder specifiek naar de mogelijkheden die binnen 11 LMB aanwezig zijn om personeel langer te behouden. Hier valt voor de brigade winst te behalen.

1.2. Probleemstelling

Door de verhoogde vroegtijdige uitstroom, en een instroom die hier niet op kan anticiperen én beperkt beïnvloedbaar is door 11 LMB, is er sprake van een toenemende personele ondervulling. Deze toenemende ondervulling bedreigt de personele gereedheid en dus de operationele gereedheid van 11 LMB.

1.2.1. Doelstelling

Het thesisonderzoek dient inzicht te verschaffen in:

- De dominante elementen in het psychologisch contract van het personeel van 11 LMB;
- De meest voorkomende schendingen in het psychologisch contract van het personeel van 11 LMB;
- De generieke gevolgen van de schendingen in het psychologisch contract van het personeel van 11 LMB;
- De dempende factoren van invloed op breuken in het psychologisch contract van het personeel van 11 LMB;
- De commitmentfactoren voor personeel van 11 LMB.
- De effecten van de socialisatie (Van Maanen, 1979) en *onboarding* (Bauer, 2013) in het eerste arbeidsjaar op breuken in het psychologisch contract (Rousseau, 1989) en I-deals (Van de Ven & Nauta, 2015).

- De invloed van leiderschap op bovenstaande aspecten.

Het onderzoek is bedoeld om het leiderschap op de verschillende niveaus binnen de organisatie van 11 LMB inzicht te geven in het belang van personeelsbehoud en de kaders te definiëren voor de interne vorming binnen de organisatie van 11 LMB, teneinde de contractverblijftijd te verhogen waardoor een continue personele gereedheid gewaarborgd blijft.

1.2.2. Centrale vraag

De centrale vraag van mijn onderzoek wordt:

Op welke wijze kan de organisatie (11 LMB) de contractverblijftijd van de luchtmobiele manschappen binnen de luchtmobiele brigade vergroten?

1.2.3. Deelvragen

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden dienen onderstaande deelvragen te worden beantwoord:

Theoretische vragen

1. Bestaan er meer commitmentfactoren, behalve de uit de literatuur affectieve, normatieve en continuïteitcommitmentfactoren ?
2. Welke interpretaties worden er gegeven aan socialisatie en onboarding?
3. Welke opvattingen bestaan er over het psychologisch contract, de inhoud van dit contract en de gevolgen van breuken in dit contract?
4. Zijn I-deals toepasbaar binnen de 11 LMB?
5. Wat zijn volgens de literatuur de voornaamste redenen van een breuk in het psychologische contract?
6. Welke *best practices* worden er in de literatuur beschreven op het gebied van omgaan met verbroken psychologische contracten?
7. Welke vorm van leiderschap draagt bij aan commitment?
8. Op welke wijze kan socialisatie bijdragen aan binden & boeien?
9. Hoe kunnen I-deals, *onboarding*, socialisatie, Psychologisch contract en leiderschaps- vertrouwen op een vruchtbare wijze toegepast worden in het personeelsbeleid (*best practices*)?

Empirische vragen

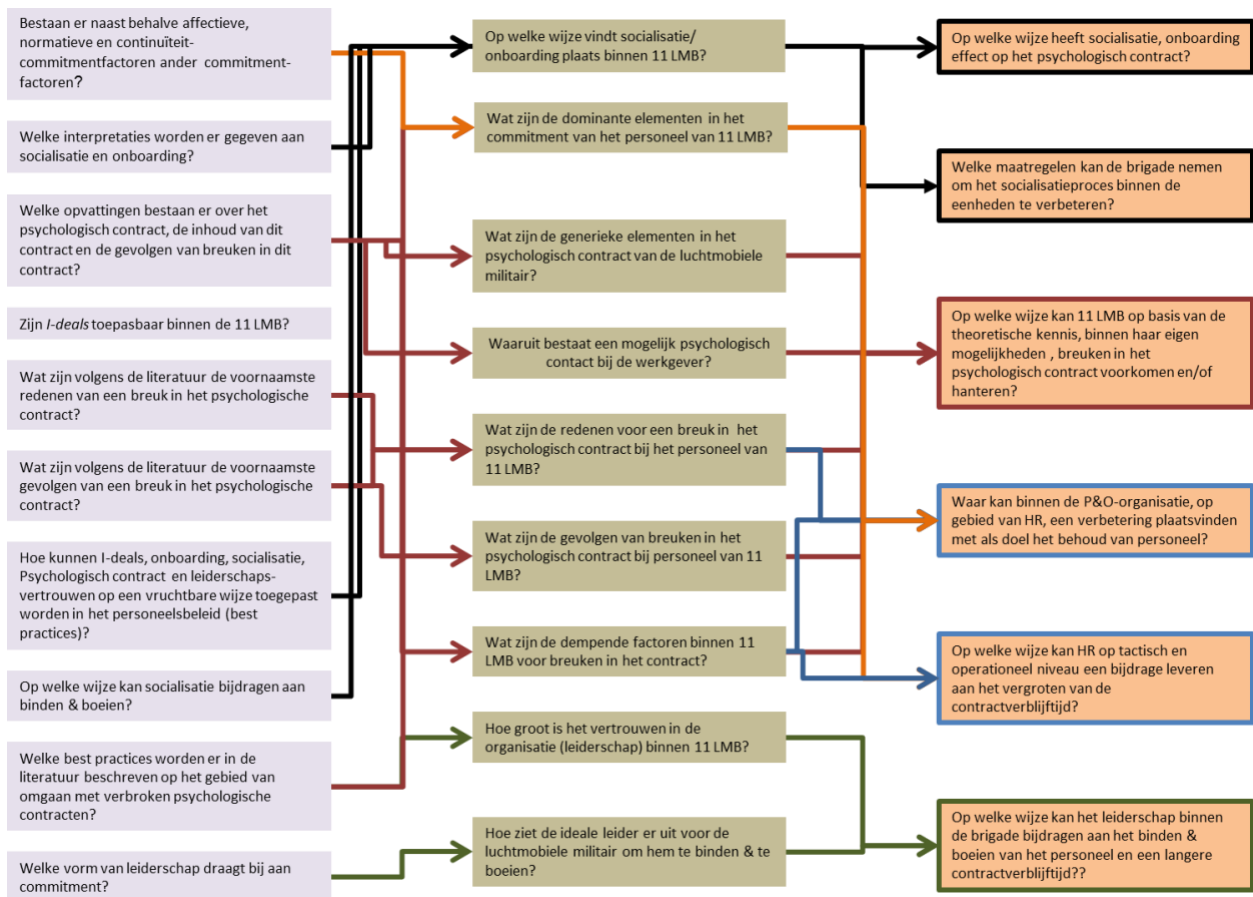
10. Wat zijn de voornaamste redenen voor vroegtijdige contractbeëindiging?
11. Wat zijn de dominante elementen in het commitment van de manschappen, korporaals en onderofficieren van 11 LMB?
12. Hoe groot is het vertrouwen in de organisatie (leiderschap) binnen 11 LMB?
13. Hoe wordt socialisatie/ *onboarding* binnen 11 LMB vorm gegeven en hoe kan dit socialisatieproces worden geoptimaliseerd?
14. Bestaan er I-deals binnen 11 LMB? Zo ja, wat zijn de voornaamste elementen van I-deals binnen 11 LMB?
15. Wat zijn de dominante elementen in het psychologisch contract van de medewerkers en de organisatie?
16. Wanneer en door welke ervaringen wordt het psychologisch contract bij manschappen verbroken?
17. Wat zijn de gevolgen van het verbreken van het psychologisch contract bij het personeel van 11 LMB?
18. Wat zijn mogelijke dempende factoren van invloed op breuken in het contract van de medewerkers?

Analytische vragen

19. Wat is het verband tussen breuken in het psychologisch contract en vervroegde uitstroom?
20. Wat is de relatie tussen socialisatie en het psychologisch contract binnen 11 LMB
21. Welke verband is te onderkennen tussen vertrouwen, commitment en binden & boeien?

Handelingsvragen

22. Op welke wijze kan 11 LMB, met de kennis van de breuken in het psychologische contract, zelf bijdragen aan een langere contractverblijftijd?
23. Op welke wijze kan het leiderschap binnen de brigade bijdragen aan het binden & boeien van het personeel en een langere contractverblijftijd?
24. Op welke wijze kan HR op tactisch en operationeel niveau een bijdrage leveren aan het vergroten van de contractverblijftijd?
25. Op welke wijze kan 11 LMB op basis van de theoretische kennis, binnen haar eigen mogelijkheden (vorming en leiderschap) breuken in het psychologisch contract voorkomen en/of hanteren?
26. Waar kan binnen de P&O-organisatie, op gebied van HR, een verbetering plaatsvinden met als doel het behoud van personeel.
27. Welke maatregelen kan de brigade nemen om het socialisatieproces binnen de eenheden te verbeteren?



Figuur 2. Verband tussen theorie, onderzoek en advies

1.3. Actieonderzoek

Om uiteindelijk Commandant 11 LMB niet alleen van een wetenschappelijk advies te voorzien, maar ook daadwerkelijk een direct effect te kunnen behalen, is gekozen voor een zogenaamd actieonderzoek. Een risico dat vooraf is onderkend, is het feit dat de cliënt, in dit geval Commandant 11LMB, in een passieve rol wordt gedwongen door de specialistische kennis van de onderzoeker (Bennink, 2015). Dit risico is voorkomen door aan

de ene kant een dwarsdoorsnede van de populatie van de brigade te laten participeren in een werkgroep en aan de andere kant regelmatig terug te koppelen aan de opdrachtgever.

Hoewel in hoofdstuk 3 hier nader op in wordt gegaan, is het goed om te beseffen dat in deze masterthesis een verantwoorde afweging is gemaakt tussen wetenschap en praktijk. Hierdoor zal er een tweetaligheid in de tekst voorkomen (Bennink, 2015). Aan de ene kant wordt de wetenschappelijke taal gebruikt voor theoretische overwegingen en aan de andere kant worden de adviezen geformuleerd in de (alledaagsere) taal van de omgeving van de opdracht. Hierbij wordt dus rekening gehouden met de Dublin Descriptor als eindterm in het hoger onderwijs, die toeziet dat de onderzoeker in staat is om informatie, ideeën en oplossingen over te brengen op een publiek bestaande uit specialisten of niet-specialisten.

1.4. Afronding

In dit eerste hoofdstuk zijn de eerste contouren van de masterthesis geschetst door de probleembeschrijving, het formuleren van de centrale vraag en deze vraag om te zetten in theoretische, empirische, analytische en handelingsvragen. In hoofdstuk 2 wordt hiervoor het theoretische kader verder uitgewerkt.

Hoofdstuk 2: Praktijktheoretisch kader

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader van dit onderzoek geschetst. Het theoretische kader kent grofweg een vierdeling. Allereerst wordt verdieping gezocht in het *psychologische contract* (PC) en de verschillende theorieën daarover wat betreft inhoud en functie (§ 2.3.1- §2.3.2). Ten tweede worden de begrippen *socialisatie* (§ 2.3.3) en *onboarding* (§ 2.3.4) behandeld als mogelijke invloedfactor op het psychologische contract. Ten derde wordt het begrip *commitment* geduid (§ 2.3.5) en wordt de link verklaard tussen commitment en vertrouwen (§ 2.3.6) als eventuele dempende en helende werking op breuken in en schendingen van het psychologische contract. Tot slot zal de mogelijke *rol van dit psychologisch contract* worden gezien in de theorieën over de *person-organization fit* (§ 2.3.7.). Dit wordt tenslotte samengevat in een conceptueel model.

2.1 Probleembeschrijving en -analyse

Rousseau (1989) beschrijft in haar werk over arbeidsverhoudingen tussen werknemers en werkgever het zogenoemde *psychologisch contract*. Dat betreft de overtuiging dat wederzijdse (impliciete/expliciete) beloften worden nagekomen, waarbij een schending van deze beloften het vertrouwen doet afnemen, ontevredenheid doet toenemen en uiteindelijk kan leiden tot een beëindiging van de relatie. Kraft (2008) onderzocht de effecten van deze contractschendingen op de prestaties van werknemers en specifiek hoe het effect varieert, afhankelijk van de *commitment* van de werknemer en het type psychologische contract.

Het is belangrijk om inzicht te krijgen in eventuele generieke breukelementen uit de individuele contracten die leiden tot een onherstelbare breuk in de arbeidsrelatie.

Voordat de werknemer zich meldt bij de organisatie, heeft er echter al een deel van een proces plaatsgevonden dat aangeduid kan worden als de *persons-organizational* (Cable, 1994). Dit is een proces waarin de aanstaande werknemer zich aangetrokken voelt tot een organisatie op basis van specifieke organisatiekenmerken. Wellicht ontstaan hier al de kaders voor het initiële psychologisch contract, in ieder geval ontstaan hier verwachtingen die over en weer gewekt zijn.

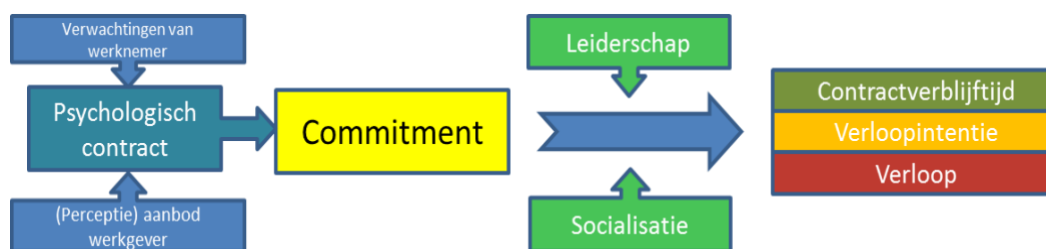
Wanneer de militair zich, na zijn werving en selectie en aansluitend zijn algemene militair opleiding meldt bij het onderdeel, maakt de militair een zogenaamd socialisatieproces door (Van Maanen, 1979). De socialisatie bepaalt mogelijk een deel van de binding die tot stand komt met de organisatie, maar kan evengoed de oorzaak zijn van de eerste twijgbreukjes in het contract, de werkelijkheid kan immers anders worden ervaren dan vooraf geschat. Meer recentere literatuur spreekt over *onboarding* als het proces waarbij nieuwe werknemers gemakkelijk wennen aan de sociale- en gedragsaspecten van hun nieuwe baan (Bauer, 2013).

Op een zeker moment in de socialisatiefase ontstaat er volgens Allen en Meyer (2001) commitment met de organisatie, waarin zij drie elementen onderscheiden:

- *affectieve commitment* is gebaseerd op de emotionele banden die de werknemer ontwikkelt met de organisatie, denk hierbij aan de kameraadschap, de idealen en voornamelijk de positieve werkervaringen. Arbeidstevredenheid is een onderdeel van deze emotionele, affectieve reactie op de functie en tevredenheid over het salaris of directe collega's;
- *normatieve commitment* reflecteert de betrokkenheid gebaseerd op de (morele) verplichting die wordt ervaren richting de organisatie zoals wederkerigheid als gevolg van educatieve investeringen;
- *continuïteitscommitment* komt voort uit kostenoverwegingen, zowel economische als sociale kosten die zouden ontstaan indien de werknemer de organisatie verlaat, maar wordt opgebouwd door waardevolle elementen zoals tijd en geld die de medewerkers aan de organisatie verbinden.

Het model van Meyer en Allen (1990) zegt overigens niet alleen iets over de commitment van een medewerker in termen van behoud, maar ook iets over diens inzet, participatie en productie. Behalve commitment is ook vertrouwen van belang in arbeidsverhoudingen (Cook, 1980; Frazier, 2015). Vertrouwen kan daarbij worden gemeten aan het geloof in de direct leidinggevende, het management en de directie. Kraft (2008) schrijft over de dempende werking van vertrouwen op contractschending. Dit is een mogelijke interessante optie om breuken in het psychologische contract weer te lijmen.

Onderstaand initiële model geeft een eerste inkijk in de wijze waarop het probleem in deze thesis is samengesteld. Het beschrijft de impact van het psychologisch contract op de commitment en de beïnvloeding van deze commitment door socialisatie en leiderschap. Deze (beïnvloede) commitment bepaalt de uiteindelijke contractverblijftijd, de eventueel latent aanwezige verloopintentie en het uiteindelijke verloop.



Figuur 3. Eerste opzet van het conceptuele model

2.2. Onderzoeksstrategie

In aanvulling op de uitgebreide literatuurstudie, verricht om het theoretisch kader verder vorm te geven, zal de voor de beantwoording van de empirische vragen grotendeels gebruik worden gemaakt van enquêtes en *action research*. Dit laatste vertaalt zich door gebruik te maken van een werkgroep die een doorsnede representeert van de brigade. Deze representatie is niet alleen geborgd door een afspiegeling van de rangen maar ook door participatie van de verschillende eenheden binnen de brigade, aangevuld met specialisten zoals de geestelijke verzorging, een vertrouwenspersoon en representatie van de medezeggenschap. De werkgroep die eens per drie weken samenkomt wordt telkens bekend gemaakt met het theoretische kader van een deelonderzoek, waarna zij binnen hun eigen geledingen de enquêtes houden. In de opvolgende werkgroepvergadering worden niet alleen de resultaten gedeeld, maar tevens geanalyseerd en wordt aansluitend gezien welke maatregelen kunnen worden genomen om personeel te binden en te boeien. De maatregelen worden daarbij omgezet naar zogenaamde *Quick Wins* en maatregelen voor de middellange en de langere termijn. Zo worden deelonderzoeken uitgevoerd naar het psychologisch contract van zowel de werkgever als de werknemers, naar de drie vormen van commitment, leiderschap en socialisatie/onboarding. Het doel is dat de eenheden uiteindelijk een implementatieplan maken van alle aangeboden en gedefinieerde maatregelen die specifiek aansluit bij de problematiek rondom binden & boeien binnen hun eigen eenheid. Behalve van de voornoemde deelonderzoeken wordt ook gebruik gemaakt van de resultaten twee medewerkerstevredenheidsonderzoeken SCOPE (2014) en Picture (2016).

2.3. Begripsbepaling

Een belangrijk onderdeel van dit onderzoek wordt vormgegeven door middel van literatuuronderzoek. Op basis van literatuur en eerdere (wetenschappelijke) onderzoeken worden de onderwerpen *persons-organization fit*, *socialisatie*, *onboarding*, *vertrouwen*, *organisatie-commitment*, *i-deals* en *psychologisch contract* in kaart gebracht, evenals de onderlinge verbanden tussen deze onderwerpen.

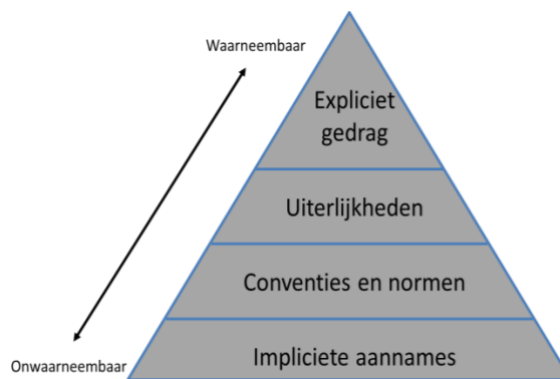
Bij deze literatuurstudie wordt tevens gelet op de bronnen waarnaar wordt verwezen, recentere nieuwe inzichten en de mate waarin zaken geciteerd worden. Tevens zal worden gezocht naar mogelijke sceptici die een ‘ander geluid’ ten gehore brengen.

2.3.1. Psychologisch contract

In de onderstaande paragrafen wordt antwoord gegeven op de theoretische vragen met betrekking tot de redenen voor breuken in het psychologisch contract en de mogelijke effecten die zich daarna kunnen voordoen. Tevens wordt de vraag beantwoord hoe volgens de gangbare literatuur het best kan worden omgegaan met breuken in het psychologisch contract.

In 2004 formeerde de NAVO al een internationaal onderzoeksteam, *the Human Factors and Medicine Task Group* om de demografische uitdagingen als gevolg van de dalende jongerenpopulatie en de aantrekkende civiele arbeidsmarkt en toenemende scholingsmogelijkheden voor jongeren (Van de Ven, 2004) in kaart te brengen. Eén van de onderwerpen die in deze *Task Group* naar voren kwam om personeel niet alleen te werven máár ook te behouden, werd omschreven als de individuele verwachtingen aangaande impliciete en expliciete verwachtingen over de arbeidsrelatie tussen werknemer en werkgever. Dit wordt in de literatuur nader omschreven als het psychologisch contract, een begrip dat in 1960 al werd geïntroduceerd door Argyris (1960) maar pas eind jaren '80 en begin jaren '90 aan interesse won als gevolg van het gedrag van werknemers dat werknemers toonden bij fusies en overnames.

Daar waar in de eerdere definities zowel ‘de verwachtingen van de werknemer’ als ook ‘de verwachtingen van organisatie’ in werden geïncorporeerd (Schein, 1965), stelde Rousseau (1989) dat de combinatie van deze verwachtingen als geheel te complex was om te analyseren. Zij schetste het probleem wat betreft het definiëren wie óf wat nu de organisatie representeert en stelde dat een organisatie niet kan worden beschreven in een uniforme set van verwachtingen. Daarom presenteerde zij een ‘smallere’ definitie van het begrip psychologisch contract met de perceptie van de individuele werknemer als centrale element: “*Psychological contracts are defined as the beliefs individuals hold regarding the terms and conditions of the exchange agreement between themselves and their organizations.*” (Rousseau, 1989). Wanneer je met werknemers praat, onderkennen allen het bestaan van een vorm van een psychologisch contract en kunnen velen zelfs de inhoud van ‘hun contract’ goed



Figuur 4. Elementen van organisatiecultuur (Quinn, 2011)

beschrijven. Dit brengt direct het gevaar met zich mee dat er veel lege retoriek over het psychologisch contract bestaat, omdat de insteek van het contract over de jaren volgens sommigen is verschoven van *veiligheid*, *continuïteit* en *loyaliteit*, naar een vrijere marktwerking waarbij werknemers gericht zijn op *employability* en niet zozeer gericht zijn op langdurige afspraken met een organisatie (Anderson, 1998). Dit fenomeen wordt omschreven als de zogenaamde ‘*new deals*’. Onderzoeken naar deze *new deals* (Van de Ven, 2004) laten echter

zien dat dit slechts geldt voor een kleine groep hoog geschoolde professionals en managers. De bevindingen van Rousseau neergelegd in haar vele artikelen, met diverse coauteurs, doen enige autoriteit uitgaan naar haar smallere definitie van het psychologisch contract en haar retoriek dat een organisatie niet kan worden beschreven in een uniforme set van verwachtingen. Toch kan dit laatste in twijfel worden getrokken en kan ook empirisch worden getoond dat organisaties wel degelijk een generieke set verwachtingen bezitten. Hiervoor moet wel de oversteek worden gemaakt van de psychologie naar de sociologie of wellicht de antropologie en moet het begrip organisatiecultuur worden doorgrond. De meeste besprekingen over organisatiecultuur zijn het er over eens dat cultuur een sociaal geconstrueerd kenmerk is van organisaties dat als het sociale bindmiddel fungeert van een organisatie (Quinn, 2011) en dat organisatiecultuur de dominante ideologie weerspiegelt die in de hoofden van de werknemers zit. Organizatiecultuur verschaft de medewerkers een gevoel van identiteit en vaak onuitgesproken richtlijnen voor het gedrag waardoor ze helpt het sociale systeem in de organisatie te stabiliseren.

De ontbrekende theoretische koppeling tussen sociologie en psychologie

Empirisch onderzoek (Quinn, 2011) heeft ook aangetoond dat cultuur en effectiviteit van een organisatie onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden en gevolgen heeft niet alleen op het organisatieniveau, maar ook voor de daarin werkzame personen. Hierbij worden aspecten genoemd als moreel van het personeel, hun inzet, productiviteit, lichamelijke gezondheid en emotioneel welbevinden. Deze aspecten komen nagenoeg overeen met de elementen die door Rousseau worden genoemd in relatie tot het psychologisch contract (Rousseau, 2004). Wanneer we vervolgens kijken naar het meest fundamentele niveau van de cultuur, is deze waarneembaar als impliciete aannames die de menselijke houding en het menselijke gedrag tot zijn omgeving bepalen. Vanuit deze impliciete aannames volgen de meer waarneembare conventies en normen, gevolgd door de uiterlijkheden en tot slot het expliciete gedrag. Op basis hiervan is de cultuur wel degelijk te koppelen aan het fundament van het institutionele psychologische contract dat vanuit de organisatie verwachtingen heeft van de nieuwkomer. Immers de cultuur legt deze implicatie op. Ook zou men de andere kant op kunnen redeneren en stellen dat de cultuur voortkomt uit het collectieve institutionele psychologisch contract dat de fundamentele legt voor de impliciete aannames.

Aangenomen dat psychologische contracten bestaan uit overtuigingen van een werknemer over wederzijdse verplichtingen tussen henzelf en hun werkgever, kan het psychologisch contract worden gezien als de basis van arbeidsrelaties (Rousseau, 2004). De vraag is echter waar deze overtuigingen dan op zijn gestoeld. Turnley (1999) stelt dat individuen deze overtuigingen baseren op enerzijds de interactie met de organisatievertegenwoordiger waarmee zij het initiële contact hebben en anderzijds de individuele perceptie van de organisatiecultuur. Dit houdt in dat de beginselen van het psychologisch contract al ontstaan bij het eerste contact als reactie op enkelvoudige wervingsuitingen. Dit contract ontwikkelt zich verder gedurende de tijd op basis van de interactie van tussen werknemer en werkgever (Rousseau, 1995).

In onderstaand tekstdeel zal nader in worden gegaan op een aantal relevante elementen van het psychologisch contract. Achtereenvolgens zullen de karakteristieken van een psychologisch contract en typen contracten worden aangehaald, de wederzijdse onderdelen van uitruil binnen het contract, de functie van het psychologisch contract, de redenen van een ervaren breuk in het contract en de effecten van een breuk in het contract.

Karakteristieken van het psychologisch contract

Het psychologisch contract kent een zestal specifieke kenmerken die bij iedere werknemer in mindere of meerdere mate aanwezig zijn (Rousseau, 2004). Allereerst is daar de vrijwillige keuze. De uitruil van beloften door de werknemer is een proces waarin de werknemer vrijwillig participeert. De vrijwilligheid en ongedwongenheid leiden er toe dat de belofte door de werknemer beter wordt nageleefd. Hierbij geldt dat de expliciete belofte nog sterker is dan de impliciete belofte. Dit laatste wordt door Defensie ook bewust expliciet gemaakt wanneer de militair

wordt beëdigd en hij/zij ten overstaan van familie, vrienden en collega's de eed of belofte van trouw aflegt aan de Koning, gehoorzaamheid belooft of zweert aan de wetten en onderwerping aan de krijgsmacht.

Een tweede aspect is het vaste geloof in de wederzijdsheid. Het psychologisch contract reflecteert de eigen overtuiging van de aangegane commitment en bevat veelal een diep, subjectief geloof dat dit leidt tot wederzijdse verplichtingen. Hierbij worden zaken door jonge werknemers veelal letterlijk genomen, terwijl oudere werknemers meer relativiseren. Bij jonge werknemers is de opmerking 'dat werken bij Defensie met zich meebrengt dat men een keer op missie moet gaan' voldoende voor de subjectieve wederzijdse belofte dat men ook daadwerkelijk wordt uitgezonden.

Het derde aspect is de inherente incompleetheid van een psychologisch contract. Een contract blijft van het begin af aan incrementeel groeien omdat een werknemer niet alle mogelijkheden die zich in de toekomst aandienen zal kunnen overzien. Het steeds 'dikker' wordende contract zal op den duur steeds meer gevulde paragrafen hebben en een volwassener stadium bereiken. Doordat de hiaten onderweg worden opgevuld dreigt alleen het gevaar dat de subjectieve perceptie van de werknemer 'uit sync' gaat lopen met de perceptie van de werkgever. Functioneringsgesprekken zijn daarom een ideaal middel om een periodieke herijking te doorlopen.

Ten vierde kent psychologisch contract meerdere bronnen. Voor de interpretatie van psychologisch contract wordt de werknemer van het begin af aan beïnvloed door onder andere het topmanagement – zijn bataljons- of brigadecommandant -, de HRM-afdeling, maar bovenal zijn direct leidinggevende met wie hij een intense band opbouwt. Het is dan ook niet verwonderlijk dat bij het vertrek van een leidinggevende, de werknemer enigszins ontheemd raakt en een verlies ervaart van het wederzijdse begrip van zijn / hun contract.

Het vijfde kenmerk betreft het 'managen van verliezen' of liever 'het omgaan met teleurstellingen'. Inherent aan het invullen van het contract zijn de teleurstellingen die het gevolg zijn van de zelf ingevulde verwachtingen. De eerste reactie bij breuken in het contract zijn dan ook veelal negatief van aard en ontaarden in boosheid, woede en commitmentverlies. De basis van het vervullen van het contract is dan weliswaar gericht op het nakomen van de wederzijdse verplichtingen, maar direct daarna komt de verplichting om verwachtingen en verliezen te managen.

Het zesde en laatste kenmerk van het psychologisch contract is de representatie van de arbeidsrelatie. Het contract is het zogenaamde mentale model voor de arbeidsrelatie en vertolkt de stabiele band die zonder veel bijsturing garant kan staan voor een onbewuste samenwerking. Rousseau (2004) geeft het QWERTY-toetsenbord als voorbeeld van een onbewuste zekerheid die ook bij het ontbreken van volledige informatie een basis vormt voor onderlinge afspraken. Die onderlinge band blijft echter ook onbewust in stand wanneer personeel binnen de organisatie wordt verplaatst en wordt veelal door de voormalige leidinggevende in stand gehouden. Dit kan tot lastige situaties leiden wanneer de voormalige werknemer een 'nieuw contract' is aangegaan met zijn nieuwe leidinggevende.

Soorten psychologische contracten

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de bestaande theorieën over het psychologische contract en wordt antwoord gegeven op de vraag welke soorten contracten worden onderkend.

Auteurs als Rousseau (2000), Kraft (2008), Morrison & Robinson (1997) hebben getracht om behalve de contractkenmerken ook de contracttypologieën te definiëren. Hoewel in literatuur de aandacht vooral uitgaat naar de transactionele en de relationele contracttypes, wordt ook de transsituationele en gebalanceerde contracttypen aangehaald die hun herkomst vinden in de beschrijvingen van Rousseau (2000). Het transsituationele contract is relatief eenvoudig, zakelijk en niet gericht op een lange emotionele commitment. Het is niets meer dan een uitruil van arbeid en geld zonder daarbij een ontwikkeling of training van de werknemer op te nemen. Dit zijn de

psychologische contracten voor tijdelijk, korte termijn werk. De gebalanceerde versie van het psychologisch contract is gericht op het ontwikkelen van carrièrekansen voor zowel binnen als buiten de organisatie waarbij er een beloning staat tegenover de prestaties die bijdragen aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen, een soort ‘verstandshuwelijk’.

De transactionele vorm van het psychologisch contract is voor de korte termijn waarbij een duidelijk ‘quit pro quo’ geldt. Geld, carrière voor hard werken, commitment en verplichtingen voor een baangarantie. Het gebrek aan betrokkenheid komt voort uit een mate van onzekerheid. Dit soort contracten ontstaan bij organisaties die in beweging zijn en waarbij organisatieveranderingen een ‘state of mind’ opleveren die een emotionele binding in de weg staan.

Tot slot wordt het relationele psychologisch contract onderscheiden. Dit is een contract met een open einde en gebaseerd op niet alleen materiële/juridische uitwisseling, maar die ook sociaal-emotionele elementen in zich heeft zoals loyaliteit en vertrouwen. Hierbij zijn prestaties van ondergeschikt belang en ligt de focus op deelname aan de arbeidsrelatie en vertrouwen in de die arbeidsrelatie.

Uitruilelementen binnen het psychologische contract

Eerder hebben we al geconstateerd dat het psychologisch contract een subjectieve perceptie is van een uitruil van werknemer- en werkgeverswensen. Beide partijen hebben een formeel contract met arbeidsvoorwaarden waarin veelal de juridische afspraken zijn van een monetaire uitruil van arbeid en geld. Intensief onderzoek naar bestaande benchmarks (De Vos, 2002) laten een vijftal dimensies zien van zowel het organisatieperspectief als ook van het werknemersperspectief.

Wat belooft de organisatie?		
	Dimensies	Toelichting
1	Carrière	Aanbod van mogelijkheden voor ontwikkeling of promotie binnen de organisatie.
2	Werkinhoud	Aantrekkelijk, uitdagend en inhoudelijk werk dat passen bij de capaciteiten en ambitie
3	Sociale omgeving	Aanbod van een fijne coöperatieve, stimulerende werkomgeving met een goede interne communicatie en participatieve collega's
4	Financiële compensatie	Aanbod van juiste financiële compensatie passend bij het werk en de conditie waaronder het werk moet worden verricht (incl. secundaire arbeidsvoorwaarden)
5	Werk-privé balans	Aanbod dat persoonlijke situatie wordt gerespecteerd, flexibele werktijden mogelijk zijn en dat het werk binnen de afgesproken uren realiseerbaar is.

Tabel 1. vijf dimensie van werknemersperspectief

Wat belooft de werknemer?		
	Dimensies	Toelichting
1	Inzet en prestatie	De wil om goede prestaties neer te zetten die te goed komen aan de organisatie
2	Flexibiliteit	De wil om flexibiliteit te tonen bij het uitvoeren van de taken die het bedrijf vraagt
3	Loyaliteit	Loyaliteit in vele vormen als langer werken indien nodig, niet vertrekken, ondersteunen en uitdragen van bedrijfsfilosofie
4	Ethisch handelen	De wil om het ethisch te handelen en vertrouwelijk om te gaan met bedrijfsinformatie, eerlijk om te gaan met financiële en bedrijfsmiddelen, respectvol om te gaan met personeel.
5	Beschikbaarheid	De wil om beschikbaar te zijn en zichzelf geschikt te houden (cursussen / vakliteratuur)

Tabel 2. Vijf dimensie van het werknemersperspectief

Afhankelijk van het soort contract, zoals die in de vorige paragraaf zijn besproken, zijn deze elementen dominanter aanwezig. De beloften zijn onderdeel van het impliciete onderhandelingsproces en de psychologische uitruil die in het contract worden opgenomen en afhankelijk van het soort contract nadrukkelijker naar voren komen.

Contractbreuken, oorzaak en gevolg

Breuken in het psychologisch contract laten hun sporen na en helen doorgaans niet, ondanks dat andere elementen van het contract wel worden nagekomen. Bij een assessment van een contractbreuk moet zowel het kwantitatieve aspect (de frequentie en gradatie) als en het kwalitatieve aspect (de beleving van de breuk) in ogenschouw worden genomen (Rousseau, 1998). Niet alleen het aantal teleurstellingen moet dus worden gezien, maar ook de frequentie in een tijdvak. Daarbij geldt dat sommige breuken harder aankomen dan andere, afhankelijk van de waarde die wordt gegeven aan het geschade contractelement. Dit is veelal voor iedere werknemer zeer specifiek en subjectief.

De sociaal-emotionele gevolgen van contractbreuken lopen uiteen van een breuk in vertrouwen, een daling in de voldoening die uit het werk wordt gehaald, een hoger ziekteverzuim, tot een toename in het voornemen om de organisatie te verlaten (Robinson & Rousseau, 1994). Andere gevoelens die contractbreuken veroorzaken zijn gevoelens van schending van respect, niet serieus worden genomen en geen (beloofde) ruimte krijgen voor eigen innovatieve ideeën (Deery, 2006).

De gevolgen blijven echter niet beperkt tot de individuele werknemer en kunnen uiteindelijk een organisatie in zijn geheel beïnvloeden. Een manager die namelijk zelf een slecht of gebroken psychologisch contract heeft, zal op zijn beurt minder snel geneigd zijn om toezeggingen aan zijn personeel te doen (Rousseau, 2004).

2.3.2. I-deals

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de theoretische deelvraag of I-deals toepasbaar zijn voor 11 LMB.

Eind vorige eeuw is een grote belangstelling ontstaan voor het bieden van maatwerk in arbeidsrelaties en arbeidsvoorwaarden. Door onder andere de krappe arbeidsmarkt en de groeiende economie, zochten werkgevers naar additionele en deels decentrale mogelijkheden om de schaarse arbeidscapaciteit te boeien en beter aan zich te binden. *Differentiatie* is daarbij het magische woord: elke werknemer ervaart het werk anders en moet daardoor anders gemotiveerd worden (Bruel, 1998). Maatwerk heeft dan ook als voornaamste doel om een organisatie beter om te laten gaan met de individuele behoeftes en voorkeuren van de werknemer en deze af te stemmen met de leidinggevende, om zodoende een optimale samenwerking te realiseren (Nauta, 2007). In de literatuur sluit bovenstaande aan op het begrip *Idiosyncratic Deal* (Rousseau, 2001) en wordt in eerste instantie een link gelegd met het psychologisch contract: de werknemer die uiteindelijk vanuit zijn psychologische contract een onbalans constateert en deze bespreekbaar maakt, staat eigenlijk aan de basis van een I-Deal. Doorgaans gaat dit over onderwerpen als salaris, werktijden en of persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden die het belang dienen van de werknemer. Hier staat tegenover dat de organisatie het belang onderkent van een lager ziekteverzuim, een kleiner verlooppercentage of een verhoging van de bedrijfsprestaties met daaraan gekoppeld het behoud van menselijk kapitaal (Dorenbosch, 2010).

Onderzoek naar I-deals is nog relatief nieuw en roept wellicht meer vragen op dan antwoorden voor handen zijn. Zo wijst onderzoek uit dat het sluiten van een I-deal een positievere invloed heeft op de arbeidsrelatie wanneer dit gebeurt na indiensttreding, dan wanneer deze vooraf wordt gesloten (Rousseau, 2009). Onderzoek van Hornung, Glaser en Rousseau (2008) laat zien dat zogenaamde I-deals bevorderlijk zijn voor het vermijden van 'werk-privé-conflicten' en dat ontwikkelde I-deals leiden tot hogere verwachtingen van de prestaties van de werknemer.

De negatieve effecten van I-deals liggen echter duidelijk op de loer. Wanneer werknemers met hetzelfde werkinhoud niet allen kunnen beschikken over dezelfde mate van I-deals, zal het gevoel van nepotisme, wantrouwen en onbegrip leiden tot conflicten. Ditzelfde geldt wanneer de mate waarin I-deals worden gehanteerd afhangen van de manager. Wanneer er vervolgens ook een sfeer komt 'wie kan de beste deal in de wacht slepen?' is de opzet van flexibele arbeidsrelaties feitelijk al mislukt. Dit geldt overigens ook voor de I-deal die wordt aangeboden door de werkgever, waarbij wordt gezegd 'ik kan je de deal geven, maar je mag er met niemand over praten' (Rousseau, 2001).

Onderzoek door TNO uit 2010 (Dorenbosch, 2010) op basis van data, verzameld van 3427 bedrijven en instellingen, geeft meer inzicht in de toepassing van maatwerk voor I-deals. In bedrijven met hoger opgeleiden en gedifferentieerde werkinhoud komen I-deals meer voor dan bij organisaties die zich kenmerken door eenvoudig werk dat wordt uitgevoerd door lager geschoolde werknemers. Dit wordt grotendeels verklaard door de wens van de organisatie om menselijk kapitaal te binden, waarbij lager opgeleiden eenvoudiger zijn te vervangen. Verder is de grootte van een bedrijf van invloed aangezien dit veelal een verband heeft met de afspraken met de vakbonden die zijn vastgelegd in een CAO. Een CAO geeft namelijk veelal een gelimiteerde speelruimte om I-deals te maken. De veronderstelling dat er een onderscheid is tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers in relatie tot de kans op een I-deal, wordt door het onderzoek niet gestaafd. Wel wordt duidelijk dat organisaties die een innovatiestrategie hebben, doorgaans meer HRM-ruimte hebben voor maatwerk op het gebied van salaris, werktijden en persoonlijke ontwikkeling.

Defensie heeft een duidelijke CAO en kent aanvullend ook het Algemeen Militair Ambtenaren Regelement waarin voor alle militaire ambtenaren de arbeidsvoorwaarden zijn vastgelegd. Het gros van de werkzaamheden binnen Defensie is gestandaardiseerd en er is slechts een klein percentage van het totale personeelsbestand te betitelen als schaars menselijk (kennis) kapitaal. Flexibilisering van arbeidstijden behoort tot de mogelijkheden, maar onderhandelingen over salaris zijn voor de overgrote meerderheid niet mogelijk. De ontwikkelmogelijkheden behoren echter ogenschijnlijk tot een grijs gebied waarin door de veelheid aan regels en noodzakelijke (individuele) maatwerk, wellicht de boosheid over de onduidelijkheid eerder de boventoon voert dan het gevoel van goedwerkgeverschap.

Gezien de beperkte raakvlakken van het concept van I-deals met de doelgroep van het onderzoek, manschappen van de luchtmobiele brigade, wordt de theorie van I-deals niet verder in ogenschouw genomen binnen dit onderzoek.

2.3.3. Socialisatie

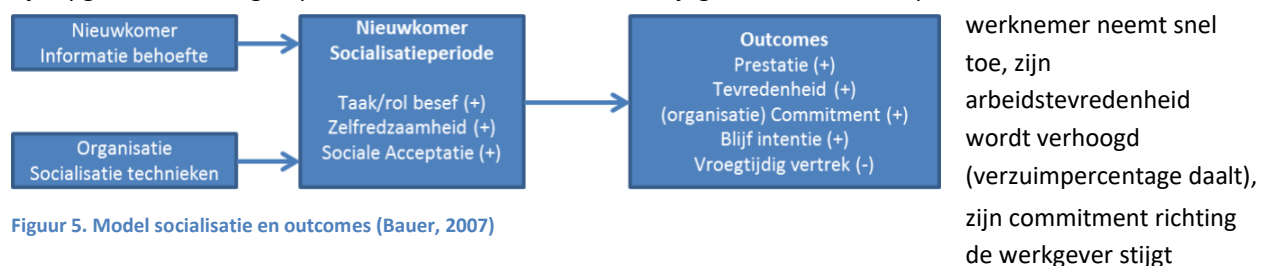
In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de theoretische vraag over de interpretaties van socialisatie en *onboarding*.

Beginnen in een nieuwe functie bij dezelfde organisatie, of zelfs beginnen bij een geheel nieuwe organisatie, blijft voor velen een spannende periode. Als nieuwkomer moet je jezelf de nieuwe processen eigen maken, maar vooral je aansluiten bij een nieuwe groep die al een gemeenschappelijke geschiedenis heeft, vaste patronen heeft gevormd en een eigen cultuur, rituelen en gebruiken kent. Het doel van socialisatie is dan ook om nieuwkomers de nieuwe arbeidsomgeving te leren kennen en te leren begrijpen om minder onzeker te zijn (Louis, 1980). Met het model van Van Maanen en Schein (1979) lijkt, gezien de vele verwijzingen naar deze bron, een typologie voor socialisatie enigszins vastgesteld. Zij definiëren organisatiesocialisatie als een proces waarbij nieuwe werknemers kennis, vaardigheden en houding verwerven die nodig zijn voor een effectieve participatie binnen de organisatie en het werk dat zij daar moeten verrichten. In het voornoemd model onderscheiden de auteurs een zestal dimensies (Van Maanen, 1979):

1. Collectief versus individueel. Bij collectieve tactieken worden nieuwkomers in groepen gesocialiseerd in tegenstelling tot individuele socialisatie. De bekende ontgroeningen bij universiteiten en de militaire academie zijn welbekende collectieve socialisatieperiodes.
2. Formeel versus informeel. Formele tactieken maken een duidelijk onderscheid tussen de nieuwkomers en de leden van de groep, terwijl informele tactieken dit onderscheid juist niet maken.
3. Sequentieel versus willekeurig. Bij de sequentiële tactieken is er een duidelijk 'spoorboekje' van het socialisatieproces en zijn de stappen in het socialisatieproces die leiden tot het groepslidmaatschap duidelijk zichtbaar, in tegenstelling tot onbekende willekeurige wisselende stappen.
4. Vastgesteld versus veranderlijk. Hierbij is bij de vastgestelde socialisatie duidelijk op welk tijdstip wat gebeurt en wanneer het lidmaatschap van de groep wordt verworven.
5. Serieel versus disjunctief. Serieel verwijst naar een socialisatietactiek waarin de nieuwkomer wordt gesocialiseerd door een groepslid die als een soort rolmodel fungeert. Een voorbeeld hiervan is de 'corps pa-zeun relatie' die nog altijd op de Koninklijke Militaire Academie wordt beleden. Disjunctief (gescheiden) is een tactiek waarbij de nieuwkomer zelf instaat voor zijn eigen socialisatie waarbij er doorgaans meer ruimte is voor innovatie en verandering binnen een organisatie.
6. Investerend versus afbrekend. De zogenaamde investerende socialisatietactieken zijn geënt op het onderkennen en het accepteren van de identiteit en huidige persoonlijke karakteristieken van de nieuwkomer. De tegenpool hiervan is de afbrekende tactiek waarbij de individuele identiteit en karaktereigenschappen worden genegeerd en zelfs ontnomen.

Jones (1986) heeft deze zes dimensies op zijn beurt weer geanalyseerd en onderverdeeld in drie socialisatie-tactieken: *inhoudelijke*, *contextuele* en *sociale* tactieken. Inhoudelijke tactieken zijn voornamelijk gericht op het inhoudelijke aspect dat de nieuwkomers moet worden bijgebracht. Denk aan bijvoorbeeld de veiligheidsbriefings die ieder personeelslid moet ondergaan of de introductie van de personeelsfunctionaris over de administratieve eisen die worden gesteld aan het personeelsdossier. De contextuele tactieken variëren van collectieve tot informele vormen, maar zijn voornamelijk gericht op informatieverstrekking om de waarden en normen van de nieuwe omgeving over te brengen aan het nieuwe groepslid (*the do's & don'ts*). De sociale socialisatietactieken zijn serieel en investerend van karakter. Denk hierbij aan de mentor die een nieuwkomer helpt zich aan te passen (Jones, 1986).

De positieve aspecten van socialisatietactieken laten zien dat nieuwkomers hun taak beter uitvoeren en het gevoel hebben dat zij hun taak beheersen. Doordat zij in de socialisatieperiode hun zelfredzaamheid hebben vergroot en zijn opgenomen in de groep, zullen de benefits voor het bedrijf groeien. Immers de productiviteit van de



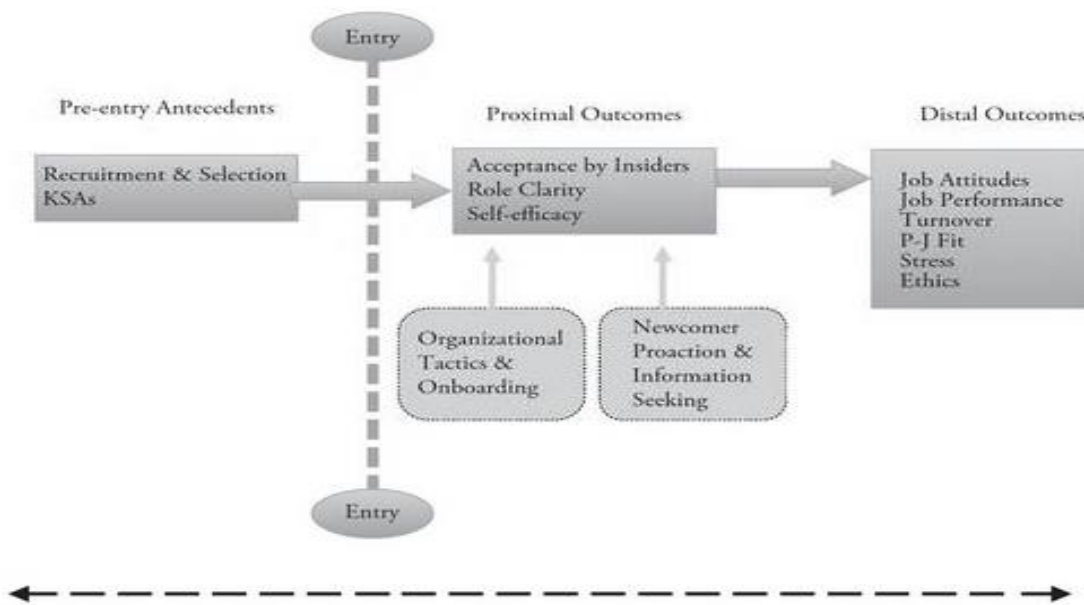
Figuur 5. Model socialisatie en outcomes (Bauer, 2007)

evenals zijn intentie om bij de organisatie te blijven (menselijk kapitaal) (Bauer, 2007).

Het moge duidelijk zijn dat de socialisatieperiode een direct invloed heeft op het psychologische contract en uiteindelijk een belangrijk proces is waarin vroegtijdig vertrek voorkomen kan worden en commitment tot stand gebracht kan worden. Een goede socialisatie van het nieuwe personeel bevordert de productiviteit en stimuleert de arbeidstevredenheid. Een juiste investering in deze periode draagt zorg voor een langere verblijfperiode.

2.3.4. Onboarding

Een nieuw begrip in de HRM-vocabulaire is *onboarding*, dat in een literatuurstudie soms kan leiden tot een semantische discussie over wat nu het grote verschil is met de socialisatie-activiteiten. Is *onboarding* nu een deelverzameling van socialisatie of juist andersom? In figuur 4. wordt *onboarding* als onderdeel van het socialisatieproces gezien door Bauer en Erdogan (2012). In figuur 5. wordt echter de socialisatie, door Bauer (2010) als onderdeel gezien van het totale *onboarding* proces.

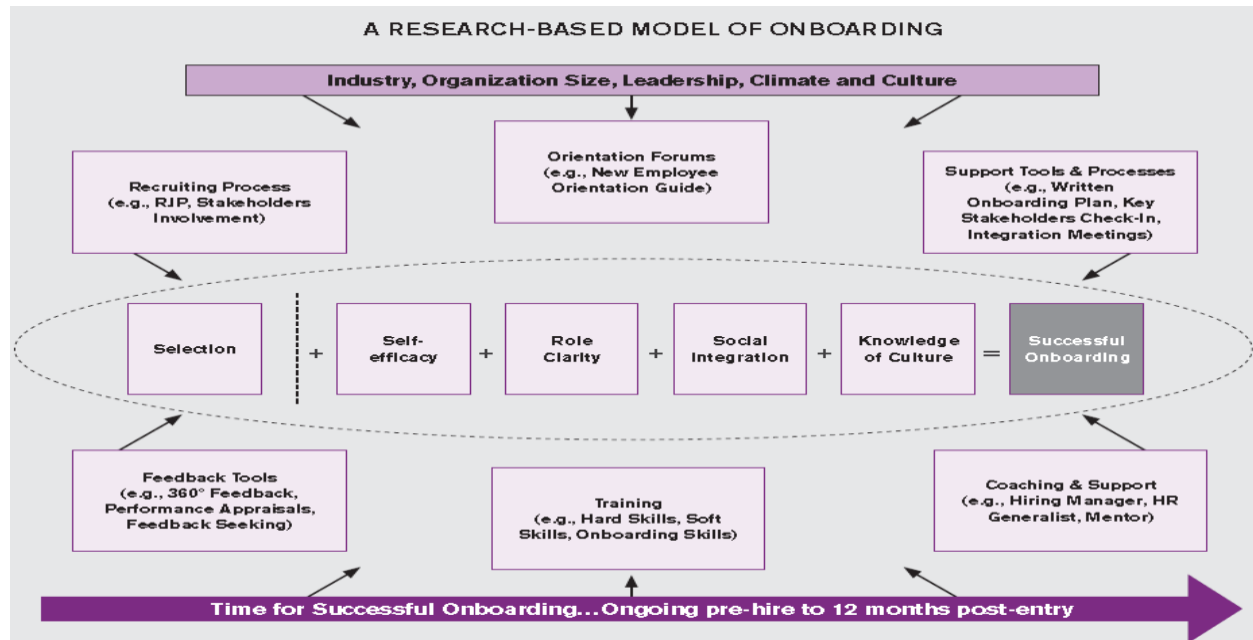


Figuur 6. Socialisatiemodel Bauer en Erdogan (Bauer, 2012)

Onboarding heeft binnen de HRM-wereld een duidelijke plaats gekregen in aanvulling op instroom, doorstroom en uitstroom. Eigenlijk start *onboarding* gelijktijdig met de sollicitatie en wordt deze daarna voortgezet wanneer de werknemer daadwerkelijk aan slag gaat (Bauer, 2013). De organisatie kan de nieuwe werknemer al ondersteunen door in de rekruteringsfase een realistische weergave van de functie te geven. Realistische functiebeschrijvingen werken namelijk realistische verwachtingen in de hand. Hoe meer de werkelijkheid deze benadert, hoe lager de kans op onvrede en vroegtijdig vertrek (Sels, 2008).

Zodra de nieuwe werknemer effectief wordt, een helder beeld heeft van diens taken, diens rol binnen het team kent, geïntegreerd is binnen het team en verwant is met de bedrijfscultuur, is de *onboarding* afgerond. De organisatie kan dit proces ten eerste faciliteren en versnellen door dit *onboarden* als onderdeel van het bedrijfsproces te zien en hier een *Standard Operational Procedure* van te maken, zodat iedereen binnen de organisatie bekend is met de procedure en dat iedere nieuwkomer een gelijkwaardige *onboarding* krijgt. Ten tweede wordt geadviseerd om een mentor aan te wijzen die gedurende het gehele *onboardingsproces* de nieuwe medewerker ondersteunt en begeleidt. Ten derde is *onboarding* een proces waar de eenheidscommandant in betrokken moet zijn. Dit geeft de nieuwe medewerker het idee dat iedereen, van hoog tot laag, begaan is met zijn aantreden. Ten vierde wordt geadviseerd om de nieuwe medewerker te inspireren, te complimenteren en te waarderen, hij/zij gaat immers een vacature vervullen waardoor hij/zij een potentiële aanwinst is voor de eenheid. Dit staat in tegenstelling tot sommige socialisatietactieken die veelal gericht zijn om de nieuwkomer (de) mores te leren. Ten slotte geldt het advies om een wederzijdse duidelijke communicatie op te zetten, zodat de nieuwkomers het gevoel krijgt dat zij altijd vragen kunnen stellen en zelfs fouten mogen maken (Bauer, 2013).

Onboarding en socialisatie liggen voor het gevoel dicht bij elkaar en zouden ook kunnen worden gezien als onlosmakelijk met elkaar verbonden. Daarbij is de socialisatie gevoelsmatig meer het mentale gedeelte en onboarding meer het zakelijke, overdachte HRM-proces. De semantische discussie moet echter niet leiden tot een stammenstrijd tussen HRM (P&O) en de directe commandant. Beiden hebben een groot belang bij een goede doordachte opvang, onthaal en integratie van nieuwe medewerkers.



Figuur 6. Research model van onboarding (Bauer, 2013)

2.3.5. Commitment en vertrouwen

In deze paragraaf wordt de deelvraag beantwoord die gaat over het verband tussen commitment, vertrouwen en binden & boeien.

Commitment is belangrijk voor organisaties. Onderzoek heeft uitgewezen dat betrokken, gecommitteerde werknemers beter functioneren, meer inzet tonen en minder snel geneigd zijn de organisatie te verlaten (Angle, 1981; Meyer & Allen, 2001). Al sinds de jaren zestig zoekt men naar verklaringen en achtergronden om de commitment te doorgronden en stuurbaar te maken. Toch is er in de Nederlandse taal een barrière om dit fenomeen te duiden omdat er geen exact synoniem is te vinden. De vier B's die door Vergouw (2013) zijn beschreven geven meer houvast voor een vertaling en begripsbepaling in de Nederlandse taal. Het gaat daarbij om betrokkenheid, bevlogenheid, binding en bezieling (Vergouw, 2013). Betrokkenheid geeft daarbij de gevoelscomponent aan, bevlogenheid verwijst naar de passie voor het werk, naar daadkracht en ambitie, terwijl binding de mate van identificatie en verbondenheid aangeeft en bezieling is meer gelinkt aan de meer spirituele kant. Om verwarring te voorkomen zullen de begrippen worden gebundeld in het woord commitment dat in de meer vooraanstaande internationale literatuur niet wordt betwist.

Etzioni (1961) maakte als een van de eerste een onderscheid in verschillende typologieën van wat hij noemt *involvement*. Hij onderscheidt daarbij de morele betrokkenheid, de berekende betrokkenheid en uitsluitingsbetrokkenheid (Penley, 1988). De morele positieve betrokkenheid wordt beschreven als het resultaat van identificatie van de werknemer met de organisatiedoelen en waarden. De calculatieve betrokkenheid is meer

gebaseerd op een rationele uitruil van voordelen en beloningen. De uitsluitingsbetrokkenheid kent meer een negatief, gedwongen karakter en wordt gezien in bijvoorbeeld gevangenissen.

Kanter (1968) onderscheidt in haar studie naar utopische gemeenschappen ook drie vormen van commitment, die grotendeels de vrijwilligheid van commitment ter discussie stellen. Ten eerste benoemt zij een continuïteitscommitment die wordt ingegeven door persoonlijke opofferingen en investeringen in de organisatie, zodat een vertrek niet mogelijk is of zal leiden tot een aanmerkelijk verlies. Ten tweede benoemt zij de cohesiecommitment die meer gericht is op de sociale relaties die zijn ontwikkeld door de organisatie door ceremonies of publiekelijke beloftes. Ten derde duidt zij de control commitment verbonden aan opgelegde normen en waarden en het (gedwongen, publiekelijk) herformuleren van eigen waarden in termen van de organisatiewaarden (Kanter, 1968).

Tien jaar later komen Staw en Salacik (1977) met een tweedeling in commitment, enerzijds gerelateerd aan een sterke identificatie met de organisatie, een attitude commitment, en anderzijds een commitment gebaseerd op *sunk costs*, oftewel geïnvesteerd “kapitaal” dat maakt dat de werknemer zich gebonden voelt en slechts in gedrag een commitment laat zien.

De meest aangehangen bespiegelingen over commitment dateren al weer uit 1991 en worden omschreven als “*the Three Components Model*” van Meyer en Allen (1991). Commitment wordt daarbij beschreven vanuit drie dimensies: de *affectieve commitment*, de *continuïteitscommitment* en de *normatieve commitment*.

De *affectieve commitment* is gebaseerd op de emotionele banden die de werknemer ontwikkelt met de organisatie, denk hierbij aan de kameraadschap, de idealen van de organisatie en vooral de positieve werkervaringen. Het gaat bij affectieve commitment over de wil en innerlijke overtuiging van de werknemer. De *normatieve commitment* reflecteert de betrokkenheid gebaseerd op de (morele) verplichting die wordt ervaren richting de organisatie zoals wederkerigheid als gevolg van educatieve investeringen. De normatieve commitment gaat daarbij om de morele plicht die door de werknemer ervaren wordt. De *continuïteitscommitment* komt voort uit kostenoverwegingen. De werknemer beziet daarbij zowel de economische als sociale kosten die zouden ontstaan indien hij/zij de organisatie verlaat; ‘hoe groen is het gras bij de burens?’. De continuïteitscommitment wordt opgebouwd door waardevolle elementen zoals tijd, energie en geld die de medewerker heeft geïnvesteerd in de organisatie en de bereidheid dit op te geven voor een betrekking elders. De handelingen die voortkomen uit dit continuïteitscommitment worden als opgelegde verplichtingen ervaren en zijn afhankelijk van het innerlijke onderhandelingsresultaat tussen de grootte en het aantal investeringen die de werknemer moet doen en zijn subjectieve perceptie van de aanwezige alternatieven.

Hoewel alle vormen van commitment een negatief verband hebben met vertrek of een vertrekintentie, is niet iedere vorm van commitment per se nuttig. Het gaat namelijk ook over de effecten die de vormen van commitment genereren in de wijze waarop het werk dagelijks wordt uitgevoerd (Dalton, 1982). Zo blijkt uit onderzoek (Allen & Meyer, 1996) dat de affectieve en normatieve gecommiteerde werknemers hun functieomschrijving breder omschrijven dan de continuïtsgecommiteerde werknemer. De eerste groep vult hun takenpakket aan, *in role plus extra role*, terwijl de tweede groep zich beperkt tot de *in role* omschrijving. De commitmentverschillen hebben ook hun effect op de wijze waarop werknemers omgaan met ontevredenheid om de werkplek. Zowel de affectieve als de normatief gecommiteerde groepen vertonen gedrag waarbij zij vocaal reageren door het doen van verbetervoorstellen, of blijven uit loyaliteitsoverwegingen het werk consequent uitvoeren. De continuïtsgecommiteerden laten echter bij ontevredenheid een vorm van onverschilligheid en weerstand zien. Belangrijk is te vermelden dat affectief gecommiteerd personeel een hogere arbeidstevredenheid laten zien en doorgaans daardoor ook gelukkiger zijn in hun privéleven.

Tegenover de minder nuttige vorm van continuïteitscommitment staat ook de minder nuttige vorm van disfunctioneel uitgesteld vertrek (Dalton, 1982). Het personeelslid dat alleen maar binnen de organisatie blijft omdat hij geen waarschijnlijk alternatief heeft, kan de bekende rotte appel worden die de rest van de mand doet rotten. Het faciliteren van de continuïteitgecommitteerde werknemer naar een baan buiten de eenheid of zelfs de organisatie, zou een noodzakelijke maatregel kunnen zijn om anderen te behouden. Beter nog zouden tijd en energie moeten worden gestoken in het weer stimuleren van de affectieve en normatieve commitmentsfactoren.

Een factor die mogelijk van belang kan zijn in de graad van commitment is de lengte van het contract. Je zou je namelijk kunnen voorstellen dat iemand met een tijdelijk contract een andere vorm of een lagere graad van commitment zou hebben, dit in het verlengde van het transactionele psychologische contract. Een studie van José (2008) heeft uitgewezen dat er geen significant verschil bestaat in de commitment-level tussen vaste of tijdelijke werknemers. In deze studie wordt aan deze conclusie vastgehouden.

Wanneer de vorige theorieën in ogenschouw worden genomen, kan een aantal verbanden worden gelegd waar hieronder kort op wordt ingegaan.

1. Normatieve commitment en het psychologisch contract. Ondanks het feit dat het psychologisch contract affectieve componenten kan bevatten, zit er een grote mate van wederkerigheid in. Immers door de wederzijdse afspraken en beloften wordt de medewerker gemotiveerd, moreel geprikkeld om zijn 'end of the deal' te verwezenlijken. De normatieve commitment bevat ook deze morele plicht om tegemoet te komen aan de organisatie.

2. Affectieve commitment en socialisatie. Affectieve commitment wordt versterkt door de intrinsieke wens van de werknemer om zijn eigen wensen en behoeften te bundelen met de idealen van de organisatie. Dit komt deels voort uit de personeuseigenschappen, de baan karakteristieken en de werkervaring van de werknemer die maken dat hij zich comfortabel voelt in zijn werk (Mowday, 1982). De wens van de werknemer om zich comfortabel te voelen in zijn werk en het gevoel te hebben competent te zijn in zijn functie is psychologisch van aard en heeft mogelijk een directe link met de socialisatie. Hoe beter een socialisatiefase binnen een bedrijf is georganiseerd, des te sneller en groter zal de affectieve commitment groeien.

3. Normatieve commitment en socialisatie. Ook hier kan de socialisatie als een investering worden gezien waarin de normatieve commitmentgevoelens worden gestimuleerd. Immers de investeringen die de organisatie doet ten aanzien van de werknemer dienen een balans te vinden met de inzet, attitude en 'terugbetaling' door de werknemer. Door in de socialisatie begrippen als loyaliteit en wederkerigheid als een mantra te benoemen wordt de normatieve commitment mogelijk sterker aangezet.

4. Duurzame inzetbaarheid en affectieve commitment. Het feit dat affectief gecommitteerde werknemers gelukkiger zijn in hun leven buiten hun werk om en hun werk zorgvuldiger uitvoeren legt de link naar duurzame inzetbaarheid. Ook daar zien we een streven dat gericht is op het blijvend verhogen van de productiviteit, afname van arbeidsgerelateerde stress en verzuim, waarbij employability en mobiliteit worden gepropageerd. Hoewel ook de externe mobiliteit hier een contrast zou kunnen vormen met het behoud van personeel, moeten we ook niet blind zijn voor functioneel vertrek.

2.3.6. Vertrouwen

Behalve commitment is ook het verschijnsel *vertrouwen* van belang in arbeidsverhoudingen (Cook, 1980). Het verschijnsel vertrouwen kent echter veel betekenissen in de sociaalwetenschappelijke literatuur, vandaar dat in deze paragraaf dit begrip in relatie tot het onderwerp 'Binden & Boeien' nader wordt gedefinieerd.

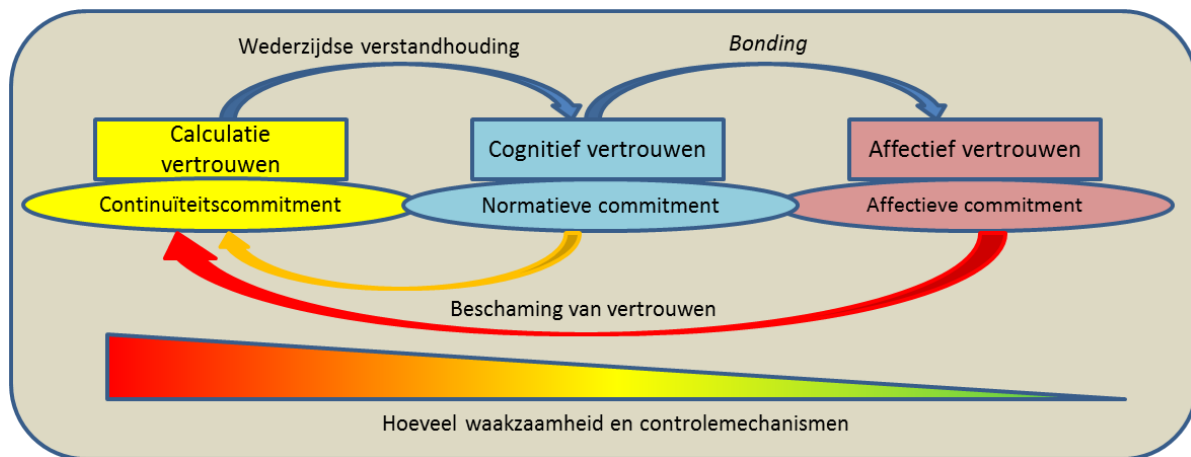
In rationele zin is vertrouwen 'risico nemen in situaties waarin het risico afhankelijk is van wat een ander doet' (Coleman, 1990). Het vertrouwen wordt gegeven wanneer 'de kans op een gerechtvaardigd vertrouwen maal de opbrengst' groter is dan 'de kans van een beschaamd vertrouwen maal het te lijden verlies'. Het gaat dus om een gecalculerde rationele afweging en een perceptie van de betrouwbaarheid en redelijke verwachtingen van een ander (Hardin, 1999). Andere auteurs stellen dat betrouwbaarheid juist niet te rationaliseren is en niet is te berekenen en betogen de irrationele dimensie van vertrouwen. Seligman stelt dat vertrouwen aan de orde is bij een gebrek aan voorspelbaarheid, waarbij het om situaties gaat waarin verwachtingen niet meer opgaan. 'Trust' wordt door hem dan ook onderscheiden van '*reliance*' en '*confidence*', waarbij de laatste begrippen meer het vertrouwen uitspreken dat iemand iets doet dat hij traditiegetrouw of redelijkerwijs zou moeten doen (Seligman, 1997). Seligman (1997) doelt met vertrouwen op 'een situatie waar er een gereede kans is dat men wordt bedrogen en zelfs meer te verliezen heeft dan te winnen'.

Vertrouwen, of dit nu binnen een organisatie is of tussen organisaties, kent drie perspectieven die de basis van vertrouwen vormen (Lane, 1998). Allereerst wordt het calculatieperspectief onderkend, gebaseerd op de afweging van verwachte kosten en baten. Ten tweede wordt het verstandhoudingsperspectief (cognitief vertrouwen) onderkend, gebaseerd op het beter begrijpen van partner en zijn beweegredenen kunnen doorgronden waardoor uiteindelijk een bepaalde voorspelbaarheid wordt gegenereerd. De laatste basis voor vertrouwen is het persoonlijke identificatie perspectief dat is gebaseerd op gemeenschappelijke waarden, normen en morele verplichtingen. Hier komt wellicht ook een vorm van '*bonding*' naar voren die dichtbij vriendschap/kameraadschap staat en door McAllister (1995) '*affect-based trust*' wordt genoemd.

We kunnen deze bovengenoemde vormen van vertrouwen ook zien als een groeimodel die naar mate de tijd voortschrijdt, evolueert van een berekende vorm naar een vorm van wederzijds begrip en uiteindelijk naar de affectieve vorm. Deze transitie kan echter alleen plaatsvinden indien het vertrouwen niet wordt beschaamd en er daadwerkelijk de mogelijkheid bestaat om een verdiepingsslag te maken in de verstandhouding (Child, 2005).

Indien het vertrouwen wordt beschaamd, vervalt het fragiele vertrouwensbeginsel naar het calculatieve niveau en komt de andere zijde van vertrouwen, namelijk waakzaamheid, pregnanter naar voren waarbij tevens controlemaatregelen belangrijker worden. Indien vertrouwen vervolgens omslaat in wantrouwen tegen de partner of organisatie, zullen niet alleen de voornoemde controlemaatregelen toenemen, maar zal er tevens een afname zijn in de succesvolle samenwerking en de acceptatie van de invloed vanuit die organisatie. Een relatie met het eerder besproken psychologisch contract (Robinson, 1997) en commitment is dan al snel te maken.

Om dit duidelijk te maken is de relatie tussen de gradaties van vertrouwen, waakzaamheid, commitment en breuken in het psychologisch contract in figuur 7 in perspectief geplaatst. Hierbij het duidelijk dat een beschaming van het vertrouwen hand in hand gaat met breuken in het psychologisch contract.



Figuur 7. Vertrouwen, commitment en waakzaamheid

Voor deze thesis geldt echter de behoefte aan sociaal vertrouwen, de bereidheid om je kwetsbaar op te stellen voor de handelingen die een ander uitvoert, gebaseerd op een relatie die door de tijd is opgebouwd (Mayer, 1995). De werknemer weet niet precies wat de ander denkt of gaat doen, maar omdat hij/zij hem langer kent en zij een relatie hebben opgebouwd, is er een bereidheid om met hem mee te gaan, te doen wat hij zegt, of te geloven wat hij vertelt. Uiteindelijk leidt vertrouwen in iets tot een verminderd gevoel van onzekerheid over datgene (McAllister, 1995), wat weer tot gevolg heeft dat men meer bereid is om mee te werken (Mayer, 1995). Als leiders in vertrouwen investeren leidt dat tot een toename van het enthousiasme en volharding van het individu (Boxmeer, 2012).

In de context van deze thesis dient ook het vertrouwen in de militaire collega/leider in perspectief te worden geplaatst. Het vertrouwen in de militaire collega/leider is wellicht een extremer vertrouwen aangezien het ultimo gaat over het leven dat men toevertrouwt. Het Bureau Militaire Gedragwetenschappen (Expertise Centrum Leidinggeven, 2011) heeft zes dimensies omschreven die als bouwstenen gelden voor (wederzijds) vertrouwen en die gezamenlijk een optimale mix opleveren voor dat vertrouwen.

1. Wederzijds begrip en respect. Hierbij is het van belang elkaars positie en achtergrond te kennen en als leider duidelijk te maken hoe je denkt en vice versa.
2. Loyaliteit. Onvoorwaardelijk steun aan elkaar geven, juist onder moeilijke omstandigheden.
3. Vakkennis, vaardigheden en capaciteiten. Overtuigd zijn en overtuigd worden van elkaars kwaliteiten.
4. Ethisch bewustzijn. Bewust zijn van elkaars waarden- en normensysteem.
5. Transparantie, openheid en eerlijkheid. Door het verschaffen van informatie, beter te veel dan te weinig en door te doen wat je zegt en te zeggen wat je doet.
6. Verantwoordelijkheidsgevoel en taakopvatting. Hierbij gaat het om het gevoel dat op het moment van de waarheid, men elkaar niet in de steek laat en dat men elkaars problemen gezamenlijk oplost.

Het verband tussen vertrouwen en het psychologisch contract is het onderwerp van aandacht geweest in meerdere onderzoeken (Robinson, 1994; Robinson 1996; Sparrow 1996). Hierin wordt gesteld dat de intensiteit van de reactie van een werknemer op een schending van het contract niet alleen is gebaseerd op het niet nakomen van veronderstelde beloften, maar ook wordt beïnvloed door meer generieke teleurstellingen die zijn gebaseerd op gevoelens over respect en gedrag gebaseerd op een opgebouwd vertrouwen. Robinson (1996) omschrijft haar eigen definitie van vertrouwen als: 'Iemands verwachtingen, aannames of overtuigingen over de waarschijnlijkheid dat het handelen van een ander zal bijdragen, bevoordelen of ten minste geen afbreuk zal doen aan zijn eigen doelen'. Daarbij suggereert zij dat vertrouwen een significante rol speelt in de subjectieve ervaring van een

schending van het psychologisch contract. Werknemers met een laag vertrouwensniveau zullen daarbij een hogere graad van argwaan vertonen en sneller de perceptie verkrijgen dat er een breuk is in het psychologisch contract. Deze werknemers met een laag vertrouwen zullen daarbij ook sneller het gevoel krijgen dat hun inzet niet in balans is met de impliciete beloften van de werkgever. Het vertrouwen in de organisatie en de direct leidinggevende kan echter ook een dempende werking hebben op de negatieve gevoelens van breuken in het contract. Vertrouwen is een belangrijke factor in de balans tussen werkgever en werknemer en kan worden gezien als het lijmiddel in de beleving van contractschendingen.

2.3.7. Person-organization fit

Al lange tijd wordt er binnen arbeid- en organisatiepsychologie nagedacht over de connectie die werknemers maken met een organisatie voordat zij daar gaan werken. Zij worden door de organisatie aangetrokken om redenen die conceptueel zijn te clusteren in een behoeftevervulling, een match tussen vraag en vaardigheid en een vorm van eensluidendheid (Cable & Judge, 1994). De behoeftevervulling slaat op de behoefte van de werknemer die de organisatie voor hem kan invullen, de mogelijkheid om onderzoek te verrichten en de behoefte om mensen te helpen of een bijdrage te leveren aan de samenleving. De match tussen vraag en vaardigheid duidt op een vaardigheid die de werknemer bezit en waarvan hij overtuigd is dat deze vaardigheid tot uiting komt bij de toekomstige werkgever; denk aan de chirurg en het succesvolle ziekenhuis of de ervaren monteur bij de Wegenwacht. Tot slot kan een werknemer worden aangetrokken door overeenkomsten en gelijkenissen die hij ziet met het bedrijf waar hij wil werken: innovatief, creatief, *down to earth*, snel of juist behoudend en strevend naar duurzame idealen.

Deze connectie wordt in de literatuur een 'fit' genoemd, in dit geval een Person-Organisation fit (PO-fit). Wanneer het werk de gewenste 'fit' oplevert die door de medewerker wordt gewaardeerd, dan is de binding van deze medewerker met de organisatie het grootst (Kristof, 1996). Deze PO-fit is dus feitelijk al aanwezig voordat de werknemer daadwerkelijk aan de slag gaat en hoe meer de organisatie voldoet aan de eerste verwachtingen des te groter zal de commitment zijn.

De verbanden die in de literatuur worden gelegd tussen PO-fit en andere onderwerpen zijn groot. Allereerst wordt het verband met de socialisatie gelegd (Cable & Parsons, 2001). Collectieve of formele socialisatie levert een positieve bijdrage aan de subjectieve P&O-fit die door de werknemers wordt ervaren. Cable & Judge legden eerder al de relatie tussen de PO-fit en het ASA-model (Schneider, 1987) waar wordt betoogd dat een organisatie bottom-up transformeert en wordt gedefinieerd door het personeel dat voortkomt uit *Attraction – Selection – Attrition*. De tevredenheid met het werk binnen de organisatie, de PO-fit, wordt daarbij gelinkt aan intrinsieke motivatie van het personeel. Hierover wordt nu juist gezegd dat voor werknemers in de publieke sector geldt dat zij arbeidsinhoud belangrijker vinden dan extrinsieke factoren als salaris, status en carrière (Buelens & Van den Broeck, 2007). Hoewel in de literatuur er geen duidelijke link is te vinden tussen de PO-fit en het psychologisch contract, kan deze relatie wel degelijk worden onderkend. Mogelijk is de oorzaak van dit hiaat te herleiden tot het ontbreken van mogelijke bruggen tussen de sociologie en de psychologie. Indien we aannemen dat de PO-fit aanvangt met een subjectieve, individuele perceptie van een toekomstige functie of organisatie, de *attraction* uit het ASA-model van Schneider (1987), dan kan de *selection* en *attrition* evengoed worden ingegeven door schending van het psychologisch contract. Immers, het betreft ook hier een set van individuele overtuigingen van een werknemer betreffende de met de organisatie overeengekomen rechten en plichten voor zowel de werknemer als de werkgever. Breuken in het psychologisch contract kunnen daarom ook invloed hebben op het verstoren van de ogenschijnlijke initiële PO-fit, die leiden tot contractbeëindiging. Hiermee wordt voor deze thesis de PO-fit en het psychologisch contract aan elkaar verbonden en wordt een separaat onderzoek naar PO-fit uitgesloten maar nader bezien bij het onderzoeken van het psychologisch contract.

2.4. Empirisch onderzoek

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden zal onderzoek worden gedaan naar de voornaamste redenen voor vroegtijdige contractbeëindiging binnen 11 LMB. Om dit onderzoek binnen een grote organisatie als 11 Luchtmobiele Brigade te kunnen uitvoeren is ondersteuning verzocht aan de opdrachtgever. Zijn steun bestond in eerste instantie uit het enthousiasmeren en informeren van zijn ondercommandanten door in de ondercommandantenvergadering van november 2016 het onderzoek te mogen toelichten. In deze vergadering is vervolgens de opdracht gegeven dat iedere eenheid een drietal onderzoeksliden ter beschikking stelt die een dwarsdoorsnede vertegenwoordigen van de eenheid, te weten een officier, onderofficier en korporaal/manschap. Deze personen zijn aangevuld met een geestelijk verzorger, een lid van de Medezeggenschapscommissie en een vertrouwenspersoon. Deze grote groep heeft niet alleen gefungeerd als respondent, maar heeft ook ondersteund bij het distribueren van verschillende enquêtes en het vervolgens verzamelen van data uit deze enquêtes.

De werkgroep

Omdat de werkgroepleden een grote diversiteit aan achtergronden hebben, is in eerste instantie veel tijd geïnvesteerd in het informeren van deze leden. De zes bijeenkomsten die gemiddeld om de drie weken plaatsvonden kenmerkten zich door een terugkoppelmoment, een scholingsmoment en een opdrachtmoment. In het scholingsmomenten zijn de werkgroepleden telkens geïnformeerd over de theoretische achtergrond van het betreffende onderzoeksdeel. Het bezit van deze kennis maakt het mogelijk voor de werkgroepleden om actiever te participeren in de werkgroep, maar tevens maakt hen dit geschikter om de opdrachten gekoppeld aan de theorie beter uit te voeren. Het terugkoppelmoment is de groepsgewijze terugkoppeling van de deelonderzoekresultaten. Om de verschillende invloeden op het binden en boeien van personeel te kaderen is gekozen voor de onderwerpen psychologisch contract, leiderschap, socialisatie en commitment.

In de terugkoppelmomenten wordt tevens bezien welke acties direct kunnen worden geïdentificeerd om bij te dragen aan het verminderen van de vroegtijdige uitstroom op de korte en middellange termijn. Tevens worden eventuele adviezen verzameld die op een hoger niveau in de organisatie moeten worden geïnitieerd omdat ze buiten de invloedssfeer van de brigade vallen. Belangrijk is dat de analyses worden omgezet in implementatieplannen die in meeting 5 worden gepresenteerd.

Brondocumenten

Behalve van het eigen onderzoek, wordt ook gebruik gemaakt van de al gehouden onderzoeken Scope (2014) en Picture (2016). Beide onderzoeken zijn uitgevoerd in opdracht van de Commandant 11LMB door bureau Trends, Onderzoek & Statistiek (TOS) van de Divisie Personeel & Organisatie Defensie (DPOD). Ze bieden inzicht in een breed scala van organisatieonderzoek van verloopintentie tot het vertrouwen in het leiderschap van werkinhoud tot werkdruk en werksfeer. Beide onderzoeken zijn uitgevoerd met een hoge respons van meer dan 1300 werknemers.

Onderzoek naar het psychologisch contract

Het onderzoek naar het psychologisch contract onderkent een zevental parameters die door middel van enquêtes onder 120 werknemers is uitgevoerd. Deze werknemers bestonden voor 20% uit middenkader (onderofficieren) en 16,6% uit hoger middenkader (officieren). Het onderzoek had tot doel te bezien:

1. Wat zijn de generieke elementen van het psychologisch contract van de werknemer binnen 11 LMB?
2. Wat zijn de generieke elementen van het psychologisch contract van de werkgever (11 LMB)?
3. Wat zijn de generieke redenen voor een perceptie van contractbreuk bij de werknemer binnen 11 LMB?
4. Wat zijn de generieke redenen voor een perceptie van contractbreuk bij de werkgever (11 LMB)?
5. Wat zijn de generieke gevolgen van een contractbreuk bij de werknemer binnen 11 LMB?
6. Wat zijn de generieke gevolgen van een contractbreuk bij de werkgever (11 LMB)?

7. Wat zijn de generieke middelen/elementen die een dempende werking hebben op contractbreuk?

Onderzoek naar leiderschap

Leiderschap heeft een directe invloed op het commitment van personeel. Hiervoor is onderzoek gedaan naar de verschillende leiderschapsstijlen binnen 11 LMB. De optie die zich hiervoor aandienende was om in samenwerking het Expertise Centrum Leiderschap Defensie het PerCo-model te hanteren. Het PerCo-model is gebaseerd op een zeer uitgebreide literatuurstudie die heeft geleid tot het Interpersoonlijke Circumplex. De interne consistentie van het model varieert van .77 tot .91 (Cronbach's alpha coëfficiënt) (De Vries, 2014) en is daarmee zeer betrouwbaar. Dit onderzoek is uiteindelijk niet uitgevoerd als gevolg van 'enquête-moeheid' bij de respondenten van de organisatie. Het alternatief voor het leiderschapsonderzoek is daarom gevonden in het bezien van de resultaten van het SCOPE-onderzoek uit 2014 en het recent uitgevoerd Picture-onderzoek. Beide onderzoeken hebben een aanzienlijke vragenlijst op het gebied van leiderschap die goed is vertalen naar commitment-factoren. Aanvullend is met de groep van co-onderzoekers een uitgebreide discussie opgezet over competenties van de ideale leider voor binden & boeien.

Onderzoek naar socialisatie

Socialisatie heeft doorgaans tot doel om nieuw personeel zo snel mogelijk productief te laten zijn in een nieuwe organisatie. In deze socialisatiefase wordt veelal een herijking uitgevoerd van de verwachtingen van nieuwe personeelsleden en de verwachtingen vanuit de werkgeverskant. Centraal staat hier de wijze waarop bewust en/of onbewust nieuwe werknemers zich aanpassen/ of aangepast geraken aan de nieuwe werkplek. Socialisatie, *onboarding* en vorming binnen defensie kennen ogenschijnlijk veel overeenkomsten, waarbij de twee laatste begrippen een veel bewustere inbedding kennen. In het onderzoek naar de socialisatie binnen 11 LMB worden de socialisatieprocessen van de verschillende subeenheden in kaart gebracht om te bezien of er universele delen zijn aan te merken die invloed hebben op het proces van binden en boeien. Aansluitend wordt door middel van een discussie in de werkgroep bezien op welke wijze dit socialisatieproces kan worden geoptimaliseerd.

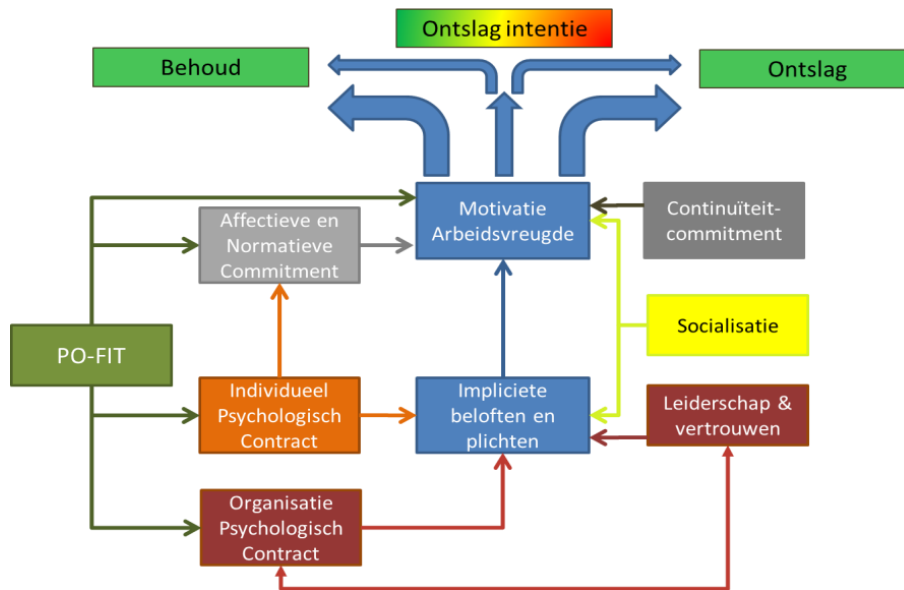
Onderzoek naar commitment

Om vast te stellen welke vormen van commitment aanwezig zijn binnen de brigade worden per eenheid vijftien werknemers, conform de eerder verdeling over officieren, onderofficieren en korporaals/manschappen onderworpen aan een questionnaire. De vragenlijst komt uit het boek van Vergouw (2013) en is ontleend aan De Gilder et al (1997) en Allen en Meyer (1990). In totaal hebben 91 van de gevraagde 105 medewerkers een questionnaire ingevuld.

2.5. Conceptueel model

Bovenstaande theoretische verkenning hebben initieel geleid tot het conceptueel model dat in paragraaf 2.1. staat. Vanuit het besef dat het psychologisch contract tussen de werknemer en de werkgever van beide zijden wordt beïnvloed, leidt dit contract en eventuele breuken daarin tot een gradatie in commitment. De leiderschapsstijl en het socialisatieproces/*onboarding* beïnvloeden vervolgens de graad van demping van de contractbreuken wat leidt tot de contractverblijftijd, de verloopintentie en het mogelijke verloop.

Naar aanleiding van het literatuuronderzoek is dit model verfijnd en wordt de complexiteit duidelijk wanneer we de invloeden nader beschouwen. Deze zijn uitgewerkt in figuur 8.



Figuur 8. Finale conceptuele model

Het model, zichtbaar in bovenstaande figuur7, start bij de *person-organization-fit* die de basis vormt voor zowel het individuele psychologische contract als ook het geïnstitutionaliseerde psychologische contract van de organisatie. Beide psychologische contracten hebben invloed op de impliciete beloften en plichten die vanuit de organisatie nog eens worden versterkt door het leiderschap en het vertrouwen in de organisatie. De impliciete beloften vanuit het individuele psychologische contract worden tijdens de (voortschrijdende) socialisatie verder beïnvloed en hebben samen met de affectieve en normatieve commitment invloed op de motivatie, arbeidsvreugde en zelfs gezondheid van de medewerker. Het continuïteitscommitment heeft een andere rol en betreft vooral de afwegingen om de organisatie te verlaten, wanneer er een betere kans zich voordoet. Motivatie en arbeidsvreugde bepalen uiteindelijk of men de organisatie trouw blijft of kiest voor een gelegenheid elders.

2.6. Afronding

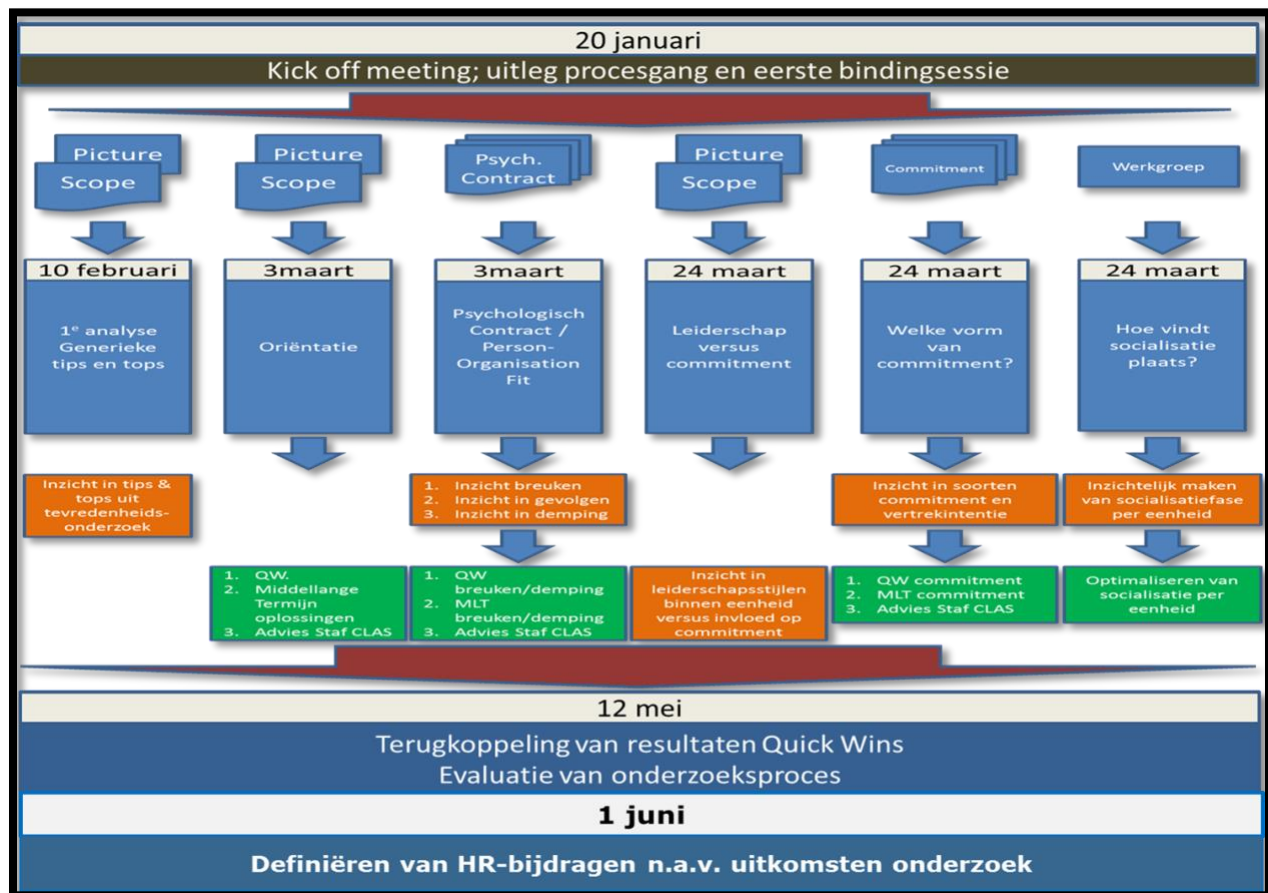
In dit hoofdstuk zijn de begrippen psychologisch contract, socialisatie & *onboarding*, commitment, leiderschap en vertrouwen nader beschreven. Daarbij zijn deze begrippen niet alleen solitair beschreven, maar tevens in relatie met elkaar gebracht als wezenlijk onderdeel van deze masterthesis. Duidelijk is geworden dat binden & boeien een complexe samenhang kent waarbij alle voornoemde begrippen hun eigen rol spelen. Het volgende hoofdstuk beschrijft de uitgewerkte opzet van het onderzoek.

Hoofdstuk 3: Opzet en uitvoering van het onderzoek

3.1. Inleiding

Nadat in hoofdstuk 2 aandacht is besteed aan de begrippen behorend tot het theoretisch kader, wordt in dit hoofdstuk aangegeven op welke wijze het (actie)onderzoek heeft plaatsgevonden. Hierbij worden onder andere de onderzoeken naar het psychologisch contract, commitment, leiderschap en socialisatie nader toegelicht. In de paragrafen 3.5 t/m 3.8 worden de fases uit het actieonderzoek per onderwerp beschreven en komen de voorfase, de oriëntatiefase, de diagnostische fase en de ontwikkelfase telkens aan de orde. In paragraaf 3.10 wordt de actiefase voor de verschillende onderwerpen beschreven.

In onderstaand figuur 9. is de opzet van het onderzoek gestructureerd waarbij duidelijk wordt welke sub-processen binnen het project leiden tot welke *deliverables*. Het beschrijft echter niet de lange aanloop alvorens de sprong naar het onderzoek kon worden genomen. In deze lange aanloop zijn de belangrijkste stakeholders benaderd, de Commandant van de Luchtmobiele Brigade, brigadegeneraal Matthijssen, zijn brigadestaf en uiteindelijk ook al zijn ondercommandanten. Gesteund door het Regionaal Hoofd P&O-advies is het onderzoeksplan in november 2016 gepresenteerd in de ondercommandantenvergadering. Doel van deze presentatie was zowel de ondercommandanten bekend te maken met het doel en de reikwijdte van dit onderzoek, als het verkrijgen van hun commitment om tijd en personeelscapaciteit tijdelijk vrij te maken voor het onderzoek.



Figuur 9. Planning en opzet van het onderzoek

De steun van nagenoeg alle ondercommandanten is doorslaggevend geweest voor de opbouw en de grootte van het onderzoek. Iedere eenheid heeft een officier, een onderofficier en een manschap aan het onderzoeksteam toegewezen (of één specifiek personeelslid) met als doel een representatieve doorsnede van de organisatie af te vaardigen. Aanvullend zijn er diverse 'specialisten' bereid gevonden om het relatief grote onderzoek te ondersteunen met hun kennis en kunde. Het betreft hier een vertrouwenspersoon en een geestelijk verzorger die vanuit hun beroep te maken kunnen krijgen met eventuele gevolgen van een gebrek aan arbeidstevredenheid, motivatieverlies etc. Tevens is ook de Medezeggenschapscommissie (MC) betrokken bij het project. Afgezien van dat de MC de belangen van het personeel behartigt, hebben zij veelal een signaalfunctie om eventuele misstanden te adresseren en tevens eventuele te nemen maatregelen op hun uitwerking te kunnen beschouwen. Er is voor dit project geen specifieke bevoegdheid neergelegd bij de MC-vertegenwoordiging. Wel kan het MC vanuit hun eigen rol en bevoegdheden bijdragen om commandanten te wijzen op hun verantwoordelijkheden.

3.2. Actieonderzoek

Het begrip actieonderzoek wijst van zichzelf al naar beweging aangezien de onderzoeker al tijdens het onderzoek met de deelnemers ingrijpt op de situatie om te komen tot een positieve (gedrags-) verandering. De projectleider en onderzoeker helpen en stimuleren daarbij de medewerkers om hun gedrag te veranderen. De achterliggende filosofie van Lewin is dat (wetenschappelijke kennis) het best tot stand komt door een grondige samenwerking tussen een onderzoeker en de praktijkmensen (Tools Hero, 2014); in dit geval de mannen en vrouwen van 11 Luchtmobiele Brigade. Behalve een kennisdoel onderkent Lewin dus ook een veranderdoel.

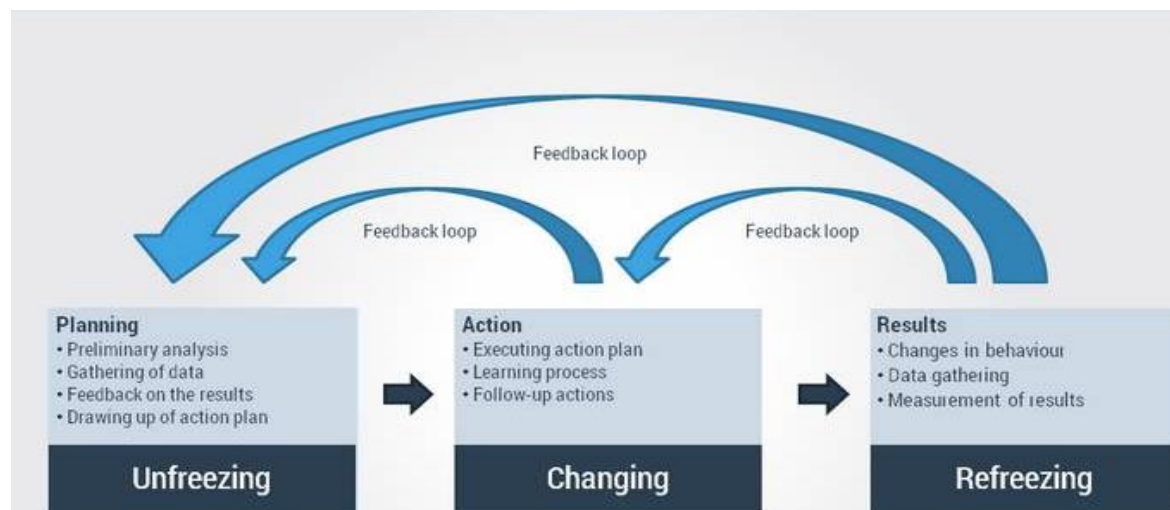
Het actieonderzoek is een collectief zelfreflectieonderzoek binnen de organisatie waarbij de medewerkers hun eigen sociale vaardigheden en leervermogen in kaart brengen, deze analyseren en verbeteren. Het is dus een praktijk- en doelgerichte aanpak, in dit geval gericht op het binden en boeien van personeel. Het resultaat is niet slechts onderzoek dat eindigt met theorievorming, het is meer nog gericht is op het ontwikkelen van nieuwe inzichten en het bereiken van daadwerkelijke resultaten. Het grote verschil tussen een onderzoek en actieonderzoek ligt derhalve in de beïnvloedingsfeer. Waar de onderzoeker in een regulier onderzoek de onderzoeksresultaten niet wil beïnvloeden met zijn gedrag, wil de actieonderzoeker het onderzoeksobject – de werknemers in dit geval – juist wel beïnvloeden om daardoor nieuwe kennis te verkrijgen en antwoorden te vinden op de actuele problemen.

De beïnvloeding door onderzoek te doen – onderzoek als interventie - van de onderzoeker in actieonderzoek komt voort uit *social intent*; een term die in actieonderzoek aangeeft dat onderzoek veelal politiek geladen is (McNiff, 2014). De actieonderzoeker heeft daarbij veelal een doel om de organisatie en haar personeelsleden te veranderen door de reguliere werkwijze ter discussie te stellen. Dit maakt de onderzoeker mogelijk subjectief en zelfs bevooroordeeld. McNiff (2014) onderkent deze vooringenomenheid en waarschuwt de actieonderzoeker om zich bewust te blijven van de vooroordelen die mogelijk de wijze van onderzoeken doen en het rapporteren daarover bepaalt.

De voordelen van het actieonderzoek zijn allereerst de actieve betrokkenheid van de medewerkers en de onderzoeker, waardoor het probleemgebied vanuit meerdere hoeken wordt belicht. Ten tweede wordt actieonderzoek door de opdrachtgever gewaardeerd omdat het onderzoek niet slechts een theoretische advies behelst, maar tevens een directe actie of verandering tot gevolg heeft. Tegenstanders van actieonderzoek geven echter aan dat de betrouwbaarheid en de validiteit ter discussie staan en de resultaten daardoor triviaal zouden kunnen zijn. Immers de verworven kennis kan sterk gekleurd zijn door de ervaringen van de onderzoeker waarbij niet is vast te stellen of de onderzoeker een professionele distantie in acht heeft genomen. Aanvullend kan de validiteit worden betwist, aangezien het onderzoek niet exact is te herhalen (betrouwbaarheid) en het veelal een *case study* betreft, gericht op een specifieke situatie of doelgroep. Daarbij kan de verworven kennis sterk gekleurd

zijn door de inbrengen en de ervaringen van de onderzoeker waarbij niet is vast te stellen of de onderzoeker een professionele distantie in acht heeft genomen. Over de professionele afstand van de onderzoeker(s) in deze theses volgt later in de tekst meer informatie.

De vraag dit soort van onderzoek is daarbij of de sturing van het gedrag daadwerkelijk de beste oplossing is geweest (Migchelbrink, 2007). Voor mij als actieonderzoeker telt echter het grootste voordeel dat de oplossingen worden aangedragen door de werknemers, waardoor ook het draagvlak om de oplossingen te implementeren het grootst is. Hierdoor zijn de oplossingen realistisch en aangepast aan de specifieke situatie van de eenheid.



Figuur 10. Model van Lewin Action Research

De theorie van Lewin beschrijft daarbij het bovenstaande model waarbij de stabiliteit (freeze) de huidige situatie is en waarbij verandering van deze situatie en het aanpassen van het actuele gedrag (unfreeze) een reactie daarop is. De unfreeze fase wordt daarbij gekenmerkt door een periode van probleembesef gevolgd door een change-fase waarin nieuwe vormen van gedrag worden uitgetoet. In de refreeze-fase wordt dit nieuwe gedrag versterkt en zal na verloop van tijd de nieuwe norm worden. In de volgende paragraaf zal het model van Lewin worden aangevuld met Kotter (1997) en zijn visie op organisatieontwikkeling.

Om het personeel van de werkgroep 'aan de hand mee te nemen', is er voor gekozen om dit gemêleerde gezelschap voorafgaand aan enquêtes of denksessies een korte theoretische achtergrond te geven. Dit kan worden gezien als een investering in het probleembesef. Voorts kan dit motiverend werken voor deze medewerkers om hen het gevoel te geven dat zij recht hebben op aanvullende educatie. Hoewel dit tijdrovend is, ben ik er als onderzoeker van overtuigd dat het van meerwaarde is geweest voor het onderzoek. Deze achtergrondinformatie heeft de medewerkers ondersteund bij het verklaren van de nut en noodzaak van de verschillende enquêtes binnen hun eigen eenheid.

Om als onderzoeker het proces volledig te kunnen blijven overzien en afstand en objectiviteit te behouden is er voor gekozen om de begeleiding van de werkgroepen en de keuze van de denktechnieken over te laten aan een buitenstaander. In overleg met de opdrachtgever zijn zowel de geestelijk verzorger als een stafofficier van het Commando Landstrijdkrachten bereid gevonden om telkenmale het theoretisch kader te schetsen en de oplossingsessie te begeleiden.

3.3. Organisatieontwikkeling

Zoals in de vorige paragraaf wordt vermeld is actieonderzoek veelal gericht op het ter discussie stellen en verder ontwikkelen van de reguliere wijze van handelen binnen een organisatie. Inherent aan dit onderzoek en de daaruit voortvloeiende adviezen wordt met deze thesis een organisatieontwikkeling beoogd, namelijk het beter of anders binden & boeien van de werknemers dan tot op heden werd gedaan. Door middel van actieonderzoek vindt dit organisatieontwikkeltraject plaats ten tijde van het onderzoek: veranderen en onderzoek doen gaan hier hand in hand. Dat betekent hier ook dat er twee trajecten parallel aan elkaar plaatsvinden: een ontwikkeling van de werkgroep en een ontwikkeling binnen de eenheden die de adviezen vanuit te werkgroep moeten implementeren. Kotter (1997) beschrijft deze organisatieverandering in zijn acht stappen model die start bij het adresseren van de noodzaak tot veranderen tot het uiteindelijk borgen van de organisatieontwikkelingen.

De opdracht van Commandant 11 LMB laat zien dat de noodzaak is onderkend. Er is een leidend team samengesteld, waarmee de voorbereiding van het onderzoek past binnen de stappen 3 & 4 en het eigenlijke actieonderzoek past binnen de stappen 5 & 6.



Figuur 11. Acht stappen model van Kotter.

3.4. SCOPE & Picture

Nadat de ondercommandanten hun steun aan het onderzoek hebben toegezegd (stap 1 Kotter), heeft er een inleidende meeting plaatsgevonden met alle afgevaardigden van de eenheden om hen bekend te maken met de opzet, de duur en de intensiteit van het onderzoek. Ten behoeve van een stuk teamvorming en *mindsetting* hebben de leden hun eerste opdracht gekregen om het SCOPE-onderzoek (2014) en Pictureonderzoek (2016) aandachtig te bestuderen (stap 2 Kotter). Los van het feit dat beide medewerker-tevredenheidsonderzoeken veel directe en indirecte informatie bevatten, kan dit worden gezien als een 'gewenningsoefening' om de leden van het onderzoeksteam bekend te maken met de problemen die er op de werkvloer worden onderkend. Dit is de wat in Lewins' model *de periode van het probleembesef* wordt genoemd; het creëren van het gevoel van urgentie.

Met gebruikmaking van diverse creatieve denktechnieken zijn per eenheid de vijf prominente *satisfiers* en vijf meest in het oog springende *dissatisfiers* in kaart gebracht om vervolgens deze *satisfiers* & *dissatisfiers* nader te beschouwen. Doel hiervan was om in alle gezamenlijkheid de groep te enthousiasmeren om mee te denken aan realistische oplossingen voor gedragsveranderingen die binnen het bereik liggen van 11 LMB, en om mee te denken over adviezen aan het hogere managementniveau (Staf Commando Landstrijdkrachten). De oplossingen die binnen het bereik van de eigen eenheid liggen hebben we tevens onderverdeeld in oplossingen voor de korte

termijn (*Quick Wins*) en oplossingen voor de middellange termijn. De *Quick Wins* zijn belangrijk voor het actieonderzoek om het actuele gedrag volgens een vooropgezet plan te veranderen (stap 3 & 4 Kotter).

3.5. Psychologisch contract

Deze paragraaf beschrijft het actieonderzoek naar het psychologisch contract door de fases van het actieonderzoek te beschrijven. Hierbij komen de voorfase, de oriëntatiefase, de diagnostische ontwikkelfase en de ontwikkelfase aan de orde.

Voorfase

De medewerkers hebben in de voorfase allereerst inzicht gekregen in het theoretisch kader van het psychologisch contract. De daarvoor gehanteerde slides zijn opgenomen in de bijlagen F en G. De slides zijn daarna door een aantal eenheidvertegenwoordigers gebruikt om de nut en noodzaak van de enquête binnen hun eigen eenheid uit te leggen.

Oriëntatiefase.

In deze fase is onderzoek gedaan door middel van vragenlijsten (zie bijlage A) uit te zetten onder 100 medewerkers van de organisatie (die een representatieve doorsnede vormen) gericht op het inzicht krijgen in:

- de generieke elementen in het psychologisch contract van de werknemer binnen 11 LMB;
- de generieke elementen in het psychologisch contract van de werkgever binnen 11 LMB;
- de generieke oorzaken van breuken in het psychologisch contract van de werknemer binnen 11 LMB;
- de generieke oorzaken van breuken in het psychologisch contract van de werkgever binnen 11 LMB;
- de gevolgen van breuken in het psychologisch contract van de werknemer binnen 11 LMB;
- de gevolgen van breuken in het psychologisch contract van de werkgever binnen 11 LMB;
- de mogelijke dempende factoren voor breuken in het psychologisch contract.

Diagnostische fase.

In deze fase zijn de onderzoeksresultaten van de vragenlijsten gepresenteerd aan de medewerkers en gezamenlijk geanalyseerd. In deze fase is duidelijk geworden wat de verwachtingen zijn van de werknemers en waardoor de werknemers vervolgens worden teleurgesteld en een breuk in het psychologisch contract ervaren. Door de representatieve aanwezigheid binnen de groep van onderzoekers zijn de resultaten in perspectief geplaatst. De toelichting van deze onderzoekers op de uitkomsten zorgde binnen de groep van onderzoekers voor een groeiend probleembesef en creëerde een deel van de visie en strategie (stap 3 Kotter). Door de presentatie van de cijfers en theoretische toelichting werden de mede-onderzoekers langzamerhand beïnvloed.

Ontwikkelfase

Op basis van de gedefinieerde redenen van breuken in het psychologisch contract zijn in een brainstormsessie, in eerste instantie per eenheid en vervolgens voor de gehele organisatie, ideeën ontwikkeld, gedeeld en geprioriteerd voor het:

- voorkomen van breuken in het psychologisch contract;
- het lijmen/versterken van het psychologisch contract.

Hierbij is een grove verdeling gemaakt in acties die:

- direct ter hand kunnen worden genomen (*Quick Wins*);
- die aanvullende planning en coördinatie behoeven (middellange termijn oplossingen);

- die onder aandacht moeten worden gebracht van Staf Commando Landstrijdkrachten, omdat deze niet kunnen worden beïnvloed door 11 LMB.

3.6. Commitment

Deze paragraaf beschrijft het actieonderzoek naar commitment. Hierbij komen de voorfase, de oriëntatiefase, de diagnostische ontwikkelfase en de ontwikkelfase aan de orde.

Voorfase

De aanpak van het onderwerp commitment is vergelijkbaar met het deelonderzoek naar het psychologisch contract. Ook hier is het personeel van de werkgroep in de voorfase geïnformeerd over de theorie van de drie dimensies van commitment (Allen & Meyer, 1996).

Oriëntatiefase.

In deze fase is onderzoek gedaan door middel van vragenlijsten uit te zetten onder honderd medewerkers van de organisatie (die een representatieve steekproef vertegenwoordigen). Hierbij is gebruik gemaakt van een gerenommeerde vragenlijst om affectieve, continuïteits- en normatieve commitment te meten (Allen & Meyer, 1990; Gilder, Van den Heuvel & Ellemers, 1997).

Diagnostische fase.

In deze fase zijn de onderzoeksresultaten van de vragenlijsten gepresenteerd aan de medewerkers. De onderzoeksresultaten waren daarbij per subeenheid gespecificeerd naar affectieve, normatieve en continuïteitscommitment. De analyse met de mede-onderzoekers besloeg in eerste instantie een reflectie om de resultaten, waarna de mogelijk oorzaken van de uitkomsten zijn bediscussieerd met gebruikmaking van een stuk zelfreflectie.

Ontwikkelfase

Na de zelfreflectie in de diagnostische fase zijn de uitkomsten hiervan meegenomen een brainstormsessie. Vanuit de wensen van de medewerkers en het verkregen inzicht zijn ideeën uitgewerkt om zowel de werknemers als de werkgevers te beïnvloeden, vanuit het perspectief van actieonderzoek, voor het:

- stimuleren van affectieve commitment;
- stimuleren van de normatieve commitment;
- het detecteren en bespreekbaar maken van continuïteitscommitment;

Hierbij is een grove verdeling gemaakt in acties die:

- direct ter hand kunnen worden genomen (Quick Wins);
- die aanvullende planning en coördinatie behoeven (middellange termijn oplossingen)
- die onder aandacht moeten worden gebracht van Staf Commando Landstrijdkrachten, omdat deze niet kunnen worden beïnvloed door 11 LMB.

3.7. Leiderschap

Deze paragraaf beschrijft het actieonderzoek naar leiderschap. Hierbij komen de voorfase, de oriëntatiefase, de diagnostische ontwikkelfase en de ontwikkelfase aan de orde.

Voorfase

In de voorfase van het deelonderzoek naar leiderschap binnen 11 LMB is met behulp van het model van Goleman (2006) de invloed van leiderschap op commitment uitgelegd. Aanvullend zijn de vragen uit zowel het SCOPE-als het

Picture onderzoek die zijn gerelateerd aan leiderschap, door de werkgroepleden nader bezien. In deze fase is tevens contact gezocht met het Expertisecentrum voor Leiderschap Defensie (ECLD) om te bezien of door middel van onderzoek de dominante leiderschapsstijlen binnen 11 LMB waren te definiëren. Hiervoor zou het leiderschapscircumplex van PerCo is mogelijk instrument zijn waarbij 116 leidinggeevenden binnen 11 LMB een uitgebreide questionnaire zouden krijgen. Dit laatste stuitte echter op een voorgenomen onderzoek vanuit Defensie naar adaptief leiderschap. Dit onderzoek staat gepland voor mei t/m juli en eventuele resultaten en analyses zijn mogelijk pas na de zomer 2017 beschikbaar. Om 'onderzoeksvermoeidheid' tegen te gaan is verzocht geen aanvullende leiderschapsenquête uit te voeren.

Oriëntatiefase

De oriëntatiefase heeft zich beperkt door een nadere analyse van de Picture en SCOPE-onderzoeken op het gebied van leiderschap. Vervolgens zijn binnen de werkgroep de leiderschapskenmerken gedefinieerd die commitment stimuleren en leiderschapskenmerken beschreven die juist commitment negatief beïnvloeden.

Diagnostische fase

In deze fase zijn de uitkomsten van de vragen uit het Pictureonderzoek en het Scope-onderzoek geprojecteerd op de eerder gedefinieerde leiderschapskenmerken en per eenheid geanalyseerd. Hierop zijn door de werkgroep de meest gewenste vorm van leiderschap en de daarbij behorende leiderschapskenmerken beschreven.

Ontwikkelfase

In een brainstormsessie is inzichtelijk gemaakt per eenheid waar de gewenste leiderschapskenmerken al aanwezig zijn of waar deze moeten worden ontwikkeld. Hierbij is tevens gekeken of de kennis binnen de eenheid kan worden gedeeld om zodoende gebruik te maken van best practices. Aandacht is besteed aan:

- het borgen van de gewenste leiderschapskenmerken;
- het oefenen / trainen van het gewenste leiderschap;
- het reguleren en evalueren van leiderschap binnen 11 LMB.

3.8. Socialisatie

Deze paragraaf beschrijft het actieonderzoek naar socialisatie. Hierbij komen de voorfase, de oriëntatiefase, de diagnostische ontwikkelfase en de ontwikkelfase aan de orde.

Voorfase

In de voorfase van het deelonderzoek naar socialisatie is het personeel van de werkgroep bijgeschoold over de theorie van de zestal dimensies van socialisatie (Van Maanen, 1979), de socialisatietactieken (Jones, 1986) en de positieve aspecten van socialisatietactieken (Bauer, 2007).

Oriëntatiefase

De oriëntatiefase is uitgevoerd door per eenheid het socialisatieproces in kaart te brengen en de verschillende elementen van dit proces met de werkgroepleden te bespreken.

Diagnostische fase.

De diagnose van deze fase is in werkgroepverband uitgewerkt waarbij een generiek socialisatieproces is beschouwd. Daarbij zijn de opbouwende elementen helder in kaart gebracht en tevens de elementen met een afbreukrisico benoemd. Alle eenheden hebben daarna hun eigen socialisatiefase nader geanalyseerd en aangegeven welke facetten van het generieke socialisatieproces zij wel hebben ingevuld en welke zij ontberen.

Ontwikkelfase

Op basis van de diagnose is in werkgroepverband een ideaal model voor een socialisatieproces opgesteld waarbij gebruik is gemaakt van de 'best practices' die al binnen 11 LMB aanwezig waren. Deze bouwstenen voor socialisatie worden door de eenheden meegenomen in hun implementatieplannen (zie paragraaf 5.6).

3.9. Personeelsdienst

Deze paragraaf beschrijft het actieonderzoek binnen de Personeelsdienst. Hierbij komen de voorfase, de oriëntatiefase, de diagnostische ontwikkelfase en de ontwikkelfase aan de orde.

Voorfase

Doordat het Regionale Hoofd Personeelsdienst 11 LMB/DGLC/GNC zich van het begin af aan heeft gecommitteerd aan het onderzoek naar binden en boeien, zijn de werknemers van de personeelsdienst regelmatig op de hoogte gesteld van de vorderingen van het onderzoeksproces. Gedurende het actieonderzoek kwam regelmatig naar voren dat de rol van deze personeelsdienst voor het completeren van de uitgezette acties cruciaal was.

Oriëntatiefase

De oriëntatiefase voor het deelonderzoek bij de personeelsdienst is uitgevoerd door de opzet van het onderzoek, het theoretisch kader en de onderzoeksresultaten te delen met alle geledingen van de personeelsdienst die gelieerd zijn aan 11 LMB.

Diagnostische fase.

Aansluitend aan de oriëntatiefase heeft een werkgroep sessie plaatsgevonden met de werknemers van de personeelsdienst; het verslag is opgenomen in de bijlagen. In deze werkgroep zijn de verschillende actiepunten voor de personeelsdienst besproken en nader geanalyseerd.

Ontwikkelfase

Op basis van de analyses uit de werkgroep van de personeelsdienst zijn actiepunten gedefinieerd die worden gekenmerkt als ondersteunend aan de personeelsprocessen binnen de brigade.

3.10. Integrale actiefase

De laatste fase in het actieonderzoek is de actiefase. Deze paragraaf beschrijft de actiefase van alle eerder beschreven deelfasen. Vanwege de verwevenheid van de onderwerpen kan het ene onderwerp niet los worden beïnvloed van het andere

Actiefase

Op basis van alle resultaten uit de ontwikkelfase hebben de eenheden een overzicht gekregen van de *Quick Wins* en de middellange termijn maatregelen die binnen de brigade kunnen worden opgepakt. Omdat iedere eenheid zijn specifieke aandachtspunten heeft en er wordt gestreefd naar eigenaarschap, is er gebruik gemaakt van de 'opdrachtgerichte commandovoering' waarbij het effect is beschreven (het wat) maar niet de wijze waarop deze moet worden uitgevoerd (het hoe). Alle eenheden hebben dezelfde 'ingrediënten' gekregen maar zullen waarschijnlijk een eigen 'recept' hebben.

De eenheden hebben hiervoor de opdracht gekregen een concept implementatieplan te schrijven die hun commandanten in een latere fase presenteren aan de opdrachtgever, Commandant 11 LMB. Deze neemt de voorgestelde langere termijn maatregelen mee naar Staf CLAS. Borging van alle maatregelen zal worden belegd bij de Sectie G1 van de Brigade en de Regionale Personeelsdienst van de Brigade.

3.11. Kwaliteit

In par 3.2. zijn de zorgen aangaande de betrouwbaarheid van actieonderzoek naar voren gekomen. Denk hierbij aan de mogelijke vooringenomenheid van de onderzoeker en het feit dat actieonderzoek niet volledig herhaalbaar is.

Om de kwaliteit te toetsen wordt binnen deze thesis rekening gehouden met de volgende drie aspecten: de *bruikbaarheid*, *betrouwbaarheid* en *validiteit* van het onderzoek. Ook is tijdens de thesis contact geweest met Bureau Trends, Onderzoek en Statistiek van de Divisie Personeel & Organisatie Defensie om aanvullend inzicht te verkrijgen in de onderzoeken SCOPE en Picture die zij eerder hebben uitgevoerd

1. Bruikbaarheid

Gezien de aanleiding van het onderzoek, de toenemende ondervulling van de organisatie en, daar inherent aan, de dreiging voor de operationele inzetbaarheid is het onderzoek zeer zeker bruikbaar voor 11 LMB. Het is vanzelfsprekend dat de toenemende ondervulling niet beperkt wordt door de brigadegrenzen en dat de resultaten van dit onderzoek mogelijk zelfs Landmachtbreed bruikbaar zullen zijn. Wel moet daarbij vermeld worden dat 11 LMB een bijzonder organisatie-element is, waardoor een één op één vertaling niet direct zal opgaan.

2. Betrouwbaarheid

Door de bronnen zorgvuldig weer te geven en de meetprocedure duidelijk te beschrijven zal de betrouwbaarheid van het onderzoek worden verhoogd. In zekere zin wordt hier ook het autoriteitsbeginsel als argument gebruikt, hoewel niet is geschroomd op ook buiten de gebaande paden te treden. Ook wordt gebruik gemaakt van een 'sceptische *peer review*' die als 'advocaat van de duivel' het onderzoek scherp zal houden ten aanzien van methoden, betekenissen en interpretatie van data. De betrouwbaarheid van de onderzoeken *SCOPE* en *Picture* worden ondersteund door de 'onderzoeksautoriteit' binnen Defensie: Divisie Personeel & Organisatie Defensie, afdeling Trends, Ontwikkelingen en Statistiek.

De betrouwbaarheid van het actieonderzoek moet apart worden gezien. Het actieonderzoek dat is uitgevoerd met een doorsnede van de arbeidspopulatie kent een zekere subjectiviteit in zich. Hoewel de empirisch verkregen data als betrouwbaar zijn te bestempelen vanwege het groot aantal respondenten, is de analyse uitgevoerd binnen een relatief kleine groep medeonderzoekers die zijn geïnformeerd door de hoofdonderzoeker. Hierin schuilt een vorm van '*group think*'.

Diezelfde subjectiviteit dient ook aan de actieonderzoeker te worden toegekend (McNiff, 2014). Door de wil om de organisatie te veranderen zal er een mate van subjectiviteit in de analyse aanwezig zijn. Door de resultaten te delen met de werkgroep wordt een deel van de subjectiviteit weggenomen. Het gaat immers om objectieve data die nu niet solistisch wordt geanalyseerd, maar wordt gezien door een representatieve doorsnede van de organisatie.

3. Validiteit (de mate waarin wordt gemeten wat we daadwerkelijk willen meten)

In het onderzoek is onderscheid gemaakt tussen de interne validiteit, de externe validiteit en de constructvaliditeit.

De interne validiteit of methodologische validiteit is deels geborgd doordat de onderzoeken zijn uitgevoerd bij een representatief aantal deelnemers, bij een dwarsdoorsnede van de organisatie en bij verschillende onderdelen van de organisatie. Daarbij zijn de verschillende deelonderzoeken in een korte tijd uitgevoerd waardoor nauwelijks significante tussentijdse gebeurtenissen hebben plaatsgevonden die tussentijds de deelonderzoeken hebben beïnvloed. De testen zijn niet gericht op enige prestatie en geen van de testen is herhaald bij de proefpersonen. Alle groepen van de verschillende eenheden zijn nagenoeg gelijk opgebouwd

wat betreft doorsnede van de werknemerspopulatie. Voorts wordt de interne validiteit van het onderzoek verhoogd door een grondige literatuurstudie en te werken met de theorieën van experts op het gebied van socialisatie, psychologisch contract en commitment, waarbij niet wordt gebouwd op slechts één specialist (theoretische en brontriangulatie). Hierbij geldt dat het onderzoek wordt onderbouwd met resultaten van eerder onderzoek in de literatuur. Indien gebruik zal worden gemaakt van vragenlijsten uit de literatuur is gezocht naar de mogelijkheid om deze door ons Defensie-talencentrum te laten vertalen, zodat begripsverwarring is vermeden en we daadwerkelijk hebben gemeten wat we wilden meten. Een bedreiging voor de methodologisch validiteit is het feit dat de geënquêteerden zich vooraf een beeld hebben kunnen vormen van het onderzoek en hierdoor onbewust (on)wenselijke antwoorden hebben gegeven of de situatie hebben afgezwakt of juist aangedikt.

De externe validiteit wordt geborgd door de binnen de bestaande onderzoeken (*SCOPE* en *Picture*) te kunnen differentiëren naar eenheid en specifieke doelgroep (manschappen). Hierdoor wordt de mogelijkheid geborgd om data te generaliseren over personen en perioden. Binnen de groepen is slechts gedifferentieerd naar rang. Hierbij zijn bijvoorbeeld leeftijd, sekse en duur van het dienstverband niet in acht genomen vanwege praktische uitvoerbaarheid. Het feit dat proefpersonen zich ervan bewust waren dat een interventie plaats zal vinden, vormt geen bedreiging van de externe validiteit. Ten behoeve van het onderzoek naar commitment is gebruik gemaakt van een gerenommeerde vragenlijst die in internationale studies veelvuldig is gebruikt. De overige vragenlijsten aangaande het psychologisch contract zijn zelfstandig opgezet en ter verificatie aangeboden aan de mentor.

Constructvaliditeit zegt iets over de werkzaamheid van een interventies die tijdens het actieonderzoek worden uitgevoerd. Door de verbanden tussen het psychologisch contract, het commitmentlevel, het leiderschap en de wijze van socialisatie zal het lastig zijn om een effect in het binden en boeien van de werknemers toe te schrijven aan enkelvoudige maatregel of beïnvloeding. Dit wordt versterkt doordat de maatregelen in een korte tijd zijn geïmplementeerd en zijn effect genereren op alle elementen die van invloed zijn op het behoud van personeel.

Door de resultaten van de onderzoeken in de werkgroep te bespreken en feedback te vragen aan C-11 LMB en Hoofd Personeelsdienst, de zogenaamde *member check* (Mortelmans, 2011), is de mogelijkheid geboden om onjuiste interpretaties van de onderzoeker te kunnen herstellen. Dit geldt eveneens voor de terugkoppeling van de resultaten, gedurende de thesis, met de begeleider.

3.12. Afronding

In dit hoofdstuk is de opzet van het onderzoek beschreven door de deelonderzoeken nader te beschrijven aan de hand van de verschillende fases van actieonderzoek. Tevens is in dit hoofdstuk toegelicht op welke wijze de data zijn gegenereerd. Tot slot is de kwaliteit van het onderzoek beschreven in verschillende vormen van kwaliteit waarbij tevens de zorgen over de betrouwbaarheid zijn geuit die volgen uit actieonderzoek. In het volgende hoofdstuk zullen de verkregen data worden weergegeven.

Hoofdstuk 4: Verzamelde data

Het uiteindelijke doel van de masterthesis is om Commandant 11 LMB te adviseren op welke wijze het personeel van 11 LMB kan worden gebonden, waardoor de contractverblijftijd toeneemt. Hiervoor is echter nadrukkelijk informatie nodig over het personeel dat binnen dit deel van de organisatie werkt. Theoretische beschouwingen, hoe waardevol dan ook, zijn doorgaans gebaseerd op andere populaties, in andere organisaties, in een ander tijdsgewricht en met vele andere parameters. Het is voor actieonderzoek, maar zeer zeker ook voor de acceptatie van deze thesis, nodig om gevalideerde actuele data te verzamelen. In bijlage O treft u de informatie aan die is gegenereerd uit diverse enquêtes. De data zijn in het volgende hoofdstuk nader geanalyseerd met de co-onderzoekers.

4.1. Psychologisch contract van de werknemers

De uitkomsten van de enquête, naar de elementen van het psychologisch contract van de werknemerspopulatie van 11 LMB, staan in figuur 12 in bijlage O beschreven. De percentages zijn gebaseerd op een respons van 78 geënquêteerden. De uitkomsten laten zien dat hoewel er in het contract niets over staat vermeld de werknemer er vanuit gaat dat:

- de organisatie een uitzending heeft beloofd,
- mooie oefeningen in het buitenland heeft beloofd
- het volgen van een opleiding heeft beloofd.

4.2. Psychologisch contract van de werkgevers

De uitkomsten van de enquête, naar de elementen van het psychologisch contract van de leidinggevende populatie van 11 LMB, staan in figuur 13 in bijlage O beschreven. De percentages zijn gebaseerd op een respons van 23 geënquêteerden. De belangrijkste uitkomsten laten zien dat hoewel er in het contract niets over staat vermeld, de werkgever (leidinggevende) verwacht van de werknemers dat de werknemers:

- vertrouwen hebben in hun leidinggevende
- men onderdeel wil uitmaken van een team
- werknemers lichamelijk fit zijn
- werknemers bij snel wijzigende omstandigheden gemotiveerd blijven om hun taken loyaal uit te voeren.

4.3. Breuken in het psychologisch contract van werknemer

In figuur 134 in bijlage O staan de uitkomsten weergegeven met de mogelijke oorzaken van breuken in het psychologisch contract van de werknemer geïnterviewd. De percentages zijn gebaseerd op een respons van 78 geënquêteerden. De belangrijkste uitkomsten laten zien dat breuken in het psychologisch contract van de werknemer voor een groot deel voorkomt uit:

- het gebrek van een uitzending (of het vooruitzicht hebben op een uitzending)
- het niet kunnen volgen van een opleiding.

4.4. Breuken in het psychologisch contract van werkgever

In figuur 15 in bijlage O zijn de mogelijke oorzaken van breuken in het psychologisch contract van de werkgever geïnterviewd. De percentages zijn gebaseerd op een respons van 23 geënquêteerden. De belangrijkste uitkomsten laten zien dat breuken in het psychologisch contract van de werkgever voor een groot deel voorkomt uit:

- de wil van de werknemer om zich te willen scholen
- de werknemer meedenkt over hoe het team het beste functioneert

- de werknemer zelfstandig functioneert
- ze hun eigen belang ondergeschikt kunnen maken aan de groep.

4.5. Mogelijke gevolgen van breuken in het psychologische contract bij werknemers

In tabel 16 in bijlage O zijn de mogelijke gevolgen van de breuken in het psychologische contract bij de werknemers geïnventariseerd en weergegeven. De percentages zijn gebaseerd op een respons van 78 geënquêteerden. De stelling luidt: *Omdat de Landmacht/brigade niet haar plichten nakomt, waarna de belangrijkste antwoorden volgen:*

- Denk ik wel eens om de eenheid eerder te verlaten
- Ben ik aan het kijken naar een baan buiten Defensie
- Raak ik gefrustreerd
- Heb ik minder plezier in mijn werk
- Heb ik wel eens gebrek aan motivatie.

4.6. Mogelijke gevolgen van breuken in het psychologische contract bij werkgever

In tabel 17 in bijlage O zijn de mogelijke gevolgen van de breuken in het psychologische contract bij de werknemers geïnventariseerd en weergegeven. De percentages zijn gebaseerd op een respons van 23 geënquêteerden. De stelling luidt: *Wanneer mijn personeel de ongeschreven regels niet nakomt, waarna de belangrijkste antwoorden volgen:*

- Spreek ik hem daar op aan om dit wel te doen
- Krijgt hij van mij een nieuwe kans
- Leg ik hem deze nog een keer uit

Bijzonder bij deze vraagstelling is dat geen enkele leidinggevende antwoordt dat hij/zij de werknemer uit de groep zou laten vallen.

4.7. Dempende factoren van invloed op breuken in het psychologische contract

In tabel 18 in bijlage O treft u de mogelijke dempende of helende factoren van invloed op breuken die zich hebben voorgedaan in het psychologische contract. De percentages zijn gebaseerd op een respons van 78 geënquêteerden. De stelling luidt: *Hoewel de Landmacht/Brigade zijn beloften niet nakomt blijf ik bij de eenheid omdat, waarna de belangrijkste uitkomsten zijn:*

- Dat men wil bijdragen aan vrede en veiligheid
- Dat men eerst op missie wil zijn geweest
- Dat men plezier heeft in het werk
- Dat men het inkomen nodig heeft.

4.8. Commitment

Om de drie verschillende soorten van commitment te meten binnen de populatie van 11 LMB, is gebruik gemaakt van een gerenommeerde vragenlijst om affectieve, continuïteits- en normatieve commitment te meten (Allen & Meyer, 1990; Gilder, Van den Heuvel & Ellemers, 1997). Het betreft een lijst met 23 vragen die is in gevuld door 101 geënquêteerden. Afhankelijk van het antwoord scoort de geënquêteerde op de één van de commitmentfactoren. Met een maximum van 40 voor zowel 'Affectieve' als 'Continuïteitcommitment' en 35 punten voor 'Normatieve commitment'. De volledige vragenlijst is te vinden in bijlage F. Onderstaand de totale resultaten per eenheid.

EENHEID	AFFECTIEVE COMMITMENT	NORMATIEVE COMMITMENT	CONTIUIITEITS-COMMITMENT
ONDERGRENS	0	0	0
BOVENGRENS	40	40	35
11 BVE	25	21	26
11 HRSTCIE	29	20	26
11 GNKCIE	27	22	25
11 INFBAT OF BEVOCIE	28	21	27
12 INFBAT	26	19	26
13 INFBAT	29	22	27
Gem. 11 LMB	27	21	26

Figuur 12. Scores soorten commitment per eenheid

4.9. Socialisatie

In het onderzoek naar socialisatie is gekozen om allereerst de huidige IST-situatie in kaart te brengen. Deze is binnen de brigade niet uniform ingericht en iedere eenheid geeft er zo een eigen invulling aan. Door in de werkgroep, samen met de co-onderzoekers, de verschillende socialisatieprocessen te definiëren kan relatief eenvoudig worden geleerd van andere eenheden. De tweede stap in het gezamenlijke onderzoek is de aanwezige facetten van socialisatie te optimaliseren. Het is uiteindelijk aan de zelfstandige eenheden om hun interne socialisatieproces te evalueren en te verbeteren. Hierbij is het aan de brigadecommandant om, eventueel dwingend, socialisatietactieken op te leggen of te zelfs verbieden. In bijlage O figuur 19 staat een overzicht van de socialisatietactieken en de bijbehorende dimensies (Van Maanen, 1979) die in kaart zijn gebracht en de mogelijke onderkende verbeterpunten.

De belangrijkste uitkomsten betreffende de socialisatie, houden in:

- Best practices:
 - Indrinkrituelen
 - Fysieke testen
 - Introductieweek
- Best ideas:
 - Oriëntatieperiode
 - Begeleiding
 - Loopbriefje
 - Functie-introductiegesprek
- To be decided:
 - Proefperiode van nieuwkomers bij eenheid (kunnen switchen van eenheid)
- Risk:
 - Informele socialisatie (en excessen die kunnen plaatsvinden)

4.10. Leiderschap

Het onderzoek naar leiderschap is gestart met het bezien van de resultaten uit de medewerkerstevredenheidsonderzoeken Picture (2016) en SCOPE (2014). In bijlage O worden de relevante uitkomsten van deze beide onderzoeken weergegeven. Als eerste zijn de uitkomsten van het pictureonderzoek opgenomen. Dit onderzoek naar leiderschap is gebaseerd op de *visie Leidinggeven* van Defensie dat is geclusterd rondom de begrippen 'zijn', 'doen' en 'leren'.

De belangrijkste uitkomsten uit het onderzoek naar leiderschap is:

- Leiderschap wordt volgens SCOPE en PICTURE hoger gewaardeerd dan de benchmark
- Personeel is tevreden en trots op hun leiders

- Leiders worden gewaardeerd om hun:
 - Fysieke vaardigheden
 - Charisma / inspirerend & motiverend leiderschap
 - Visie
 - Oprechtheid
 - Kennis
 - Coaching etc.
- Geen knopen doorhakken en alle bordjes in de lucht willen houden
- Te weinig kennis over personele processen.

4.11. Afronding

Nu alle data verzameld zijn, worden in hoofdstuk 5 de data nader geanalyseerd en treft u daar de conclusies van het onderzoek. Deze uitkomsten zijn geformuleerd met behulp van de werkgroep die een doorsnede is van de brigade. Conform het actieonderzoek worden hier ook de maatregelen weergegeven die kunnen worden genomen ter verbetering van het proces van binden & boeien.

Hoofdstuk 5: Conclusies uit uitkomsten data

In dit hoofdstuk treft u de conclusies aan die voortkomen uit beschouwing van de theorie uit het theoretisch model, de gehouden onderzoeken, de discussies in de verschillende fora en de analyse van de resultaten voorkomend uit de onderzoeken. De conclusies zijn feitelijk te verdelen in enerzijds conclusies voor de brigade eenheden en brigadestaf en anderzijds voor het HR-domein. Om een heldere link te leggen met de behandelde stof worden de conclusies in dit hoofdstuk daarom geclusterd naar de uitkomsten van de medewerkerstevredenheidsonderzoeken en de onderwerpen psychologisch contract, socialisatie, commitment en leiderschap. De conclusies zijn door middel van actieonderzoek tot stand gekomen, met een werkgroep samengesteld uit een doorsnede van de brigade.

De aanbevelingen die voortkomen uit de conclusies worden beschreven in hoofdstuk 6.

5.1. Medewerkerstevredenheidsonderzoeken

5.1.1. Positieve aspecten

De medewerkers zijn over het algemeen trots op het feit dat zij (mogen) werken bij 11 LMB. De kameraadschap, werkinhoud en de werkbeleving scoren in beide onderzoeken (SCOPE 2014 & Picture 2016) hoog. Ditzelfde geldt voor de waardering van de medewerkers voor het leiderschap binnen de brigade. Enkele eenheden kennen specifieke positieve aspecten die raken aan het binden en boeien van personeel zoals de balans tussen werk- en privé en het hebben van inspraak.

5.1.2. Negatieve aspecten

De ontwikkelpunten die uit de medewerkerstevredenheidsonderzoeken naar voren komen richten zich op het gebrek aan loopbaanmogelijkheden, de onbalans tussen werk en privé, de hoge werkdruk als gevolg van de vele wijzigingen in het jaarplan en de gebrekkige interne communicatie. Het commentaar over de loopbaanmogelijkheden specificeert zich naar de ontbrekende kennis (inclusief kaderleden) over arbeidsmobiliteit en het gevoel bewust niet te worden geïnformeerd over deze mogelijkheden omdat behoud voor de eenheid prevaleert boven behoud voor de organisatie. In aanvulling hierop worden P&O/Loopbaanbegeleidingsprocessen als stroperig ervaren. Tot slot wordt het huidige vacaturepublicatiesysteem als lastig ervaren en wordt gepleit voor een meer hedendaagse wijze van distributie via bijvoorbeeld *social media*.

5.1.3. So what?

Opmerkelijk is dat er geen directe acties worden ondernomen op basis van de uitkomsten van de werknemerstevredenheidsonderzoeken. Noch vanuit de brigadestaf noch vanuit de Medezeggenschap worden eenheidscommandanten aangesproken op concreet te nemen acties om de ontevredenheid weg te nemen. Dit komt grotendeels voort uit de perceptie dat de kritiek grotendeels geënt is op het algemene Defensiebeleid dat buiten de verantwoording ligt van de eenheden.

5.2. Psychologisch contract

5.2.1. Er bestaat wel een psychologisch contract bij de werkgever

Het onderzoek heeft allereerst aangetoond dat, in tegenstelling tot de gerenommeerde stellingname van Rousseau (1989), naast een psychologisch contract vanuit de werknemer, wel degelijk sprake is van een psychologisch contract bij de werkgever. Tevens is uit het onderzoek duidelijk naar voren gekomen dat zowel bij de werkgever als werknemer sprake is van een groot aantal generieke (psychologische) aspecten waardoor gericht ingespeeld kan worden op de onderdelen van het psychologisch contract.

5.2.2. Oorzaken van breuken in het psychologisch contract bij 11 LMB

Op basis van het generieke psychologisch contract bij de zowel de werknemer als de werkgever, binnen 11 LMB, is helder vast komen te staan welke psychologische contractdelen worden gebroken. Voor de werknemer zijn dit de verwachtingen van een missie (47%), het mogen en kunnen volgen van een opleiding (42%), het krijgen van een salarisverhoging/CAO (33%), aantrekkelijke oefeningen in het buitenland (29%) en een goede afstemming werk en privé (28%). De werkgever wordt opmerkelijk genoeg veel minder teleurgesteld in zijn verwachtingen van de werknemer. De breuken in het contract worden veroorzaakt doordat de werknemer zich niet zelf blijft scholen (37%) en het feit dat de werknemer in onvoldoende mate meedenkt over het optimaal functioneren van het team (28%). Andere teleurstellingen liggen in het verlengde of zijn verbonden met de teamgeest (23%) en de zelfredzaamheid van de werknemer (23%).

5.2.3. Gevolgen en demping van breuken in psychologisch contract

Onderzoek heeft aangetoond dat breuken in het psychologisch contract bij de werknemers serieuze gevolgen kan hebben. 50% van de geënquêteerden geeft aan na te denken om vroegtijdig de eenheid te verlaten en 47% geeft zelfs aan na te denken over een vertrek bij de Defensie. De dempende factoren zijn eveneens uit het onderzoek naar voren gekomen. Allereerst betreft dit het plezier in het werk (73%). Opvallender is de idealistischere motivatie; 63% geeft aan te blijven werken voor de organisatie omdat zij een bijdrage willen leveren aan vrede en veiligheid. Daaraan is direct *gelinkt* de reden voor 63% van de geënquêteerden dat zij eerst nog een missie (uitzending) willen meemaken. Bijzonder om te noemen is de beperkte animo om door te willen groeien in het bedrijf (28%) en het relatieve lage belang van kameraadschap (46%) om bij de organisatie te blijven. Daar waar kameraadschap hoog scoort op de verwachte en ingevulde onderdelen van het psychologisch contract blijkt het uiteindelijk niet een doorslaggevend bindingselement

5.2.4. Herijking van het psychologisch contract

Daar waar de theorie het belang aangeeft van een tijdige en herhaaldelijk uitgevoerde herijking van het psychologisch contract, wordt dit binnen 11 LMB niet bewust uitgevoerd. Functie-introductiegesprekken (FIG) en functioneringsgesprekken (FG) worden wel gehouden, waarbij de administratieve verslaglegging veelal achterwege blijft. Belangrijker is echter dat deze momenten niet worden aangegrepen om bewust om te gaan met het behoud van personeel. Dit wordt wellicht ook veroorzaakt door een chronisch tekort aan (tijdige) kennis over de wijze waarop deze gesprekken kunnen plaatsvinden. Her- of bijscholing over FIG en FG vindt nauwelijks plaats, waarbij ook de kwaliteit van de gehouden gesprekken niet kan worden gemeten.

5.3. Socialisatie

5.3.1. Bewust socialiseren

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat er diverse socialisatietactieken worden gehanteerd binnen de verschillende eenheden van de brigade. Op geen enkele wijze is aangetoond dat deze socialisatietactieken gericht en bewust worden ingezet om het nieuwe personeel structureel te committeren aan de eenheid en bewust snel te laten integreren om productie te kunnen draaien. Nieuw personeel wordt soms als een last ervaren en socialisatie vindt veelal willekeurig, disjunctief (zelfstandig), informeel en zelfs afbrekend plaats.

5.3.2. Informele socialisatie

Een belangrijk deel van het socialisatieproces vindt plaats op informele wijze plaats buiten de reguliere werktijden. Op de clusters van de manschappen en korporaals wordt personeel ingewijd in de mores van de eenheid. Hoewel onderzoek (Defensie, 24-08-2015) aangeeft dat hier doorgaans beheerst mee wordt omgegaan, vindt deze vorm van socialisatie doorgaans plaats door werknemers die hier geen opleidingsachtergrond voor hebben.

5.3.3. Start van socialisatie buiten de eenheid

De werving en het sollicitatieproces van nieuw Defensiepersoneel behoort toe aan de Defensie Wervings- en Selectieorganisatie. De Algemene Militaire Opleiding Luchtmobiel (AMOL) valt onder de verantwoordelijkheid van het Opleidings- & TrainingsCommando (OTCO). Beide organisatie hebben een invloed op het socialiseren van het nieuwe personeel terwijl dit plaats vindt buiten de directe invloedssfeer van de brigade. Hierdoor is een deel van het socialisatieproces niet beïnvloedbaar door de brigade eenheden, maar worden deze eenheden wel geconfronteerd met de eventuele gevolgen van de socialisatie die hier heeft plaatsgevonden.

5.3.4. Rol van het leiderschap in de socialisatie

In de literatuur wordt de prominente rol van het leiderschap in het socialisatieproces gepropageerd. In navolging hiervan zijn bij enkele eenheden binnen de brigade voorbeelden te vinden waarin de commandant van de compagnie of zijn hoogste onderofficier (compagniesadjutant/compagnieessergeantmajoor) hun verantwoordelijk hierin nemen. Dit laatste is zeker geen automatisme en wordt het welkomstgesprek veelal naar een lager niveau geschoven.

5.4. Commitment

Het onderzoek naar de drie vormen van commitment heeft uitgewezen dat er binnen 11 LMB weliswaar een hoge affectieve commitment bestaat maar dat tegelijkertijd er een hoog continuïteitscommitment aanwezig is. De affectieve commitmentfactoren komen deels ook naar voren in het generieke psychologische contract en hebben te maken met de idealen van de werknemers en het kameraadschap. De factoren van invloed op de continuïteitscommitment worden eveneens onderschreven door het onderzoek naar het psychologisch contract en spitsen zich toe op behoud van salaris en de mogelijkheden op de arbeidsmarkt. De hoge score op het continuïteitscommitment is een potentieel risico in een periode waarin de arbeidsmarkt weer aantrekt door de groeiende economie. Een toenemende ontevredenheid over salaris (CAO), loopbaan- en scholingsmogelijkheden zou een verhoogde uitstroom kunnen genereren.

Om personeel te behouden moeten de affectieve commitmentfactoren worden behouden en dienen de *dissatisfiers* te worden opgepakt. Deze laatste komen als managementinformatie nadrukkelijk naar voren in de werknemerstevredenheidsonderzoeken. Op geen enkele wijze is een structurele aanpak van de uitkomsten van deze onderzoeken terug te vinden binnen de eenheden van de brigade.

5.5. Leiderschap

5.5.1. Sterke leiders

Een van de hoofdconclusies uit de medewerkerstevredenheidsonderzoeken is dat het leiderschap binnen 11 LMB hoger dan de benchmark wordt gewaardeerd. Dit beeld werd tijdens de werkgroepen nogmaals bevestigd, waarbij de gezaghebbende leiderschapsstijl is onderkend als de vorm van leiderschap die de grootste positieve invloed heeft op commitment en op het binden & boeien van personeel.

5.5.2. Leiders ontberen kennis van personeelszorg

Binnen 11 LMB heerst de gedachte dat loopbaanbegeleiding een 'feestje' is van de personeelsdienst. Doordat deze gedachte volledig is opgenomen in het organisatieparadigma, wordt het leiderschap door het personeel ook niet aangesproken op het ontberen van deze kennis. Dat kennis van het loopbaanbegeleidingsproces essentieel is voor het kunnen geven van gericht advies en een juiste en tijdige doorverwijzing is niet binnen de brigade breed bekend. Ditzelfde geldt voor de waarde die door het personeel wordt gehangen aan het op een juiste wijze uitvoeren van de reguliere functie-introductiegesprekken en functioneringsgesprekken.

5.5.3. Planning

Hoewel er nauwelijks enige vorm van directe kritiek op het leiderschap is geuit, is de wisselende jaarplanning diverse malen onderkend als een *dissatisfier*. Het tijdig ontbreken van een jaarplanning, de vele wisselingen van het jaarrooster en veelal korte termijn waarop moet worden gereageerd, verhogen de werkdruk aanzienlijk doordat dezelfde (voorbereidende) handelingen meerder malen moeten worden uitgevoerd. Ook wordt de weekendbelasting als storend ervaren voor de balans tussen werk en privé; de financiële weekendvergoeding die hier tegenover staat verergert deze frustratie.

5.5.4. Bewuste beleid voor binden en boeien

Hoewel de brigade wordt geconfronteerd met een toenemende (vroegtijdige) uitstroom, wordt vooral gewezen naar de achterblijvende instroom; personeelsbehoud is nog niet als werkwoord onderkend. Hoewel diverse eenheden vele initiatieven ondernemen om gevuld te raken, worden de *best practices* niet gedeeld en bestaan er nog veel eilanden binnen de brigade.

5.6. Human Resources

Hoewel veel van de verantwoordelijkheid voor het behoud van personeel binnen de brigade thuishoort, zal ook de gelieerde personeelsdienst zijn verantwoordelijkheid in dit onderwerp moeten nemen. Onderstaand een aantal conclusies voor de HR-afdeling die weliswaar is gelieerd maar niet in de lijn is verbonden aan 11 LMB.

5.6.1. Bewustwording = Actieve betrokkenheid

De personeelsdienst heeft nog geen protocollen ontwikkeld voor het actief adviseren, (bij-)scholen van commandanten en kaderleden over onderwerpen als functioneringsgesprekken, personeelszorg, loopbaan en doorstroommogelijkheden. Eventuele activiteiten binnen de brigade zijn veelal lokaal en incidenteel. Evenals binnen de brigade is de personeelsdienst nog niet gefocust op het behouden van personeel en heeft zij de HR-toolbox nog niet volledig geanalyseerd om de brigade te begeleiden. Zo is de urgentie van loopbaanbegeleiding nog niet volledig onderkend en is de capaciteit van de loopbaanbegeleidingsorganisatie niet juist gedimensioneerd.

5.6.2. Communicatieplan

Onder het motto 'informereren = motiveren' zou de HR kaderleden maar zeker ook de manschappen en korporaal aanvullend moeten inlichten over de aanwezige beleidsregels en de belangrijkste wijzigingen. Het ontbeert echter aan een eenvoudig communicatieplan waarin de doelgroepen, boodschappen en informatiedistributiekanaal zijn gedefinieerd. Tevens is er aanvullend onderzoek nodig om beter inzicht te krijgen in de voornoemde informatiedistributiekanaal om de doelgroep te kunnen bereiken.

5.6.3. Eenduidigheid

De HR-regelgeving is weerbarstig en aan verandering onderhevig. Doordat deze regelgeving niet wordt toegelicht ontstaan er geruchten en verschillende interpretaties. Daarbij ontstaat tevens het gevoel dat binnen de HR-afdelingen met meerdere maten wordt gemeten. Hierdoor wordt het geloof in HRM aangetast zeker wanneer dubieuze of alternatieve interpretaties niet worden aangepakt.

5.6.4. Managementinformatie

HR-afdelingen moeten meer mogelijkheden en kennis krijgen over de parameters van personeelsbehoud. Zo worden exitgesprekken nauwelijks uitgevoerd en wordt data over deze gesprekken niet nader gedeeld of geïnterpreteerd. Dit zelfde geldt voor een nadere analyse van medewerkerstevredenheidsonderzoeken en eenduidige informatieverstrekking aan commandanten.

5.7. Implementatie van *quick wins*

Op basis van de gedefinieerde *quick wins* zijn eenheden in staat snel kleine successen te boeken en actief bezig te gaan met het verbeteren van het binden & boeien binnen de brigade. De opgemaakt implementatieplannen zijn toegesneden op de eenheden en hebben allen een reële scope. Wat ontbreekt is de heldere commitment van de commandanten die de plannen nog niet hebben geaccordeerd.

Hoofdstuk 6: Aanbevelingen vanuit actieonderzoek

De onderzoeksresultaten zijn, zoals beschreven in de voorgaande hoofdstukken, gebaseerd op twee medewerkerstevredenheidsonderzoeken 2014 (SCOPE) en Picture (2016) en een reeks aan *vragenlijsten* die zijn afgenomen bij een doorsnede van de brigade in de periode van februari-mei 2017. In onderstaande paragrafen vindt u achtereenvolgens de belangrijkste onderzoeksresultaten, de analyses en de acties verbonden aan *action research*. In eerste instantie treft u de belangrijkste uitkomsten uit de medewerkerstevredenheidsonderzoeken waarna het psychologisch contract wordt besproken, gevolgd door de onderwerpen commitment, socialisatie en leiderschap.

Onderstaand staat de uitwerking van de aanbevelingen die voortkomen uit het actieonderzoek met als input de data uit de verschillende deelonderzoeken. Hierbij is door de werkgroep gekeken naar zogenaamde *Quick Wins*, middellange

termijnoplossingen en lange termijn oplossingen. In bijlage P zijn alle quick wins, middellange en lange termijn puntsgewijs opgenomen, waarbij deze ook per categorie SMART zijn beschreven. Dit geeft een helder overzicht, maar is te groot om in dit hoofdstuk op te nemen.

Quick Wins zijn gedefinieerd als maatregelen die op korte termijn intern de brigade kunnen worden geïmplementeerd en geanalyseerd.

Middellange termijn oplossingen kunnen intern de brigade worden aangepakt, waarbij de doelstelling is om dit actiepunt binnen een jaar op te pakken.

Ten slotte zijn er ook maatregelen of aandachtspunten die buiten het mandaat van de brigade vallen, maar die wel door de brigade moeten worden geadresseerd bij Staf CLAS of in de commandantenlijn (bijvoorbeeld van Commandant 11 LMB naar Commandant Landstrijdkrachten). Deze verbeterpunten worden als *lange termijn oplossingen* gedefinieerd.

In onderstaande paragrafen zijn de gedefinieerde verbetermaatregelen beschreven. In paragraaf 6.1. is de analyse over de twee medewerkerstevredenheidsonderzoeken (SCOPE (2014) en Picture (2016)) weergegeven. Daarbij volgt een beschrijving van de onderkende mogelijkheden en bedreigingen, zoals werkdruk (§6.1.1.), loopbaanmogelijkheden (§6.1.2.) en communicatie (§6.1.3.). In paragraaf 6.2. staat de pijler psychologisch contract beschreven, met daarbij de onderkende mogelijkheden en bedreigingen zoals functioneringsgesprekken (§6.2.1.), belonen (§6.2.2.), voorkomen van valse hoop en beloften (§6.2.3.), uitzendingen (§6.2.4.) en het volgen van een civiele opleiding (§6.2.5.). In paragraaf 6.3. staat de pijler commitment beschreven, met daarbij de onderkende mogelijkheden en bedreigingen zoals onzekerheidsreductie en onbegrip voor FPS (§6.3.1.), vergoedingen voor weekendbelasting (§6.3.2.), realisme (§6.3.3.) en eerlijke wervingscommunicatie (§6.3.4.). In paragraaf 6.4. staat de pijler socialisatie beschreven, met daarbij de onderkende mogelijkheden en bedreigingen. Deze staan onder verschillende kopjes beschreven waarin gekeken wat te verbeteren valt (§6.4.1.), welk goed voorbeeld doet volgen (§6.4.2.) en wat interessant is voor de eenheden, maar buiten scope valt (§6.4.3.). In paragraaf 6.5. staat de pijler leiderschap beschreven, waarbij ook de mindmap wordt weergegeven die door de werkgroep over leiderschap binnen 11LMB is vastgesteld. In paragraaf 6.6. worden de implementatieplannen besproken, met daarbij de highlights die uit de implementatieplannen voortkwamen. In paragraaf 6.7. wordt de interactie met de personeelsdienst beschreven.

6.1. Medewerkerstevredenheidsonderzoeken

Uit de analyse van het SCOPE-onderzoek (2014) en het meer recentere Picture-onderzoek (2016) zijn door de werkgroep leden generieke tips en tops gedefinieerd. Tips zijn daarbij aandachtspunten die de arbeidstevredenheid negatief beïnvloeden en tops zijn kwaliteiten binnen de organisatie die de arbeidstevredenheid positief beïnvloeden. Hierbij geldt de opvatting dat je niet alleen de verbeterpunten moet aanpakken, maar tevens dient te bezien op welke wijze je de krachtige kwaliteiten van de organisatie kan versterken.

Voor alle eenheden geldt dat het gebrek aan loopbaanmogelijkheden en werkdruk, in combinatie met de balans tussen privé en werk en communicatie, de meeste ontevredenheid opleveren. Trots, kameraadschap, leiderschap, werksfeer en werkbeleving zijn daarentegen als krachtige kwaliteiten onderkend. In de bijlagen treft u een uitgebreider verslag van de werkgroepbijeenkomsten aan, waarin de totstandkoming van de analyses staat beschreven.

6.1.1. Werkdruk

De werkdruk wordt onder andere veroorzaakt door de vele wijzigingen in het programma, mede veroorzaakt door het naasthogere niveau (brigade). Voornamelijk het gebrek aan een tijdig Specifiek Jaarplan (SJP) wordt genoemd als een bijna structureel probleem. Dit leidt tot een aaneenschakeling van verschuivingen in de planning waardoor het werk veelal meerdere malen moet worden herhaald terwijl het product niet verandert. De werkdruk van de oefeningen wordt mogelijk anders ervaren wanneer deze oefeningen uitdagender (lees internationaal) worden aangekleed.

Middellange termijn oplossing:

- Interne(jaar) planning binnen de brigade is een onderwerp dat op de middellange termijn door de brigade op verschillende bevelslagen besproken moet worden. De brigadestaf is echter het niveau dat hier invloed op kan uitoefenen. Het verbeteren van de interne planning is een advies op niveau van middellange termijn. De brigadestaf dient vanaf de plancyclus 2018-2019 voor 1 november het specifieke jaarplan aan te bieden. Eventuele wijzigingen worden één maal per kwartaal; besproken met de subeenheden, met een minimale reactietijd van drie maanden.

Lange termijn oplossing:

- De huidige herhaling van oefeningen op geijkte oefenterreinen wordt als saai ervaren. Aangezien internationale oefeningen veelal gepaard gaan met hoge kosten is dit een onderwerp dat moet worden aangekaart bij Staf CLAS. Het advies aan Staf CLAS is om voor 1-1-2018 een onderzoek uit te voeren naar het verhogen van de aantrekkelijkheid van oefeningen en daarbij de additionele kosten in kaart te brengen.
- Loyaliteit creëert veelal de werkdruk. De alom geroemde 'can do-mentaliteit' lost weliswaar veel problemen op; het personeel vraagt zich echter oprecht af of de olopende taken die bij het personeel (kaderleden) worden neergelegd nog steeds in verhouding zijn met de reguliere arbeidsduur, temeer dat de huidige ondervulling leidt tot een extra belasting bij het zittende personeelsbestand. Het advies is om Staf CLAS te verzoeken voor 1-1-2018 een onderzoek te laten uitvoeren naar de verhouding taken en arbeidsduur.

6.1.2. Loopbaanmogelijkheden

Het ontbreekt velen, manschappen en kaderleden, aan kennis over de arbeidsmobiliteit binnen de brigade. In aanvulling hierop heeft het personeel het gevoel dat zij bewust niet worden geïnformeerd over mogelijkheden om te kunnen wisselen van functie binnen de brigade, of niet worden gesteund bij een overstap omdat de commandant hen wil behouden voor de eigen eenheid. Het gevolg is veelal dat de persoon de dienst verlaat, in plaats van behouden blijft voor de brigade, maar dan bij een andere eenheid. Behalve dat dit de verantwoordelijkheid van de eenheid is, dient ook P&O zijn verantwoordelijkheid te nemen en de persoonlijke ontwikkelmogelijkheden van het personeel te bewaken.

Quick Wins:

- Het instellen van een (digitaal) vacaturebord voor binnen de brigade, hetzij op het intranet of eerder nog op een site van de brigade op social media. Een commandant/P&O kan hierop adverteren en vraag en aanbod komen zo sneller bij elkaar. Op korte termijn kunnen publicatieborden worden gebruikt op centrale plekken. Op middellange termijn kan de brigade intern werken aan een digitale versie. De publicatieborden kunnen voor 1-8-2017 door zorg van de brigadestaf worden geplaatst.
- Het actief bespreken van loopbaanmogelijkheden tijdens het functie-introductiegesprek en de functioneringsgesprekken. Daarbij is een eerste vereiste dat deze gesprekken überhaupt al plaatsvinden. Voor 1 oktober 2017 kan iedere militair tijdens een functioneringsgesprek een helder plan maken voor zijn loopbaan binnen de Koninklijke Landmacht.
- Vanuit P&O moet er bezien worden of er wijzen zijn om de langdurige processen te bekorten. Dit zou onder andere gerealiseerd kunnen worden door een inlooppunt te creëren bij de eenheid waardoor lijntjes korter worden. Ook wordt het advies gegeven om de LBB-capaciteit te vergroten om de langdurige processen te bekorten. Het creëren van inlooppunten bij de eenheid is een Quick Win die voor 1-8-2017 kan worden ingevoerd.
- P&O organiseert voor 1-10-2017 o.b.v. geïnventariseerde vragen van de eenheden structurele plenaire sessies voor informatiedeling over loopbaanbegeleiding.

Middellange termijn oplossing

- Kaderleden dienen (regelmatig) aanvullend te worden (bij)geschoold over de processen binnen loopbaanbegeleiding (LBB). De meeste jonge kaderleden hebben hier nog onvoldoende kennis van en krijgen deze kennis pas uitgebreid aangereikt tijdens hun primaire vorming (ongeveer vier jaar na KMS-opleiding). Deze maatregel behoort tot de Quick Wins die iedere commandant van een zelfstandige eenheid kan opdragen. Vanaf 1-1-18 wordt ieder kaderlid jaarlijks (bij)geschoold op het gebied van LBB en P-beleid.

Lange termijn oplossing

- De huidige LBB-organisatie voor 11 LMB is onder gedimensioneerd. Het advies aan Staf CLAS is daarom om voor 1-1-2018 een herijkingsonderzoek uit te voeren naar de benodigde LBB-capaciteit voor de verschillende brigades. Op basis van dit rapport dient een mogelijke uitbreiding van personele capaciteit te worden opgestart. Gezien de aanwijzingen uit de Uitvoeringsbepalingen Reorganisaties Defensie is een uitbreiding met meer dan vijf VTE'n niet voor 1-1-19 realiseerbaar.

6.1.3. Communicatie

Volgens het personeel schort het aan transparante en eenduidige communicatie over personeelsbeleid. Enerzijds geldt het motto *informer en motiveren*, anderzijds heeft het personeel het gevoel dat binnen personeelsbeleid met twee maten wordt gemeten: de ene commandant gaat door met 'fröbelen' tot hij een tik op zijn vingers krijgt, de ander houdt zich rigide aan de regelgeving. Ditzelfde geldt overigens voor de verschillende werknemers van de personeelsdienst. Een tweede constatering is dat het huidige publicatiesysteem voor vacatures als lastig wordt ervaren en dat vooral de manschappen niet beschikken over een eigen computer waarop ze het publicatiesysteem kunnen benaderen.

Middellange termijn oplossing

- Zorg voor 1-1-2018 voor een heldere systematiek waardoor alle werknemers van 11 LMB, tijdig en volledig worden geïnformeerd over het actuele P-beleid, waarbij ingespeeld wordt op de wensen van de eenheden maar ook actief de communicatie wordt gezocht. Stel deze systematiek bekend door middel van een communicatieplan.

Lange termijn oplossing:

- Het advies aan Staf CLAS is om samen met de brigades en opleidingscentra voor 1-1-2018 te onderzoeken op welke wijze een eenduidig en transparant personeelsbeleid kan worden uitgedragen die ook door het personeel zo wordt ervaren. Implementatie hiervan zou dan voor 1-7-2018 kunnen worden ingezet.
- Draag zorg voor een Landmachtbreed publicatiesysteem die aansluit op *social media*. Denk hierbij aan een afgeschermd omgeving waarop vacatures worden gepubliceerd op bijvoorbeeld Facebook. Realisatie van een dergelijk systeem zou gezien de begrotings- en verwervingstermijnen voor 1-1-2019 operationeel kunnen zijn.

6.2. Psychologisch contract

Uit de respons van 22 leidinggevenden (officieren en onderofficieren) wordt helder dat de eerder geponeerde stelling, dat vanuit de werkgeverszijde een psychologisch contract wordt opgesteld, onomstotelijk waar is. Van de 13 stellingen uit de enquête over mogelijk contractelementen is de laagste score 73% en de hoogste score 100%. Hier wordt de top vijf gevormd door elementen die gerelateerd zijn aan loyaliteit, het lichamelijk fit zijn en fit blijven, het opvolgen van de ongeschreven regels, het ondersteunen van een nieuw teamlid en opmerkelijk genoeg het meedenken over hoe het team het best functioneert. Dit laatste is opmerkelijk omdat dit juist niet door de werknemer wordt ervaren.

De scores op het gebied van breuken in het werkgeverscontract zijn aanmerkelijk lager dan de scores op het gebied van het werknemerscontract. Blijkbaar voldoen de werknemers grotendeels aan de impliciete verwachtingen van de werkgevers of zijn de impliciete verwachtingen van de werknemer lager gedimensioneerd.

De leidinggevenden lijken unaniem in hun vergevingsgezindheid en rekenen de werknemer eventuele schendingen van het psychologisch contract minder aan. In het onderzoek is nagegaan wat de redenen zijn dat werknemers, ondanks de breuken in het psychologisch contract, toch blijven werken voor deze organisatie. Wat zijn de helende bestanddelen van deze organisatie? Het antwoord is wellicht niet schokkend, maar wel belangrijk: 73% van de werknemers geeft aan te blijven omdat zij plezier hebben in hun werk. Opvallender is de idealistischere motivatie: 63% geeft aan te blijven werken voor de organisatie omdat zij een bijdrage willen leveren aan vrede en veiligheid. Daaraan is direct de reden voor 63% van de geënquêteerden gelinkt dat zij eerst nog een missie (uitzending) willen meemaken. De overige redenen die worden aangevoerd zijn verbonden aan het onderwerp *commitment*. Zo kan het continuïteitscommitment worden gevonden in het feit dat 72% aangeeft te blijven omdat zij het inkomen nodig heeft. Het normatieve commitmentdeel vinden we terug in de 56%, die aangeeft dat zij hun deel van het contract willen uitdienen. Bijzonder om te noemen is de beperkte animo om door te willen groeien in het bedrijf (28%) en het relatieve lage belang van kameraadschap (46%) om bij de organisatie te blijven. Waar kameraadschap hoog scoort op de verwachte en ingevulde onderdelen van het psychologisch contract, blijkt het uiteindelijk niet een doorslaggevend bindingsselement.

6.2.1. Functioneringsgesprek

Het functioneringsgesprek en vooral het functie-introductiegesprek worden gezien als momenten waarin een herijking van het psychologisch contract gestructureerd kan plaatsvinden. De kwaliteit van de huidige functioneringsgesprekken is echter voor een commandant nauwelijks te meten, aangezien dit gesprekken zijn die in alle vertrouwelijkheid plaatsvinden. Binnen de brigade wordt door een beperkt aantal eenheden aandacht besteed aan het scholen, bijscholen of herscholen van kaderleden op deze onderwerpen.

Quick Wins

- Voor 1 oktober 2017 hebben alle eenheden van 11 LMB een lessencyclus gegeven aan alle kaderleden om het belang, de opbouw, de technieken en de verslaglegging van functioneringsgesprekken en functie-introductiegesprekken door te nemen.
- Voor 1 december 2017 hebben alle personeelsleden van de brigade een functionerings- of een functie-introductiegesprek gehad.

Middellange termijn

- Alle kaderleden dienen jaarlijks een update te volgen voor het voeren van functioneringsgesprekken en functie-introductiegesprekken. Registratie vindt plaats bij de senior-onderofficier van de eenheid. Deze registratie dient voor 1-7-2018 door de brigade te zijn opgezet.

6.2.2. Belonen

Eén van de voornaamste *dissatisfiers* is het niet krijgen van een passende salarisverhoging. De impasse tussen de werkgever en de vakbonden, die ten tijde van het schrijven van deze thesis bestaat, draagt daar zeker aan bij.

Quick Wins

- Commandanten moeten bewust of bewuster omgaan met alternatieve beloningen in de vorm van bijvoorbeeld deelname aan (exotische) oefeningen, toewijzing van cursussen, etc. De subeenheden van 11 LMB hebben voor 1-12-2017 een alternatief beloningsplan ontworpen.
- Commandanten moeten bewuster het positieve gedrag benoemen in het functioneringsgesprek. Een compliment valt ook binnen de categorie beloning.

Lange termijnoplossing

- Commandanten & P&O moeten zich inspannen om een getuigschrift te ontwikkelen dat meerwaarde kan hebben voor eventuele banen na de tijd binnen Defensie. Het advies aan Staf CLAS is derhalve voor 1-1-2018 een dergelijk getuigschrift digitaal aan de eenheden aan te bieden.
- CAO. Hoewel duidelijk is dat de CAO-onderhandelen ver boven het niveau van de brigade uit stijgt, is het gebrek aan een passende waardering, voor het personeel een doorn in het oog van menig militair binnen de brigade. De mail die onlangs hierover door de Secretaris-Generaal van Defensie is verstuurd maakte deze beleving niet veel beter.

6.2.3. Voorkomen van valse hoop/beloften.

Commandanten, maar bovenal de Koninklijke Landmacht als organisatie, moeten waken voor algemene uitspraken waarin schijnbare beloften worden gedaan over uitzendingen, mooie oefeningen en dergelijke. De recente ervaringen hiermee zorgen er voor dat veel werknemers geen vertrouwen meer in hun leiders hebben wanneer het gaat over dit soort (schijn-) toezeggingen.

Middellange termijn oplossing

- Om te voorkomen dat personeel met een naïef beeld naar de brigade komt, is het wellicht mogelijk om samen met de Directie Werving en Selectie te kijken aan de voorkant van het selectieproces om betere en meer reële voorlichting te (laten) geven door personeel van 11 LMB. 11 LMB kan dit voor 1-1-2018 i.o.m. DCWS uitwerken.

Lange termijn oplossing

- Voorkom dat wervingscampagnes leiden tot een verkeerd beeld van de organisatie. Wanneer we beseffen dat het psychologisch contract start met het beeld dat wordt geschapen in de wervingscampagnes, zijn breuken in dit contract haast onvermijdelijk. Hoewel duidelijk is dat men de interesse wil wekken, frustreren deze beelden de mensen in de organisatie die weten dat veel van de beelden meer uitzondering dan regel zijn. Het advies van aan Staf CLAS is om in overleg met Directie Communicatie van de Bestuursstaf de wervingscampagnes vanaf 2018 aan te passen.

6.2.4. Uitzendingen

Zoals eerder aangegeven zijn missies en uitzendingen het gevolg van politieke besluitvorming. Enerzijds geven de geënuquëeerden aan dat zij teleur worden gesteld door de Koninklijke Landmacht omdat zij geen uitzending hebben mogen meemaken. Anderzijds drukken uitzendingen mogelijk op de impliciete toezegging dat er een gezonde balans bestaat tussen werk en privé. Feit is dat 11 LMB het komende jaar (2017-2018) een grote hoeveelheid aan opdrachten heeft die leiden tot missies en inzet in Mali, Irak en Curaçao.

6.2.5. Volgen van een civiele opleiding

42% van de geënuquëeerden geeft aan teleurgesteld te worden in het niet kunnen volgen van een civiele opleiding. Enerzijds heeft dit te maken met de eerder beschreven loopbaanbegeleiding en regelgeving, anderzijds heeft dit te maken met de daadwerkelijke ruimte in het programma om een opleiding te kunnen volgen. Het oefenprogramma en de onregelmatigheid van het werk staan een structurele schoolgang soms in de weg. Hiervoor zijn geen concrete oplossingen naar voren gekomen.

Quick Wins

- PD 11 LMB organiseert voor 1-10-2017 o.b.v. geïnterviewde vragen van de eenheden structurele plenaire sessies voor informatiedeling over loopbaanbegeleiding.

Lange termijn oplossing

- Advies aan Staf CLAS om voor 1-7-2018 in overleg met een werknemersvertegenwoordiging te zoeken naar een andere systematiek om personeel een aantoonbare maatschappelijke meerwaarde te geven en hen een civiele opleiding te laten volgen. Denk hierbij aan jaarprogramma's waarin opleidingen modulair kunnen worden gevolgd.

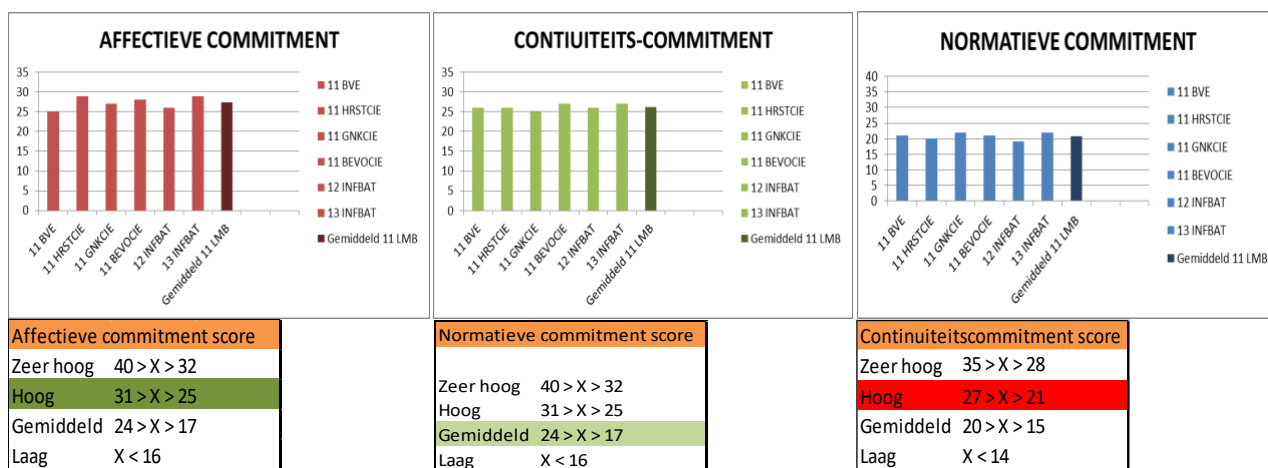
6.3. Commitment

Het deelonderzoek naar de drie soorten van commitment is door zes eenheden aangeleverd met een totale respons van 91 geënquêteerden. Uit het onderzoek blijkt dat de resultaten nauwelijks verschillen laten zien tussen de eenheden.

EENHEID	AFFECTIEVE COMMITMENT	NORMATIEVE COMMITMENT	CONTIUIEITS-COMMITMENT
ONDERGREN	0	0	0
BOVENGREN	40	40	35
11 BVE	25	21	26
11 HRSTCIE	29	20	26
11 GNKCIE	27	22	25
11 BEVOCIE	28	21	27
12 INFBAT	26	19	26
13 INFBAT	29	22	27
Gem. 11 LMB	27	21	26

Figuur 13. Overzicht scores verschillende soorten commitment binnen 11 LMB

Ten aanzien van de affectieve commitment kan worden vastgesteld dat 11 LMB beschikt over personeel met een hoge affectieve commitment. Door hun idealen en de kameraadschap, heeft men de wil en de innerlijke overtuiging om te (willen) werken voor deze organisatie. De normatieve commitment is gemiddeld en kan worden vertaald naar een personeelsbestand dat zich moreel verplicht voelt om de balans tussen werkgever en werknemer in stand te houden. Het continuïteitscommitment scoort hoog. Dit is zorgelijk, aangezien dit impliceert dat het personeel duidelijk over de schutting kijkt om te zien of het gras bij de burens niet groener is. In de theorie (Vergouw, 2013) wordt de link gelegd tussen een hoge continuïteitscommitment en een hoge verloopintentie.



Figuur 14. Overzicht commitmentscores binnen 11 LMB

Concluderend kan worden gesteld dat het personeel worstelt tussen hart en hoofd. Het hart, de affectieve commitment houdt hen binnen, maar het hoofd, de continuïteitscommitment, kijkt naar buiten. 11 LMB bevindt zich naar alle waarschijnlijkheid op een kantelpunt die gezien de aantrekkelijke economie, in de nabije toekomst door kan slaan naar een grote uitstroom van personeel.

Naar aanleiding van de enquête heeft de werkgroep meerdere oplossingsrichtingen uitgewerkt en deze onderverdeeld in *Quick Wins*, middellange termijn oplossingen en lange termijn oplossingen. In de onderstaande paragrafen worden deze besproken.

6.3.1. Onzekerheidsreductie en onbegrip voor FPS

Het Flexibel Personeelssysteem (FPS) gaat voorbij aan de behoefte van personeel aan zekerheid. Deze behoefte neemt toe naarmate het personeel ouder wordt omdat het stichten/hebben van een gezin (kinderen) vraagt om stabiliteit. Zolang deze onzekerheid wordt gecompenseerd met een hoger salaris (inclusief secundaire voorwaarden) dan in de burgermaatschappij blijft men bij Defensie. Zodra een vergelijkbaar salaris elders is te krijgen, zal men vertrekken.

Hoewel de meeste personeelsleden begrijpen dat FPS een maatregel is geweest om de organisatie betaalbaar te houden, is het lastig te accepteren dat een manschap die op zijn 18e bij de Landmacht is gaan werken er op zijn 26ste weer uit moet. Dit doet zich voor wanneer de manschap niet kan doorstromen naar een korporaalsfunctie. Evenzogoed bestaat er onbegrip over het strikt vasthouden aan de looptijd in rang (maximale duur binnen de organisatie indien er geen bevordering plaatsvindt). Indien goed opgeleid personeel accepteert dat zij in de hoogste trede zitten van hun salaris en volledig voldoen aan de functie-eisen, waarom zou je dit personeel dan niet (willen) behouden?

Lange termijn oplossing

- Herbezielen van nut en noodzaak dan wel het verlengen van de looptijd in rang. Gezien de urgentie is het advies aan Staf CLAS deze heroverweging voor 1-1-18

6.3.2. Vergoedingen weekend

In het licht van het feit dat het personeel veelal aanblijft totdat elders een betere vergoeding wordt geboden, wordt tevens de weekendvergoeding aan de orde gesteld. De belasting van het personeel (en de gezinnen) in de weekenden wordt specifiek benoemd als een serieuze *dissatisfier* die onvoldoende wordt gecompenseerd. Het personeel ervaart de vergoeding van €35,- per weekenddag als een fooi en de term uitbuiting is menigmaal gevallen.

Middellange termijnoplossing

- Zolang de vergoeding niet wordt ervaren als acceptabel, vermijd in de brigadeplanning een te hoge belasting van de weekenden. Dit wordt door de brigade in overleg met Staf CLAS geïmplementeerd vanaf het jaarplan 2018-2019.

Lange termijn oplossing

- Verzoek de Bestuursstaf in de CAO-onderhandelingen de vergoeding overwerk in het weekend bespreekbaar te maken en maak deze marktconform.

6.3.3. Realisme

Personeel dat zich niet serieus genomen voelt, loopt weg. Een onrealistische verhouding tussen personeelsvulling en de opdrachten leidt tot grote frustratie. Het aantal missies, oefeningen en steunverleningen overstijgt de capaciteiten van de eenheid. Het personeel verwacht van hun hogere commandanten dat er ergens een streep in het zand wordt getrokken. Hierbij komt de frustratie van het onrealistisch oefenen. Wanneer er een compagniesoefening op het programma staat, maar de personeelsvulling slechts een groot peloton is, moet je wellicht heroverwegen of je de oefening in deze vorm laat bestaan.

Middellange termijnoplossing

- Informeer vanaf 1-1-18 het personeel eens per kwartaal over de opdrachten die zijn teruggegeven aan het niveau van Staf CLAS. Hierbij geldt dat informatie leidt tot motivatie en dat transparantie leidt tot duidelijkheid en begrip.
- Pas, in overleg met Staf CLAS, met ingang van het jaarplan 2018-2019 het ambitieniveau van de oefening aan op de personele vullingsgraad.

6.3.4. Eerlijke wervingscommunicatie

Net als bij het psychologisch contract wordt ook hier gewezen op een eerlijke uitruil van werk en arbeidsvoorwaarden. Het frustreert het personeel dat in de werving de contractduur en realistische doorstroommogelijkheden niet helder worden vermeld.

Zie adviezen paragraaf 6.2.3.

6.4. Socialisatieproces

Socialisatie is een proces waarbij nieuwe werknemers kennis, vaardigheden en houding verwerven die nodig zijn voor een effectieve participatie binnen de organisatie en het werk dat zij daar moeten verrichten (van Maanen, 1979). Ook *onboarding* is besproken waarbij de conclusie is getrokken dat beide begrippen dusdanig veel overeenkomsten kennen dat er geen aparte behandeling nodig was. In de werkgroep is benadrukt dat socialisatie moet worden erkend als een speerpunt van de organisatie en een commandant. Het zorgt er immers voor dat het nieuwe personeel zo snel mogelijk effectief inzetbaar is en een constructieve bijdrage gaat leveren aan de eindproducten van de eenheid.

Samen met de werkgroep zijn de bouwstenen gedefinieerd voor een goede voor socialisatie. Hierbij zijn een tweetal categorieën onderkend. Allereerst de categorie 'goed maar kan beter'. Dit slaat op de socialisatietactieken die al brigadebreed worden ingezet, echter voor verbetering vatbaar zijn. De tweede categorie is 'goed voorbeeld doet goed volgen'. Dit zijn socialisatietactieken die bij sommige eenheden worden gehanteerd en kunnen worden gezien als *best practices* die door andere eenheden kunnen worden overgenomen.

6.4.1. 'Goed, maar kan beter'

Loopbriefje. Het loopbriefje is een lijst met 'sleutelfunctionarissen' waar een nieuwkomer langs moet gaan om zijn 'administratieve *inprocessing*' af te handelen. Het loopbriefje wordt echter veelal gebruikt als afvinklijst. De functionarissen nemen niet de tijd om de nieuwkomer te informeren over hun rol, taak en verantwoordelijkheden. Tevens wordt personeel veelal niet persoonlijk begeleid bij hun *inprocessing*. Tot slot leidt een loopbriefje niet automatisch tot een functie-introductiegesprek, wat juist het eerste ijk- en ankerpunt is van een socialisatieproces.

Quick Wins

- Stel binnen de eenheid met ingang van 1-10-2017 een mentor aan die de nieuwkomer begeleidt bij zijn loopbriefje. Dit geeft tevens de 'oudere garde' de gelegenheid zich te bekwamen.
- Zorg dat vanaf 1-12-2017 het loopbriefje pas eindigt wanneer er een functie-introductiegesprek heeft plaatsgevonden en is ingevoerd in het personeelssysteem (People Soft).
- Zie het loopbriefje als een mogelijkheid om de nieuwkomer te informeren over de rol/taak/verantwoordelijkheden van de eenheidsfunctionarissen.

Begeleiding. Eenheden begeleiden doorgaans nieuwkomers wel om hen bekend te maken met hun taken en verantwoordelijkheden. De begeleiding is echter niet geformaliseerd.

Quick Wins

- Het aanwijzen van een vaste mentor voor de beginperiode maakt het voor de nieuwkomer helder wie zijn vraagbaak is. Tevens geeft dit de mogelijkheid om de 'oudere garde' actief te betrekken bij de socialisatie en hun status te erkennen.

Informele socialisatie. Voornamelijk buiten de diensturen vindt een informeel socialisatieproces plaats op de clusters. Onderzoek uit 2014 (Defensie, 2015) heeft uitgewezen dat hier doorgaans beheerst mee wordt omgegaan, maar dat er een restrisico blijft voor eventuele excessen. Hoewel deze vorm van socialisatie absoluut een bijdrage kan leveren aan het socialisatieproces, vindt dit doorgaans plaats door werknemers die hier geen opleidingsachtergrond voor hebben.

Middellange termijnoplossing

- Eenheden maken voor 1-1-18 een risicoanalyse en een plan van aanpak om de risico's van afbrekende socialisatietactieken te voorkomen.
- Eenheden dragen vanaf 1-1-18 zorg voor een periodieke voorlichting aan informele leidinggevenden over de mogelijke nadelige effecten van afbrekende socialisatietactieken.

6.4.2. 'Goed voorbeeld doet goed volgen'

Betrokkenheid van de Commandant en CSM

In de theorie over *onboarden* komt het belang van de rol van de commandant sterk naar voren. Het is voor de nieuwe werknemer van belang dat hij/zij ziet dat hij welkom is mede door de investering in tijd en aandacht van de commandant.

Quick Wins

- Iedere nieuwe werknemer heeft vanaf 1-10-2017 een introductiegesprek met de compagniescommandant en/of CSM/CA. Niet alleen kan de nieuwe werknemer kennis maken, maar ook de commandant kan aan wilsoverdracht doen.

Introductieweek.

Er zijn eenheden binnen de brigade die introductieweeken organiseren die in het teken staan van onderdeelbinding. Hierin worden onder andere traditiehandhaving en historisch besef aangeleerd. Door de socialisatieactiviteiten te clusteren wordt in het programma/jaarplan bewust aandacht besteed aan socialisatie van nieuwkomers.

Quick Wins

- Neem vanaf de jaarplanning 2018-2019 socialisatieprocessen op in het jaarprogramma. Hierbij zijn onderwerpen als historisch besef en traditiehandhaving mooie verbindende thema's.

Oriëntatieperiodes

Om doorstromers een eerlijke keuze te laten maken voor een nieuwe functie bij een andere eenheid binnen de brigade, organiseren sommige eenheden oriëntatieperiodes. Hierin kan de doorstromer meelopen op de nieuwe werkplek. Hierbij heeft ook de eenheid de mogelijkheid om aan te geven dat er mogelijk geen gelukkige samenwerking gaat ontstaan.

Quick Wins

- Subeenheden 11 LMB organiseren en communiceren vanaf 1-10-2017 ieder kwartaal de mogelijkheden tot het volgen van een oriëntatieperiode.

Middellange termijnoplossingen

- Staf 11 LMB, in overleg met de ondercommandanten, onderzoekt voor 1-1-18 de mogelijkheid om een halfjaarlijkse oriëntatieperiode brigadebreed te organiseren en binnen het jaarplan op te nemen. Hierdoor wordt de arbeidsmobiliteit binnen de organisatie vergroot en kan behoud binnen de brigade worden gefaciliteerd.

Lange termijnoplossingen

- Verzoek Staf CLAS de mogelijkheden om voor 1-1-18 te onderzoeken om de proefperiode van nieuwkomers te verlengen.

6.4.3. Interessant maar buiten scope

Tijdens de werkgroep sessie over socialisatie zijn twee onderwerpen aangehaald die weliswaar interessant zijn, maar buiten de scope van het onderzoek vallen. Het betreft proefperiodes en de link tussen sollicitatie en socialisatie.

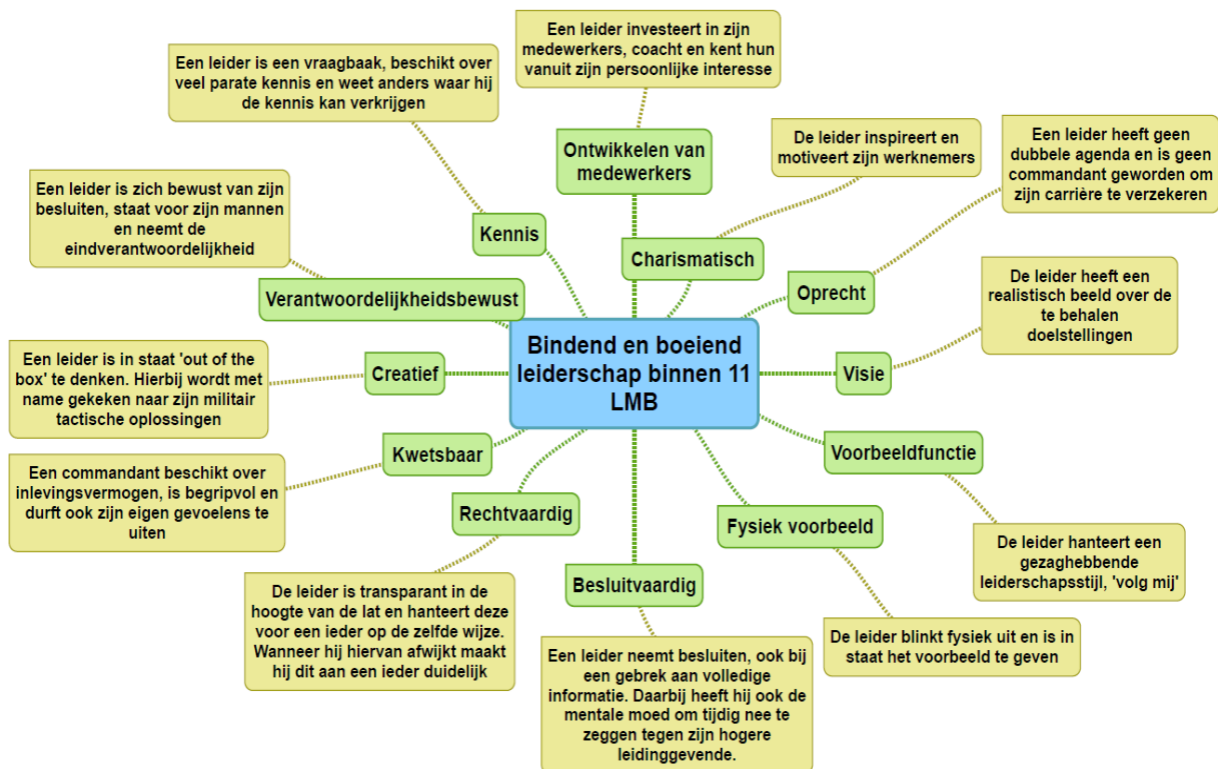
Proefperiode

Eenheden geven aan dat een wederzijdse proefperiode tot de mogelijkheden zou moeten horen. De formele proefperiode van een nieuw opgekomen militair eindigt echter al voordat de militair bij zijn eenheid komt. Juridisch gezien is dit waarschijnlijk lastig te veranderen. Hierdoor wordt de onzekerheid voor de werknemer overigens nog eens vergroot.

Socialisatie en sollicitatie

Het is goed om te beseffen dat in de socialisatieprocessen buiten defensie, socialisatie al aanvangt bij de sollicitatie. Eenheidscommandanten hebben echter geen invloed op het personeel in de onderbouw dat instroomt in de organisatie of bij het verkrijgen van een doorstroomfunctie vanuit de P&O-regelgeving wordt gematcht op de functies.

6.5. Leiderschap



Figuur 15. Mindmap van de ideale leider voor het binden en boeien volgens personeel 11 LMB

Uit de SCOPE (2014) en Picture (2016) medewerkerstevredenheidsonderzoeken komt naar voren dat het personeel het leiderschap binnen de organisatie zeer waardeert. De tevredenheid scoort boven gemiddeld en boven de benchmark bij andere overheden. In figuur 19 worden de door de werkgroep onderkende vaardigheden van een ideale leider benoemd die binden en boeien van medewerkers bevorderen. Met uitzondering van een kritische noot over besluitvaardigheid geeft de werkgroep aan dat hun leiders over ruime voldoende vaardigheden beschikken om hun taken optimaal uit te voeren.

Opmerkelijk is dat de ontbrekende kennis over personeelsmanagement, loopbaanbegeleiding en bredere personeelszorg de leiders niet wordt aangerekend. Dit is grotendeels omdat de eenheid mogelijk onbewust onbekwaam is op dit vakgebied. De gedachte is dat dit vooral toebehoort aan de personeelsdienst en de loopbaanbegeleidingsorganisatie. De essentiële rol voor de commandanten is veelal onbekend bij het personeel en het leiderschap wordt hierop niet aangesproken.

Quick wins

- Ondersteun 11 LMB met het voor 1-8-2017 houden van een bij- of herscholing van al het personeel over het voeren van een functie-introductiegesprek en het voeren van een functioneringsgesprek.

Middellange termijnoplossingen

- Op basis van de evaluatie van de bovengenoemde scholing wordt brigadebreed voor 1-1-18 een lessencyclus opgedragen die kaderleden jaarlijks dienen te volgen.
- De PD onderzoekt de mogelijkheden om met ingang van 1-1-18 de flexibele capaciteit voor (bij-)scholing van kaderleden te vergroten door inhuur of door te investeren in een groter aantal stagiaires.

6.6. Implementatieplannen

Als onderdeel van de *action research* is het implementeren van maatregelen deel van het onderzoeksdeel van de thesis. Op basis van de vergaarde kennis op het gebied van binden & boeien en de gedefinieerde *quick wins*, hebben de zelfstandige eenheden een implementatieplan opgesteld voor hun eigen eenheid. Deze implementatieplannen zijn door de eenheden gepresenteerd in een plenaire sessie om van elkaar te vernemen hoe zij op korte termijn invulling zullen geven aan het bevorderen van het binden & boeien binnen hun eigen mogelijkheden. Het verslag van deze meeting is opgenomen in bijlage L. Zes van de negen eenheden hebben hun plannen gepresenteerd. Hierbij zijn de volgende zaken opgevallen:

- a. Tweetaligheid van de werkgroepleden. Doordat de werkgroepleden als medeonderzoekers bekend zijn geraakt met de wetenschappelijke begrippen zijn zij erin geslaagd een duidelijke vertaling te maken van de wetenschap naar de praktijk waarbij zij in hun presentaties als volwaardige co-onderzoekers hun plannen konden toelichten.
- b. Tailor made. Alle eenheden hebben uit alle *quick wins* een smalle selectie genomen die recht doet aan de omstandigheden binnen hun eigen eenheid. Waar de ene eenheid zich toelegt op betrouwbare en integere communicatie om bewust om te gaan met het psychologisch contract, kiest een andere eenheid juist voor het verbeteren van het socialisatieproces of voor het verminderen van de werkdruk. De grote gemene deler is daarbij te vinden het bewuster bieden van kansen om door te stromen en/of door te ontwikkelen binnen de organisatie. Hierbij wordt een variatie aan *quick wins* ingezet die varieert van oriëntatiedagen tot betere begeleiding.
- c. Loopbaanbegeleiding. Nagenoeg alle eenheden hebben in hun plannen de behoefte onderkend om nadrukkelijker het kader en de manschappen te scholen in loopbaanbegeleiding.
- d. SMART. Hoewel alle plannen positieve intenties bevatten en enkele plannen zelfs tijdslijnen zijn geen van de implementatieplannen volledig SMART. De oorzaak die hiervoor wordt genoemd is dat de plannen nog de instemming van de commandant behoeven. De commitment van deze toplaag wordt gezien als essentieel.

6.7. Interactie met de Personeelsdienst

De onderzoeksresultaten wijzen uit dat niet alleen de eenheden van de brigade invloed hebben op het binden & boeien van de werknemers, maar dat ook de gelieerde personeelsdienst een wezenlijk invloed hierop kan en moet hebben. Door de onderzoeksresultaten te delen met de werknemers van deze personeelsdienst zijn aanvullende inzichten verkregen.

- a. Capaciteit. Allereerst bestaat er een capaciteitsprobleem bij de personeelsdienst om invulling te geven aan de (bij-) scholing van de kaderleden van 11 LMB op het gebied van personeelsbeleid, loopbaanbegeleiding functie-introductiegesprekken en functioneringsgesprekken. Een praktische oplossing voor dit capaciteitsprobleem is tijdelijk inhuur van deze capaciteit om workshops te geven. Een ander mogelijke oplossing is het ophogen van de stageplekken. Dit laatste vraagt wel een initiële investering, maar zal op den duur leiden tot een grotere output.
- b. Feiten, cijfers en consequenties. Uit de gesprekken met de personeelsdienst komt naar voren dat commandanten van de subeenheden nadrukkelijker mogen worden geconfronteerd met hun prestaties op het gebied van personeelsbeleid. Een kwartaalrapportage aan de brigadecommandant, waarin hierover managementinformatie wordt gegeven is wellicht confronterend, maar geeft wellicht een incentive voor die commandanten die enige aansporing behoeven.
- c. Scholing personeelsbeleid. Een derde element dat wordt ingebracht is, personeelsbeleid te zien als een basis militaire vaardigheid. Waarom wordt het personeel wel jaarlijks (bij-) geschoold in brandveiligheid, militair

(oorlogs-)recht, hygiënemaatregelen en militaire EHBO (Zelfhulp Kameradenhulp), en niet op het gebied van personeelsbeleid? Een jaarlijkse scholing of opfrissing is niet alleen goed voor het kader, maar maakt het personeel bovendien mondiger.

- d. Communicatie. Het vierde element is gericht op communicatie. Om de perceptie bij het personeel weg te nemen dat er met meerder maten wordt gemeten, is een transparante en eenduidige wijze van communiceren belangrijk.

6.8. Afronding

In dit hoofdstuk is de brug gebouwd van resultaten naar oplossingen en implementatie. Op basis van de medewerkerstevredenheidsonderzoeken SCOPE en Picture, enquêtes rondom het psychologisch contract en vragenlijsten over vormen van commitment zijn data gegenereerd. Deze data zijn in een werkgroep binnen de 11 LMB besproken en geanalyseerd waarna gezamenlijk oplossingsrichtingen zijn gedefinieerd die zowel binnen als buiten de brigade moeten worden geïmplementeerd. Gedurende het onderzoek zijn tevens implementatieplannen opgesteld om snel successen te kunnen generen. De voornoemde analyses en discussies leiden tot de conclusies die in hoofdstuk 5 zijn beschreven en de daaraan gerelateerde, tastbare adviezen die in dit hoofdstuk uiteen zijn gezet. Tevens zijn deze adviezen in bijlage P SMART-geformuleerd.

Hoofdstuk 7: Bedrijfseconomische paragraaf

7.1. Kasverplichtingenstelsel in plaats van winst-verlies

Return on investment, outlay, opportunity costs en *netto-contante-waarde* zijn grootheden die bij profitbedrijven een grote waarde hebben bij het beoordelen van een organisatieveranderingstraject. Binnen dergelijke bedrijven gaat het al snel over de haalbaarheid en wat een mogelijke investering nu uiteindelijk gaat opleveren (Beukers, 2016). Binnen de Defensieorganisatie is dit anders omdat er geen winstoogmerk geldt voor een overheidsorganisatie. Binnen Defensie kennen we een zogenaamd kas-verplichtingenstelsel, waarbij er slechts een uitgavenbudget is en geen afschrijvingen plaatsvinden. Voorts bestaan er financiële schotten tussen de personele exploitatiekosten, de materiële exploitatiekosten en de investeringen. Dat betekent feitelijk dat een investeringsbudget (materieel) of materieexploitatiebudget niet mag worden aangewend om personele uitgaven aan te vullen. Deze regels staan in de Comptabiliteitswet 2001 (Rijksoverheid, 2002), deze regelt onder andere hoe de begroting van de rijksoverheid is ingericht. De begroting biedt volgens Artikel 5 CW2001 per beleidsartikel in elk geval inzicht in de met het beleid samenhangende geoperationaliseerde doelstellingen en de hiervoor omgezette instrumenten. Daarbij hanteert Defensie de systematiek 'Van Beleidsbegroting tot Beleidsverantwoording'. De drie vragen die hieraan vooraf gaan zijn: 1. Wat willen we bereiken; 2. Wat gaan we daarvoor doen en 3. Wat mag het kosten. (Sie G8 11 LMB, 2014).

7.2. Activiteitenbudget en leven met schaarste

Budgetten, zeker op het niveau van 11 LMB, worden op basis van een activiteitenplan toegewezen en veel personele budgetten (denk aan salaris, etc.) blijven op een centraal defensieniveau. Door de financiële schaarste van de afgelopen jaren, maar zeker ook door de kritiek die Defensie heeft gekregen vanuit de Algemene Rekenkamer op haar begroting ten aanzien van haar financieel beheer, zijn veel deelbudgetten niet gemandateerd naar het brigadeniveau. Daardoor ligt de aandacht niet zozeer op investeringen of kostenreductie, maar meer nog op beheerste en beheerde uitputting van de toegewezen budgetten. Eventuele bezuinigingen gedurende het lopende jaar worden doorgaans vertaald in het schrappen van geplande activiteiten, aangezien je moeilijk personeel naar huis kunt sturen of langlopende investeringen kunt afbestellen bij de industrie. Door de activiteiten te schrappen loopt het personeel overigens wel een andere financiële component mis, namelijk de vergoeding voor meerdaagse activiteiten, die zeker voor de manschappen een welkome aanvulling zijn op hun loon. De eergenoemde jaren van financiële schaarste lijken nu echter voorbij, waarbij de Koninklijke Landmacht door de personele tekorten, nu zelfs een financiële 'onderuitputting' kent op het personeelsbudget.

7.3. Financiële positie voor projecten

In het licht van 'binden & boeien' is het neerzetten van een attractief oefenprogramma de laatste jaren helaas moeizaam verlopen. Niet alleen de financiële schaarste liet veelvuldig oefenen niet toe, ook de materiële inzetbaarheid van bijvoorbeeld de helikopters dwingt 11 LMB veelal in Nederland op of rond de vliegvelden van de Koninklijke Luchtmacht te bivakkeren.

De relatieve armoede van de Landmacht kwam naar voren in het Operatiebevel van de Commandant der Strijdkrachten 2016-2018 waarin Bijvoegsel 2 (Opleidingsplan) bij Bijlage B (Personele Gereedheid staat t.a.v. projecten):

5. Inhuur voor projecten

Elk project is verantwoordelijk dat wordt geborgd dat de staande organisatie (PIOFAH) zodanig is ingericht dat, na projectoverdracht, het product of dienst meerjarig kan worden geëxploiteerd. De hiervoor benodigde (externe) project capaciteiten en middelen dienen voor aanvang project te zijn geborgd. Er is voor 2016 geen 'projectinhuur' begroot.

Dit betekent feitelijk dat 11 LMB geen extra (financiële) middelen kreeg toegekend om binnen haar eigen organisatie te experimenteren.

Gezien het belang van een goede vulling voor de operationele gereedheid van de Landmachten, de huidige uitputting van de personeelsbudgetten en de verwachte extra gelden voor Defensie, is het opportuun om het project binden & boeien uit te bouwen en te bezien welke maatregelen op CLAS-niveau kunnen worden genomen. In onderstaande paragrafen wordt in eerste instantie bezien welke opbrengsten en kosten er moeten worden beschouwd.

7.4. Past costs

Onderstaande tabel laat de kosten zien die zijn gemaakt op het moment dat er 1 persoon binnenstroomt binnen 11 LMB. De wervingskosten zijn gebaseerd op het wervingsbudget van Defensie, afgezet tegen het aantal aangenomen/goedgekeurde kandidaten. Hierbij is uitgegaan van een loonsom, inclusief opleidingskosten en kleding van een totaalbedrag van €50,- per dag. Zowel tijdens de initiële opleiding als tijdens de functieopleiding valt gemiddeld één derde van de militairen in opleiding af. Dit betekent dat voordat een volledig opgeleide militair zich meldt bij zijn eenheid, hij ongeveer € 22.000,- heeft gekost. De tabel geeft daarbij aan wat de indicatieve kosten zijn geweest van het personeel dat vroegtijdig is vertrokken. De cijfers zijn daarbij gebaseerd op manschappen die een korte initiële opleiding hebben; voor onderofficieren en officieren zal dit bedrag aanmerkelijk hoger liggen. Gebaseerd op de cijfers van de vervroegde uitstroom van 11 LMB uit 2016, heeft dit in 2016 M€2.5 gekost.

Wervings- en opleidingskosten per individu				
Kostenpost	Soort kosten	Prijs	Aantal	Som
Wervingskosten per individu	Past Cost	€ 8.000	116	€ 928.000
Opleidingskosten initiële opleiding €50 x 120 dagen x 1,3 uitval	Past Cost	€ 7.800	116	€ 904.800
Opleidingskosten functieopleiding €50 x 90 dagen x 1,3 uitval	Past Cost	€ 5.760	116	€ 668.160
Totale Past Cost per kandidaat		€ 21.560		
Totale Past Cost 11 LMB 2016				€ 2.500.960

Tabel 3. Wervings- en opleidingskosten

7.5. Future costs

Indien de Koninklijke Landmacht er in slaagt om daadwerkelijk personeel langer te behouden is dit, zonder andere financiële bonussen, ook een kostenpost. Personeel dat namelijk het contract verlengd heeft een hogere trede in de salaristabel. In onderstaand tabel wordt duidelijk dat, in het geval van manschappen, iemand die zijn contract verlengd gemiddeld ruim K€9 per jaar duurder. Wanneer de eerdergenoemde werknemers niet vroegtijdig waren vertrokken maar hadden gekozen voor een contractverlenging had dit 11 LMB bijna M€1.1 meer gekost aan salariskosten. Een verlenging van het personeel met twee jaren komt daarmee nagenoeg overeen met de wervings- en opleidingskosten van nieuw personeel.

Additionele personeelskosten bij contractverlenging		
Salaris sld2 in trede 2	€ 1.111	per maand
Salaris sld1 in trede 4	€ 1.776	per maand
Delta	€ 665	per maand
	€ 7.980	per jaar
Inclusief vakantie- en eindejaarsuitkering	€ 9.097	per jaar
Bij maximale verlenging van 116 manschappen	€ 1.055.252	per jaar

Tabel 4. Overzicht indicatieve kosten van verlenging van contracten

7.6. Return on investment

In bovenstaande paragrafen is duidelijk geworden dat de personeelskosten verbonden aan het verlengen van contracten ongeveer de helft bedragen van de kosten voor het werven en opleiden van nieuwe werknemers. Vervolgens is de vraag welke investeringen hier Landmachtbreed tegenover mogen staan om personeel langer te binden en te boeien. Daar wringt mogelijk de schoen, aangezien de vergelijking tussen wervingskosten en contractverlenging een impliciete aanname maakt dat iedere werknemer die vroegtijdig de organisatie verlaat, direct vervangen kan worden door een nieuw geworven werknemer. Maar de aantrekkende arbeidsmarkt, economische groei en demografische ontwikkelingen in Nederland zouden mogelijk de kosten van de werving aanzienlijk kunnen verhogen.

De vervolgvraag in de commerciële wereld is dan gericht op de return on investment. Met andere woorden, zijn de oplopende wervingskosten nog rendabel genoeg om het eindproduct in de markt te zetten. Voor Defensie rijst dan de vraag: 'Wat is gevechtskracht of veiligheid waard?'. Deze vraag is politiek van aard en is een vraag waar vele landen in Europa mee stoeien, nu president Trump de financiële knuppel in het NAVO-hoenderhok heeft gegooid (Segenhout, 2017).

7.7. Advies tot onderzoeken

Bij een aantal essentiële adviezen die terugkomen in dit onderzoek en weergegeven zijn in hoofdstuk 6, is het aan te bevelen om de financiële consequenties uit te laten rekenen. Hiervoor zal nadere specifieke informatie en gegevens moeten worden opgezocht, zoals kosten voor inhuur van extern personeel, maar ook de kosten voor het in stand houden van een uitdagend oefenprogramma.

Daarnaast is het ook interessant om uit te rekenen wat de financiële consequenties zijn wanneer de uitdagingen, rondom het behoud van luchtmobiele manschappen en het verlengen van de contractverblijftijd, niet kunnen worden opgelost. Vanuit dit perspectief zal de hele personele keten, van werving en selectie tot aan uitstroom in FPS2, moeten worden gezien en berekend.

Hoofdstuk 8. Methodologische reflectie

Reflecteren is meer dan evalueren en is veelal gericht op het deel van de metaforische ijsberg dat niet is te zien. Het kritisch bezien van de eigen handelingen is daarbij soms confronterend, soms zelfs ronduit pijnlijk, maar bovenal vooral erg leerzaam.

In dit hoofdstuk wordt de reflectie beschreven op het gehouden onderzoek naar binden & boeien binnen 11 LMB. Daarbij valt dit hoofdstuk uiteen in vier delen. Allereerst, om de context van de reflectie volledig te kunnen begrijpen, wordt kort de complete onderzoekssituatie beschreven waarbij de complexiteit van de uitgangssituatie naar voren wordt gebracht. Het tweede deel wordt ingevuld door een reflectie op het literatuuronderzoek waarbij wordt gereflecteerd op (keuze van) de bronnen die zijn gebruikt. Het derde deel van de reflectie is gericht op het reflecteren op de onderzoeksmethodologie en de (empirische) wijze waarop de data zijn verkregen binnen dit actieonderzoek. Tot slot wordt gereflecteerd op de onderzoeksuitkomsten.

8.1. Uitgangssituatie

Hoewel je als onderzoeker een probleem kan onderkennen geldt, voor een actieonderzoeker dat het probleem ook moet worden erkend door de organisatie. Het probleem van de ondervulling van 11 LMB was al geruime tijd onderkend als een probleem. De oorzaak hiervan werd doorgaans neergelegd bij instanties buiten de brigade. De grondgedachte daarbij was dat ondervulling werd veroorzaakt door een achterblijvende instroom. De verhoogde vroegtijdige uitstroom was nog niet als significante trend onderkend doordat de spreiding van de uitstroom verdeeld was over de verschillende eenheden. Dat de oorzaak en dus ook de oplossingen van deze vroegtijdige uitstroom binnen de brigade moest worden gezocht, vroeg veel diplomatie en overredingskracht. De Commandant en de ondercommandanten van de Luchtmobiele Brigade moesten immers worden overtuigd dat zij mogelijk onderdeel van het probleem waren. Voor een junior P&O-adviseur, die alleen is gelieerd aan de brigade, is dit zeker een opgave binnen de hiërarchische wereld van de Koninklijke Landmacht. In retrospectief zijn de investeringen in dit proces van doorslaggevend belang geweest om de *by in* te krijgen van de brigadecommandant. Zonder zijn onvoorwaardelijke steun en de rugdekking van het Regionaal Hoofd P&O-advies was dit proces niet van de grond gekomen.

8.2. Reflectie op het literatuuronderzoek

Mede ingegeven door de gekozen initiële reikwijdte van het onderzoeksonderwerp is het literatuuronderzoek in de breedte relatief uitputtend geweest waarbij een aantal zaken zijn opgevallen. Allereerst kan er op het gebied van het psychologische contract worden vastgesteld dat dit onderwerp wordt gedomineerd door de opvatting van Rousseau. Niet alleen de vele verwijzingen naar haar vele publicaties zorgen voor deze dominantie. Rousseau is ook zeer actief geweest in het counteren van eventuele kritieken op haar opvattingen en heeft aanvullend sinds 1986 doorlopend haar opvattingen aangescherpt. Des te meer sloeg enige twijfel toe, toen haar alom geaccepteerde theorieën door mij ter discussie werden gesteld. In retrospectief een juist besluit, omdat juist hierdoor een nog diepgaandere kennis van het psychologisch contract is bereikt.

Het literatuuronderzoek heeft ook een aantal theorieën uitgesloten. Zo is onder meer geconstateerd dat de gewaardeerde theorie rondom *Idiosyncratic Deals* oftewel *I-deals* niet toepasbaar is binnen een overheidsorganisatie waar standaardisatie van processen de boventoon voert. Ook de theorie van de *Person-Organization fit* is binnen het theoretisch kader onderzocht waarbij de verbanden met socialisatieprocessen en het psychologisch contract zijn gevonden. Dit laatste verband is overigens binnen de gevonden literatuur niet beschreven en heeft mogelijk te maken met de waterscheiding tussen de psychologie en de sociologie die al treffend naar voren kwam bij de beschouwing van het psychologisch contract. De theorie van de PO-fit leverde uiteindelijk geen significante nieuwe inzichten op voor het oplossen van de probleemstelling en is daarom buiten beschouwing gelaten.

Een ander opmerkelijke constatering is het feit dat na de eerste uitingen over het psychologisch contract door Argyris (1960) en de eerste gewijzigde inzichten over dit onderwerp door Rousseau (1986), er na 2008 nauwelijks meer aandacht is geweest voor hernieuwde inzichten over dit onderwerp. Ditzelfde geldt voor het onderwerp *socialisatie* dat deels een opleving heeft gekregen met het begrip *onboarding* dat meer als een semantische heroriëntatie kan worden gezien. Leiderschap is echter een onderwerp dat bij voortduring schrijvers roept om hun ideeën aan het papier toe te vertrouwen en herbergt de valkuil van de bekende bomen en het bos. Aanvullend is een onderwerp als leiderschap binnen de Defensieorganisatie vergelijkbaar met een onderwerp als voetbal; iedereen heeft er een mening over en kan een theorie aanhalen die zijn standpunt verdedigt. Door zeer specifiek te kijken naar de link tussen commitment en leiderschap is dit onderwerp uiteindelijk goed gekaderd.

8.3. Reflectie op de onderzoeksmethodologie

In retrospectief kan worden gesteld dat de kenmerken van actieonderzoek een dominante rol hebben gespeeld deze thesis. Daar waar je als onderzoeker in de verkennende fase een expertrol verkrijgt, botst dit met het participatieve en democratische ontwikkelproces behorend tot actieonderzoek. Als wetenschapper heb je namelijk door al je theoretische basiskennis een zekere vooringenomenheid die juist die inbreng van de werkgroep in de weg staat. Diverse confrontaties met senior medewerkers en langdurige discussies hebben, soms pijnlijk, duidelijk gemaakt dat actieonderzoek gepaard gaat met het opzetten van duurzame relaties waarin de belanghebbenden niet langer object zijn van onderzoek maar medeonderzoekers met nieuwe bruikbare kennis, inzichten en vaardigheden (Reason, 2001). Door het actieonderzoek met de werkgroep is binnen de conventionele communicatiestructuur van de brigade een nieuw overleg ontstaan waarin machts- en hiërarchische verhoudingen werden doorbroken.

Wellicht de grootste ontdekking was dat actieonderzoek niet gebonden is aan een bepaalde methode. De onderzoeker en zijn co-onderzoekers kunnen putten verschillende methodologische aanpakken en werkvormen. De door mij als onderzoeker bedachte syndicaatsverbanden werden daarbij al snel doorbroken door feedback vanuit de medeonderzoekers die gezamenlijke behandeling van de onderwerpen productiever inschatten. Het actieonderzoek bracht gelijktijdig het probleem van de ‘tweetaligheid’ nadrukkelijk naar voren. Aan de ene kant de wetenschappelijke taal van mij als onderzoeker en aan de andere kant de taal van de werknemers. Deels heb ik dit weten te overbruggen door iedere werkgroepmeeting of onderzoek te beginnen met het op hoofdlijnen schetsen van het theoretisch kader. Aanvullend hierop zijn de conclusies en aanbeveling geformuleerd in nauwe afstemming met de co-onderzoekers. Niet alleen is hierdoor het mede-eigenaarschap geborgd, maar zijn de conclusies en aanbevelingen ook geschreven in de ‘operationele’ taal. Het onderzoek heeft in totaal een half jaar geduurd. Mede door de praktische tijdsdruk verbonden aan de studie, ervaar ik het als een ommissie dat de volledige implementatie, borging en evaluatie niet binnen de onderzoekstermijn heeft kunnen plaatsvinden. Dit zou gevoelsmatig de conclusies van deze thesis nog manifester hebben gemaakt.

Een laatste kritische noot voor eventueel toekomstig onderzoek is gewijd aan de omvang van de thesis. De grote reikwijdte van de thesis zorgde niet alleen voor een grote diversiteit in deelonderzoeken, maar ook voor een grote schat aan data die veel verwerkingstijd vergden. Dit had achteraf gezien wellicht een stuk bescheidener kunnen zijn door een striktere afbakening. Aan de andere zijde heeft juist het met elkaar in verband brengen van alle thema’s gezorgd voor een uniek wetenschappelijk karakter van deze thesis. In de literatuur zijn geen sporen te vinden dat de effecten van commitment, het psychologisch contract, socialisatie en leiderschap op personeelsbehoud met elkaar gelijktijdig in één onderzoek zijn samengebracht.

8.4. Reflectie op de onderzoeksresultaten

De breedte van de thesis heeft mij als onderzoeker gedwongen om een uitgebreid palet aan onderzoeken en enquêtes op te zetten. Hiervoor dien je een bepaalde schroom van je af te gooien, immers je vraagt meerdere van

veel mensen hun tijd en aandacht. In eerste instantie heb je daarbij de behoefte om het aantal geënquêteerden zo groot mogelijk te maken om de validiteit van het onderzoek zo hoog mogelijk te laten zijn. De statistische puntenwolken die zijn voortgekomen uit alle onderzoeken namen echter veel twijfel weg, aangezien er alleen maar eenduidige resultaten naar voren kwamen, onafhankelijk van de bevraagde eenheden. De enquêtevermoeidheid is in een later stadium wel naar voren gekomen waardoor het geplande onderzoek naar leiderschapsvormen en hun effect op commitment geen doorgang heeft kunnen vinden.

De onderzoeksresultaten naar het psychologisch contract van de werkgever zorgden voor een bijna euforisch gevoel aangezien zij zonder enige twijfel mijn de hypothese staafden over dit onderwerp. Het onderzoek naar de gevolgen van breuken in het psychologisch contract waren, hoewel enigszins verwacht, confronterend voor de organisatie. Dit gevoel werd gelukkig deels teniet gedaan door de bijzondere uitkomsten naar de dempende factoren van invloed op deze breuken. Het feit dat zoveel mensen toch de organisatie trouw blijven, ondanks dat de organisatie hen teleurstelt, omwille van hun idealen was mooi om te constateren.

Bij het schrijven van de reflectie kwam plotseling nieuwe data ter beschikking; een survey uit 2017 (HR-monitor) en een nauwere *query* van het gehouden medewerkerstevredenheidsonderzoek. Hoewel een vluchtige blik mij de indruk gaf dat deze gegevens geen nieuwe informatie zouden opleveren, was verwerking hiervan, wederom voor de validiteit, voor mij wenselijk geweest. Ook hier dien je als onderzoeker grenzen te trekken, immers er zal altijd nieuwe informatie worden gegenereerd.

8.5. Reflectie op mijzelf als onderzoeker

Uiteindelijk is het begeleiden van dit actieonderzoek een het uitvoeren van dit actieonderzoek een unieke kans geweest in mijn ontwikkeling als HR-professional en een waardig eindonderzoek van mijn opleiding. Alle facetten die in mijn opleiding naar voren zijn gekomen, zijn in dit onderzoek ook aan bod gekomen. Het was een strategisch onderzoek, met een duidelijk financieel belang, waarbij het verandertraject de rode draad van de opleiding was. Het was een voorrecht om met een groep enthousiaste luchtmobiele medewerkers te werken, die allen hun hart bij de organisatie hebben liggen. Het is in retrospectief een fantastische kans geweest om een meerwaarde te kunnen zijn voor de organisatie waar ook mijn eigen hart ligt.

Bibliografie

- 11 Luchtmobiele Brigade. (sd). *KL-11 Luchtmobiele Brigade*. Opgeroepen op 06 09, 2016, van Intranet: http://intranet.mindef.nl/kl/11_lmb/organisatie/profiel/index.aspx
- Allen, D. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover. *Journal of Management*, 237-256.
- Allen, N. &. (1990). The measurement of and antecedents of affective, continuance and normative commitment in the organization. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Allen, N. &. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 252-276.
- Anderson, N. S. (1998). The Psychological Contract in retrospect and prospect. *Wiley*, Vol 19. 637-647.
- Angle, H. P. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behaviour*. Homewood: Dorsey Press.
- Barlingen, J. v. (2013). *De Relatie tussen Leiderschap en Verloop binnen de Opleiding Luchtmobiel*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Bauer, T. &. (2012). Organization Socialisation Outcomes: Now and into the Future . *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, Oxford University Press.
- Bauer, T. (2013, 07 02). *Best practices for new employee onboarding*. Opgehaald van HC-online: <http://www.hcamag.com/opinion/best-practices-for-new-employee-onboarding-176865.aspx>
- Bauer, T. (2013). *Onboarding New Employees; Maximizing success*. SHRM Foundation.
- Bauer, T. E. (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes and Methods. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No 3, 707-721.
- Bennink. (2015, september). Het heilig moeten van de professional 2015-2016. *Reflecties op professionaliteit*. Nijmegen, Nederland: HAN.
- Beukers, A. (2016). *Organisatieontwikkeling Binden & Boeien*. Nijmegen: HAN.
- Boxmeer, L. v. (2012). *Moreel in de Nederlandse krijgsmacht; herijking van moreel*. Den Haag: DCD/DPD/Dienstencentrum Gedragwetenschappen.
- Bruel, M. &. (1998). *De geluksfabriek* . Schiedam: Scriptum.
- Buelens, M. &. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*, Vol 67, No 1, 65-74.

- Cable, D. &. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology* 47, 317-348.
- Cable, D. &. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, Vol 54. 1-23.
- Camp. (1996). *De kracht van matrix; een model om veranderingsprocessen in beeld te brengen en doeltreffend aan te pakken*. Amsterdam: Contact.
- Carless, S. (2005). Person-job fit versus person-organizational fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: a longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 411-429.
- Child, J. F. (2005). *Cooperative Strategy*. Oxford: Oxford University Press.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge: Belknap.
- Commando Diensten Centra. (2015, januari 7). *Scope 11 LMB*. CDC.
- Cook, J. &. (1980). New work attitude measures of trust organisational commitment and personal non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Dalton, D. T. (1982). Turnover Overstated: The Functional Taxonomy. *The Academy of Management Review*, Vol 7, No 1, 117-123 .
- De Vos, A. B. (2002, April). Psychological contract-related information seeking and the role of individual dispositions. . Toronto, Canada: Society of Industrial and Organizational Psychology.
- De Vries, R. R. (2014). Integrating leadership: the leadership circumplex. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol 24, 3, 435-455.
- Deery, S. I. (2006). Toward a better understanding of psychological contract breach: a study of customer service employees. *Journal of applied psychology*, Vol. 91, 166-175.
- Defensie. (sd). *11 Luchtmobiele Brigade*. Opgeroepen op 04 26, 2016, van defensiesite: <https://www.defensie.nl/organisatie/landmacht/inhoud/eenheden/11-luchtmobiele-brigade>
- Defensie, C. O. (24-08-2015). *Aanbieding managementsamenvatting risicoanalyse integriteit*. Utrecht: Ministerie van Defensie .
- Doctrinecommissie Koninklijke Landmacht. (2011). *Doctrinepublicatie commandovoering, DP 3.2.2*. Amersfoort: OTC Operatien.
- Dorenbosch L., v. Z. (2010). *I-deals in Nederland: welke werkgevers sluiten ze en wat kan het ze opleveren*. Den Haag: TNO.
- Expertise Centrum Leidinggeven. (2011). *Digitaal Handboek Leidinggeven*. Utrecht: CLAS.

- Frazier, M. G. (2015). Employee Attachment: Implications for Supervisor, Trustworthiness and Trust. *Journal of Business and Psychology*, Volume 30, Issue 2, pp 373\386.
- Gilder, d. D. (1997). Het 3-componenten-model van commitment, A three component model of organizational commitment. *Gedrag en Organisatie*, 10 (2), 95-106.
- Goleman, D. (2006). Leadership that gets results. *Harvard Business Review on Point*.
- Hagenaars, L. (2014). *Onderzoek naar de Relatie tussen Rolonduidelijkheid en Verloop, Verloopintentie en Tevredenheid binnen de Opleiding Luchtmobiel*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Hardin, R. (1999). *Do we want to trust in government? In: M. Warren (red.). Democracy and Trust*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Inspecteur-generaal der Krijgsmacht. (2012). *Themaverslag Binden en Boeien*. Hilversum.
- Jones, G. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers'adjustments to organizations . *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No.2, 262-279 .
- José, M. (2008). A study of the impact of Psychological contract on Organization commitment amongst Temporary and Permanent Employees in Organizations. *Journal of Contemporary Research in Management*, April- June 1-12.
- Kanter, R. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, Vol 33, No 4, 499-517.
- Koninklijke Landmacht. (2016, 12 16). Verslag Landmachtraad 16 december 2016. Utrecht: Koninklijke Landmacht.
- Kotter, J. (1997). *Leiderschap bij verandering*. Den Haag: Academy Service.
- Kotter, J. (sd). *HAN Scholar Bronnen SHRM*. Opgeroepen op 01 18, 2016, van HAN Scholar: https://online.han.nl/sites/8-VDO-MasterMHR/22aSHRM/Strategisch%20HRM/SHRM%20Bouwe%20Smeding_Saskia%20Ponten/Veranderen%20volgens%20Kotter.pdf
- Kraft, J. (2008). Psychological contract and organizational commitment profiles: Effects of contract fulfillment and violation on employee outcomes. Windsor, Ontario, Canada: University of Windsor.
- Kristof, A. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, Vol 49 (1), 1-49.
- Lane, C. &. (1998). *Trust Within and Between Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems . *Journal of Social issues*, Vol 2, 34-46.

- Louis, M. (1980). Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, Vol 25, 226-251.
- Marjolein van Eede. (2016). Amsterdam.
- Mayer, R. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, Vol.20, No 3, 709-734.
- McAllister, D. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *The Academy of Management Journal*, Vol 28, No 1, 24-59.
- McNiff, J. (2014). *Writing and doing action research*. Londen: Sage Publications.
- Meyer, J. &. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1-18.
- Meyer, J. &. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Migchelbrink, F. (2007). *Actieonderzoek voor professionals in de zorg en welzijn*. Amsterdam: SWP .
- Ministerie van Defensie 11 Luchtmobiele Brigade. (sd). *Sharepointpagina 11 Luchtmobiele Brigade*. Opgeroepen op 04 15, 2016, van <http://landmachtportaal.mindef.nl/sites/BRIGS/11LMB/default.aspx>
- Mortelmans, D. (2007). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Antwerpen: Acco.
- Mowday, R. S. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Nauta, A. (2007). *Tango op de werkvloer, een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- Penley, L. &. (1988). Etzioni's model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Vol 9. No 1, 43-59.
- Quinn, K. C. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Reason, P. &. (2001). *Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*. Londen: Sage.
- Rijksoverheid. (2002, 7 13). Wet van 13 juli 2002 tot vaststelling van de Wet inzake het beheer van de financiën van het Rijk. *Comptabiliteitswet 2001*. Den Haag.
- Robinson, S. &. (1994). Violating the Psychological Contract: not the exception but the Norm. *Wilet*, Vol 15, No. 3, 245-259.
- Robinson, S. &. (Academy of management). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. 1997, Vol 22, no.1, 226-256.

- Robinson, S. (1996). Trust and breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, vol 41, nr 4. 574-599.
- Rousseau, D. &. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behaviour*, 679-695.
- Rousseau, D. &. (2009). Idiosyncratic deals: Testing propositions on timing, content and the employment relationship. *Journal of Vocational Behaviour*, 74, 338-348.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employer Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contract in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Carnegie Mellon University: SAGE Publications.
- Rousseau, D. (2001). The Idiosyncratic Deal: Flexibility versus Fairness. *Elsevier Science: Organizational Dynamics*, Vol. 29, No 4, 260-273.
- Rousseau, D. (2004). Psychological Contract in the workplace; understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, Vol. 18, 120-127.
- Rousseau, D. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive* , Vol. 18, 120-127.
- Schein, E. (1965). *Organisational Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, Vol 40, 437-453 .
- Segenhout, J. (2017, 5 25). Opgeroepen op 5 29, 2017, van Financieel Dagblad: <https://fd.nl/economie-politiek/1203691/trump-haalt-hard-uit-naar-navo-partners>
- Seligman, A. (1997). *The problem of trust*. Princeton: Princeton University Press.
- Sels, L. &. (2008). *HRM in breedbeeld. Een toetsing van retoriek aan realiteit*. Leuven: ACCO.
- Sie G8 11 LMB. (2014). Budgetmap 11 Luchtmobiele brigade. *Budgetmap 11 X - Xpost 1051367*.
- Sparrow, P. (1996). Transitions in the psychological contract: Some evidence from the banking sector. *Human Resource Management Journal*, Vol.6, No 4, 75-92.
- Tools Hero. (2014, 2 10). *Action research Lewin*. Opgeroepen op 02 23, 2017, van <http://www.toolshero.nl/verandermanagement/action-research-lewin/>
- Turnley, W. &. (1999). The Impact of Psychological Contract Violations on the exit, voice, loyalty and neglect. *Human Relations*, Vol 52, no 7, 895-923.
- Van de Ven. (2004). *The Psychological Contract: a big deal!* Brussel: NATO.

- Van de Ven C. & Nauta, A. (2015). Whitepaper; I-deals in Nederland. *Factor 5* , 1-17.
- Van Maanen, J. &. (1979). Towards a theory of organizational socialization. *Research in organizational behavior*, vol 1., 209-264.
- Ven, van de C.P.H.W. (2004). The Psychological Contract: a big deal! Brussel: NATO.
- Vergouw, G. (2013). *Commitment; de belofte van betrokkenheid en bevoegenheid in organisaties*. Amsterdam: Boom/Nelissen.
- Wiersma-Bernaert, K. W.-S. (2012, 11 05). *Rapport themaonderzoek 'Binden en boeien van de jonge militair'*. Hilversum: nvt.
- Wolfe Morrison, E. &. (1997). When employees feel betrayed: a model of how Psychological Contracts violation develops. *The Academy of Management Review*, Vol 22, no 1. 226-256.
- www.woorden-boek.nl. (sd). *www.woorden-boek.nl*. Opgeroepen op oktober 8, 2015, van <http://www.woorden-boek.nl/woord/ontgroening>