

‘Werkgeluk bindt en boeit’

Afstudeeropdracht
(HRHt14-19)



Naam auteur:	Marlieke van Driel (M.W.E.)
Studentnummer:	s1101808
Onderwijsinstelling:	Hogeschool Leiden
Opleiding:	Human Resource Management (HRM)
Klas:	HRM4AF04
Module:	Afstudeeropdracht
Modulecode:	HRHt14-19
Collegejaar:	2019-2020
Afstudeerbegeleider:	Frank Manders (F.)
Stagebegeleider:	Luitenant-kolonel Harold Keldermans (H.G.)
Stageorganisatie:	Koninklijke Landmacht, locatie Staf Commando Landstrijdkrachten
Bezoekadres:	Herculeslaan 1, 3584 AB UTRECHT
Datum:	5 juni 2020
Titel:	‘Werkgeluk bindt en boeit’

Samenvatting

In dit onderzoeksrapport wordt antwoord gegeven op de volgende hoofdvraag: *‘Hoe kan het thema werkgeluk een bijdrage leveren aan het binden en boeien van medewerkers binnen de Directie HR van de Koninklijke Landmacht?’* De doelstelling van het onderzoek is om dit inzichtelijk te maken. Om de hoofdvraag te beantwoorden is een vijftal deelvragen opgesteld. Deze deelvragen zijn beantwoord door middel van literatuuronderzoek (deskresearch), een enquête en interviews (fieldresearch).

Het op peil krijgen en houden van de bezettingsgraad in de organisatie is een grote uitdaging voor de Koninklijke Landmacht. Dit is direct van invloed op de te leveren gevechtskracht en de mate waarin kan worden samengewerkt. Om de bezettingsgraad in de organisatie op peil te krijgen is het belangrijk dat het prettig is om bij de Koninklijke Landmacht te werken. Door een organisatie(cultuur) te creëren waarin het prettig is om te werken, stelt de organisatie haar medewerkers centraal. Zij zal daardoor in staat zijn om medewerkers te binden en te boeien. Het thema werkgeluk speelt een belangrijke rol in het creëren van een prettige organisatiecultuur. Werkgeluk gaat over het voelen van positieve emoties, het ervaren van voldoening door het groeien en benutten van eigen talenten en het gevoel hebben bij te kunnen dragen aan een hoger doel (plezier, voldoening en zingeving). Dit is een gedeelde verantwoordelijkheid van medewerkers zelf en van de organisatie. De organisatie moet hierin faciliteren en de juiste voorwaarden en cultuur scheppen. HR, ICT, het management, communicatie en facility management moeten daarom samenwerken en de volgende vijf aspecten in balans brengen: happy cultuur, energie gevende werkplekken, agile leiderschap en organiseren, redesign de employee journey en techniek die voor je werkt. Door middel van het fieldresearch is inzichtelijk gemaakt hoe deze aspecten, bij de Directie HR van de Koninklijke Landmacht, kunnen worden verbeterd.

De belangrijkste resultaten uit het fieldresearch wijzen uit dat de missie en visie van de Directie HR onvoldoende duidelijk zijn en medewerkers slecht of niet weten waar andere afdelingen mee bezig zijn. Beide komen de verbondenheid met elkaar en de Directie HR niet ten goede. Tevens blijkt dat binnen de Koninklijke Landmacht veel mogelijk is met betrekking tot opleiding en ontwikkeling, maar dat deze mogelijkheden onderbelicht en daardoor onduidelijk zijn. Wel biedt Defensie haar medewerkers veel faciliteiten en de benodigde middelen. Deze zijn echter verouderd en omslachtig en daardoor traag en inefficiënt. De iPad is overigens een schaars goed. Tot slot wees het fieldresearch uit dat er te weinig werk- en stilteplekken, afgesloten ruimten en beruimten zijn. Dit maakt dat de kantoortuinen (hierna genoemd werkvlekken) rumoerig zijn en medewerkers zich daardoor slecht kunnen concentreren en minder productief zijn. Op basis van deze bevindingen worden onderstaande aanbevelingen gedaan:

1. Stel een missie en visie op voor de Directie HR, communiceer deze en maak deze zichtbaar.
2. Start binnen de afdelingen met ‘het viereen’ van successen.
3. Informeer medewerkers over de werkzaamheden van de verschillende afdelingen.
4. Organiseer eens per maand een gezamenlijk koffiemoment.
5. Verminder het geluidsniveau op de werkvlekken.
6. Stel afspraken op over het (reserveren en) gebruiken van afgesloten ruimten, werkvlekken en werkplekken.
7. Richt op de DP&O-borrel ook inhoudelijk het woord aan medewerkers.
8. Maak het proces van opleiding en ontwikkeling duidelijk en toegankelijk.
9. Ontwikkel een onboardingproces voor de Directie HR.
10. Verbeter de beschikbaarheid van mobiele apparaten.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	2
Voorwoord	5
Inleiding.....	6
Leeswijzer	6
Hoofdstuk 1. Situatieschets.....	7
Paragraaf 1.1. Organisatiebeschrijving.....	7
Paragraaf 1.2. Contextuele factoren	8
Paragraaf 1.3. De rol van HRM	9
Paragraaf 1.4. Deelconclusie: IST vs. SOLL	11
Hoofdstuk 2. Probleemformulering.....	11
Paragraaf 2.1. Aanleiding	11
Paragraaf 2.2. Doelstelling en probleemstelling	12
Paragraaf 2.2.1. Afbakening.....	12
Paragraaf 2.3. Deelvragen	13
Paragraaf 2.4. Doelgroep	13
Paragraaf 2.5. Stakeholders	14
Hoofdstuk 3. Theoretisch kader	14
Paragraaf 3.1. De verhouding tussen het thema werkgeluk en binden en boeien	14
Paragraaf 3.1.1. Wat wordt verstaan onder het thema werkgeluk?	14
Paragraaf 3.1.2. Wat wordt verstaan onder binden en boeien?	15
Paragraaf 3.1.3. De verhouding tussen het thema werkgeluk en binden en boeien.....	16
Paragraaf 3.2. Best theory.....	17
Paragraaf 3.3. Best practices.....	19
Paragraaf 3.4. Deelconclusie	21
Paragraaf 3.5. Conceptueel model.....	21
Hoofdstuk 4. Methodologie	22
Paragraaf 4.1. Vorm van de beroepsopdracht	22
Paragraaf 4.1. Deskresearch.....	22
Paragraaf 4.2. Fieldresearch.....	23
Paragraaf 4.2.1. Kwantitatief: enquête.....	23
Paragraaf 4.2.2. Kwalitatief: interviews	24
Paragraaf 4.3. Betrouwbaarheid en validiteit in het algemeen	26
Hoofdstuk 5. Resultaten.....	27
Paragraaf 5.1. Resultaten kwantitatief onderzoek: enquête	27

Paragraaf 5.1.1. Analyse van de resultaten	28
Paragraaf 5.1.2. Antwoord op de deelvraag	32
Paragraaf 5.2. Resultaten kwalitatief onderzoek: interviews.....	33
Paragraaf 5.2.1. Analyse van de resultaten en antwoord op de deelvraag	34
Paragraaf 5.3. Deelconclusie	36
Hoofdstuk 6. Discussie, conclusie en aanbevelingen.....	38
Paragraaf 6.1. Discussie.....	38
Paragraaf 6.2. Conclusie	39
Paragraaf 6.3. Aanbevelingen	40
Paragraaf 6.3.1. Happy cultuur	41
Paragraaf 6.3.2. Energie gevende werkplekken.....	41
Paragraaf 6.3.3. Agile leiderschap en organiseren.....	41
Paragraaf 6.3.4. Redesign de employee journey	41
Paragraaf 6.3.5. Technologie die voor je werkt	41
Hoofdstuk 7. Implementatieplan	42
Paragraaf 7.1. Aanbevelingen	42
Paragraaf 7.1.1. Happy cultuur	42
Paragraaf 7.1.2. Energie gevende werkplekken.....	43
Paragraaf 7.1.3. Agile leiderschap en organiseren.....	43
Paragraaf 7.1.4. Redesign de employee journey	43
Paragraaf 7.1.5. Technologie die voor je werkt	44
Paragraaf 7.2. Kosten	44
Literatuurlijst	45
Bijlagen.....	49
Bijlage 1. Logo Koninklijke Landmacht (Defensie, z.j.)	49
Bijlage 2. Logo Staf Commando Landstrijdkrachten (Defensie, z.j.).....	49
Bijlage 3. Organogram Koninklijke Landmacht (Defensie, z.j.).....	50
Bijlage 4. Personele samenstelling Koninklijke Landmacht (Geerlink, 2019)	50
Bijlage 5. DESTEP-analyse (Marcus & Van Dam, 2015, pp. 77-113)	51
Bijlage 6. 7S-model McKinsey (Eelants, z.j.)	51
Bijlage 7. Blanco enquête	52
Bijlage 8. Codeboek	60
Bijlage 9. Tabellen resultaten enquête.....	62
Bijlage 10. Interviewvragen.....	70
Bijlage 11. Mail voor MT-leden	71
Bijlage 12. Uitnodiging interview	72
Bijlage 13. Analyseschema's interviews	73

Voorwoord

Beste lezer,

De afstudeeropdracht die voor u ligt, is gemaakt in het kader van het afstuderen voor de opleiding Human Resource Management (HRM) aan Hogeschool Leiden, te Leiden. Op 10 februari 2020 ben ik vol enthousiasme en interesse bij de afdeling HR Innovatie van de Koninklijke Landmacht te Utrecht, gestart met deze afstudeeropdracht. In deze afstudeeropdracht heb ik mij gefocust op de bijdrage die het thema werkgeluk kan leveren aan het binden en boeien van medewerkers van de Directie HR van de Koninklijke Landmacht.

Aan het begin van het vierde leerjaar van de opleiding HRM, heb ik de minor 'De bezielde professional' gevolgd aan de Christelijke Hogeschool Ede, te Ede. In deze minor ben ik bezig geweest met passie, betrokkenheid, bevlogenheid, zingeving en energiebronnen. Naast de opgedane inzichten, kwam ik erachter dat dit thema's zijn waar mijn interesse ligt. Luitenant-kolonel Keldermans en ik hebben dan ook gekeken naar de mogelijkheid om een afstudeeronderzoek te doen naar een van deze thema's.

In juni 2019 heb ik bij de Koninklijke Landmacht gesolliciteerd naar een afstudeerstage. Na het kennismakingsgesprek met luitenant-kolonel Keldermans en mevrouw Krijnen-Roes, kreeg ik tot mijn vreugde te horen dat ik op de afdeling HR Innovatie was aangenomen. In de tussentijd had ik meerdere malen contact met luitenant-kolonel Keldermans en ongeveer een half jaar later kon ik daardoor direct starten met de afstudeeropdracht. Ik keek erg uit naar het uitvoeren van het onderzoek en onze samenwerking. De afstudeerstage is voor mij een fijne en leerzame periode geweest, waarin ik veel vrijheid, vertrouwen en waardering van mijn collega's heb ervaren. De periode is in verband met COVID-19 anders gelopen dan gepland. Toch voelde ik mij altijd verbonden met de collega's en de afdeling en ben ik erg goed begeleid. Ik ben dankbaar voor de kans die ik heb gekregen en voor de mogelijkheid om bij de Koninklijke Landmacht mijn afstudeeropdracht uit te voeren.

Nu deze afstudeeropdracht is afgerond, wil ik een aantal mensen bedanken. Allereerst wil ik luitenant-kolonel Keldermans bedanken voor de begeleiding die hij mij tijdens de afstudeerperiode heeft geboden, voor het delen van zijn kennis, voor zijn tijd, inspiratie, feedback en voor zijn enthousiasme. Bovendien wil ik mijn collega's van de afdeling HR Innovatie bedanken. Vanaf de eerste dag voelde ik mij welkom in het team en ik kon altijd bij hen terecht met vragen. Daarnaast heeft een ieder van hen op een andere manier bijgedragen aan deze afstudeeropdracht. Bijvoorbeeld door het kritisch bekijken van de enquête of dit document. In het bijzonder wil ik mijn collega, mevrouw Weith, bedanken voor het doorlezen van conceptversies en het geven van feedback. Verder wil ik de MT-leden van de Directie HR bedanken. Hun commitment en eigenaarschap waren van groot belang. Tevens wil ik alle respondenten bedanken voor hun medewerking aan de enquête en de interviews. Zonder hun input had ik de afstudeeropdracht niet af kunnen ronden. Verder wil ik mijn afstudeerbegeleider, de heer Manders, bedanken voor zijn begeleiding, tijd, feedback en de hulp die hij mij tijdens de afstudeerperiode heeft geboden. Tot slot wil ik mijn ouders, broertje, zusje, nichten en vriendinnen bedanken voor hun steun, inspiratie en de motivatie die zij mij tijdens de afstudeerperiode hebben gegeven. Zoals men bij de Koninklijke Landmacht zegt: *'zonder thuisfront geen inzet'*.

Ik hoop dat u met veel plezier en interesse deze afstudeeropdracht mag lezen!

M.W.E. (Marlieke) van Driel
Utrecht, 5 juni 2020

Inleiding

‘Werkgeluk bindt en boeit’

Op 1 januari 2019 had de Koninklijke Landmacht een bezettingsgraad van 79,6% (Geerlink, 2019). Uit de HR Monitor 2018 blijkt dat een organisatie met een bezettingsgraad van minder dan 85%, geen uitvoering kan geven aan de opgedragen taken (Geerlink, 2019). De gevechtskracht van de Koninklijke Landmacht zit in haar mensen. Een te lage bezettingsgraad heeft dan ook direct gevolgen op de te leveren gevechtskracht. De Koninklijke Landmacht staat daarmee voor een grote uitdaging: het op peil krijgen en houden van de bezettingsgraad. Dit kan aan de ene kant worden bereikt door te investeren in het werven van nieuwe medewerkers, iets wat de Koninklijke Landmacht ook doet. Aan de andere kant kan dit worden bereikt door te investeren in het binden en boeien van medewerkers aan de organisatie. Dit laatste kan worden bereikt door ervoor te zorgen dat het prettig is om bij de Koninklijke Landmacht te werken en door de individuele medewerker centraal te stellen. Het is daarbij van belang dat medewerkers zingeving, voldoening, plezier en verbinding in hun werk ervaren. Deze elementen komen terug in het thema werkgeluk. Samen met het concept van binden en boeien, maakt het thema werkgeluk daarom onderdeel uit van dit onderzoek.

In dit onderzoeksrapport wordt antwoord gegeven op de volgende hoofdvraag: *‘Hoe kan het thema werkgeluk een bijdrage leveren aan het binden en boeien van medewerkers binnen de Directie HR van de Koninklijke Landmacht?’* De doelstelling van het onderzoek is om dit inzichtelijk te maken. Om de hoofdvraag te beantwoorden is een vijftal deelvragen opgesteld. Het inzicht wat met het beantwoorden van deze vragen wordt opgedaan, wordt vertaald in een verantwoord toepasbare aanpak van het vraagstuk en een bij de organisatie passend advies.

Leeswijzer

Dit onderzoeksrapport is opgesteld in de vorm van een adviesrapport. In het eerste hoofdstuk, de situatieschets, wordt de Koninklijke Landmacht beschreven aan de hand van belangrijke kenmerken en (omgevings-)factoren. Vanuit de situatieschets wordt de probleemformulering opgesteld. De aanleiding, noodzaak, urgentie, doelstelling en doelgroep van dit onderzoek worden duidelijk gemaakt en ook de hoofdvraag en de deelvragen komen in dit hoofdstuk aanbod. Daarnaast is in dit hoofdstuk de feedback uit het feedforwardmoment verwerkt. Door middel van deskresearch worden in het derde hoofdstuk enkele deelvragen beantwoord. Op basis van belangrijke begrippen en concepten, wordt een conceptueel model opgesteld en wordt een deelconclusie getrokken.

Om te komen tot een betrouwbaar en valide antwoord op de overige deelvragen, wordt in het vierde hoofdstuk toegelicht welke methodologie wordt gebruikt. In hoofdstuk vijf worden vervolgens de verzamelde resultaten toegelicht en wordt antwoord gegeven op de deelvragen. Met behulp van de deelconclusies en geanalyseerde resultaten, wordt in hoofdstuk zes een algehele conclusie getrokken, waarmee antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek en van waaruit aanbevelingen worden gedaan. Bovendien wordt in hoofdstuk zes kritisch gereflecteerd op het uitgevoerde onderzoek. De conclusies en aanbevelingen worden tenslotte vertaald naar concrete maatregelen en/of acties die de Koninklijke Landmacht kan ondernemen om de aanbevelingen te praktiseren. Tot slot volgen de literatuurlijst en de bijlagen.

Hoofdstuk 1. Situatieschets

In dit hoofdstuk wordt de Koninklijke Landmacht beschreven aan de hand van belangrijke kenmerken en (omgevings-)factoren. Dit hoofdstuk bestaat uit vier delen: organisatiebeschrijving, contextuele factoren, de rol van HRM en een deelconclusie (huidige en gewenste situatie).

Paragraaf 1.1. Organisatiebeschrijving

Voor de beschrijving van de organisatie is het 7S-model van McKinsey gebruikt (Eelants, z.j.) (zie bijlage 6). Door middel van dit model wordt inzicht verkregen in de rationele (harde) en emotionele (zachte) elementen van de organisatie en de mate waarin deze met elkaar zijn verbonden. De visie en gedeelde waarden in de organisatie staan in dit model centraal en vormen een directe koppeling tussen de andere factoren. Deze factoren zijn: structuur, systemen, stijl van management, sleutelvaardigheden, personeel en strategie (Marcus & Van Dam, 2015, pp. 115-172).

Historie, strategie en doelen. Op 9 januari 1814 richtte Koning Willem I een leger op, welke de voorloper is van de Koninklijke Landmacht (Koninklijke Landmacht, z.j.). De Koninklijke Landmacht is een publieke, non-profit, organisatie en wordt gefinancierd vanuit de Nederlandse overheid. Zij is onderdeel van Defensie en draagt op de grond bij aan vrede, vrijheid en veiligheid in Nederland en daarbuiten. Defensie beschermt wat ons dierbaar is. Deze opdracht is afgeleid van het Statuut voor het Koninkrijk der Nederlanden en de Grondwet en leidt tot drie hoofdtaken:

1. Bescherming van het eigen en (NAVO-)bondgenootschappelijk grondgebied, inclusief het Caribisch deel van het Koninkrijk.
2. Bescherming en bevordering van de internationale rechtsorde en stabiliteit.
3. Ondersteuning van civiele autoriteiten bij rechtshandhaving, rampenbestrijding en humanitaire hulp, zowel nationaal als internationaal.

De Koninklijke Landmacht heeft daarmee drie hoofddoelen:

1. Veilig blijven; in Nederland, het Koninkrijk, de EU en het grondgebied van de NAVO.
2. Veiligheid brengen; rondom Europa (het Midden-Oosten, Noord-Afrika en delen van de sub-Sahara en West-Afrika).
3. Veilig verbinden; van het knooppunt Nederland met haar aan- en afvoerlijnen (Defensie, 2018).

Om deze drie hoofddoelen te behalen richt de Koninklijke Landmacht zich de komende jaren op de volgende drie speerpunten: 'de mens maakt de landmacht', 'herstel de balans' en 'vernieuwing'. Het eerste speerpunt houdt in dat de gevechtskracht van de Koninklijke Landmacht in haar medewerkers zit. De mens moet dan ook centraal komen te staan. Dit betekent dat aandacht moet komen voor de individuele wensen en behoeften van medewerkers en de mate waarin zij zingeving, voldoening en plezier & verbinding in hun werk ervaren (werkgeluk). Het tweede speerpunt heeft betrekking op de jarenlange bezuinigingen op Defensie. Er is in de organisatie gesneden, terwijl haar inzet- en oefendruk gelijk zijn gebleven of zelfs zijn toegenomen. Deze balans moet worden hersteld. Het derde speerpunt gaat over de manier waarop de Koninklijke Landmacht relevant kan blijven en haar optreden kan verbeteren. In ieder vakgebied van de organisatie dient vernieuwing plaats te vinden (Kleisterlee, 2020). De kern van de bijbehorende visie en strategie is: *'De mens voert het gevecht, de technologie vermenigvuldigt de gevechtskracht en met operationele concepten wordt dat gevecht georganiseerd. Om dit ook in de toekomst te kunnen garanderen, vergroot de Koninklijke Landmacht het adaptief vermogen, intensificeert zij de samenwerking met nationale en internationale partners, versterkt zij de verbinding van mensen en technologie en investeert zij zowel in het gevecht over lange afstanden als in het optreden in stedelijk gebied.'* (Koninklijke Landmacht, 2018).

Personeel en sleutelvaardigheden. Op 1 januari 2019 werkten in totaal bijna 20.000 medewerkers bij de Koninklijke Landmacht, waarvan ruim 18.000 mannen. Het merendeel van de medewerkers is militair (70%) (Geerlink, 2019) (zie bijlage 4 voor een specificatie). Haar professioneel en goed getrainde militairen gaan door waar anderen moeten stoppen. Zij doen dit onder de zwaarste

omstandigheden. Zo dragen zij dagelijks bij aan de stabiliteit en veiligheid in Nederland en de gehele wereld. Zij worden hierbij ondersteund door burgermedewerkers (Koninklijke Landmacht, z.j.). De taak van de Koninklijke Landmacht vergt het uiterste van haar medewerkers en daar is moed, toewijding en veerkracht voor nodig. Leiderschap is hierin de verbindende factor (Koninklijke Landmacht, 2018).

Cultuur, structuur en stijl van management. Het gedrag van medewerkers in een organisatie, wordt gekenmerkt door normen, waarden, opvattingen en de manier waarop de organisatie wordt aangestuurd. Harrison onderscheidt hierin vier cultuurpatronen: rol-, taak-, persoons- en machtscultuur (Kluijtmans, 2014, pp. 33-65). Een organisatie zoals de Koninklijke Landmacht wordt veelal geassocieerd met een machtscultuur. Dit heeft te maken met de rangorde in de organisatie en de manier waarop militairen worden getraind. Echter is sprake van een rolcultuur. Taken, verantwoordelijkheden en werkzaamheden zijn duidelijk omschreven. Men werkt volgens regels en procedures en er wordt toezicht gehouden op de gemaakte afspraken en het werk dat wordt geleverd. Mintzberg (Kluijtmans, 2014, pp. 33-65) spreekt hierbij van standaardisatie van werkprocessen en directe supervisie. Volgens de theorie van Mintzberg kan de Koninklijke Landmacht daarom worden getypeerd als machinebureaucratie. Mintzberg onderscheidt vijf organisatiestructuren: adhocratie, machinebureaucratie, divisiestructuur, eenvoudige structuur en professionele bureaucratie. Binnen HR bestaat de wens om een organisatie te worden met een taak- en persoonscultuur; een organisatie waarin men onderling en informeel het werk op elkaar afstemt. De medewerker staat in een dergelijke cultuur centraal. Prestaties en resultaten zijn belangrijker dan regels en competenties, behoeften en vaardigheden van medewerkers worden belangrijk geacht (Kluijtmans, 2014, pp. 33-65).

De cultuur in de organisatie wordt gekenmerkt door kameraadschap en vertrouwen. De kern van deze identiteit, tradities en cultuur is: 'verbonden in vertrouwen' (Koninklijke Landmacht, 2018). Het hoogste bestuur in de organisatie is in handen van de commandant landstrijdkrachten, luitenant-generaal Wijnen. Zijn belangrijkste taak is ervoor zorgen dat de eenheden op ieder moment kunnen worden ingezet. In het organogram van de Koninklijke Landmacht is te zien dat onder de commandant landstrijdkrachten tien eenheden vallen (zie bijlage 3). Deze eenheden zijn verdeeld over zeventien locaties in Nederland. De verschillende leidinggevende lagen en stafafdelingen maken dat de Koninklijke Landmacht kan worden omschreven als een hiërarchische organisatie (Defensie, z.j.). In bijlage 1 is tot slot het logo van de Koninklijke Landmacht te vinden.

Paragraaf 1.2. Contextuele factoren

De Koninklijke Landmacht wordt beïnvloed door allerlei omgevingsfactoren en kan deze op haar beurt zelf ook beïnvloeden. Omgevingsfactoren hebben zowel een directe, als een indirecte invloed op de organisatie en zijn erg belangrijk voor het succes van de organisatie. Om dit toe te lichten wordt de DESTEP-analyse gebruikt (zie bijlage 5 voor het model). DESTEP staat voor demografisch, economisch, sociaal-cultureel, technologisch, ecologisch en politiek (Marcus & Van Dam, 2015, pp. 77-113).

Demografische factoren. De Nederlandse bevolking groeit. Toch waren er in 2019 225.000 27-jarigen, tegenover 175.000 2-jarigen. Dit betekent dat over 25 jaar minder jonge medewerkers op de arbeidsmarkt beschikbaar zijn. De Koninklijke Landmacht moet daarom investeren in de technologie, zodat met minder medewerkers hetzelfde effect kan worden bereikt. Tegelijkertijd moet zij investeren in het behouden van medewerkers en het zijn van een aantrekkelijk werkgever. De vergrijzing op de arbeidsmarkt zorgt ervoor dat de groep oudere medewerkers steeds groter wordt. Aandacht voor bijvoorbeeld vitaliteit is daarom belangrijk (Beulen, 2019). Deze zaken komen terug in het thema werkgeluk. Hierop wordt in paragraaf 2.1. en hoofdstuk 3. verder ingegaan.

Economische factoren. De Koninklijke Landmacht is een publieke organisatie en wordt vanuit de overheid gefinancierd. Het budget wat de Koninklijke Landmacht heeft is daarom afhankelijk van de economische en politieke ontwikkelingen in Nederland, Europa en de gehele wereld. Vijfentwintig jaar lang is bezuinigd op Defensie. Voorheen werd Defensie actief ingezet ter verdediging. Tegenwoordig

wordt zij ingezet bij internationale missies. Vanwege deze verschuiving is de afgelopen vijftientig jaar toegewerkt naar een kleinere en mobielere Defensie. Het gevolg van de bezuinigingen was dat er weinig budget was voor goed materieel, veel functies verdwenen, persoonlijke ontwikkeling van medewerkers werd verwaarloosd, arbeidsvoorwaarden verslechterden en de algehele ontwikkeling in de organisatie stil stond. Sinds enkele jaren wordt weer in Defensie geïnvesteerd (Kleisterlee, 2020). Om te kunnen groeien en te bouwen aan de toekomst, moet de Koninklijke Landmacht eerst haar organisatie op orde krijgen. Jaarlijks wordt onder andere 400 miljoen euro uitgetrokken om de balans in de organisatie te herstellen (Commandant Landstrijdkrachten, 2018).

Sociaal-culturele factoren. De ontwikkelingen in de informatietechnologie, hebben ertoe geleid dat militairen tijdens hun uitzending verbinding kunnen maken met het thuisfront. Social media kunnen bovendien bijdragen aan bijvoorbeeld de werving van medewerkers en het creëren van waardering in de samenleving, ten aanzien van de organisatie en haar medewerkers. De Koninklijke Landmacht en haar eenheden zijn actief op social media zoals Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter en YouTube. Dit heeft echter ook een keerzijde. Social media wordt steeds vaker ingezet als vijandig wapen, om door middel van 'fake news' de samenleving te ontwrichten en instabiliteit te creëren. Daarnaast zijn publicaties over misstappen, mishandeling en machtsmisbruik van grote invloed op de publieke opinie (Commandant Landstrijdkrachten, 2018).

Technologische factoren. Om voorbereid te zijn op de uitdagingen van de toekomst en de concurrentie (vijandige eenheden) voor te blijven, moet de Koninklijke Landmacht zich blijven vernieuwen. Dit betekent dat zij moet investeren in technologisch hoogwaardige systemen en snelle integratie hiervan in operationele processen. In de doorontwikkeling van de organisatie staat de verbinding van mens en technologie centraal. Zij werkt daarom samen met de Smartindustrie en kennisinstituten (Koninklijke Landmacht, 2018).

Ecologische factoren. Om dagelijks te kunnen werken aan vrede en veiligheid, trainen de militairen van de Koninklijke Landmacht onder extreme omstandigheden (Koninklijke Landmacht, 2018). Aandacht voor klimaatveranderingen, schaarste van grondstoffen en milieubewustzijn zijn daarbij van belang. Om een militaire basis draaiende te houden zijn munitie, water, voedsel, brandstof en elektriciteit nodig. Door zo duurzaam mogelijk te werken doet men zo min mogelijk een beroep op lokale (schaarse) grondstoffen en wordt vervuiling beperkt (Defensie, 2016).

Politieke factoren. Nederland heeft als open economie en samenleving belang bij internationale stabiliteit. Zij neemt daarom deel aan multinationale vredesmissies (Koninklijke Landmacht, z.j.). De wereld om ons heen wordt steeds onrustiger. Denk aan MH-17, migratiestromen en terroristische aanslagen. Bij het borgen van de nationale en internationale veiligheid zijn samenwerking en bondgenootschappen van essentieel belang (Commandant Landstrijdkrachten, 2018). Politieke factoren hebben daarom invloed op het beroep wat op de Koninklijke Landmacht wordt gedaan.

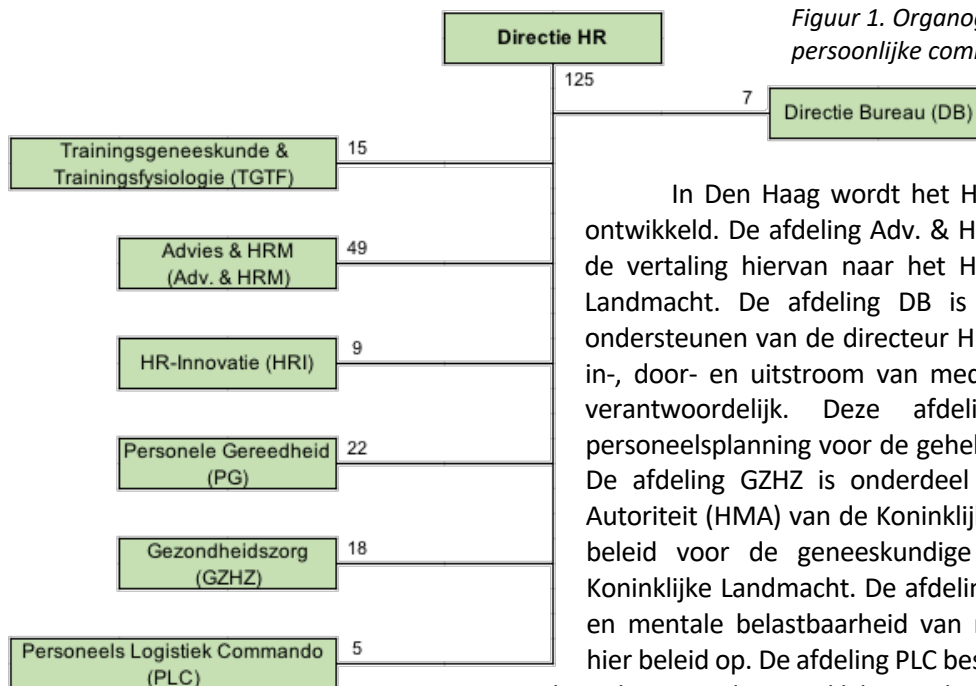
Paragraaf 1.3. De rol van HRM

De HR-professionals van de Koninklijke Landmacht behoren tot de Directie HR. De Directie HR is gevestigd in Utrecht en is onderdeel van de Staf Commando Landstrijdkrachten (Staf CLAS) van de Koninklijke Landmacht. In bijlage 2 is het logo van Staf CLAS te vinden. Staf CLAS bestaat uit vier afdelingen: de Directie Human Resource (Directie HR), de Directie Training & Operatiën (Directie T&O), de Directie Kennis en Ontwikkeling (Directie K&O) en de Directie Materieel & Diensten (Directie M&D). De Directie HR bestaat uit 400 medewerkers, waarvan 125 medewerkers in Utrecht werken en is verdeeld in zes afdelingen en een Commando (Keldermans, persoonlijke communicatie, 11 februari 2020) (zie figuur 1).

De Directie HR is verantwoordelijk voor alle HR-processen binnen de Koninklijke Landmacht. De medewerkers van de Directie HR hebben een directe relatie met de lijn en de individuele medewerkers. De Directie HR is mede verantwoordelijk voor voldoende geschikt en gemotiveerd personeel en adviseert

de directie, leidinggevend en medewerkers op alle gebieden van HRM. Zij is daarom een belangrijke speler als het gaat om het verbeteren van de bezettingsgraad in de organisatie (Directie HR, 2019).

Figuur 1. Organogram Directie HR (Keldermans, persoonlijke communicatie, 11 februari 2020)



In Den Haag wordt het HR-beleid voor heel Defensie ontwikkeld. De afdeling Adv. & HRM is verantwoordelijk voor de vertaling hiervan naar het HR-beleid van de Koninklijke Landmacht. De afdeling DB is verantwoordelijk voor het ondersteunen van de directeur HR. Voor het bewaken van de in-, door- en uitstroom van medewerkers is de afdeling PG verantwoordelijk. Deze afdeling stelt bovendien de personeelsplanning voor de gehele Koninklijke Landmacht op. De afdeling GZHZ is onderdeel van de Hoogste Medische Autoriteit (HMA) van de Koninklijke Landmacht en schrijft het beleid voor de geneeskundige ondersteuning binnen de Koninklijke Landmacht. De afdeling TGTF kijkt naar de fysieke en mentale belastbaarheid van medewerkers en ontwikkelt hier beleid op. De afdeling PLC bestaat uit alle uitvoerende HR-medewerkers van de Koninklijke Landmacht. Denk aan HR-adviseurs

en employability-begeleiders (Keldermans, z.j.). De afdeling HRI komt later in deze paragraaf aan de orde.

De focus van de Directie HR ligt de komende vijf jaar op het op peil brengen en houden van de bezettingsgraad in de organisatie. Naast het sturen op operaties en materieel, moet men ook weer sturen op goed opgeleide, professionele en enthousiaste medewerkers (Directie HR, 2019). Het doel wat daarbij gesteld is: *‘De Koninklijke Landmacht is een betrouwbare organisatie die levert als het moet, die samenwerkt en waar het prettig is om te werken.’* Dit laatste speerpunt is volgens generaal De Rijke, directeur HR, voorwaardelijk voor het kunnen behalen van de overige twee. Wanneer het prettig is om bij de Koninklijke Landmacht te werken, zal zij in staat zijn om medewerkers te binden en te boeien en de bezettingsgraad in de organisatie weer op peil krijgen. Op deze manier kan zij de gevraagde gevechtskracht leveren en samenwerken (Sanders, 2019). Het thema werkgeluk speelt een rol in het creëren van een organisatie(cultuur) waarin het prettig is om te werken. Later in dit onderzoek wordt dit verder toegelicht.

Op dit moment worden vanuit de Directie HR projecten geleid op het gebied van leiderschap, inclusiviteit, duurzame inzetbaarheid, sociale veiligheid en diversiteit (Kleisterlee, 2020). Men richt zich hiermee op het centraal stellen van de individuele medewerker. Eind 2018 is daarom de afdeling HR Innovatie opgericht (Keldermans, persoonlijke communicatie, 16 december 2019). De missie van deze afdeling is: *‘Samen maken we de landmacht (weer) een aantrekkelijk werkgever die aansluit bij de wensen en behoeftes van huidig en toekomstig personeel’* (HR Innovatie, 2019). In tijden van hoogconjunctuur heeft de Koninklijke Landmacht het lastig om te concurreren met commerciële partijen. De krapte op de arbeidsmarkt leidde ertoe dat in de eerste helft van 2019 minder mensen bij de Koninklijke Landmacht solliciteerden dan voorheen. Vooral in specifieke functiegebieden zoals ICT en techniek is dit duidelijk zichtbaar. Het aantrekken en behouden van medewerkers is daarom een grote uitdaging (Visser, 2019). Wel is het hierbij belangrijk om te noemen dat de uitbraak van COVID-19 in Nederland, effect zal hebben op de arbeidsmarkt waarin de Koninklijke Landmacht actief is. Op dit moment is nog niet duidelijk wat dit effect zal zijn.

De Koninklijke Landmacht kan worden getypeerd als machinebureaucratie (zie paragraaf 1.1.). In een machinebureaucratie staat het belang van efficiëntie en dat wat goed is voor de organisatie voorop. Echter wordt niet of weinig gelet op de wensen en behoeften van medewerkers. Dit kan leiden tot spanningen tussen het technische systeem (de organisatie) en het sociale systeem (de medewerkers). Het is de taak

van de HR-professionals om dit spanningsveld te bewaken en de wensen en behoeften van de organisatie en haar medewerkers op elkaar af te stemmen (Kluijtmans, 2014, pp. 33-65). Goede arbeidsvoorwaarden alleen, zijn hiervoor onvoldoende. Medewerkers moeten positieve emoties voelen, plezier hebben in het werk, voldoening voelen door het groeien en benutten van eigen talenten en het gevoel hebben bij te dragen aan een hoger doel. Mes & Peper spreken hierbij over het thema werkgeluk (Peper, 2017).

Medewerkers van Defensie en daarmee ook van de Koninklijke Landmacht, kunnen in ieder geval terecht bij zeven vakbonden. Algemene Federatie van Militair Personeel (AFMP), de vakbond die namens Defensie onderdeel is van FNV Veiligheid en Onafhankelijke Defensiebond (ODB), zijn hiervan de grootste. Zowel militairen als burgermedewerkers vallen onder de cao Defensie. Het huidige arbeidsvoorwaardenakkoord is geldig van 1 oktober 2018 tot en met 31 december 2020 (Ambtenarensalaris.nl, z.j.).

Paragraaf 1.4. Deelconclusie: IST vs. SOLL

De Koninklijke Landmacht had op 1 januari 2019 een bezettingsgraad van 79,6%. Met deze bezettingsgraad kan zij geen uitvoering geven aan de opdrachten. Deze taken zijn veilig blijven, veiligheid brengen en veilig verbinden. De gevechtskracht van de Koninklijke Landmacht zit in haar mensen. Het op peil krijgen en houden van de bezettingsgraad in de organisatie is daarom een grote uitdaging. Wanneer de bezettingsgraad in de organisatie onvoldoende is, heeft dit dan ook direct gevolgen voor de te leveren gevechtskracht. De krapte op de arbeidsmarkt maakt daarnaast dat de actuele instroom niet voldoet aan de gewenste instroom. Na jaren van bezuinigingen op onder andere medewerkers, arbeidsvoorwaarden, materieel, persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en de algehele ontwikkeling van de organisatie, wordt sinds enkele jaren weer in Defensie geïnvesteerd.

De gewenste situatie is: *‘De Koninklijke Landmacht is (weer) een aantrekkelijk werkgever die aansluit bij de wensen en behoeften van huidig en toekomstig personeel; een betrouwbare en betrokken werkgever, waar mensen trots op zijn om bij te werken; en een betrouwbare organisatie die levert als het moet, die samenwerkt en waar het prettig is om te werken.’* Een organisatie waar het prettig is om te werken zal in staat zijn om haar medewerkers te binden en te boeien en daarmee ook een aantrekkelijk en goed werkgever zijn. Het gevolg hiervan is een bezettingsgraad die op peil is en blijft en een Koninklijke Landmacht die in staat is om uitvoering te geven aan de opgedragen taken. Om dit te realiseren moet de medewerker centraal komen te staan en is verandering noodzakelijk (Rijke, persoonlijke communicatie, 4 februari 2020). Het thema werkgeluk is hierbij van wezenlijk belang.

Hoofdstuk 2. Probleemformulering

Het tweede hoofdstuk, de probleemformulering, is opgedeeld in de volgende zeven delen: aanleiding, probleemstelling, doelstelling, deelvragen, doelgroep, afbakening en stakeholders.

Paragraaf 2.1. Aanleiding

Na vijftientig jaar van bezuinigingen wordt sinds enkele jaren weer in Defensie geïnvesteerd, zowel in materieel als in formatie. In aansluiting op hoofdstuk 1 en gelet op het grote aantal vacatures op 1 januari 2019, zijn werken aan goed werkgeverschap en het op peil krijgen en houden van de bezettingsgraad in de organisatie daarom prioriteit (Kleisterlee, 2020). Om de gevraagde gevechtskracht te kunnen leveren en samen te kunnen werken, moet de bezettingsgraad van 79,6% naar minimaal 85%. Een belangrijk speerpunt is daarbij volgens generaal De Rijke, directeur HR, dat het prettig is om bij de Koninklijke Landmacht te werken. Op die manier zal zij medewerkers kunnen binden en boeien (Sanders, 2019). In aansluiting daarop, is de afdeling HR Innovatie gericht op het centraal stellen van de medewerker (HR Innovatie, 2019).

Om medewerkers op een duurzame manier aan zich te binden kijkt een aantrekkelijk werkgever volgens Algemene Werkgeversvereniging Nederland (Blotenburg, 2019), verder dan het salaris. Onder

invloed van technologische, demografische en maatschappelijke ontwikkelingen, veranderen de behoeftes en verwachtingen van medewerkers richting hun werkgever. In het cao-jaar 2019, zijn steeds meer afspraken gemaakt over vrije tijd, verlofregelingen en verschillende aspecten van het thema werkgeluk (Blotenburg, 2019). De aandacht die het thema werkgeluk door middel van dit onderzoek krijgt is nieuw binnen de organisatie. Er zijn dan ook geen cijfers beschikbaar van de mate waarin medewerkers van de Koninklijke Landmacht op dit moment werkgeluk ervaren.

Het op peil krijgen en houden van de bezettingsgraad in de organisatie kan vanuit twee kanten worden belicht. Zo kan men door middel van goedwerkgeverschap medewerkers behouden of door middel van een goed werkgeversimago medewerkers aantrekken. In dit onderzoek wordt gekeken naar de interne kant van dit vraagstuk, goed werkgeverschap. Goed werkgeverschap heeft invloed op het werkgeluk van medewerkers en zorgt ervoor dat zij zich verbonden met en geboeid aan, de organisatie voelen (Academy Suite, z.j.). Dit onderzoek richt zich echter niet primair op goed werkgeverschap. Het onderzoek richt zich op het centraal stellen van de medewerker en daarmee op de bijdrage die het thema werkgeluk kan leveren aan het binden en boeien van medewerkers.

Goed werkgeverschap betekent dat een werkgever zorgvuldig met haar medewerkers omgaat, het salaris op tijd betaald, ingrijpende beslissingen motiveert en zorgt voor goede werkomstandigheden. Goed werkgeverschap is op die manier van invloed op het werkgeluk dat medewerkers ervaren (Hendriksen, 2020). Bij het thema werkgeluk gaat het om het hebben van positieve emoties, het kunnen bijdragen aan een hoger doel, plezier en verbinding op het werk en om de voldoening van het groeien en benutten van eigen talenten. Het thema werkgeluk is daarmee van wezenlijk belang bij het binden en boeien van medewerkers (Peper, 2017). Binden en boeien gaat over de connectie tussen de medewerker en de werkgever. Een verbonden medewerker is in staat zich te verbinden aan de missie, visie en identiteit van de organisatie. Een geboeide medewerker is geboeid aan de organisatie, het werk, de ontwikkelmogelijkheden en de arbeidsvoorwaarden (Academy Suite, z.j.).

Analyses van de vertrekredenen van medewerkers wijzen uit dat aspecten zoals onvoldoende zinvol, nuttig en uitdagend werk, de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd, de balans tussen werk- en privé, ontwikkelmogelijkheden en arbeidsvoorwaarden, een belangrijke rol spelen bij de in-, door- en uitstroom van medewerkers (Visser, 2020). In de HR Monitor 2018 staat bovendien dat de motivatie van medewerkers om hun werk te doen in 2018, Defensie breed, aanzienlijk is gedaald van 72% in kwartaal twee, naar 66% in kwartaal vier. Vooral onder de medewerkers van de Koninklijke Landmacht is een sterke daling te zien (Geerlink, 2019). Over de redenen hiervan zijn geen cijfers beschikbaar.

Paragraaf 2.2. Doelstelling en probleemstelling

De hernieuwde missie van de Koninklijke Landmacht, de personeelsagenda van de Directie HR, de uitkomsten van de HR Monitor 2018 en de mate van onderbezetting maken duidelijk dat het personeelsbeleid van de Koninklijke Landmacht moet worden aangepast aan de huidige tijd. De leiding van de organisatie is zich dat ook bewust. Binden en boeien en het thema werkgeluk zijn daarbij, zoals hiervoor geschetst, belangrijke onderwerpen. De doelstelling van dit onderzoek is daarom om tot een inzicht te komen over hoe het thema werkgeluk een bijdrage kan leveren aan het binden en boeien van medewerkers binnen de Directie HR van de Koninklijke Landmacht. Tevens kan dit inzicht een bijdrage leveren aan het geheel van veranderingen die noodzakelijk zijn voor het geven van invulling aan de missie van de afdeling HR Innovatie, de hernieuwde missie van de Koninklijke Landmacht en het behalen van de doelstellingen van de Directie HR.

Paragraaf 2.2.1. Afbakening

Het thema werkgeluk raakt de gehele organisatie. Het is echter te omvangrijk om in dit onderzoek de gehele organisatie als doelgroep te nemen. Derhalve is dit afgebakend tot 125 medewerkers van de Directie HR (zie paragraaf 2.4. voor verdere toelichting). Het thema werkgeluk is op dit moment nog

een vrij nieuwe thema binnen de Koninklijke Landmacht. Dit betekent dat de aandacht hiervoor als innovatief wordt gezien. Er moet daarom worden gestart in een afgebakende omgeving. Medewerkers van de Directie HR hebben bovendien een directe relatie met de lijn en de individuele medewerker en daarmee een goede positie om veranderingen in gang te zetten (Directie HR, 2019). Dit onderzoek bij hen uitvoeren kan er daarom toe leiden dat zij het belang van aandacht hebben voor het werkgeluk van medewerkers, ook naar leidinggevendend uitdragen. Na afloop van dit onderzoek kan in tussenstappen alsnog worden opgeschaald naar de andere onderdelen en lagen van de organisatie.

De bijbehorende probleemstelling en daarmee de hoofdvraag van het onderzoek is: *‘Hoe kan het thema werkgeluk een bijdrage leveren aan het binden en boeien van medewerkers binnen de Directie HR van de Koninklijke Landmacht?’* De probleemstelling valt binnen de categorie ‘ontwerpend, probleemoplossend en adviserend’. Het doel van deze probleemstelling is om in de nabije toekomst een oplossing te vinden voor een bestaand probleem (Swaen, 2020).

Paragraaf 2.3. Deelvragen

Om de hoofdvraag te beantwoorden wordt eerst een vijftal deelvragen beantwoord. De deelvragen zijn opgedeeld in twee categorieën: deskresearch en fieldresearch. Bij deskresearch worden feitelijke gegevens uit bestaande literatuur en onderzoeken verzameld, ter beantwoording van de verklarende deelvragen (Krul, 2017). Bij fieldresearch wordt door middel van een enquête (kwantitatief) en interviews (kwalitatief) data verzameld (Dingemanse, 2019). Bij het opstellen van de deelvragen is het commentaar uit het ‘feedforwarddocument’ in overweging genomen. De deelvragen zijn naar aanleiding daarvan aangepast naar onderstaande. Het thema goed werkgeverschap is hierin niet opgenomen (zie toelichting in paragraaf 2.1.). In verband met het tijdsbestek en de situatie rondom COVID-19, is ook de vraag over hoe leidinggevendend hun rol hierin zien, niet overgenomen.

Deskresearch

1. Hoe verhouden het thema werkgeluk en binden en boeien zich tot elkaar?
 - a. Wat wordt verstaan onder het thema werkgeluk?
 - b. Wat wordt verstaan onder binden en boeien?
2. Welke maatregelen zijn nodig om het thema werkgeluk bij te laten dragen aan het binden en boeien van medewerkers?
3. Hoe draagt het thema werkgeluk in andere organisaties bij aan het binden en boeien van medewerkers?

Fieldresearch

4. Wat is de huidige situatie met betrekking tot het werkgeluk bij de Directie HR van de Koninklijke Landmacht?
5. Welke verbeterpunten zien de medewerkers van de Directie HR van de Koninklijke Landmacht ten aanzien van hun werkgeluk?

Paragraaf 2.4. Doelgroep

De Koninklijke Landmacht wil zich positioneren als aantrekkelijk werkgever, om zo medewerkers te kunnen binden en boeien. Het is daarmee de taak van iedere leidinggevende om op een juiste wijze invulling te geven aan goed werkgeverschap. De leidinggevendend moeten hierbij vanuit de Directie HR worden ondersteund. Tevens is de Directie HR medeverantwoordelijk voor voldoende geschikt en gemotiveerd personeel en adviseert de directie, leidinggevendend en medewerkers op alle gebieden van HRM. De Directie HR is daarmee de sleutel tot een succesvolle vertaling van beleid naar operatie en heeft daarom een goede positie om veranderingen in gang te zetten (Directie HR, 2019). Bovendien is de aandacht die het thema werkgeluk door dit onderzoek krijgt nieuw binnen de organisatie. Het is daarom goed om eerst in een afgebakende omgeving van HR-professionals te starten (Keldermans, persoonlijke communicatie, 11 februari 2020).

In dit onderzoek worden alleen de medewerkers van de Directie HR meegenomen die in Utrecht werken (zie paragraaf 1.3. voor de opbouw van de afdeling). Hier is voor gekozen, omdat de overige medewerkers van de Directie HR bij de operationele eenheden verdeeld over Nederland werkzaam zijn. Praktische zaken zoals reisafstand en tijd voor het onderzoek, maken dit onuitvoerbaar. Van de afdeling PLC worden daarom slechts 5 van de 275 medewerkers bij het onderzoek betrokken. Dit onderzoek richt zich op de medewerkers van de afdelingen Adv. & HRM, DB, PG, GZHZ, TGTF, PLC (waarvan 5 medewerkers) en HRI (Keldermans, persoonlijke communicatie, 11 februari 2020).

Paragraaf 2.5. Stakeholders

Bij het uitvoeren van dit onderzoek is het belangrijk dat rekening wordt gehouden met de verschillende stakeholders en hun belangen. Stakeholders zijn belanghebbenden die invloed uit kunnen oefenen op de organisatie of door de organisatie kunnen worden beïnvloed (Jonker, 2019). Bij de uitvoering van dit onderzoek zijn de afdelingshoofden van de Directie HR en generaal De Rijke, directeur HR, de belangrijkste stakeholders. Zij hebben belang bij de uitkomsten van het onderzoek en kunnen het onderzoek beïnvloeden door middel van eigenaarschap en commitment; het creëren van draagvlak voor het onderzoek en het stimuleren van medewerking aan de enquête en een interview. Tevens hebben de Directie T&O, de Directie K&O, de Directie M&D en alle leidinggevendenden binnen de Koninklijke Landmacht (zowel militairen als burgers), belang bij de uitkomsten van dit onderzoek. Indien de getrokken conclusies en aanbevelingen door de gehele Koninklijke Landmacht heen worden opgeschaald, kunnen ook zij hier hun voordeel mee doen.

Hoofdstuk 3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deskresearchvragen uit paragraaf 2.3. en wordt een deelconclusie getrokken. Op basis van de belangrijkste begrippen, concepten, modellen en theorieën wordt een conceptueel model opgesteld.

Paragraaf 3.1. De verhouding tussen het thema werkgeluk en binden en boeien

Om een antwoord te kunnen geven op de deelvraag ‘Hoe verhouden het thema werkgeluk en binden en boeien zich tot elkaar?’, worden beide termen eerst toegelicht.

Paragraaf 3.1.1. Wat wordt verstaan onder het thema werkgeluk?

Gelukkig zijn is een universele menselijke behoefte, waarvan de invulling per persoon verschilt. Onderzoek naar positieve psychologie wijst volgens Heynens & Met (2017) uit dat geluk bestaat uit vijf onderdelen: the pleasant life, the engaged life, relationships, the meaningful life en achievement. Op basis van deze vijf onderdelen is het P3F-model ontwikkeld (zie figuur 2). P3F staat voor purpose, flow en fun & friendship en heeft betrekking op het werkgeluk van medewerkers. Het eerste onderdeel, purpose, staat voor zingeving. Medewerkers hebben steeds meer behoefte aan zingeving in hun werk. Zinvol of betekenisvol werk draagt bij aan positieve gevoelens zoals zelfvertrouwen en optimisme. Het tweede onderdeel, flow, staat voor voldoening. Het gaat hierbij om de mate waarin iemand voldoening ervaart. Dit hangt af van de relatie tussen vaardigheden en uitdaging (Heynens & Met, 2017). Afwisseling, verantwoordelijkheid en waardering zijn hierbij van belang. Het derde onderdeel, fun & friendship, gaat over plezier en verbinding. Het onderhouden van goede relaties, het delen van positieve momenten, het vieren van successen, collegialiteit, een goede onderlinge band, humor, plezier en waardering maken mensen gelukkig in hun werk (Peper, 2017).



Figuur 2. P3F-model (Mes & Peper, 2019)

Door middel van purpose, flow en fun & friendship wordt, aldus Mes & Peper (2018, pp. 14-38), een viertal hormonen geactiveerd. Het gaat om dopamine, oxytocine, serotonine en endorfine. Hun

onderzoek wijst uit dat deze vier hormonen bijdragen aan de mate waarin iemand werkgeluk ervaart. Onderbewust is men continu op zoek naar beloningen. Het bereiken van doelen en autonomie zorgen ervoor dat dopamine vrijkomt (flow). Sociale interactie, verbondenheid, oprechte aandacht en vertrouwen, zorgen ervoor dat oxytocine vrijkomt (friendship). Bij dingen die er echt toe doen, het aangaan van nieuwe uitdagingen, bij focus op wat is bereikt en waar iemand goed in is (flow), wordt serotonine aangemaakt. Ook wanneer iemand waardering en respect krijgt van anderen (purpose) komt serotonine vrij. Endorfine wordt aangemaakt bij fysieke inspanning, lachen (fun) en het volbrengen van allerlei taken (flow) (Mes & Peper, 2018, pp. 14-38).

Werkgeluk ontstaat wanneer relaties, gezondheid, persoonlijke ontwikkeling, financiën, zingeving en werk in balans en harmonie met elkaar zijn. Zelf de controle hebben over zaken, iets kunnen bereiken en bijdragen aan een hoger doel zijn onmisbare elementen. Werkgeluk gaat verder dan tevredenheid en wordt beïnvloed door de totale werkbeleving of employee experience. Sturen op een optimale employee experience heeft dan ook als doel het creëren van werkgeluk. Employee experience is de beleving van een (potentiële) medewerker in alle contacten met de organisatie en hoe dit overeenkomt met zijn of haar verwachtingen. Werkgevers moeten ernaar streven om door middel van goede werkomstandigheden, de employee experience van medewerkers positief te beïnvloeden. Het gaat hierbij over de manier waarop de medewerker ervaringen binnen de organisatie opvat en over de perceptie van de medewerker over wat de organisatie doet (Mes & Peper, 2018, pp. 14-38).

Aandacht voor werkgeluk levert zowel medewerkers als de organisatie veel op. Uit onderzoek van Helliwell, Layard & Sachs (2018) blijkt dat gelukkige medewerkers: *productiever, creatiever, gezonder, nieuwsgieriger en gemotiveerder zijn; beter samenwerken en minder verzuimen; en een grotere cognitieve flexibiliteit, hogere beoordelingen en een hogere bijdrage aan de doelen van de organisatie hebben*. Bovendien zijn zij zowel betrokken als bevlogen (Helliwell, Layard & Sachs, 2018). Door medewerkers aan de organisatie te verbinden, behoud men de medewerkers met de juiste instelling, kennis en vaardigheden. Op deze manier wordt een cultuur gecreëerd die gericht is op positieve zaken en niet alleen op dat wat fout gaat. Dit leidt onder meer tot trotse medewerkers die hun werkgever aanbevelen en een positieve reputatie als werkgever. Dit maakt het aantrekken en behouden van medewerkers makkelijker (Peper, 2017).

Ook Hamburger & Veldhoen (2018) hebben het in hun theorie over deze drie elementen (zingeving, voldoening en plezier). Hamburger schenkt echter ook aandacht aan negatieve gevoelens, want ook die hebben een functie. Deze geven een signaal af dat het anders moet en zijn daarom nodig om tot verandering te komen. Bovendien is het in bepaalde situaties belangrijk om ook aan de negatieve consequenties van een actie of verandering aandacht te besteden (Bergsma & Hamburger, z.j.).

Kortom, medewerkers ervaren werkgeluk, wanneer zij positieve emoties voelen, plezier hebben in het werk, voldoening voelen door het groeien en benutten van eigen talenten en het gevoel hebben bij te kunnen dragen aan een hoger doel.

Paragraaf 3.1.2. Wat wordt verstaan onder binden en boeien?

Het concept binden en boeien is in 1998 ontwikkeld door Bruel en Colsen. Bij het zoeken naar verbinding met de organisatie zijn identificatie met de missie, visie, normen en waarden van de organisatie van belang. Wanneer men geboeid wordt door de organisatie wordt deze identiteit geaccepteerd en is men vooral op zoek naar motivatoren zoals geld, inhoud van het werk, status en leuke collega's. Het gaat hierbij om een verschil in arbeidsoriëntatie; dat wat de medewerker belangrijk vindt in het werk. Om medewerkers te binden moet een organisatie haar identiteit communiceren en vertalen naar alle aspecten van de bedrijfsvoering. Om medewerkers te boeien, moet de organisatie naar haar medewerkers luisteren, weten wat hen boeit en daar actie op ondernemen. Kortom, bij binden gaat het om het scheppen van een band met medewerkers en bij boeien gaat het om het vasthouden van de aandacht van medewerkers (De Geluksfabriek, z.j.).

Binden en boeien kan worden gezien als een psychologisch contract. Dit is een ongeschreven overeenkomst en betreft de wederzijdse verwachtingen die de werkgever en medewerker hebben ten aanzien van hun rechten en plichten richting elkaar en dat wat de medewerker ontvangt in ruil voor zijn werk en inspanningen (Kluijtmans, 2014, pp. 33-65). Inspelen op de veranderende behoeften en verwachtingen van medewerkers en de veranderende maatschappij, behoort daar ook toe. Organisaties verwachten van hun medewerkers inzet, loyaliteit, leren, presteren, aanpassingsvermogen en flexibiliteit. Medewerkers verwachten daarvoor in de plaats ontwikkelmogelijkheden, een goede beloning, een goede werksfeer en aandacht voor hen als persoon (Kluijtmans, 2014, pp. 33-65). Bij het binden en boeien van medewerkers moet volgens de verwachtingstheorie van Vroom, rekening worden gehouden met deze ruilrelatie. Hij gaat er vanuit dat de motivatie van medewerkers bestaat uit drie factoren: inspanning, prestatie en beloningen. Het spanningsveld tussen deze drie factoren is voor iedereen verschillend en leidt tot het maken van afwegingen. Leidt de inspanning tot prestatie en zal de prestatie ook leiden tot de gewenste beloning? Om medewerkers te motiveren, te binden en te boeien, moeten deze factoren positief met elkaar samenhangen (Akkers, 2016).

Het psychologische contract is onderdeel van de organisatiecultuur. De cultuur in de organisatie is daarom cruciaal bij het binden en boeien van medewerkers. Een cultuur waarin medewerkers zingeving ervaren, worden gewaardeerd, bij kunnen dragen aan een hoger doel, successen worden gevierd, vertrouwen heeft in elkaar en waarin wordt geïnvesteerd in de verbinding tussen werkgever en medewerker, zal als prettig worden ervaren. Een prettige organisatiecultuur zorgt voor betrokkenheid, bevlogenheid en samenwerken; met creatieve, productieve en gemotiveerde medewerkers als gevolg (Banach, z.j.).

Kortom, binden en boeien gaat over de connectie tussen medewerker en werkgever. Een verbonden medewerker is in staat zich te verbinden aan de missie, visie en identiteit van de organisatie en een geboeide medewerker is geboeid aan de organisatie, het werk, de voorzieningen, arbeidsvoorwaarden en ontwikkelmogelijkheden. Door middel van binden en boeien stelt de organisatie haar medewerkers centraal en creëert zij een organisatie(cultuur) waarin het prettig is om te werken (Academy Suite, z.j.).

Paragraaf 3.1.3. De verhouding tussen het thema werkgeluk en binden en boeien

Binden en boeien gaat over de connectie tussen de medewerker en de werkgever. In paragraaf 3.1.2. is toegelicht welke elementen daarbij van belang zijn. Deze elementen komen terug in het P3F-model. Om werkgeluk te ervaren en medewerkers te binden en te boeien, moeten de volgende elementen in balans en harmonie met elkaar zijn: financiën, gezondheid, persoonlijke ontwikkeling, zingeving, werk en relaties. Zelf de controle hebben over zaken, iets kunnen bereiken en bijdragen aan een hoger doel zijn hierbij onmisbare elementen (Mes & Peper, 2018, pp. 14-38).

Om de juiste medewerkers te binden en te boeien moeten werkgevers zich onderscheiden van de concurrentie en streven naar het zijn van een aantrekkelijk en goed werkgever. Gelukkige medewerkers zijn hierbij cruciaal en zorgen voor een sterk merk en een gezonde organisatie. Een gelukkige medewerker is zowel tevreden als betrokken en bevlogen (Mes & Peper, 2018, pp. 14-38). Betrokkenheid gaat over de band die de medewerker met de (doelen en de waarden van de) organisatie heeft. Dit is een belangrijke drijfveer voor medewerkers. Bevlogenheid heeft te maken met de inhoud van de functie, het werk zelf en de betekenis daarvan. Betrokkenheid en bevlogenheid uiteten zich in het gedrag van medewerkers en maken dat zij toegewijd, gemotiveerd en energiek zijn en trots zijn op hun werkgever (De Lange & Van der Heijden, 2015, pp. 151-162). Er is een sterke relatie tussen het kunnen inzetten van kwaliteiten, talenten en passies en de mate waarin iemand werkgeluk ervaart (Heynens & Met, 2017). Wanneer dit positief met elkaar samenhangt, zorgt dit voor een prettige organisatiecultuur (zie paragraaf 3.1.2.) (Banach, z.j.).

De mate waarin een medewerker het werk en de werkomstandigheden als prettig ervaart, omschrijft Locke als arbeidssatisfactie. Dit hangt af van de kenmerken van het werk, de aard van de sociale omgeving en de aard van de beloning. Bij de kenmerken van het werk gaat het om hoe de medewerker

het werk ervaart, de mate waarin het werk een beroep doet op de eigen mogelijkheden, de mate waarin het mogelijk is om zelf invloed uit te oefenen op de manier van uitvoering van het werk en de status van het werk. In het P3F-model wordt dit omschreven als flow. De aard van de sociale omgeving wordt gevormd door collega's en leidinggevend en gaat over de mate waarin de samenwerking als prettig wordt ervaren. Bovendien gaat het hierbij om de sociale steun die wordt ervaren. In het P3F-model wordt dit omschreven als fun & friendship. Bij de aard van de beloning gaat het om de verhouding tussen de inspanningen die medewerkers leveren en de opbrengsten die zij daarvoor krijgen (Alblas & Wijsman, 2013, pp. 13-44). Mes & Peper (2018, pp. 14-38) omschrijven het totaal van deze factoren als de employee experience.

Door middel van goede werkomstandigheden kan een organisatie de employee experience positief beïnvloeden. De employee experience is afhankelijk van de perceptie en verwachtingen van medewerkers (Mes & Peper, 2018, pp. 14-38). Dit wordt het psychologisch contract genoemd. De ruilrelatie tussen de verwachtingen van de medewerker en die van de organisatie staat hierin centraal. Dit moet, om medewerkers te motiveren, te binden en te boeien, in balans zijn (Akkers, 2016).

Motivatie gaat over het geheel van factoren die aanzetten tot gedrag, de intensiteit (energie) van het gedrag en de persistentie (duur) van het gedrag. Iedere medewerker heeft andere motieven, belangen en behoeften en organisaties moeten daarop inspelen. Medewerkers kunnen intrinsiek of extrinsiek gemotiveerd zijn. Intrinsieke motivatie komt vanuit de medewerker zelf en gaat over hetgeen iemand belangrijk vindt. Dit hangt samen met zelfontplooiing en de behoefte aan zelfstandigheid (Alblas & Wijsman, 2013, pp. 13-44). In aansluiting op het P3F-model gaat het hierbij om de mate waarin iemand zingeving, voldoening en plezier & verbinding ervaart. Werkgeluk zorgt daarom voor intrinsieke motivatie en vanuit die motivatie voelt een medewerker zich verbonden aan een organisatie. Extrinsieke motivatie komt van buitenaf en gaat over de opbrengsten die met een prestatie worden verkregen. Denk aan geld, beloning en status. Intrinsieke motieven hebben volgens Vroom een hogere motiverende werking dan extrinsieke motieven. Uit onderzoek blijkt bovendien dat intrinsiek gemotiveerde medewerkers gelukkiger zijn in hun werk dan extrinsiek gemotiveerde medewerkers (Alblas & Wijsman, 2013, pp. 13-44).

Kortom, de employee experience van medewerkers is afhankelijk van hun perceptie en verwachtingen. Dit bepaalt de mate waarin het voor medewerkers prettig is om bij een organisatie te werken. De kenmerken van het werk, de aard van de sociale omgeving en de aard van de beloning zijn hierbij van belang. Om medewerkers intrinsiek te motiveren moet een organisatie aandacht hebben voor het werkgeluk van haar medewerkers. Zij moet hierbij inspelen op de behoeften en verwachtingen van medewerkers op het gebied van zingeving, voldoening en plezier & verbinding. Op deze manier kan verbinding met de organisatie worden gecreëerd. Om medewerkers extrinsiek te motiveren moet men inspelen op de behoeften en verwachtingen van medewerkers, met betrekking tot de opbrengsten die een medewerker ontvangt in ruil voor zijn of haar inzet. Op deze manier kunnen medewerkers door de organisatie worden geboid.

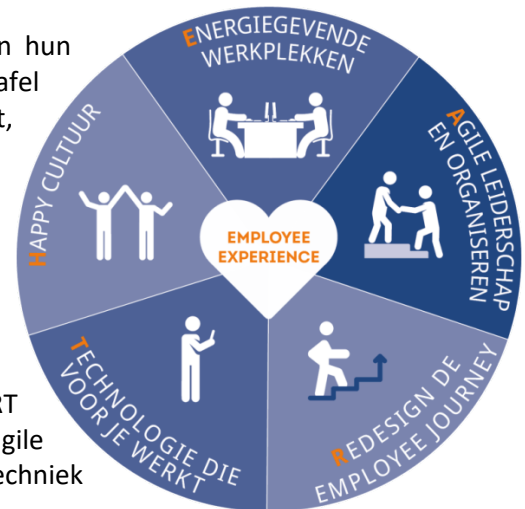
Paragraaf 3.2. Best theory

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de deelvraag *'Welke maatregelen zijn nodig om het thema werkgeluk bij te laten dragen aan het binden en boeien van medewerkers?'*

De prestaties die een organisatie levert komen voort uit de prestaties die haar medewerkers leveren. Actief werken aan het werkgeluk van medewerkers zorgt ervoor dat zij in staat zijn om optimaal te functioneren. Organisaties hebben hierin volgens Van der Meulen & Wolff (z.j.) een faciliterende rol en moeten de juiste voorwaarden en organisatiecultuur scheppen. Haijtema (z.j.) stelt dat de rol van leidinggevend cruciaal is in het verhogen van het werkgeluk van medewerkers. Zij moeten erop toezien dat medewerkers voldoende balans ervaren tussen de eisen van het werk en de vaardigheden

en middelen die zij tot hun beschikking hebben. Medewerkers moeten worden behandeld als professionals en mensen met eigen wensen, behoeften en talenten (Haijtema, z.j.).

Veel organisaties zetten ter verhoging van het werkgeluk van hun medewerkers, interventies zoals gratis fruit of een tafeltennistafel in. Echter hebben dergelijke interventies geen blijvende impact, aldus Mes & Peper (2018, pp. 14-38). Dit zijn middelen om medewerkers te bedanken voor hun inzet en hebben geen invloed op bijvoorbeeld zingeving of persoonlijke groei. De beste employee experience komt volgens hen tot stand wanneer het management, HR, communicatie, ICT en facility management samenwerken. Mes & Peper noemen vijf aspecten van de organisatie die hiervoor moeten worden geoptimaliseerd. Dit hebben zij vertaald naar het HEART-model (zie figuur 3). HEART staat voor happy cultuur, energie gevende werkplekken, agile leiderschap en organiseren, redesign de employee journey en techniek die voor je werkt (Mes & Peper, 2018, pp. 14-38).



Figuur 3. HEART-model (Mes & Peper, 2018)

Happy cultuur. Dit aspect gaat over de manier waarop de organisatie handelt en waarop beslissingen worden genomen, over de onderlinge omgang in de organisatie en over de doelen, normen en waarden van de organisatie. Deze laatste elementen moeten helder en inspirerend zijn en in de besluitvorming worden meegenomen. Daarnaast moet men stilstaan bij positieve zaken, successen vieren en moet er ruimte zijn voor humor en plezier met collega's. Positieve interactie leidt tot groei en tot betere teamprestaties. Dit alles draagt positief bij aan de zingeving die medewerkers ervaren en zorgt voor betrokkenheid en motivatie. Een open, positieve en inclusieve cultuur, waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn, waarin aandacht is voor hen als persoon en waarin zij in staat worden gesteld om resultaten te boeken en aan hun ontwikkeling te werken, zorgt daarnaast voor een gevoel van waardering. Samenwerken gebeurt op basis van vertrouwen. Vertrouwen in de organisatie, collega's en het team, zorgt voor betrokkenheid en een betere samenwerking. Het team kan zich op deze manier volledig focussen op het behalen van de doelstellingen (Mes & Peper, 2018, pp. 39-66).

Energie gevende werkplekken. De werkplek dient voor medewerkers als ontmoetingsplek en inspiratiebron en draagt bij aan de onderlinge sociale contacten. Medewerkers moeten prettig en effectief kunnen werken en vergaderen. De inrichting van de werkplek is daarbij van belang. Het doel, de normen, waarden, producten en diensten van de organisatie moeten in de inrichting terugkomen. Op deze manier blijven medewerkers zich bewust van hetgeen waar zij door middel van hun werk aan bijdragen. Daarnaast is het van belang dat de werkomgeving de gezondheid, vitaliteit en productiviteit van medewerkers bevordert. Frisse lucht, daglicht, akoestiek, planten, kleurgebruik en een gezonde kantine zijn hierbij van belang. Tot slot moeten medewerkers hun werkplek af kunnen stemmen op hun eigen behoeften en voorkeuren. Door middel van de genoemde voorwaarden creëert men energie gevende werkplekken (Mes & Peper, 2018, pp. 67-86).

Agile leiderschap en organiseren. Aan de manier van leidinggeven worden volgens Mes & Peper (2018, pp. 87-112) tegenwoordig andere eisen gesteld. Door middel van agile leiderschap, moeten leidinggevendenden medewerkers faciliteren bij het behalen van resultaten. Daarbij moet rekening worden gehouden met de individuele behoeften van de medewerkers. Zij moeten bovendien worden gemotiveerd om het beste uit zichzelf te halen. Leidinggevendenden moeten zorgen voor openheid en transparantie en hun medewerkers vertrouwen en waarderen. Dit bevordert de samenwerking en daagt medewerkers uit om persoonlijk leiderschap te tonen. Tevens is een zichtbare en inspirerende directie van belang. Dit betekent dat zij medewerkers aanspreekt, over de werkvloer rondloopt, waardering uitspreekt en bedrijfsresultaten deelt (Mes & Peper, 2018, pp. 87-112). Verder is dienend leiderschap van belang. Dit houdt in dat de leidinggevende optreedt als coach en mentor en dat

medewerkers een grote mate van autonomie hebben. Denk aan werktijden of de volgorde waarin zij het werk uitvoeren. Dienende leiders bieden medewerkers bovendien kansen om zich te ontwikkelen, ruimte om fouten te maken, nieuwe uitdagingen en een omgeving waarin zij zich gehoord voelen. Dit alles verhoogt de motivatie en betrokkenheid van medewerkers (Mes & Peper, 2018, pp. 87-112).

Redesign de employee journey. De employee journey is in iedere organisatie anders, echter doorlopen medewerkers overal het proces van in-, door- en uitstroom. De HR-instrumenten en -processen moeten daarom bijdragen aan het creëren van de beste employee experience. Een goede employee journey sluit aan op de kernwaarden van de organisatie en de behoeften van medewerkers. In de beoordelingscyclus is het bijvoorbeeld van belang dat sterke punten als startpunt voor ontwikkeling worden gebruikt in plaats van dat men focust op het ontwikkelen van zwakke punten. Het inzetten van talenten geeft medewerkers motivatie en plezier, verhoogt prestaties en betrokkenheid en verbetert de samenwerking. Bovendien is iedere organisatie uniek. Door daarbij stil te staan en arbeidsvoorwaarden te creëren die daarop aansluiten, kan de betrokkenheid van medewerkers worden verhoogd (Mes & Peper, 2018, pp. 113-174).

Technologie die voor je werkt. Onder 'technologie die voor je werkt' worden alle IT-middelen verstaan die ervoor zorgen dat medewerkers hun werk op een efficiënte en prettige manier kunnen doen. De technologie moet in dienst staan van de medewerkers, simpel en efficiënt zijn en hen ondersteunen bij de uitvoering van het werk. Bij de keuze hiervoor moet rekening worden gehouden met de behoeften van de verschillende generaties die in een organisatie werkzaam zijn. De belangen van de medewerkers moeten leidend zijn, de helpdesk moet toegankelijk zijn en gebruiksvriendelijkheid moet boven functionaliteit staan. Wanneer de technologie echter onvoldoende werkt, gaat dat ten koste van de creativiteit, motivatie en productiviteit van medewerkers. Bovendien gaat kostbare tijd en informatie verloren. Dit heeft een negatieve invloed op de sfeer op de werkvloer, de samenwerking, de onderlinge communicatie en de uitvoering van het werk (Mes & Peper, 2018, pp. 175-202).

Eigen verantwoordelijkheid medewerkers. Zoals eerder genoemd, moeten bovenstaande aspecten door de organisatie worden geoptimaliseerd. De organisatie faciliteert dus, echter zijn medewerkers zelf ook verantwoordelijk voor hun eigen werkgeluk. Het is daarbij van belang dat medewerkers weten wat hun kwaliteiten, talenten, normen en waarden zijn en wat hen energie, plezier en voldoening geeft. Overigens moeten medewerkers zich ook bewust zijn van hun valkuilen en zorgen dat voortgang wordt bewaakt en gevierd. Persoonlijke SMART-doelstellingen met concrete acties, vergroten de kans op succes (Van der Meulen & Wolff, z.j.). Medewerkers moeten zoeken naar een juiste balans tussen de mate waarin zij worden uitgedaagd en de mate waarin zij hun talenten in het werk kwijt kunnen. Dit verhoogt de flow die zij in hun werk ervaren (Heynens & Met, 2017). Het werkgeluk dat medewerkers ervaren is tevens afhankelijk van de manier waarop zij naar zaken kijken en de aandacht die zij hebben voor positieve ervaringen (Peper, 2017).

Kortom, de beste employee experience komt tot stand wanneer het management, HR, ICT, communicatie en facility management samenwerken. Er zijn vijf aspecten die daarvoor in balans moeten zijn. Dit zijn happy cultuur, energie gevende werkplekken, agile leiderschap en organiseren, redesign de employee journey en techniek die voor je werkt. De organisatie faciliteert hierin, maar medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun werkgeluk.

Paragraaf 3.3. Best practices

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de deelvraag '*Hoe draagt het thema werkgeluk in andere organisaties bij aan het binden en boeien van medewerkers?*' Het is hierbij belangrijk om kritisch te blijven. Een bepaalde aanpak was wellicht effectief en succesvol in een bepaalde organisatie, maar dit betekent niet dat dit bij de Koninklijke Landmacht ook zo zal zijn. Iedere organisatie heeft specifieke processen en systemen, een unieke bedrijfscultuur en medewerkers met andere behoeften en verwachtingen (ManagementSite, 2010).

DNB. De Nederlandsche Bank (DNB) is sinds enkele jaren actief bezig met agile werken, om zo het werkgeluk van medewerkers te verhogen. Medewerkers kregen door middel van agile werken de mogelijkheid om te zien waar zij aan bijdragen, waar zij hun talenten op in kunnen zetten, meer autonomie, de kans om zichzelf verder te ontwikkelen en meer leiderschap over hun eigen werk. Om de opgestelde doelen te behalen moesten medewerkers werken op basis van onderlinge afstemming en kwamen zij vaker met elkaar in contact. Dit zorgde voor meer verbinding in de teams. Voorheen werkten leidinggevendenden vanuit een controlebehoefte en keken zij naar beperkingen. Tegenwoordig ligt hun focus op het benutten van het potentieel in het team en het behouden van de onderlinge sociale connectie. Inmiddels werken veel medewerkers van DNB agile en benoemen zij dat dit ook daadwerkelijk bijdraagt aan hun werkgeluk (Swennen, 2018).

Tony's Chocolonely. Bij Tony's Chocolonely vindt men het belangrijk dat medewerkers bij kunnen dragen aan de missie van de organisatie. Alle medewerkers krijgen daarom jaarlijks vijf persoonlijke doelen, welke van het jaarplan zijn afgeleid. De medewerkers delen deze met elkaar en managers faciliteren waar mogelijk. Op deze manier wordt verbondenheid gecreëerd en de zingeving verduidelijkt (Mes & Peper, 2018, pp. 67-86).

Amphia Ziekenhuis. Bevlogenheid is bij het Amphia Ziekenhuis tot een van de kernwaarden gemaakt. Dit begrip staat centraal in de HR-instrumenten en -strategie en komt bijvoorbeeld terug bij de werving en selectie van medewerkers en in de gesprekscyclus. Tevens is een nieuwe visie op leiderschap ontwikkeld, waarin het streven naar bevlogen en gelukkige medewerkers centraal staat. Verder is men gestart met een pilot voor het versterken van het persoonlijk leiderschap van medewerkers. Het vergroten van het gevoel van autonomie, competentie, wederzijdse betrokkenheid, zelfwaardering en zingeving stonden hierbij centraal. De verbondenheid en samenwerking is toegenomen, medewerkers tonen meer initiatief en er worden minder incidenten geregistreerd (Hamburger & Klappe, 2013).

VGZ. Bij VGZ staan de betrokkenheid van medewerkers en de employee journey centraal. De missie van VGZ is om Nederland gezonder te maken en dit komt ook terug in haar huisvesting. Voor medewerkers en bezoekers staat de beleving centraal. Het oprichten van de afdeling Human Facility Management heeft ertoe geleid dat de werkplek meer dan een fysieke werkomgeving is geworden. Bovendien wordt vitaliteit gestimuleerd door middel van een gezonde kantine en ruimte voor sport en ontspanning (Mes & Peper, 2018, pp. 67-86).

Rabobank. Om het werkgeluk van medewerkers te verhogen moet de aandacht voor werkgeluk in alle gebieden van de organisatie en het HR-beleid worden opgenomen. Iedere medewerker is verschillend en daar moet aandacht voor zijn. Janine Vos, chief human resource officer van de Rabobank, heeft tips geformuleerd om werkgeluk in organisaties te bevorderen. Zo moeten organisaties hun medewerkers manieren bieden om zich verder te ontwikkelen. Verder moet bewustzijn worden gecreëerd over het belang van vitaliteit. Bij de Rabobank is daarom een vitaliteitsafdeling opgericht. Zij gaat met medewerkers in gesprek over hun energieniveau en ontwikkelt interventies waarmee de vitaliteit van medewerkers kan worden verhoogd. Bovendien moet aandacht zijn voor diversiteit en inclusie, om ervoor te zorgen dat medewerkers zichzelf kunnen zijn op het werk. Verder moet men regelmatig de organisatiecultuur meten en daar actie op ondernemen. Bij de Rabobank voert men daarom ieder kwartaal een meting uit op het gebied van organisatiecultuur, betrokkenheid, bevlogenheid en werkgeluk. Tot slot moeten medewerkers binnen een bepaald kader vrijheid en autonomie krijgen. Bij de Rabobank werkt men daarom agile en is een duidelijke strategie ontwikkeld (Vos, 2019).

Deze best practices hebben een bepaald aspect van het HEART-model goed georganiseerd en dienen daarom als voorbeelden en inspiratiebronnen voor de aanbevelingen die in hoofdstuk 6 worden gedaan. Deze best practices leren wat het effect van bepaalde maatregelen op medewerkers en de organisatie kan zijn, hoe bepaalde aspecten van het HEART-model in de praktijk worden toegepast, welke acties worden ondernomen en wat dit op kan leveren.

Paragraaf 3.4. Deelconclusie

Om de bezettingsgraad binnen de Koninklijke Landmacht op peil te krijgen en te houden moet zij investeren in het binden en boeien van medewerkers. Door middel van binden en boeien stelt de organisatie haar medewerkers centraal en creëert zij een organisatie(cultuur) waarin het prettig is om te werken. Een dergelijke cultuur kenmerkt zich door waardering, erkenning, bij kunnen dragen aan een hoger doel, zingeving ervaren, het vieren van successen en vertrouwen. Een prettige organisatiecultuur zorgt voor betrokkenheid, bevlogenheid en samenwerken; met creatieve, productieve, enthousiaste en gemotiveerde medewerkers als gevolg. Wanneer het prettig is om bij de Koninklijke Landmacht te werken, zal zij in staat zijn om samen te werken en de gevraagde gevechtskracht te leveren.

Het hierboven genoemde komt terug in het thema werkgeluk. Werkgeluk gaat verder dan tevredenheid en wordt beïnvloed door de totale employee experience. Medewerkers ervaren werkgeluk, wanneer zij positieve emoties voelen, plezier hebben in hun werk (fun & friendship), voldoening voelen door het groeien en benutten van eigen talenten (flow) en het gevoel hebben bij te kunnen dragen aan een hoger doel (purpose). Werkgeluk zorgt voor intrinsieke motivatie en vanuit die motivatie voelt een medewerker zich verbonden aan een organisatie. Intrinsieke motivatie komt vanuit de medewerker zelf en gaat over hetgeen iemand belangrijk vindt. Extrinsieke motivatie komt van buitenaf en gaat over de opbrengsten (bijvoorbeeld salaris) die met een prestatie en de inzet worden verkregen. Dit betreft het boeien van medewerkers.

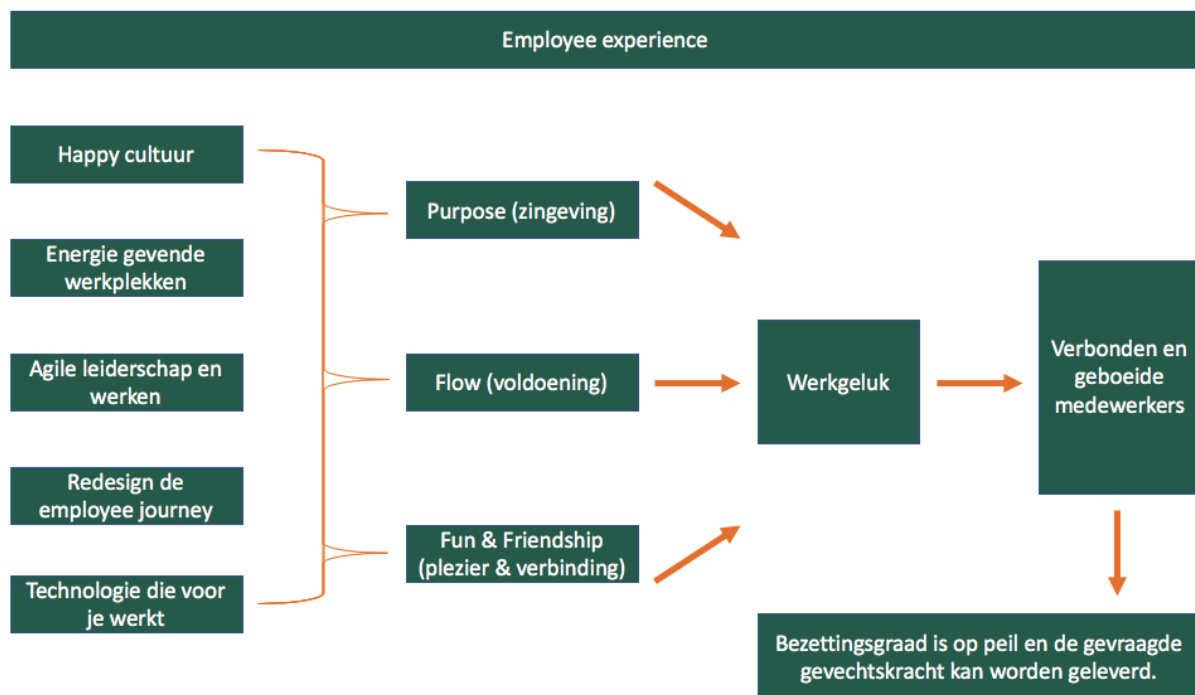
Werkgeluk is een gedeelde verantwoordelijkheid van de organisatie en van medewerkers zelf. Medewerkers zijn verantwoordelijk voor hun eigen werkgeluk. De organisatie faciliteert hierin en moet de juiste voorwaarden en organisatiecultuur scheppen. De organisatie moet ervoor zorgen dat de volgende vijf aspecten in balans zijn: happy cultuur, energie gevende werkplekken, agile leiderschap en organiseren, redesign de employee journey en techniek die voor je werkt (HEART).

In een happy cultuur zijn de doelstellingen, kernwaarden en het bestaansdoel van de organisatie helder, inspirerend en door de gehele organisatie heen geïntegreerd. Men staat stil bij positieve zaken, successen worden gevierd en er is ruimte voor plezier met collega's. Samenwerken gebeurt op basis van vertrouwen en er is sprake van een open, positieve en inclusieve cultuur. Het doel, de normen, waarden, producten en diensten van de organisatie komen terug in de inrichting van de werkplekken. De werkplek dient als ontmoetingsplek en inspiratiebron en draagt bij aan de onderlinge sociale contacten tussen medewerkers. Dit betekent dat de werkomgeving de gezondheid, vitaliteit en productiviteit van medewerkers bevordert. Medewerkers moeten prettig en effectief kunnen werken en vergaderen. Men spreekt hierbij van energie gevende werkplekken.

Bij agile leiderschap spreekt men van een leidinggevende die medewerkers faciliteert bij het behalen van resultaten. Er wordt rekening gehouden met de individuele behoeften van medewerkers, zij worden gemotiveerd om het beste uit zichzelf te halen en hebben een grote mate van autonomie. De directie is daarnaast zichtbaar en inspirerend. Een goede employee journey sluit aan op de kernwaarden van de organisatie en de behoeften van medewerkers. Alle HR-instrumenten en -processen moeten daarom bijdragen aan het creëren van de beste employee experience. Om ervoor te zorgen dat medewerkers hun werk op een efficiënte en prettige manier kunnen doen, is het van belang dat de technologie in dienst van hen staat, simpel en efficiënt is en hen ondersteunt bij het uitvoeren van hun werk.

Paragraaf 3.5. Conceptueel model

Op basis van de belangrijkste begrippen, concepten, modellen en theorieën uit paragraaf 3.1. tot en met 3.4. is onderstaand conceptueel model ontwikkeld. De onderzoeker verwacht door middel van het conceptueel model antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag van het onderzoek en de doelstelling van het onderzoek te kunnen bereiken.



Figuur 4. Conceptueel model

Hoofdstuk 4. Methodologie

In dit hoofdstuk worden de opzet en de uitvoering van het onderzoek verantwoord. Er wordt toegelicht hoe desk- en fieldresearch wordt gedaan, welke meetinstrumenten daarbij worden gebruikt en hoe de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek wordt gewaarborgd. Daarnaast wordt de doelgroep verantwoord en worden de procedures beschreven.

Paragraaf 4.1. Vorm van de beroepsopdracht

De vorm waarin de beroepsopdracht is opgepakt is een adviesrapport. Dit houdt in dat een verantwoord toepasbare aanpak van het vraagstuk wordt uitgewerkt en dat door middel van onderzoek, een bij de organisatie passend advies wordt opgesteld. Dit advies wordt opgesteld vanuit het verrichtte desk- en fieldresearch. Aan de hand van alle resultaten van het onderzoek worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. Het uiteindelijke doel is om concrete adviezen op te stellen over hoe het thema werkgeluk een bijdrage kan leveren aan het binden en boeien van medewerkers binnen de Directie HR van de Koninklijke Landmacht. De vorm van een adviesrapport sluit daar goed op aan. Er is niet gekozen voor een ontwerpgericht onderzoek, omdat dit niet haalbaar is. De tijd tussen het ontwerpen, de implementatie van de adviezen, de evaluatie van de implementatie en de testfase, zal te klein en onrealistisch zijn. Wellicht zou dit een vervolgonderzoek kunnen zijn.

Paragraaf 4.1. Deskresearch

De vijf deelvragen uit paragraaf 2.3. zijn verdeeld over de categorieën desk- en fieldresearch. Bij deskresearch worden feitelijke gegevens uit bestaande literatuur en onderzoeken verzameld, ter beantwoording van de verklarende deelvragen. Het deskresearch is verricht door middel van literatuuronderzoek. Het literatuuronderzoek was gericht op het verkrijgen van theoretische kennis over de begrippen die met het vraagstuk samenhangen en op het beantwoorden van de drie deelvragen uit de categorie deskresearch (Krul, 2017). De antwoorden hierop zijn te vinden in het theoretisch kader (hoofdstuk 3), welke dient als achtergrondinformatie voor het fieldresearch.

Bij het literatuuronderzoek is allereerst een aantal zoekwoorden geselecteerd. Aan de hand van deze zoekwoorden is op internet gezocht naar literatuur zoals (wetenschappelijke-)artikelen, boeken, pdf-

documenten en bestaande onderzoeken. De gevonden bronnen zijn op hoofdlijn doorgenomen en vervolgens in een lijst genoteerd. Daarnaast zijn mogelijk relevante (wetenschappelijke-)artikelen en pdf-documenten gedownload. De lijst en de gedownloade documenten zijn vervolgens nogmaals op relevantie en kwaliteit doorgenomen. Verschillende van deze bronnen zijn bij het theoretisch kader gebruikt. Bij de beoordeling van de relevantie van de documenten, is gekeken naar de mate waarin de literatuur aansluit op het vraagstuk en de probleemformulering. Bij de beoordeling van de kwaliteit van documenten is gekeken naar de deskundigheid van de auteur (Krul, 2017).

Paragraaf 4.2. Fieldresearch

Na het deskresearch wordt fieldresearch gedaan. Bij fieldresearch wordt zelf data verzameld. Dit wordt gedaan door middel van een enquête (kwantitatief) en interviews (kwalitatief) (Dingemanse, 2019). In paragraaf 4.2.1. en 4.2.2. wordt ingegaan op deze onderzoeksmethoden, waarom hiervoor is gekozen, wat de doelgroep is, welke procedure wordt doorlopen, welke onderzoeksmaterialen nodig zijn, hoe de betrouwbaarheid en validiteit wordt gewaarborgd en hoe de resultaten worden geanalyseerd.

In paragraaf 1.3. en 2.4. is toegelicht op welke doelgroep dit onderzoek is gericht. Kort samengevat bestaat de doelgroep van dit onderzoek uit de medewerkers van de Directie HR die werkzaam zijn op de Kromhout Kazerne te Utrecht. Het gaat hierbij om 125 medewerkers van de afdelingen Adv. & HRM, DB, PG, GZHZ, TGTF, PLC (begrijp 5 medewerkers) en HRI. Deze doelgroep is gekozen vanwege hun relatie met de leidinggevenden en de operationele eenheden, de mate waarin de aandacht voor het onderwerp van dit onderzoek nieuw is binnen de organisatie en hun positie in de organisatie met betrekking tot het in gang zetten van veranderingen. In de tabel hiernaast zijn de achtergrondvariabelen van de betrokken medewerkers te vinden.

Variabele	Antwoord	Aantal	Percentage
Geslacht	Man	92	74%
	Vrouw	33	26%
	Totaal	125	100%
Leeftijdscategorie	15-25 jaar	3	2%
	25-35 jaar	15	12%
	35-45 jaar	32	26%
	45-55 jaar	34	27%
	55 jaar en ouder	41	33%
	Totaal	125	100%
OPF code	Militair	61	49%
	Militair b.d.	4	3%
	Burger	53	42%
	Reservist	7	6%
	Totaal	125	100%

Tabel 1. Algemeen - aantallen en percentages

Paragraaf 4.2.1. Kwantitatief: enquête

Om een antwoord te krijgen op de deelvraag 'Wat is de huidige situatie met betrekking tot het werkgeluk bij de Directie HR van de Koninklijke Landmacht?' is gebruik gemaakt van een enquête. Dit is een kwantitatieve, gestructureerde dataverzamelingstechniek. De enquête is ingezet om een meting van de huidige situatie met betrekking tot het werkgeluk van medewerkers van de Directie HR te doen. Het doel van de enquête is het verzamelen van informatie van ondervraagde personen, ter beantwoording van de genoemde deelvraag (Baarda, Kalmijn, & De Goede, 2015, pp. 11-36).

Bij het opstellen van de enquêtevragen is de voorkennis uit het literatuuronderzoek (deskresearch) gebruikt. De enquête is opgesteld tussen 6 en 19 maart 2020 en bestaat uit 71 meerkeuzevragen (zie bijlage 7). De enquête is volledig gestructureerd: de antwoordmogelijkheden en enquêtevragen zijn voor alle respondenten gelijk. Onderaan de enquête is ruimte voor opmerkingen. In tegenstelling tot open vragen, is het bij meerkeuzevragen duidelijk welke antwoordmogelijkheid de respondent kiest. Het is daardoor mogelijk om in relatief weinig tijd de antwoorden te registreren, te structureren en te analyseren. De meerkeuzevragen zijn geformuleerd in de vorm van stellingen. Begripsvaliditeit is hierbij van belang. Dit gaat over de mate waarin het begrip volledig, gedeeltelijk of onvoldoende wordt gemeten. De beste manier om dit in een enquête te toetsen is door respondenten aan te laten geven in hoeverre zij het ergens mee eens of mee oneens zijn of hoe frequent zij iets ervaren (Swaen, 2017). Er zijn daarom twee antwoordschalen gebruikt. Ten eerste: helemaal mee oneens, mee oneens,

neutraal, mee eens en helemaal mee eens. Deze schaal is gebruikt bij stellingen waarvan de onderzoeker de mening van de respondent wil achterhalen. Ten tweede: nooit, soms, regelmatig, vaak en heel vaak/ altijd. Deze schaal is gebruikt bij stellingen waarvan de onderzoeker de ervaring van de respondent wil achterhalen (Baarda et al., 2015, pp. 71-92). Er is bovendien op gelet dat de stellingen begrijpelijk, concreet, eenduidig en neutraal zijn geformuleerd. Het grote aantal stellingen zorgt ervoor dat de resultaten minder op toeval zijn berust (Baarda et al., 2015, pp. 11-36).

De enquête wordt schriftelijk bij de respondenten afgenomen. Deze vorm is minder kostbaar dan een mondelinge enquête, omdat dit minder afnametijd vergt. Daarnaast bevat de enquête geen openvragen, waardoor het mondeling afnemen van de enquête niet van toegevoegde waarde is. Bovendien zijn respondenten vaak geneigd om antwoord te geven op basis van sociale wenselijkheid en op basis van het voldoen aan de verwachting van de onderzoeker. Een schriftelijke enquête wordt door respondenten anoniemer ervaren dan een mondelinge enquête. Sociale wenselijkheid speelt daardoor een kleinere rol. Wel kan het zo zijn dat een respondent met meerdere zaken tegelijkertijd bezig is of tijdens het invullen wordt gestoord. Bij een mondelinge enquête is dit risico kleiner, omdat de onderzoeker en de ondervraagde direct met elkaar in contact zijn (Baarda et al., 2015, pp. 11-36).

Bij de keuze voor een schriftelijke enquête is in de overweging meegenomen dat het digitaal uitzetten van de enquête een drempel voor de respondenten oplevert. Bij de Directie HR kan men het internet slechts opstarten via een portal op het intranet. Dit vereist extra handelingen van de respondenten. Echter is in heel Nederland opgeroepen om, in verband met COVID-19, zoveel mogelijk thuis te werken. Het uitzetten van een papieren enquête was daarom geen optie. Het voordeel van een digitale enquête is dat het systeem automatisch de antwoorden registreert en de onderzoeker dit niet meer zelf hoeft te doen. Daarnaast is bij een papieren enquête weinig tot geen controlemogelijkheid op de ingevulde antwoorden. Respondenten kunnen vragen overslaan of verkeerd invullen. Bij een digitale enquête is deze controlemogelijkheid wel aanwezig (Baarda et al., 2015, pp. 11-36).

Om de verbinding met de onderzoeker in stand te houden, is een brief bijgevoegd (zie bijlage 7). In deze brief staat informatie over het vraagstuk en de aanleiding van het onderzoek, krijgt de respondent instructies over het invullen van de enquête, staan de contactgegevens van de onderzoeker vermeldt en wordt de respondent bedankt voor zijn of haar medewerking. In bijlage 7 is de blanco enquête te vinden. De blanco enquête is in Microsoft Forms gezet en de link is vervolgens per mail verspreid. Er is gekozen voor Microsoft Forms, omdat dit binnen de Directie HR de enige manier is om digitaal een enquête te mogen verspreiden. Voordat andere programma's mogen worden gebruikt moet eerst een beveiligingsonderzoek door de onderzoeksdienst van Defensie en de AVG-coördinator worden gedaan. Binnen het tijdsbestek van dit onderzoek was daar geen ruimte voor. De respondenten hadden voor het invullen van de enquête een laptop, computer of mobielapparaat nodig.

Om de betrouwbaarheid en validiteit van de enquête te waarborgen, is de enquête getest bij twee arbeidpsychologen van de afdeling HRI. Op deze manier konden misverstandgevoelige begrippen en taalfouten van te voren uit de enquête worden gehaald. Het analyseren van de enquête gebeurt in Excel, op de laptop van de onderzoeker. De enquête is op 23 maart 2020 onder 125 medewerkers uitgezet en op 3 april 2020 om 17:00 uur gesloten. De resultaten van de enquête zijn geanalyseerd van 4 april 2020 tot en met 9 april 2020. Bij het analyseren van de resultaten van de enquête is het volledige dataset omgezet in een gecodeerd dataset. De data is vervolgens in tabellen gezet, waarbij zowel aantallen als percentages inzichtelijk zijn gemaakt. Aan de hand van deze tabellen worden verderop in dit document conclusies getrokken. De belangrijkste resultaten, analyses en conclusies worden bovendien omgezet in cirkel- en staafdiagrammen. De analyse van de resultaten volgt in hoofdstuk 5.

Paragraaf 4.2.2. Kwalitatief: interviews

Om een antwoord te krijgen op de deelvraag *'Welke verbeterpunten zien de medewerkers van de Directie HR van de Koninklijke Landmacht ten aanzien van hun werkgeluk?'* worden interviews

afgenomen. Een interview is een kwalitatieve dataverzamelmethode. Het doel van de interviews is om van de medewerkers uit de doelgroep informatie te verkrijgen over welke verbeterpunten zij zien ten aanzien van hun werkgeluk. De interviews worden afgenomen nadat de resultaten van de enquête zijn geanalyseerd. Op deze manier weet de onderzoeker op welke onderwerpen moet worden ingegaan om de benodigde informatie te verkrijgen (Baarda et al., 2013, pp. 143-176).

Er is voor gekozen om half-gestructureerde interviews af te nemen. Bij een half-gestructureerd interview liggen zowel de onderwerpen als de belangrijkste vragen vast. Het 'doorvragen' ligt niet vast. De onderzoeker is hierdoor vrij om van de vraagvolgorde en -formulering af te wijken indien dat nodig is. In het gesprek is daardoor ruimte om in te spelen op de antwoorden van de geïnterviewde. Om de lijst met vragen op te kunnen stellen is voorkennis nodig. Deze voorkennis wordt verzameld door middel van de enquête en het theoretisch kader. De kans dat onderwerpen niet aanbod komen is bij deze interviewvorm klein, echter vraagt deze interviewvorm om meer voorbereidingstijd dan een ongestructureerd interview (Baarda et al., 2013, pp. 143-176).

De interviews worden mondeling en individueel afgenomen. Een mondeling interview wordt gekenmerkt door een grote mate van flexibiliteit, wat bij dit onderzoek gewenst is. Een nadeel hiervan is dat dit zowel bij de afname, als bij de uitwerking relatief veel tijd vergt. Dit weegt echter niet op tegen de kans dat men bij een schriftelijk interview minder informatie verkrijgt. Bij een schriftelijk interview is het aantal onderwerpen dat kan worden besproken namelijk beperkt. De tijdsinvestering van de onderzoeker is in vergelijking echter vele malen groter. Daarnaast zijn de non-verbale communicatie en de flexibiliteit bij een mondeling interview vele malen groter. Bij de keuze voor een individueel interview heeft onder andere meegewogen dat participanten bij een groepsinterview door elkaar kunnen worden geremd. Dit speelt bij individuele interviews geen rol. Bij een groepsinterview bestaat er echter een kans dat de geïnterviewde door anderen op ideeën wordt gedacht en kan men elkaar aanvullen. Daarentegen kan het voorkomen dat bepaalde participanten het gesprek domineren. Een individueel interview kost meer tijd, maar de geïnterviewde zal gevoelige informatie sneller aan de onderzoeker geven. Het aantal onderwerpen dat besproken kan worden is bij een individueel interview bovendien vele malen groter en de geïnterviewde is zelf constant aan het woord. (Baarda et al., 2013, pp. 143-176).

In een kwalitatief interview worden verschillende soorten vragen gesteld. Nadat het interview is geopend wordt naar de persoonsgegevens van de geïnterviewde gevraagd. Op deze manier kan de geïnterviewde aan de interviewsituatie wennen. Vervolgens kunnen de vooraf opgestelde vragen worden gesteld. Het is belangrijk zo open mogelijk te blijven en suggestieve vragen te vermijden. Deze sturen de geïnterviewde al een bepaalde richting op. Bij het doorvragen is het belangrijk dat zowel naar feiten, als naar de beleving van die feiten wordt gevraagd. Luisteren naar wat de geïnterviewde zegt en het stellen van de juiste doorvragen is daarom belangrijk. In de afsluiting van het interview wordt de respondent gevraagd naar opmerkingen en/of vragen, wordt de geïnterviewde bedankt voor zijn of haar medewerking, worden de contactgegevens van de onderzoeker gegeven en wordt medegedeeld dat de geïnterviewde een verslag van het gesprek ontvangt (Baarda et al., 2013, pp. 143-176). Zie bijlage 10 voor de interviewvragen.

Bij interviews is de betrouwbaarheid afhankelijk van de omgeving en de gemoedstoestand van de respondent op het moment van antwoorden. Doordat de onderzoeker zelf het onderzoeksinstrument is, kunnen ook haar gemoedstoestand en omgeving de uitkomsten van de interviews beïnvloeden. Bovendien zoekt men vaak naar voorbeelden waaruit blijkt dat iets waar is en niet naar zaken waaruit het tegendeel blijkt. Tevens zijn respondenten vaak geneigd om antwoord te geven op basis van sociale wenselijkheid. De onderzoeker moet daarom kritisch blijven op de gegeven antwoorden en daarop doorvragen (Baarda et al., 2015, pp. 11-36). Om de betrouwbaarheid van de resultaten te waarborgen, worden de interviews bovendien opgenomen. Op deze manier is het mogelijk om de interviews door verschillende personen onafhankelijk van elkaar te laten beoordelen. Tevens verkleint dit het risico op ongeldige resultaten, omdat aantekeningen zowel tijdens als na afloop van de interviews kunnen worden gemaakt (Baarda et al., 2013, pp. 51-82).

Niet alle medewerkers uit de doelgroep worden geïnterviewd, maar de onderzoeker moet wel kunnen stellen dat alle informatie is verzameld. Er zijn voldoende medewerkers geïnterviewd, zodra uit de interviews geen nieuwe informatie meer naar bovenkomt. Dit wordt volgens Baarda et al. (2013, pp. 83-112) het saturatiepunt genoemd. Bij de keuze voor de deelnemers wordt een niet-gerichte aselecte steekproef genomen. Dit betekent dat uit de gehele populatie een steekproef wordt gedaan, zonder daarbij rekening te houden met kenmerken zoals militair of burger, leeftijdscategorie en geslacht. Het is hierdoor niet mogelijk om de resultaten te generaliseren en conclusies te trekken die op de gehele doelgroep van toepassing zijn (Baarda et al., 2013, pp. 83-112). Echter spelen deze kenmerken bij het analyseren van de resultaten en het trekken van conclusies geen rol. Wel is ervoor gekozen om, afhankelijk van de grootte van de afdeling, van elke afdeling 1 tot 3 medewerkers te interviewen. In totaal zijn dit 14 medewerkers, 11% van de totale doelgroep. Een selecte steekproef was bovendien niet mogelijk, omdat de onderzoeker thuis geen toegang heeft tot de digitale werkomgeving en niet inzichtelijk is welke medewerker, welke enquête heeft ingevuld. De interviews zijn daarom zo opgesteld, dat het invullen van de enquête geen vereiste is voor deelname aan een interview. Om voldoende deelnemers te werven, is om hulp gevraagd aan de MT-leden van de zeven afdelingen. De mail uit bijlage 11 is hiervoor naar hen gestuurd. Zij wisten hierdoor wie aan de interviews zouden deelnemen. Dit kan ertoe hebben geleid dat het medewerkers ervan weerhield om aan een interview mee te werken. Desondanks is hiervoor gekozen.

In de uitnodiging voor de deelnemers stond informatie over de aanleiding, relevantie en het doel van het onderzoek en informatie over de tijdsinvestering die een interview kost, wat er met de verzamelde gegevens wordt gedaan en hoe anonimiteit wordt gewaarborgd. De uitnodiging is te vinden in bijlage 12. De interviews zijn afgenomen tussen 20 en 24 april 2020. Vanwege de maatregelen omtrent COVID-19, werken medewerkers zoveel mogelijk thuis en wordt gebruik gemaakt van Microsoft Teams en WhatsApp videobellen. Alle medewerkers van de Directie HR hebben hier toegang toe. De onderzoeker en de deelnemers aan de interviews hebben hiervoor een laptop, computer of mobielapparaat nodig. Bij het analyseren van de interviews wordt gebruik gemaakt van Word. Dit gebeurt tussen 25 en 29 april 2020. In hoofdstuk 5 wordt hier verder op ingegaan.

Paragraaf 4.3. Betrouwbaarheid en validiteit in het algemeen

Hiervoor is reeds ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit bij de enquête en het interview. In deze paragraaf wordt toegelicht hoe dit in het algemeen wordt gewaarborgd. De kwaliteit van de verzamelde gegevens heeft een grote invloed op de kwaliteit van de onderzoeksresultaten en de uiteindelijke conclusies die worden getrokken. Een nieuwsgierige en vooral kritische houding is daarom belangrijk. Er moet worden gestreefd naar onafhankelijkheid en neutraliteit. Op deze manier wordt het onderzoek betrouwbaar en valide. Betrouwbaarheid gaat over toevallige afwijkingen en validiteit over systematische afwijkingen. Des te minder de onderzoeksresultaten afhangen van toevalligheden, des te betrouwbaarder deze zijn. Validiteit heeft te maken met de kwaliteit van de gegevens en de mate waarin deze de werkelijkheid geldig weergeven. Een betrouwbaar antwoord is altijd hetzelfde en een valide antwoord klopt met de werkelijkheid (Baarda et al., 2013, pp. 51-82).

De validiteit van het onderzoek wordt bevorderd door middel van triangulatie. Dit betekent dat men bij het onderzoek meerdere databronnen of manieren van dataverzameling gebruikt. De overeenstemming tussen de verkregen gegevens vergroot de validiteit van het onderzoek. Bij triangulatie hangen de resultaten niet af van slechts een waarneming, maar gaat men op zoek naar aanvullend bewijs. Verder is het goed zoveel mogelijk te documenteren en een logboek bij te houden. In dit logboek moet worden genoteerd wat waarom is gedaan en of er bijzonderheden waren. Interpretaties moeten achterwege worden gelaten en literatuurstudie is van belang. De bestudering van literatuur kan helpen bij het goed begrijpen en scherp formuleren van interpretaties. Interpretaties en conclusies kunnen daarnaast ook vanuit de literatuur worden onderbouwd of aan de hand daarvan worden getoetst (Baarda et al., 2013, pp. 205-252). Tot slot is inhoudsvalidatie van belang. Dit is de mate waarin de aspecten van het te meten begrip zijn vertegenwoordigd in de vragen uit de enquête of het interview. In het theoretisch kader is daarom bepaald waar de verschillende begrippen en concepten voor staan (Swaen, 2017).

Hoofdstuk 5. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt toegelicht welke resultaten door middel van de kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden uit hoofdstuk 4 zijn verzameld. Deze resultaten worden geanalyseerd en gebruikt voor het geven van een antwoord op de deelvragen van het fieldresearch.

Paragraaf 5.1. Resultaten kwantitatief onderzoek: enquête

In de tabel hieronder is te zien onder wie de enquête is uitgezet (totaal) en wie de enquête hebben ingevuld (respondenten). Het responspercentage is 56%. Gezien de maatregelen met betrekking tot COVID-19, was geen gelegenheid om medewerkers persoonlijk te vragen of te herinneren de enquête in te vullen. Medewerkers moesten zoveel mogelijk thuiswerken en er was daarom vrijwel niemand in Utrecht aanwezig. Wel is aan de betrokken medewerkers een herinneringsmail gestuurd en is aan de MT-leden gevraagd hun medewerkers te motiveren de enquête in te vullen. Deze situatie leidde er daarnaast toe dat de context waarin de enquête is ingevuld, niet overeen kwam met de ‘normale’ context waarin wordt gewerkt. Daarnaast kan de aandacht die in deze crisissituatie voor Defensie was, ervoor zorgen dat medewerkers meer dan normaal werden herinnerd aan de doelen, missie, visie en het nut van de organisatie. De betrokken medewerkers is gevraagd om de enquête in te vullen op basis van de normale gang van zaken.

Tabel 2. Algemeen -
aantallen en
percentages compleet

Variabele	Antwoord	Respondenten		Totaal medewerkers	
		Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
Geslacht	Man	51	73%	92	74%
	Vrouw	18	26%	33	26%
	Anders of leeg	1	1%	0	0%
	Totaal	70	100%	125	100%
Leeftijdscategorie	15-25 jaar	1	1%	3	2%
	25-35 jaar	9	13%	15	12%
	35-45 jaar	23	33%	32	26%
	45-55 jaar	11	16%	34	27%
	55 jaar en ouder	25	36%	41	33%
	Anders of leeg	1	1%	0	0%
	Totaal	70	100%	125	100%
OPF code	Militair	32	46%	61	49%
	Militair b.d.	4	6%	4	3%
	Burger	31	44%	53	42%
	Reservist	2	3%	7	6%
	Anders of leeg	1	1%	0	0%
	Totaal	70	100%	125	100%
Totaal respons		70		125	56%

Uit tabel 2 blijkt dat de respondenten een realistische afspiegeling van het totaal aantal betrokken medewerkers vormen. Het aantal mannelijke respondenten is met 73% bijvoorbeeld ongeveer gelijk aan het totaal aantal betrokken mannelijke medewerkers (74%). Bij de representativiteit van de respons gaat het er volgens Zee (2017) om dat de kenmerken van de respondenten (bijna) gelijk zijn aan die van de totale populatie en dat de respons in verhouding staat tot de totale populatie. Dit maakt dat kan worden gesteld dat het responspercentage voldoende is om de juiste conclusies te trekken. Er zijn echter twee variabelen waarbij de verhouding uit evenwicht is. Zo is het aantal respondenten in de leeftijdscategorie 35-45 jaar met een kwart vermeerderd en is het aantal respondenten in de leeftijdscategorie 45-55 jaar met 40% verminderd, ten opzichte van het totale aantal. Tot slot is het aantal ‘militairen b.d.’ in percentage verdubbeld en is het aantal ‘reservisten’ gehalveerd, ten opzichte van het totale aantal. Overigens worden geen conclusies getrokken op basis van leeftijdscategorie of OPF code. Dat deze variabelen niet representatief zijn, staat het onderzoek daarom niet in de weg.

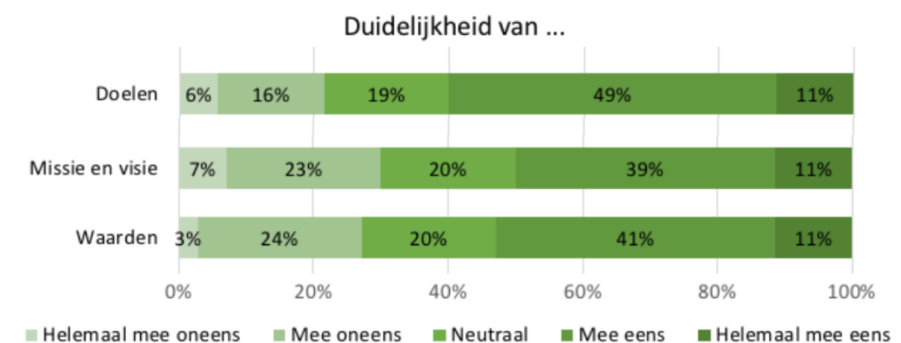
Het codeboek dat bij het analyseren van de resultaten van de enquête is gebruikt, is te vinden in bijlage 8. Dit codeboek is gebruikt bij het omzetten van het volledige dataset in een gecodeerd dataset. Vervolgens is de data in tabellen gezet, waarbij aantallen en percentages inzichtelijk zijn gemaakt. In bijlage 9 zijn de tabellen te vinden.

Paragraaf 5.1.1. Analyse van de resultaten

Allereerst is het goed om te vermelden dat er geen respondenten van de analyse zijn uitgesloten. Hier was geen aanleiding toe. Er waren bijvoorbeeld geen respondenten die voornamelijk de middenweg kozen of waarbij opviel dat vaak hetzelfde antwoord is gekozen. Dit heeft deels te maken met het feit dat de manier waarop de vragen waren opgesteld, hier onvoldoende bruikbaar voor was. Er is namelijk zelden gewisseld tussen negatief en positief geformuleerde vragen. De kans bestond daarom dat een respondent bijvoorbeeld zevenmaal hetzelfde antwoord zou geven. In aansluiting op het P3F-model van Mes & Peper (2019), was de enquête opgedeeld in drie delen: zingeving, voldoening en plezier. Wanneer een stelling met 'neutraal' of 'regelmatig' is beoordeeld, betekent dit ook dat er verbetering mogelijk is. Men heeft de stelling tenslotte niet positief beoordeeld.

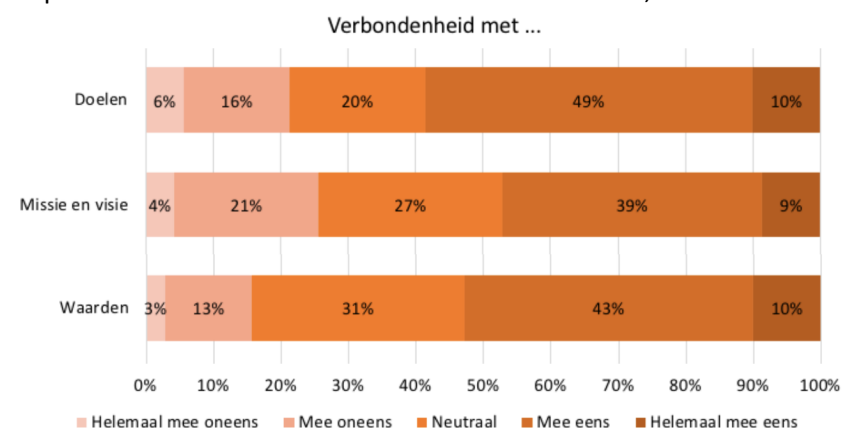
Zingeving. Het eerste onderdeel, 'zingeving', bestond uit 12 stellingen. In bijlage 9 zijn de tabellen (tabel 5 en 6) met de aantallen en percentages te vinden. Dit aspect gaat volgens Mes & Peper (2018, pp. 14-38) over de mate waarin medewerkers hun werk als zinvol en betekenisvol ervaren.

Uit figuur 5 blijkt dat voor ongeveer 50% van de respondenten onduidelijk is wat de waarden, missie en visie van de Directie HR zijn. De doelen van de Directie HR zijn voor 40% van de respondenten duidelijk. Ook de bijdrage die men aan de missie, visie en doelen van de Directie HR levert, is voor ongeveer 50% van de respondenten onduidelijk, zo blijkt uit tabel 6. Dit percentage is inclusief de respondenten die met 'neutraal' hebben geantwoord. Zij hebben tenslotte niet gekozen voor een antwoord waaruit blijkt dat het genoemde wel degelijk duidelijk is. Een van de respondenten bevestigde dit in een opmerking aan het einde van de enquête: *'Jammer dat de eerste vragen betrekking hebben op waarden, missie en doelen van de Dir P&O terwijl deze er feitelijk niet is/zijn in mijn beleving.'*



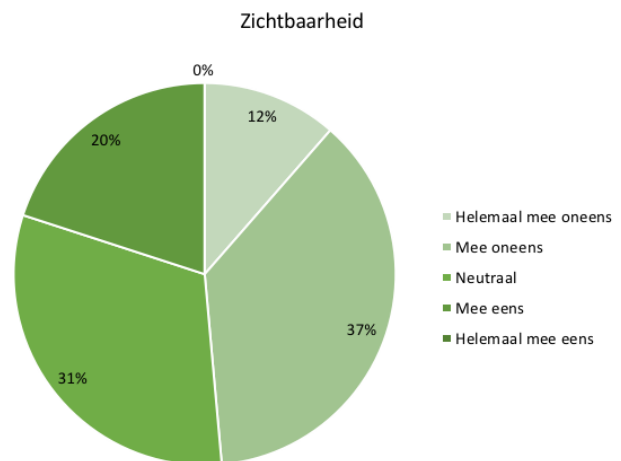
Figuur 5. Staafdiagram 'Duidelijkheid van ...'

Dit is ook terug te zien in de mate waarin de respondenten zich verbonden voelen met deze aspecten. Uit figuur 6 blijkt dat 53% van de respondenten zich verbonden voelt met de waarden, 48% met de missie en visie en 59% met de doelen van de Directie HR. Voor wat betreft de overige respondenten kan worden gesteld dat zij zich niet of nauwelijks verbonden voelen met de waarden, missie, visie en doelen van de Directie HR. De respondenten die kozen voor het antwoord 'neutraal' zijn hier ook in meegenomen. Zij gaven tenslotte niet aan dat zij zich er verbonden mee voelen.



Figuur 6. Staafdiagram 'Verbondenheid met ...'

Tevens is het van belang dat het doel, de normen, waarden, producten en diensten van de organisatie in de inrichting van het gebouw en de werkplekken zichtbaar zijn. Uit figuur 7 blijkt dat dit onvoldoende het geval is. Deze stelling is door 49% van de respondenten namelijk met '(helemaal) mee oneens' beantwoord. Daarnaast stond 31% van de respondenten hier neutraal tegenover. Er kan worden gesteld dat ook zij dit onvoldoende vinden. Deze respondenten beoordeelden de stelling tenslotte niet positief.

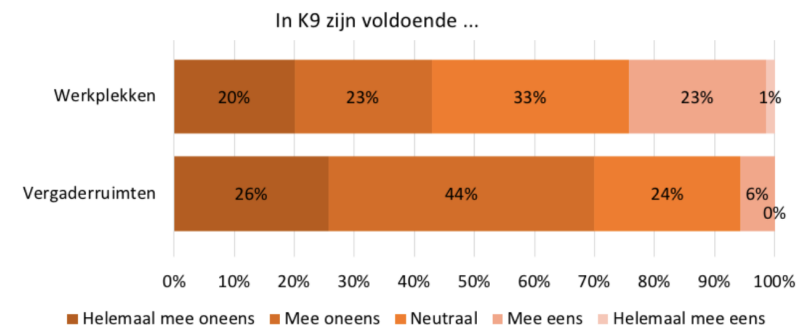


Figuur 7. Cirkeldiagram 'Zichtbaarheid'

Medewerkers die zingeving in hun werk ervaren zijn volgens Mes & Peper (2018, pp. 14-38) trots op hun eigen werk en hun werkgever en haar producten en/of diensten. Uit tabel 6 blijkt dat gemiddeld 87% van de respondenten trots is op hun eigen werk en op hun werkgever en haar producten en/of diensten. Tot slot is het voor 82% van de respondenten in het algemeen duidelijk wat het werk oplevert.

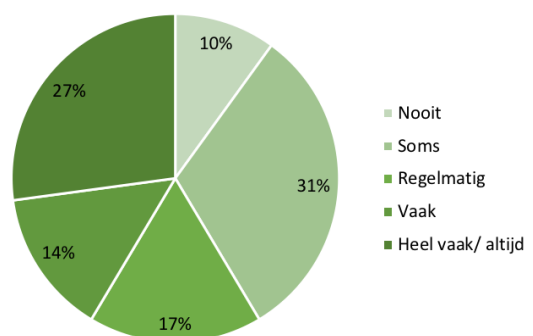
Voldoening. Het tweede onderdeel, 'voldoening', bestond uit 38 stellingen. Het gaat hierbij volgens Mes & Peper (2018, pp. 14-38) om de mate waarin iemand voldoening, verantwoordelijkheid, uitdaging en afwisseling ervaart; het bereiken van doelen, volbrengen van taken en het aangaan van nieuwe uitdagingen en autonomie en waardering. In bijlage 9 zijn bijbehorende tabellen (tabel 7 t/m 10) met de aantallen en percentages te vinden. In het algemeen gaf 81% van de respondenten aan (heel) vaak voldoening in het werk te ervaren. Het werk als nuttig en zinvol ervaren is hierbij van belang. Uit tabel 8 blijkt dat dit bij 85% van de medewerkers (heel) vaak het geval is. De mate waarin medewerkers zich door hun collega's en leidinggevende gewaardeerd voelen, is hierop ook van invloed. Uit tabel 10 blijkt dat 86% van de respondenten zich (heel) vaak gewaardeerd voelt door collega's. Vanuit de leidinggevende ervaart 78% van de respondenten dit (heel) vaak.

Daarnaast zijn energie gevende werkplekken volgens het HEART-model van Mes & Peper (2018) van invloed op de mate waarin medewerkers voldoening in hun werk ervaren. In figuur 8 is te zien dat 70% van de respondenten aangaf dat in K9 onvoldoende vergaderruimten zijn en dat 24% van de respondenten hier neutraal tegenover staat. Het aantal werkplekken in K9 wordt door 43% van de respondenten als onvoldoende ervaren en 33% van de respondenten staat hier neutraal tegenover. Het daglicht op de werkplekken is volgens 77% van de respondenten voldoende en de temperatuur op de werkplek ervaart 76% van de respondenten nooit of slechts soms als te hoog. Het aantal respondenten dat aangaf dat zijn of haar concentratie heel vaak, vaak of regelmatig wordt aangetast door het geluidsniveau op de werkplek, is 58%, zo blijkt uit figuur 9.



Figuur 8. Staafdiagram 'In K9 zijn voldoende ...'

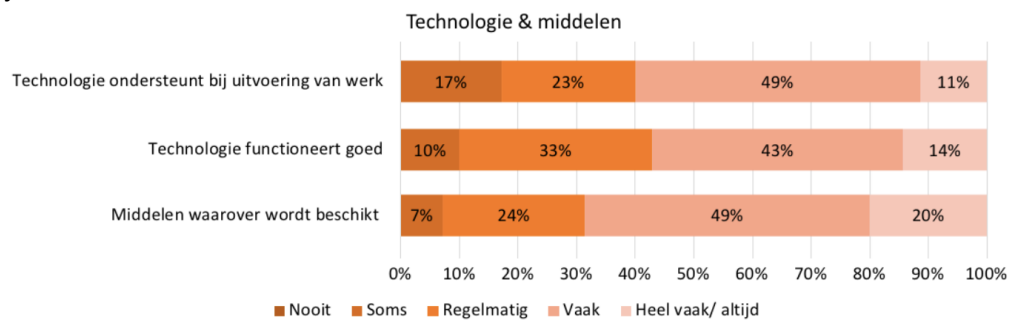
Geluidsniveau op de werkplek tast concentratie aan



Figuur 9. Cirkeldiagram 'Geluidsniveau op de werkplek tast concentratie aan'

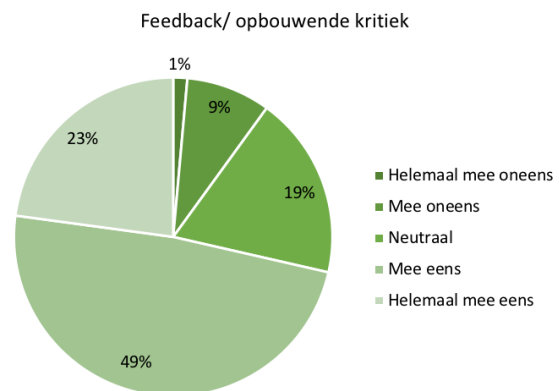
Het is tevens van belang dat medewerkers ervaren dat zij over de juiste werkervaring, kennis en vaardigheden beschikken om hun werk uit te voeren. Uit tabel 8 blijkt dat gemiddeld 95% van de respondenten ervaart (heel) vaak over de juiste werkervaring, kennis en vaardigheden te beschikken. Het cijfer met betrekking tot de middelen waarover wordt beschikt is aanzienlijk lager, namelijk 69%.

De technologie waarmee wordt gewerkt, functioneert volgens 43% van de respondenten slechts regelmatig of soms goed, zo blijkt uit figuur 10. Bovendien ervaart 40% van de respondenten dat deze slechts regelmatig of soms ondersteuning biedt bij de uitvoering van het werk. Uit tabel 10 blijkt bovendien dat slechts 53% van de respondenten de technologie waarmee hij of zij werkt, als gebruiksvriendelijk ervaart.



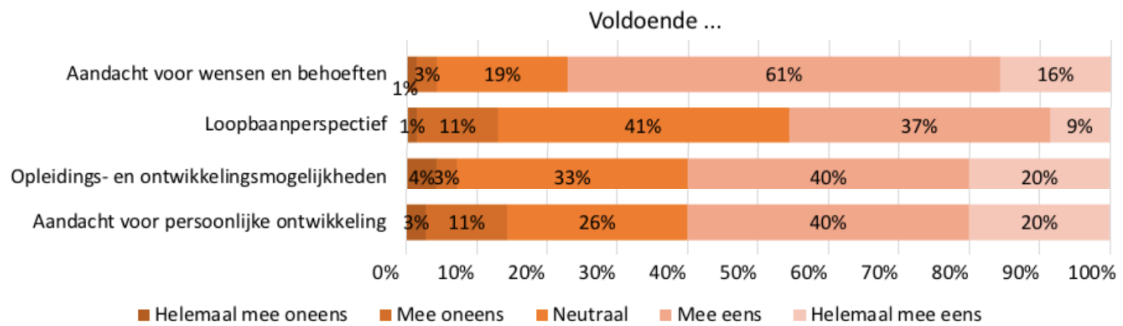
Figuur 10. Staafdiagram 'Technologie & middelen'

Tevens is de mate waarin medewerkers in staat zijn om hun doelen te behalen sterk van invloed op de voldoening die zij in hun werk ervaren. Uit tabel 8 blijkt dat 89% van de respondenten hier vaak of zelfs heel vaak toe in staat is. Tevens blijkt dat 87% van de respondenten ruimte ervaart om fouten te mogen maken. Dit heeft tot gevolg dat men zich ook vrij voelt om de eigen mening uit te drukken (96%) of om initiatief te nemen (89%). De aandacht die er in de teams is voor feedback of opbouwende kritiek wordt minder positief beoordeeld. In figuur 11 is te zien dat 72% van de respondenten dit als voldoende ervaart.



Figuur 11. Cirkeldiagram 'Feedback/ opbouwende kritiek'

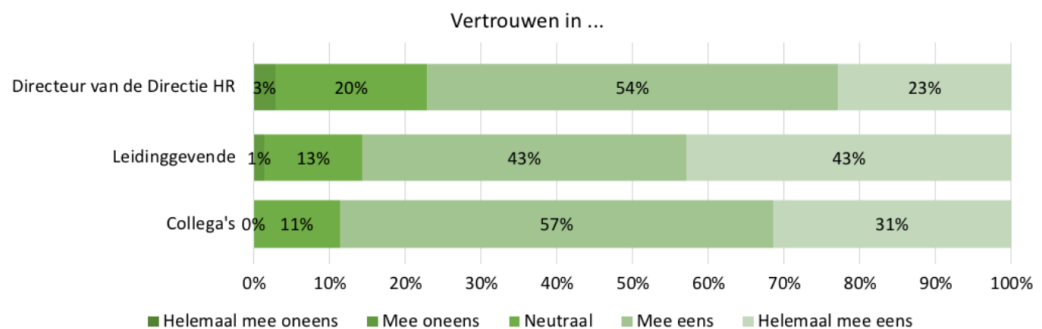
Het is hierbij van belang dat leidinggevendenden zich als coach en mentor gedragen. In tabel 10 is te zien dat slechts 60% van de respondenten dit zo ervaart. Een leidinggevende die zich als coach en mentor gedraagt, stimuleert haar medewerkers onder andere om het beste uit zichzelf te halen. Dit ervaart 80% van de respondenten zo. Overigens gaf slechts 67% van de respondenten aan dat zij ervaren dat hun collega's hen hier ook in stimuleren. Daarnaast is het van belang dat leidinggevendenden hun medewerkers stimuleren om zichzelf verder te ontwikkelen. In tabel 10 is te zien dat deze stimulans door 62% van de respondenten wordt ervaren. In aansluiting daarop, worden ook de aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en de opleidings- en ontwikkelmogelijkheden binnen de Directie HR, door slechts 60% van de respondenten als voldoende ervaren (zie figuur 12). Voor wat betreft de aandacht voor persoonlijke wensen en behoeften, is dit 77%. Het loopbaanperspectief wordt door 46% van de respondenten als voldoende ervaren. Tot slot blijkt uit tabel 10 dat 86% van de respondenten zich door hun leidinggevende gehoord voelt. De regelruimte die medewerkers hebben om hun werk uit te voeren en in te delen wordt door 87% van de respondenten (heel) vaak als voldoende ervaren.



Figuur 12. Staafdiagram 'Voldoende ...'

Het werk dat moet worden uitgevoerd ligt voor 88% van de respondenten in lijn met wat hij of zij graag doet. Dit wordt bevestigd door het feit dat 93% van de respondenten (heel) vaak gemotiveerd is om zo goed mogelijk te presteren en zorgt ervoor dat 83% van de medewerkers zich (heel) vaak energiek, fit en sterk voelt op het werk. Het is hierbij van belang dat het duidelijk is wat van iemand wordt verwacht. Dit is volgens 79% van de respondenten (heel) vaak het geval. Tot slot blijkt uit tabel 10 dat 81% van de respondenten de balans tussen werk en privé als goed ervaart en dat werktijden 88% hen nooit of slechts soms in moeilijkheden brengen met betrekking tot privéverplichtingen.

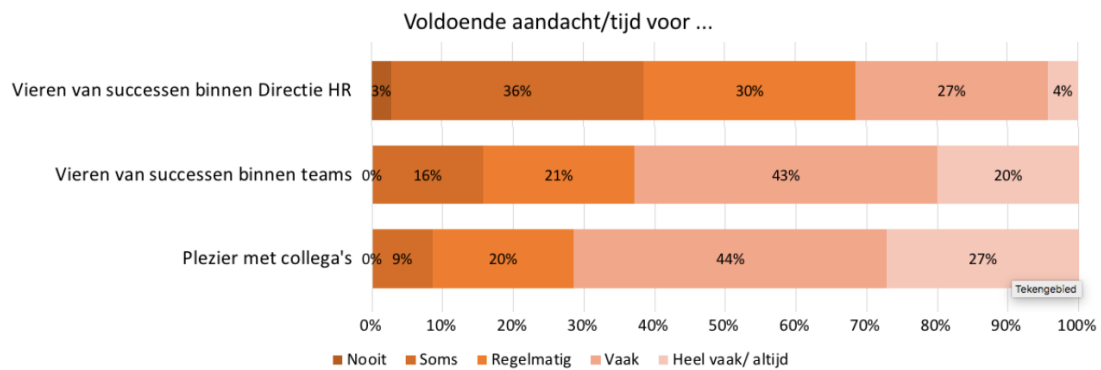
Plezier. Het laatste onderdeel van de enquête was 'plezier' en bestond uit 21 stellingen. Dit heeft te maken met het onderhouden van goede relaties, het delen van positieve momenten, het vieren van successen, collegialiteit, een goede onderlinge band, humor, plezier, waardering, verbondenheid, verbinding en vertrouwen (Mes & Peper 2018, pp. 14-38). Uit tabel 11 tot en met 14 (zie bijlage 9) blijkt dat dit onderdeel over het algemeen positief is beoordeeld. Allereerst gaf 88% à 89% van de respondenten aan (heel) vaak met plezier naar het werk te gaan en plezier te hebben in het werk.



Figuur 13. Staafdiagram 'Vertrouwen in ...'

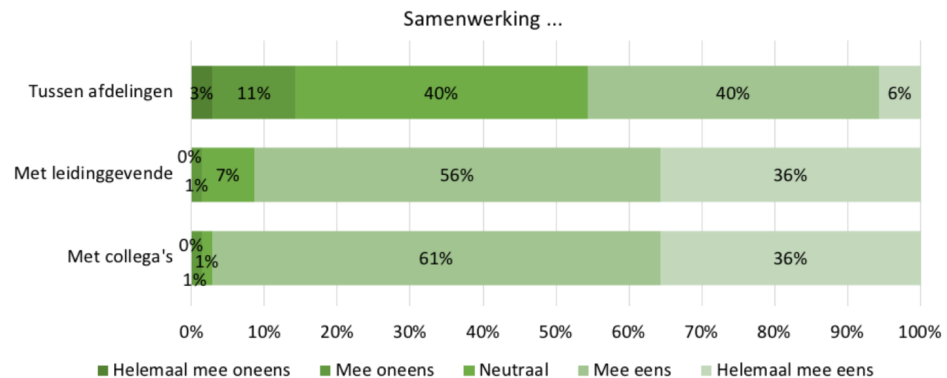
Verder gaf 95% van de respondenten aan (heel) vaak zichzelf te kunnen zijn op het werk en gaf 87% van de respondenten aan zich (heel) vaak door hun collega's gesteund te voelen. Uit tabel 12 blijkt dat voor de steun die men van leidinggevendens ervaart, bijna dezelfde cijfers gelden. Ook hebben de respondenten vertrouwen in hun collega's (88%), leidinggevendens (86%) en in de directeur van de Directie HR (77%). Wel is in figuur 13 te zien dat, naarmate de laag in de organisatie hoger wordt, het aantal respondenten dat de stelling met 'neutraal' heeft beoordeeld, toeneemt.

Het hebben van plezier met collega's en het vieren van successen zijn volgens het HEART-model van Mes & Peper (2017) essentieel voor het creëren van een happy cultuur. In figuur 14 is te zien dat 71% van de respondenten aangaf dat erop het werk (heel) vaak tijd is voor het hebben van plezier met collega's. Voor het vieren van successen is binnen de teams meer aandacht, dan binnen de Directie HR als geheel, zo blijkt uit figuur 14. In de teams is dit er volgens 63% van de respondenten (heel) vaak. Binnen de Directie HR als geheel ervaart slechts 31% van de respondenten dit (heel) vaak.



Figuur 14. Staafdiagram 'Voldoende aandacht/tijd voor ...'

Uit tabel 14 blijkt dat gemiddeld 93% van de respondenten goed contact heeft met zijn of haar collega's en leidinggevende. Bovendien is te zien dat de respondenten zich verbonden voelen met hun collega's (94%) en leidinggevende (87%). Met de Directie HR is de verbondenheid aanzienlijk lager, namelijk 60%. De sfeer in het team wordt door 95% van de respondenten als goed ervaren. Binnen de Directie HR is dit nog slechts 67%. In figuur 15 is te zien dat de samenwerking met leidinggevend (92%) en collega's (97%), door de respondenten als goed wordt ervaren. Over de samenwerking tussen afdelingen onderling is slechts 46% van de respondenten beduidend positief.



Figuur 15. Staafdiagram 'Samenwerking ...'

Paragraaf 5.1.2. Antwoord op de deelvraag

Met behulp van de analyse uit paragraaf 5.1.1. wordt hieronder antwoord gegeven op de deelvraag: 'Wat is de huidige situatie met betrekking tot het werkgeluk bij de Directie HR van de Koninklijke Landmacht?' De huidige situatie wordt per onderdeel van het thema werkgeluk toegelicht.

Zingeving. De waarden, missie, visie en doelen van de Directie HR zijn voor ongeveer 40% tot 50% van de respondenten onvoldoende duidelijk. Ditzelfde geldt voor hun bijdrage daaraan en is van invloed op de mate waarin men zich met de genoemde aspecten verbonden voelt. Een groot deel van de respondenten (40% tot 50%) voelt zich niet of nauwelijks verbonden met de genoemde aspecten. In hoofdstuk 3 is te lezen dat verbondenheid kan worden vergroot door het doel, de normen, waarden, producten en diensten van de organisatie in de inrichting van het gebouw en de werkplekken zichtbaar te maken. Volgens slechts 20% van de respondenten is dat op dit moment voldoende het geval. Wel blijkt uit de resultaten dat de respondenten trots zijn op hun eigen werk en hun werkgever en haar producten en/of diensten en dat het in het algemeen duidelijk is wat het werk oplevert.

Voldoening. Ongeveer 83% van de respondenten ervaart in het algemeen voldoening in het werk en ervaart het werk ook als nuttig en zinvol. Tevens voelt ongeveer 82% van de respondenten zich door hun collega's of leidinggevende gewaardeerd en door hun leidinggevende gehoord. Echter ervaart slechts 60% van de respondenten dat zijn of haar leidinggevende zich als coach en mentor gedraagt, dat er voldoende aandacht is voor persoonlijke ontwikkeling of dat er binnen de Directie HR voldoende opleidings- en ontwikkelmogelijkheden zijn. Voor wat betreft de aandacht voor persoonlijke wensen

en behoeften, is dit 77% en voor wat betreft loopbaanperspectief is dit 46%. Stimulans vanuit de leidinggevende om het beste uit zichzelf te halen, ervaart 80% van de respondenten. Stimulans om zich verder te ontwikkelen, ervaart slechts 62% van de respondenten. Vanuit collega's is dit 67%.

Uit de resultaten blijkt dat de respondenten, met percentages tussen de 87% en de 96%: (1) zich (heel) vaak energiek, fit en sterk voelen op het werk, (2) gemotiveerd zijn om zo goed mogelijk te presteren, (3) voldoende regelruimte ervaren om hun werk uit te kunnen voeren en in te kunnen delen, (4) ervaren dat het werk in lijn ligt met wat zij graag doen, (5) ervaren dat werktijden hen nooit of slechts soms in moeilijkheden brengen met betrekking tot privéverplichtingen, (6) ruimte ervaren om fouten te mogen maken, (7) zich vrij voelen om hun mening uit te drukken en (8) zich vrij voelen om initiatief te nemen. Wat er van hem of haar wordt verwacht is voor 79% van de respondenten (heel) vaak duidelijk. De balans tussen werk en privé ervaart 81% van de respondenten als goed en 73% van de respondenten is (heel) vaak in staat om zijn of haar doelen te behalen. Overigens ervaart slechts 72% van de respondenten dat in de teams voldoende aandacht is voor feedback of opbouwende kritiek.

Tot slot zijn er volgens de respondenten onvoldoende vergaderruimten (70%) en werkplekken (43%) in K9. Op de werkplekken is voldoende daglicht en is de temperatuur zelden te hoog. Wel tast het geluidsniveau op de werkplek het concentratieniveau van 58% van de respondenten (heel) vaak of regelmatig aan. De technologie waarmee wordt gewerkt functioneert volgens slechts 40% van de respondenten goed of biedt ondersteuning bij het uitvoeren van het werk en ervaart 53% van de respondenten als gebruiksvriendelijk. In het algemeen beschikt 69% van de respondenten over voldoende middelen om het werk goed uit te kunnen voeren. Voor wat betreft het beschikken over de juiste werkervaring, kennis en vaardigheden, is dit gemiddeld 95%.

Plezier. Er is een verband te zien tussen de laag van de organisatie en het aantal respondenten dat een stelling positief beoordeelt. Zo hebben meer respondenten vertrouwen in hun leidinggevende en collega's (gemiddeld 87%), dan in de directeur van de Directie HR (77%). Men voelt zich ook meer verbonden met collega's en/of leidinggevend (gemiddeld 91%), dan met de Directie HR als geheel (60%). In de teams ervaart 95% van de respondenten een goede sfeer en ook de samenwerking met collega's en/of leidinggevend wordt als goed ervaren. De cijfers liggen een stuk lager voor wat betreft de samenwerking tussen afdelingen onderling (46%) en de sfeer binnen de Directie HR als geheel (67%). Tijd voor het hebben van plezier met collega's is er volgens 71% van de respondenten (heel) vaak. Aandacht voor het vieren van successen echter onvoldoende. Binnen de teams ervaart 63% van de respondenten dit (heel) vaak. Binnen de Directie HR als geheel is dit slechts 31%. Tot slot blijkt dat gemiddeld 90% van de respondenten plezier heeft in het werk; met plezier naar het werk gaat; zichzelf kan zijn op het werk; goed contact heeft met hun collega's en/of leidinggevende en zich gesteund voelt door hun collega's en/of leidinggevende.

Paragraaf 5.2. Resultaten kwalitatief onderzoek: interviews

Met behulp van de interviews wordt in deze paragraaf antwoord gegeven op de deelvraag: *'Welke verbeterpunten zien de medewerkers van de Directie HR van de Koninklijke Landmacht ten aanzien van hun werkgeluk?'* In totaal zijn 14 interviews afgenomen. In paragraaf 4.2.2. is reeds toegelicht hoe de geïnterviewde medewerkers (deelnemers) zijn gekozen. Kortgezegd is dit gedaan op basis van vrijwillige deelname. Er is geen rekening gehouden met de kenmerken leeftijdscategorie, geslacht en militair of burger. In onderstaande tabel zijn de achtergrondvariabelen van de deelnemers en de totale doelgroep te zien. Op basis hiervan kan worden gesteld dat de steekproef niet representatief is. Het doel van de interviews was om te achterhalen hoe medewerkers aankijken tegen bepaalde zaken waarop in de enquête slecht is gescoord en om te achterhalen hoe zij dit zouden verbeteren. Bovendien wordt niet gegeneraliseerd: er worden geen conclusies getrokken voor de gehele doelgroep. Dit heeft daarom geen negatieve invloed op de resultaten.

Tabel 3. Deelnemers -
Aantallen en percentages

Variabele	Antwoord	Deelnemers		Totaal medewerkers	
		Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
Geslacht	Man	7	50%	92	74%
	Vrouw	7	50%	33	26%
	Totaal	14	100%	125	100%
Leeftijdscategorie	15-25 jaar	1	7%	3	2%
	25-35 jaar	4	29%	15	12%
	35-45 jaar	4	29%	32	26%
	45-55 jaar	4	29%	34	27%
	55 jaar en ouder	1	7%	41	33%
	Totaal	14	100%	125	100%
OPF code	Militair	8	57%	61	49%
	Militair b.d.	1	7%	4	3%
	Burger	5	36%	53	42%
	Reservist	0	0%	7	6%
	Totaal	14	100%	125	100%
Totaal		14		125	11%

Tevens is in paragraaf 4.2.2. reeds toegelicht hoe de vragen van het interview zijn opgesteld. Kortgezegd is dit gedaan naar aanleiding van de analyse van de resultaten van de enquête. De slechtst beoordeelde stellingen uit de enquête zijn omgezet in interviewvragen, met als doel te achterhalen welke verbeterpunten medewerkers op dat gebied zien. De interviews zijn

verwerkt in de analyseschema's in bijlage 13. Er zijn geen deelnemers uitgesloten van de analyse. Hiertoe was geen aanleiding. De **geel** gemarkeerde woorden bevatten informatie over de manier waarop iets volgens een geïnterviewde kan worden verbeterd. De **groen** en **blauw** gemarkeerde woorden bevatten informatie over hoe iemand iets ervaart, **negatief** of **positief** gezien. In de interviews is voldoende informatie achterhaald om te kunnen stellen dat het saturatie- of verzadigingspunt is bereikt en om antwoord te geven op de deelvraag. In het analyseschema is te zien dat er overeenkomsten zijn tussen medewerkers die tevreden zijn met de huidige situatie en tussen medewerkers die verbeterpunten zien. Ook in de benoemde problemen en aangedragen oplossingen zijn overeenkomsten te zien.

Bij de analyse (zie paragraaf 5.2.1. en bijlage 13) moet rekening worden gehouden met de context waarin de interviews plaatsvonden. Vanwege de maatregelen met betrekking tot COVID-19, moesten medewerkers zoveel mogelijk thuiswerken. De interviews zijn daarom door middel van Microsoft Teams afgenomen, in plaats van in een vergaderruimte in Utrecht. De context week daardoor af van de 'normale' context waarin wordt gewerkt. De betrokken medewerkers is gevraagd om te antwoorden op basis van de 'normale' gang van zaken. Dit valt niet te controleren. Tevens heeft deze situatie invloed op de gemoedstoestand van de deelnemers op het moment van antwoorden. Het is een onzekere tijd, waarin zowel op het werk als thuis, veel van de deelnemers wordt gevraagd. Dit alles heeft mogelijk invloed op de resultaten van de interviews.

Paragraaf 5.2.1. Analyse van de resultaten en antwoord op de deelvraag

In deze paragraaf komen de belangrijkste bevindingen uit de resultaten van de interviews naar voren. De volledige bevindingen, analyses en de analyseschema's zijn te vinden in bijlage 13. Door middel van de analyses wordt antwoord gegeven op de deelvraag: 'Welke verbeterpunten zien de medewerkers van de Directie HR van de Koninklijke Landmacht ten aanzien van hun werkgeluk?' Net als de enquête, waren ook de interviews opgedeeld in drie delen: zingeving, voldoening en plezier. De verbeterpunten die de deelnemers zien ten aanzien van hun werkgeluk, worden per onderdeel toegelicht.

De eerste drie vragen waren algemene vragen. Op basis van de antwoorden op die vragen is tabel 3 (zie hierboven) opgesteld. Ook de vierde vraag: 'Heeft u de vragenlijst ingevuld?', was een algemene vraag. Hierbij werd gerefereerd aan de digitale enquête. In tabel 16 is te zien dat vijf van de veertien deelnemers de digitale enquête niet hebben ingevuld. Dit is niet van invloed op de mate waarin iemand in staat is om de vragen uit het interview te beantwoorden en was slechts ter informatie.

Zingeving. Medewerkers ervaren zingeving in hun werk wanneer zij het gevoel hebben bij te kunnen dragen aan een hoger doel. Een 'happy cultuur' is daarbij van belang (zie paragraaf 3.2.) (Mes & Peper,

2019). Bij de vijfde en zesde interviewvraag is ingegaan op de verbeterpunten die de deelnemers op dit gebied zien. Hen is gevraagd hoe hun verbondenheid met de waarden, missie, visie en/of doelen van de Directie HR kan worden vergroot (5). Tevens is ingegaan op de zichtbaarheid hiervan in de inrichting van de vierde verdieping van K9 en de werkplekken (6).

Het grootste verbeterpunt is volgens de deelnemers het opstellen van een duidelijke, kernachtige en richtinggevende missie en visie. Een aantal van hen gaf aan dat alle afdelingen in dit proces moeten worden meegenomen. Vervolgens moeten deze goed vindbaar worden gemaakt en breed worden gecommuniceerd. Over de manier waarop, hebben zij de volgende ideeën: een communicatieplan opstellen, per mail versturen, in de HR NewsFlash benoemen en op intranet plaatsen. Het juiste taalgebruik hanteren is bij dit alles van groot belang. Tevens gaven meerdere deelnemers aan dat leiderschap hierin een rol speelt (vertalen naar het eigen team en het uitdragen ervan). Ook in de onboarding van nieuwe medewerkers moet volgens twee deelnemers aandacht komen voor deze aspecten. Tot slot dienen de waarden, missie, visie en/of doelen van de Directie HR zichtbaar te worden gemaakt in de inrichting van de vierde verdieping van K9 en de werkplekken. Tien deelnemers zijn voorstander van visualisatie en noemen flyers, posters of teksten in gezamenlijke ruimtes en digitale berichtgeving. Overigens benadrukten vier deelnemers dat het om de inhoud gaat en niet om de vorm. Wanneer er onvoldoende draagvlak voor de missie en visie is, werkt visualisatie volgens hen juist averechts. (Zie bijlage 13.2. en 13.3. voor de volledige bevindingen en de analyseschema's.)

Voldoening. Groeien en het benutten van eigen talenten zorgt ervoor dat medewerkers voldoening in hun werk ervaren. 'Agile leiderschap', 'redesign de employee journey' en 'technologie die voor je werkt' zijn hierbij van wezenlijk belang (zie paragraaf 3.2.) (Mes & Peper, 2019). Bij de zevende tot en met twaalfde interviewvraag is hierop ingegaan. De deelnemers is gevraagd naar verbeterpunten met betrekking tot: (7) de mate waarin hun leidinggevende zich als coach en mentor gedraagt, (8) de aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, (9) de mate waarin collega's hen stimuleren om het beste uit zichzelf te halen en zich verder te ontwikkelen, (10) het geluidsniveau op de werkplekken, (11) de middelen waarover zij beschikken en (12) de technologie waarmee zij werken.

Voor wat betreft de aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, gaven bijna alle deelnemers aan dat de mogelijkheden die Defensie biedt met betrekking tot opleiding en ontwikkeling, duidelijker en toegankelijker dienen te worden gemaakt. Denk aan op intranet plaatsen van een document met informatie over het proces. Volgens de deelnemers is namelijk heel veel mogelijk, maar is dat op dit moment onderbelicht. Een aantal van hen gaf aan dat hier bij de onboarding van nieuwe medewerkers al aandacht voor moet zijn. Verder gaven bijna alle deelnemers aan dat zij niet weten wie hun loopbaanbegeleider is of dat diegene onvoldoende betrokken is. De loopbaanbegeleiders moeten meer op de voorgrond treden en de besteding van het opleidingsbudget filteren, zodat de juiste keuzes voor wat betreft de toekomst worden gemaakt. De mate waarin collega's elkaar stimuleren, kan volgens een aantal deelnemers worden vergroot door vaker feedbackgesprekken te houden. Tevens gaven twee deelnemers aan dat men beter inzicht moet krijgen in elkaars ervaring, kennis, kwaliteiten en in wat iemand graag doet, zodat projecten beter aan de juiste personen kunnen worden gekoppeld.

Bijna alle deelnemers gaven aan meer werk- en stilteplekken, afgesloten ruimten en belruimten te willen. De werkplekken zijn rumoerig en daardoor kunnen zij zich slecht concentreren en zijn zij minder productief. Om het geluid te dempen moeten er volgens acht deelnemers schermen of wanden tussen de werkplekken worden geplaatst. Toch gaven meerdere deelnemers aan dat het ook een kwestie van solidariteit, flexibiliteit en rekening houden met, is. Daarover dienen volgens hen tips te worden opgesteld en verspreid. Verder zouden zij graag zien dat koptelefoons of oordopjes worden gefaciliteerd. Twee deelnemers stelden bovendien dat de werkplekken niet goed zijn voor de gezondheid van mensen, omdat men bijvoorbeeld niet altijd ergonomisch verantwoord zit. Daarnaast moeten er volgens meerdere deelnemers afspraken worden gemaakt over het reserveren en gebruiken van afgesloten ruimten en over vaste momenten waarop men als team bij elkaar kan zitten.

In het algemeen biedt Defensie haar medewerkers volgens de deelnemers veel faciliteiten. Alhoewel de iPad (inclusief hardware) een schaars goed is. Een van de deelnemers gebruikt haar eigen iPad en mist de service dat zij daarom wel een toetsenbord aan mag schaffen. De systemen waarmee wordt gewerkt zijn volgens de deelnemers verouderd en omslachtig en daardoor traag en inefficiënt. In het algemeen functioneert de technologie volgens hen meestal prima, maar is vernieuwing hard nodig.

Plezier. Om werkgeluk te ervaren is het belangrijk dat medewerkers positieve emoties voelen en plezier hebben in hun werk. Een 'happy cultuur' is hierbij van belang (zie paragraaf 3.2.) (Mes & Peper, 2019). Bij interviewvraag dertien tot en met zestien is hierop ingegaan. De deelnemers is gevraagd naar verbeterpunten met betrekking tot: (13) het vergroten van hun verbondenheid met de Directie HR, (14) het verbeteren van de samenwerking tussen afdelingen onderling en (15) de sfeer binnen de Directie HR als geheel en (16) het vergroten van de aandacht voor het vieren van successen.

In de antwoorden op deze vragen kwam bij twee-derde van de deelnemers de volgende informatie naar boven: *'Ik denk dat de verbondenheid er is, op het moment dat je elkaar nodig hebt en niet zozeer daarbuiten. Juist, omdat je zo specialistisch en vaak alleen met dingen bezig bent.'* (Respondent 6, bijlage 13.10). De deelnemers gaven aan daardoor slecht, of niet te weten wie zij waarvoor kunnen benaderen en waar andere afdelingen mee bezig zijn. Dit is volgens hen negatief van invloed op de mate waarin als eenheid wordt geopereerd en de samenwerking. Om de verbondenheid te verhogen moet men volgens vijf deelnemers regelmatig bij elkaar komen en moeten borrels, koffiemomentjes, HR-dagen en andere (sociale) activiteiten, vaker worden georganiseerd. Op zo'n bijeenkomst moet ook ruimte zijn voor een inhoudelijk woord aan de medewerkers. Daarnaast gaf een deelnemer aan dat, bijvoorbeeld op de werkvlek, zichtbaar moet worden gemaakt waar welke afdeling zich mee bezig houdt. Verder is aangegeven dat het opstellen van een duidelijke missie en visie bij zal dragen, omdat dit bewustwording van een gezamenlijk doel creëert. Om van elkaar te leren en raakvlakken zichtbaar te maken, moeten tevens sessies worden georganiseerd waarin medewerkers van meerdere afdelingen zich gezamenlijk over een vraagstuk heen buigen. Tot slot is aangegeven dat de afdelingen elkaar via intranet en de HR NewsFlash op de hoogte moeten houden van waar zij mee bezig zijn en dat de afdelingen al bij de onboarding van nieuwe medewerkers moeten worden geïntroduceerd.

De sfeer onderling en het contact met elkaar, is volgens tien deelnemers goed, collega's zijn behulpzaam en benaderbaar. Om dit nog verder te verhogen werden dezelfde verbeterpunten als hierboven genoemd. Bij de vraag over de aandacht voor het vieren van successen, gaven zeven deelnemers aan dat men vooral goed is in 'de schop onder de kont' en dat de 'klop op de schouder' vaak wordt vergeten. Hiermee bedoelen zij dat alleen terugkoppeling wordt gegeven wanneer iets niet goed is gegaan. Daarin ontbreekt voor hen de waardering voor hetgeen wel goed is gegaan. Vier deelnemers noemden dat bijvoorbeeld op bijeenkomsten zoals borrels, moet worden gedeeld wat er speelt en welke successen zijn behaald. Twee deelnemers vinden het belangrijk dat eerst wordt vastgesteld wat mijlpalen of successen zijn. Een andere deelnemer stelt dat men eerst in het eigen team moet wennen aan het delen van successen, voordat dit binnen de gehele Directie HR wordt gedaan. Volgens deze zeven deelnemers verhoogt dit de verbondenheid, prestaties, saamhorigheid en het eenheidsgevoel, omdat men op deze manier meer van andere afdelingen te weten komt. (Zie bijlage 13.10. tot en met 13.13. voor de volledige bevindingen en de analyseschema's.)

Afsluiting. Tot slot is aan de deelnemers gevraagd of zij aanvullingen, vragen of opmerkingen hadden. Slechts een deelnemer had iets aanvullends. Zij gaf aan gesprekken over vitaliteit en werkgeluk meer op de agenda te willen. (Zie bijlage 13.14. voor de volledige bevindingen en het analyseschema.)

Paragraaf 5.3. Deelconclusie

Zingeving. Uit de enquête bleek dat de waarden, missie, visie en doelen van de Directie HR, voor ongeveer 40% tot 50% van de respondenten onvoldoende duidelijk zijn. Ongeveer hetzelfde percentage respondenten voelt zich daar ook niet of nauwelijks mee verbonden. In de interviews zijn

hiervoor de volgende verbeterpunten aangedragen: een duidelijke, kernachtige, en richtinggevende missie en visie opstellen en deze breed communiceren. Daarnaast is het volgens de deelnemers nodig dat hier ook bij de onboarding van nieuwe medewerkers aandacht voor komt en dat de leidinggevende de missie en visie naar het eigen team vertaalt. Verder bleek uit de enquête dat volgens slechts 20% van de respondenten: het doel, de normen, waarden, producten en diensten van de organisatie, voldoende in de inrichting van het gebouw en de werkplekken zichtbaar zijn. In de interviews gaven tien deelnemers aan dat dit meer zichtbaar moet worden gemaakt. Zij droegen aan om dit visueel te maken door middel van bijvoorbeeld flyers, posters of teksten in gezamenlijke ruimtes. Dit alles zou volgens hen bijdragen aan de mate waarin men zich verbonden voelt met de genoemde aspecten en de mate waarin men het gevoel heeft ergens aan bij te dragen.

Voldoening. Uit de enquête bleek dat 67% van de respondenten ervaart dat collega's elkaar stimuleren om het beste uit zichzelf te halen en zichzelf verder te ontwikkelen. Tevens bleek dat 72% van de respondenten ervaart dat er voldoende aandacht is voor feedback of opbouwende kritiek. In de interviews is aangegeven dat feedbackgesprekken vaker dienen te worden gehouden en men beter inzicht moet krijgen in elkaars ervaring, kennis, kwaliteiten en in wat iemand graag doet, zodat projecten beter aan de juiste personen kunnen worden gekoppeld. Bovendien is gebleken dat slechts 60% van de respondenten ervaart dat er voldoende aandacht is voor persoonlijke ontwikkeling of dat er binnen de Directie HR voldoende opleidings- en ontwikkelmogelijkheden zijn. Tijdens de interviews gaven bijna alle deelnemers aan dat de mogelijkheden die Defensie biedt, duidelijker en toegankelijker dienen te worden gemaakt. Volgens een aantal van hen is het nodig dat hier al bij de onboarding van nieuwe medewerkers aandacht voor is. Bovendien gaven zij bijna allemaal aan dat zij niet weten wie hun loopbaanbegeleider is of dat diegene onvoldoende betrokken is.

Verder bleek uit de enquête dat er volgens de respondenten onvoldoende vergaderruimten (70%) en werkplekken (43%) zijn en dat het geluidsniveau op de werkvlek hun concentratie aantast (58%). In aansluiting hierop, gaven de deelnemers in de interviews aan dat zij meer werk- en stilteplekken, afgesloten ruimten en belruimten willen en dat de werkplekken rumoerig zijn. Zij noemden de volgende verbeterpunten: schermen of wanden tussen de werkplekken plaatsen, tips over solidariteit en flexibiliteit verspreiden, koptelefoons faciliteren en afspraken maken over het reserveren en gebruiken van afgesloten ruimten en over vaste momenten waarop men als team bij elkaar kan zitten. Tot slot bleek uit de enquête dat de technologie waarmee wordt gewerkt, volgens slechts 40% van de respondenten goed werkt of ondersteuning biedt bij het uitvoeren van het werk. In het algemeen gaf 69% van de respondenten aan over voldoende middelen te beschikken. Uit de interviews blijkt dat Defensie haar medewerkers veel faciliteiten biedt, maar dat de systemen waarmee wordt gewerkt, verouderd en omslachtig zijn en daardoor traag en inefficiënt zijn.

Plezier. Uit de enquête is gebleken dat slechts: 60% van de respondenten zich verbonden voelt met de Directie HR, 46% van de respondenten de samenwerking tussen afdelingen onderling als goed ervaart en 67% van de respondenten de sfeer binnen de Directie HR als goed ervaart. In de interviews gaven de deelnemers aan verbondenheid met elkaar te ervaren, op het moment dat zij elkaar nodig hebben en niet zozeer daarbuiten. Dit komt volgens hen doordat iedereen heel specialistisch is en weinig met elkaar te maken heeft. Tevens weet men slecht of niet, wie zij waarvoor kunnen benaderen en waar andere afdelingen mee bezig zijn. Bovendien bleek uit de enquête dat 63% van de respondenten ervaart dat binnen het team (heel) vaak aandacht is voor het vieren van successen. Slechts 31% van de respondenten gaf aan dat dit binnen de Directie HR als geheel het geval is. Dit beeld schetsten de deelnemers ook in de interviews. Tevens gaven zij aan dat men vooral goed is in 'de schop onder de kont' en dat de 'klop op de schouder' vaak wordt vergeten. De verbeterpunten die zij aandroegen zijn: vaker (sociale) activiteiten organiseren, een duidelijk missie en visie opstellen, zichtbaar maken wat welke afdeling doet, intervisies organiseren, vaststellen wat mijlpalen of successen zijn en successen van afdelingen en de gehele Directie HR met elkaar delen. Tot slot bleek uit de interviews en de enquête dat men plezier heeft in het werk en goed contact heeft met collega's en/of leidinggevend.

Hoofdstuk 6. Discussie, conclusie en aanbevelingen

In het zesde hoofdstuk wordt allereerst kritisch gereflecteerd op het onderzoek. Vervolgens worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

Paragraaf 6.1. Discussie

Voorafgaand aan deze paragraaf, zijn vijf onderdelen van het onderzoek aanbod gekomen. In deze paragraaf wordt kritisch gereflecteerd op het proces rondom het opstellen hiervan. Zowel sterktes als zwaktes worden toegelicht.

Een aandachtspunt bij het opstellen van de situatieschets, was de overvloed aan beschikbare literatuur over de Koninklijke Landmacht. Ditzelfde geldt voor het theoretisch kader. Mogelijk waardevolle documenten zijn steeds gedownload en er is een lijst met mogelijk waardevolle artikelen opgesteld. Wanneer nodig, kon in een 'eigen archief' worden gezocht naar informatie. Bij het verzamelen van dit archief is onvoldoende kritisch gekeken naar de literatuur, waardoor een overschot aan literatuur ontstond. Voordat de literatuur in het onderzoek kon worden verwerkt, moest het archief daarom eerst worden uitgezocht op basis van bruikbaarheid, relevantie en kwaliteit.

Door middel van deskresearch is in het theoretisch kader antwoord gegeven op enkele deelvragen. De gebruikte literatuur komt veelal uit lesboeken van de opleiding HRM en vanuit modellen en theorieën van Mes & Peper. De keuze voor literatuur van Mes & Peper is enigszins beïnvloed door de stagebegeleider van de onderzoeker. Hij heeft literatuur van Mes & Peper behandeld tijdens zijn opleiding tot werkgelukdeskundige. De informatie die hij de onderzoeker gaf, hield daardoor veelal verband met literatuur van Mes & Peper. Echter heeft de onderzoeker wel degelijk kritisch gekeken naar de literatuur en ook kritisch onderzoek gedaan naar begrippen en concepten. Bij het deskresearch bleek dat literatuur over werkgeluk, veelal voortkwam vanuit literatuur van Mes & Peper. Andere werkgelukdeskundigen verwezen daar vanuit eigen modellen namelijk naar, of baseerden hun eigen modellen en theorieën daarop. Mogelijke risico's door beïnvloeding, zijn daardoor verminderd.

Voorafgaand aan het fieldresearch, heeft de onderzoeker een presentatie in het MT gegeven. In die presentatie is de MT-leden gevraagd om eigenaarschap en commitment en zijn wederzijdse verwachtingen en tijdsinvestering afgestemd. Alvorens de enquête mocht worden uitgezet, wilden de MT-leden deze inzien. De deadline van de enquête was reeds bekend en deze is daarom opgesteld, zonder dat het theoretisch kader volledig was afgerond en met de methodologie was gestart. Vanuit het theoretisch kader was voldoende achtergrondinformatie beschikbaar. Dit was echter niet het geval voor de vraagstelling, vormgeving en het waarborgen van de betrouwbaarheid en validiteit van de enquête. Terwijl de conceptenquête door de MT-leden van feedback werd voorzien, heeft de onderzoeker de methodologie opgesteld. Op basis daarvan is de concept enquête alsnog aangepast.

In het algemeen zou het verstandig zijn geweest om voorafgaand aan het fieldresearch, ideeën over de uitkomsten van het onderzoek uit te schrijven. De onderzoeker zou zich op deze manier bewust zijn geworden van mogelijke vooringenomenheid (Baarda et al., 2013, pp. 253-291). Dit is echter niet gedaan en daarom bestaat de kans dat de onderzoeker de enquête en de interviews onvoldoende neutraal heeft opgesteld en afgenomen. Wel is de enquête, voordat deze is uitgezet, getest door twee arbeidpsychologen van de afdeling HRI. Voorafgaand daaraan is feedback gevraagd aan drie andere medewerkers van de afdeling HRI. Op basis daarvan en op basis van de tests, zijn stellingen verwijderd, geherformuleerd of toegevoegd en is gecontroleerd of de deelvraag met de beoogde antwoorden, kon worden beantwoord. De enquête is echter niet getest door medewerkers zonder arbeidpsychologische achtergrond. Tevens zou het goed zijn geweest af te wisselen tussen positief en negatief geformuleerde stellingen, om zo de respondenten tijdens het invullen van de enquête scherp te houden. Toevalligheden zoals vaak kiezen voor de middenweg of dezelfde antwoorden, hadden op die manier kunnen worden verminderd. De onderzoeker had op basis daarvan, ook kritisch kunnen

kijken naar de gegeven antwoorden en eventueel respondenten van de analyse uit kunnen sluiten. Dit zou de betrouwbaarheid en validiteit ten goede zijn gekomen (Baarda et al., 2015, pp. 11-36).

Verder kan kritisch worden gereflecteerd op het feit dat de onderzoeker in vier dagen tijd, dertien interviews heeft afgenomen. Dit betekent drie tot vier interviews per dag en kan ertoe hebben geleid dat de concentratie en aandacht van de onderzoeker niet bij ieder interview optimaal waren. Bij het uittypen van de interviews is opgevallen dat niet op alle 'haakjes' die werden gegeven, is doorgevraagd. Deze zaken waren niet van wezenlijk belang voor de antwoorden op de vragen, maar uit sommige antwoorden had wel meer informatie kunnen worden gehaald. Hetgeen sterk was aan dit proces, is dat naar aanleiding van de eerste vier interviews, bepaalde doorvragen aan de vragenlijst zijn toegevoegd. Hierdoor was zeker, dat ook de andere deelnemers bepaalde zaken aan zouden halen.

Bij de enquête en de interviews was de context waarin de respondenten zich bevonden, anders dan de context waarin zij zich normaal gesproken bevinden. Dit had te maken met de maatregelen omtrent COVID-19. In paragraaf 5.1. en 5.2. is hier reeds op gereflecteerd. Als aanvulling daarop: deze situatie vroeg ook van de onderzoeker om creativiteit en flexibiliteit. Het onderzoeksproces liep anders dan gepland. Desondanks zijn goede alternatieven gevonden. Zo zijn de enquêtes digitaal afgenomen, in plaats van op papier en zijn de interviews via Microsoft Teams afgenomen, in plaats van op locatie.

Paragraaf 6.2. Conclusie

In deze paragraaf wordt een algehele conclusie getrokken, welke als antwoord dient op de hoofdvraag van het onderzoek. Deze hoofdvraag is: *'Hoe kan het thema werkgeluk een bijdrage leveren aan het binden en boeien van medewerkers binnen de Directie HR van de Koninklijke Landmacht?'* Bij het beantwoorden van de hoofdvraag worden hoofdstuk 3., in het bijzonder het conceptueel model uit paragraaf 3.5. en hoofdstuk 5 gebruikt.

Medewerkers ervaren werkgeluk, wanneer zij positieve emoties voelen, plezier hebben in hun werk (fun & friendship), voldoening voelen door het groeien en benutten van eigen talenten (flow) en het gevoel hebben bij te kunnen dragen aan een hoger doel (purpose). De intrinsieke motivatie die dit teweegbrengt, maakt dat een medewerker zich verbonden voelt met een organisatie. Extrinsieke motivatie boeit medewerkers aan een organisatie en komt van buitenaf. Door middel van binden en boeien stelt de organisatie haar medewerkers centraal en creëert zij een organisatie(cultuur) waarin het prettig is om te werken. De totale employee experience is op dit alles van invloed.

Werkgeluk is een gedeelde verantwoordelijkheid van de organisatie en van medewerkers zelf. Medewerkers zijn verantwoordelijk voor hun eigen werkgeluk. De organisatie faciliteert hierin en moet de juiste voorwaarden en organisatiecultuur scheppen. Het management, HR, ICT, communicatie en facility management dienen samen te werken en de volgende vijf aspecten in balans te brengen: happy cultuur, energie gevende werkplekken, agile leiderschap en organiseren, redesign de employee journey en techniek die voor je werkt. Hieronder wordt per aspect toegelicht hoe dit volgens de theorie bij kan dragen, wat er volgens de respondenten en/of deelnemers van de enquête of interviews, dient te worden verbeterd om dit te bereiken en op welk onderdeel van werkgeluk dit van invloed is.

In een happy cultuur zijn de doelstellingen, kernwaarden en het bestaansdoel van de organisatie helder, inspirerend en door de gehele organisatie heen geïntegreerd. Successen worden gevierd, er is ruimte voor plezier met collega's, samenwerken gebeurt op basis van vertrouwen en er is sprake van een open, positieve en inclusieve cultuur. Tevens komen het doel, de normen, waarden, producten en diensten van de organisatie terug in de inrichting van de werkplekken. Dit is van invloed op de 'purpose' en 'fun & friendship' die medewerkers in hun werk ervaren. Uit de resultaten van het fieldresearch blijkt dat het nodig is om bij de Directie HR een duidelijke, kernachtige, en richtinggevende missie en visie op te stellen, welke zichtbaar worden gemaakt in de inrichting van het gebouw en de werkplekken en breed worden gecommuniceerd. Verder is het nodig dat: vaker (sociale)

activiteiten worden georganiseerd; zichtbaar wordt gemaakt wat welke afdeling doet; interviews worden georganiseerd; vast wordt gesteld wat mijlpalen of successen zijn en successen van afdelingen en de gehele Directie HR, met elkaar worden gedeeld. Zo weet men beter wie waarvoor kan worden benaderd, waar andere afdelingen mee bezig zijn en wordt de verbondenheid vergroot.

Om te spreken van energie gevende werkplekken, is het van belang dat medewerkers prettig en effectief kunnen werken en vergaderen. Een dergelijke werkomgeving bevordert hun productiviteit, gezondheid en vitaliteit, dient als ontmoetingsplek en inspiratiebron en draagt bij aan de onderlinge sociale contacten. Dit is van invloed op de 'flow' die medewerkers in hun werk ervaren. Uit de resultaten van de enquête en de interviews blijkt dat het nodig is om bij de Directie HR het volgende te verbeteren: meer werk- en stilteplekken, afgesloten ruimten en beluimten creëren en/of schermen of wanden tussen de werkplekken plaatsen. Daarnaast zouden de respondenten graag zien dat tips over solidariteit en flexibiliteit worden verspreid en afspraken worden gemaakt over het reserveren en gebruiken van afgesloten ruimten en over vaste momenten waarop een team bij elkaar kan zitten.

Bij agile leiderschap geeft men leiding door medewerkers te faciliteren bij het behalen van resultaten, rekening te houden met hun individuele behoeften, voldoende autonomie te geven en hen te motiveren het beste uit zichzelf te halen. Tevens is een zichtbare en inspirerende directie van belang. Dit is van invloed op de 'flow' en 'purpose' die medewerkers in hun werk ervaren. Uit de resultaten van het fieldresearch blijkt dat het nodig is dat binnen de Directie HR vaker feedbackgesprekken worden gehouden en men beter inzicht krijgt in elkaars ervaring, kennis, kwaliteiten en in wat iemand graag doet. Tevens is het nodig dat leidinggevendenden de missie en visie naar het eigen team vertalen.

Een goede employee journey sluit aan op de kernwaarden van de organisatie en de behoeften van medewerkers. Daaraan moeten alle HR-instrumenten en -processen bijdragen. Dit is van invloed op de 'flow' en 'purpose' die medewerkers in hun werk ervaren. Uit de resultaten van de enquête en de interviews blijkt dat het nodig is dat binnen de Directie HR het volgende wordt verbeterd: in het onboardingproces aandacht hebben voor de kernwaarden, missie, visie en doelen van de Directie HR en voor de opleiding- en ontwikkelmogelijkheden die Defensie biedt. Dit laatste dient voor alle medewerkers duidelijker en toegankelijker te worden gemaakt. Daarnaast is het nodig dat loopbaanbegeleiders actief op de voorgrond treden en meer betrokken zijn.

'Technologie die voor je werkt' gaat erover dat medewerkers hun werk op een efficiënte en prettige manier kunnen doen en dat de technologie simpel en efficiënt is en hen ondersteunt bij het uitvoeren van hun werk. Dit is van invloed op de 'flow' die medewerkers in hun werk ervaren. Op basis van de resultaten van de enquête en de interviews kan worden gesteld dat Defensie haar medewerkers veel faciliteiten en de benodigde middelen biedt. De systemen waarmee wordt gewerkt zijn echter verouderd en omslachtig en daardoor traag en inefficiënt. De iPad is overigens een schaars goed.

Er zijn allerlei omgevingsfactoren van invloed op de organisatie en haar medewerkers. De wensen en behoeften van medewerkers veranderen daardoor. Door hier aandacht voor te hebben, continu met medewerkers in gesprek te blijven en hierop in te spelen, wordt de medewerker centraal gezet en een zo goed mogelijke employee experience gecreëerd. Dit stelt de organisatie in staat om talent (aan te trekken en) te behouden. Op basis van dit alles kan worden gesteld dat het conceptueel model uit paragraaf 3.5. juist is opgesteld: HEART leidt tot P3F, leidt tot werkgeluk, leidt tot binden en boeien en leidt er uiteindelijk toe dat de Koninklijke Landmacht in staat is om de bezettingsgraad op peil (te krijgen en) te houden en dus ook de gevraagde gevechtskracht te leveren en samen te werken.

Paragraaf 6.3. Aanbevelingen

Op basis van het theoretisch kader, de resultaten van het fieldresearch en de conclusie (het antwoord op de hoofdvraag), zijn onderstaande aanbevelingen opgesteld. De aanbevelingen zijn verdeeld over de vijf aspecten van het HEART-model. Het doel van de aanbeveling wordt ook steeds benoemd. De

baten die aan deze aanbevelingen zijn verbonden, staan direct in relatie tot de genoemde doelen. Wanneer een aanbeveling bijvoorbeeld als doel heeft de verbondenheid, effectiviteit en efficiëntie te vergroten en de samenwerking te verbeteren, dan is dit ook de baat die men bij de aanbeveling heeft. Deze doelen staan in relatie tot elkaar en zorgen voor tijdwinst en dus ook besparing van loonkosten.

Paragraaf 6.3.1. Happy cultuur

1. Stel een missie en visie op voor de Directie HR, communiceer deze en maak deze zichtbaar.

Doel: (1) duidelijk maken wat de missie en visie van de Directie HR zijn, (2) duidelijk maken waar men middels het werk aan bijdraagt, (3) vergroten van het eenheidsgevoel, (4) richting geven en bovenal (5) verbondenheid creëren met de missie en visie en met de Directie HR zelf.

2. Start binnen de afdelingen met 'het vieren' van successen.

Doel: (1) duidelijk maken waar men middels het werk aan bijdraagt, (2) inzicht geven in het werk van collega's, (3) focus op het positieve en de 'klop op de schouder', (4) leren van elkaar en van afgeronde werkzaamheden en tot slot (5) draagvlak creëren voor 'het vieren' van successen.

3. Informeer medewerkers over de werkzaamheden van de verschillende afdelingen.

Doel: (1) inzicht geven in waar andere afdelingen mee bezig zijn en voor kunnen worden benaderd, (2) de samenwerking verbeteren en intensiveren, (3) van elkaar leren en (4) verbondenheid binnen de Directie HR vergroten.

4. Organiseer eens per maand een gezamenlijk koffiemoment.

Doel: (1) informeel bij elkaar komen, (2) extra moment voor korte, persoonlijk overgebrachte mededelingen en (3) verbondenheid binnen de Directie HR vergroten.

Paragraaf 6.3.2. Energie gevende werkplekken

5. Verminder het geluidsniveau op de werkplekken.

Doel: (1) medewerkers kunnen prettig en geconcentreerd werken, (2) frustraties verminderen en (3) verhogen van de efficiëntie en productiviteit.

6. Stel afspraken op over het (reserveren en) gebruiken van afgesloten ruimten, werkplekken en werkplekken.

Doel: (1) frustraties verminderen, (2) beschikbaarheid van afgesloten ruimten en werkplekken vergroten, (3) medewerkers kunnen prettig werken, (4) vergroten van efficiëntie in werkprocessen van teams en bovenal (5) duidelijkheid geven.

Paragraaf 6.3.3. Agile leiderschap en organiseren

7. Richt op de DP&O-borrel ook inhoudelijk het woord tot medewerkers.

Doel: (1) vergroten van het eenheidsgevoel, (2) het draagvlak voor zaken met betrekking tot gedane mededelingen vergroten, (3) duidelijk maken waar men middels het werk aan bijdraagt, (4) een zichtbare directie, (5) uiten van waardering en (6) richting geven.

Paragraaf 6.3.4. Redesign de employee journey

8. Maak het proces van opleiding en ontwikkeling duidelijk en toegankelijk.

Doel: (1) verduidelijken en vindbaar maken van de mogelijkheden en voorwaarden, (2) handvaten bieden en (3) stimuleren van persoonlijke ontwikkeling.

9. Ontwikkel een onboardingproces voor de Directie HR.

Doel: (1) sneller effectief en efficiënt werken, (2) verbeteren van de samenwerking, (3) vergroten van het 'welkomgevoel', (4) introduceren en/of verduidelijken van afdelingen, informatie, processen en systemen en tot slot (5) creëren van verbondenheid met collega's en de Directie HR.

Paragraaf 6.3.5. Technologie die voor je werkt

10. Verbeter de beschikbaarheid van mobiele apparaten.

Doel: (1) effectief en efficiënt werken, (2) vergroten van flexibiliteit en (3) vergemakkelijken van mobiel- en thuiswerken.

Hoofdstuk 7. Implementatieplan

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen uit paragraaf 6.3. uitgewerkt in een implementatieplan. Per aanbeveling wordt toegelicht welke stappen dienen te worden ondernomen, welke voorwaarden daar eventueel aan verbonden zijn en wie daarbij betrokken zijn. Tot slot wordt toegelicht welke kosten de aanbevelingen met zich meebrengen.

Paragraaf 7.1. Aanbevelingen

Paragraaf 7.1.1. Happy cultuur

1. Stel een missie en visie op voor de Directie HR, communiceer deze en maak deze zichtbaar.

1. Stel een projectgroep samen die dit project oppakt en hier verantwoordelijk voor is.
2. Stel een duidelijke, kernachtige en richtinggevende missie en visie op. Hanteer taalgebruik dat aansluit op de doelgroep en neem in dit proces de verschillende afdelingen mee.
3. Communiceer de missie en visie breed en stel daar een communicatieplan voor op. Hanteer ook hierbij taalgebruik dat aansluit op de doelgroep. Denk aan communicatiemiddelen zoals intranet, video, flyers, posters, mail en de HR NewsFlash.
4. Maak de missie en visie zichtbaar in de inrichting van de vierde verdieping van K9 en de werkvlekken. Denk aan flyers, posters, borden en teksten in gezamenlijke ruimtes. Houd de visualisaties levend en up-to-date door deze regelmatig te veranderen.

2. Start binnen de afdelingen met ‘het vieren’ van successen.

1. Informeer leidinggevenden over onderstaande stappen en maak hen kartrekker en tevens verantwoordelijk voor de voortgang en uitvoering van de stappen.
2. Iedere afdeling stelt, in gezamenlijk overleg, vast wat mijlpalen of successen zijn.
3. Leidinggevenden houden toezicht op de voortgang van mijlpalen of successen en benoemen deze voortgang ook, bijvoorbeeld in een afdelingsoverleg. Hierbij worden ook werkzaamheden op persoonsniveau betrokken. De leidinggevende zorgt ervoor dat stil wordt gestaan bij behaalde mijlpalen of successen en wat daarvan kan worden geleerd. Schenk bij deze evaluatie aandacht voor wat goed is gegaan en voor wat minder goed is gegaan.

3. Informeer medewerkers over de werkzaamheden van de verschillende afdelingen.

1. Informeer leidinggevenden over onderstaande stappen en maak hen kartrekker en tevens verantwoordelijk voor de voortgang en uitvoering van de stappen.
2. Iedere afdeling plaatst op intranet informatie over wat zij doet en waarvoor je bij haar terecht kunt. Tevens maakt zij dit zichtbaar op de werkvlek waar zij regelmatig zit. Denk hierbij aan een bord met haar hoofdtaken.
3. Afdelingen houden elkaar op de hoogte van waar zij mee bezig zijn. Dit doen zij door artikelen te plaatsen in de HR NewsFlash en op intranet. Artikelen op intranet worden voorzien van foto's, video's of andere visualisaties van waar de afdeling mee bezig is. Binnen het team wordt iemand verantwoordelijk gesteld voor het verzamelen van deze informatie, artikelen, foto's, video's of andere visualisaties. Diegene doet bijvoorbeeld in het afdelingsoverleg een oproep om dit aan te leveren.

4. Organiseer eens per maand een gezamenlijk koffiemoment.

1. Stel een kleine groep samen die verantwoordelijk is voor de organisatie en communicatie van de koffiemomenten. Denk bij communicatie aan mails, agenda uitnodigingen, posters met de data voor het komende jaar en intranet. Belangrijke voorwaarden zijn dat het koffiemoment plaatsvindt op maandag of dinsdag ochtend en laagdrempelig, kort en informeel van aard is. Indien nodig kan de directeur dit moment ook gebruiken om kort iets mee te delen.
2. Leidinggevenden benoemen, bijvoorbeeld in het afdelingsoverleg, de meerwaarde van het koffiemoment en stimuleren aanwezigheid. Tevens herinneren zij hun medewerkers hieraan.

Paragraaf 7.1.2. Energie gevende werkplekken

5. Verminder het geluidsniveau op de werkplekken.

1. Stel een aantal personen verantwoordelijk voor het uitrollen van onderstaande acties.
2. Voorzie de helft van de werkplekken van schermen. Informeer daarvoor eerst bij Komfort wat de mogelijkheden zijn en of er beperkingen zijn.
3. Faciliteer noise cancelling koptelefoons (gedeeltelijk), stel daarvoor een regeling op en communiceer deze via mail, intranet en benoem dit op een gezamenlijke bijeenkomst.
4. Stel tips op over solidariteit en flexibiliteit met betrekking tot geluid. Denk aan tips over bellen of overleggen op de werkvlek. Verspreid dit per mail, plaats deze op intranet en voorzie elke werkvlek van een poster of bord met de belangrijkste tips.

6. Stel afspraken op over het (reserveren en) gebruiken van afgesloten ruimten, werkvlekken en werkplekken.

1. Afspraken die dienen te worden gemaakt zijn bijvoorbeeld: (1) afgesloten ruimten kunnen x tijd van te voren worden gereserveerd, (2) een reservering vervalt wanneer na 15 minuten nog niemand aanwezig is en (3) op dag x heeft afdeling x voorrang op werkvlek x.
2. Stel tips op over solidariteit en flexibiliteit met betrekking tot het (reserveren en) gebruiken van afgesloten ruimten, werkvlekken en werkplekken. Verspreid dit per mail, plaats deze op intranet en voorzie afgesloten ruimten en werkvlekken van een poster of bord met de belangrijkste tips. Dit kan worden gecombineerd met stap 4 van aanbeveling 5.
3. Plaats op intranet een rooster van welke afdeling op welke dag, op een bepaalde werkvlek voorrang heeft. Zorg dat deze goed vindbaar is en stuur deze ook per mail naar medewerkers.

Paragraaf 7.1.3. Agile leiderschap en organiseren

7. Richt op de DP&O-borrel ook inhoudelijk het woord tot medewerkers.

1. Creëer bij leidinggevend en de directeur draagvlak voor onderstaande actie.
2. Schenk naast het introduceren en uitdrinken van medewerkers, ook aandacht aan het doen van inhoudelijke mededelingen. Denk aan: (1) waar men de komende tijd als Directie HR mee aan de slag gaat, (2) wat men de afgelopen tijd heeft bereikt, (3) waar de directeur trots op is of (4) waarvan kan worden geleerd. Spreek op deze manier waardering ook regelmatig uit.

Paragraaf 7.1.4. Redesign de employee journey

8. Maak het proces van opleiding en ontwikkeling duidelijk en toegankelijk.

1. Stel een projectgroep samen die dit project oppakt en hier verantwoordelijk voor is. Zoek hierbij de samenwerking op met de juiste afdelingen en personen binnen de organisatie.
2. Onderzoek hoe het proces van opleiding en ontwikkeling verloopt. Denk aan wie, wat, waar, hoe en wanneer. Wie moet je waarvoor benaderen, hoe doe je dat en wanneer doe je dat? Of waar vind je bepaalde informatie, wat is jouw budget en wat kan je ermee? Zoek ook uit wie de loopbaanbegeleiders zijn en waarvoor je hen kunt benaderen.
3. Stel een document op met de verzamelde informatie. Maak daarin inzichtelijk: wie, wat, waar, hoe en wanneer.
4. Stem met de loopbaanbegeleiders af dat dit document is opgesteld en naar medewerkers zal worden verspreid en stel hen ervan op de hoogte dat zij mogelijk meer worden benaderd.
5. Communiceer over dit document richting medewerkers. Laat leidinggevend het in het afdelingsoverleg benoemen, plaats het document op intranet en verspreid het per mail. Daarnaast kan het op de DP&O-borrel of tijdens een koffiemomentje worden benoemd.

9. Ontwikkel een onboardingproces voor de Directie HR.

1. Stel een projectgroep samen die dit project oppakt en hier verantwoordelijk voor is. Zij dienen de afdelingshoofden hierbij te betrekken.

2. Organiseer een introductieochtend waarin medewerkers kennismaken met elkaar en door de organisatie en de Directie HR heen worden geleid. Denk aan de kernwaarden, missie, visie, doelen en het organogram van de organisatie en de Directie HR. Laat de directeur deze ochtend openen en wijs medewerkers aan die de introductieochtend leiden. Geef nieuwe medewerkers deze ochtend bovendien informatie over wat zij waar kunnen vinden (digitaal en op de werkvloer) en wie zij waarvoor nodig hebben. Leidt hen tot slot rond door het gebouw en ga samen lunchen.
3. Verstrek aan nieuwe medewerkers een digitaal document met informatie over zaken zoals systemen, afdelingen, benodigdheden en opleidings- en ontwikkelmogelijkheden. Plaats dit document tevens op intranet.
4. Stel de medewerkers van de Directie HR op de hoogte van dit onboardingproces en het doel ervan. Benoem dit op de DP&O-borrel en communiceer vervolgens per mail naar medewerkers hoe dit proces erin hoofdlijnen uit ziet (pdf) en stuur ook het document, waarover bij stap 3 is gesproken, naar hen toe. Plaats tevens een artikel in de HR NewsFlash.

Paragraaf 7.1.5. Technologie die voor je werkt

10. Verbeter de beschikbaarheid van mobiele apparaten.

1. Stel een projectgroep samen die dit oppakt, de mobiele apparaten verspreid en hier verantwoordelijk voor is. Zoek hierbij de samenwerking met de juiste afdelingen en personen.
2. Vergroot het aantal beschikbare mobiele apparaten (bijvoorbeeld de iPad). Op die manier worden wachttijden verlaagd en kunnen medewerkers beter mobiel- en thuiswerken. Dit zorgt ervoor dat zij flexibeler zijn en minder afhankelijk zijn van een werkplek in Utrecht.
3. Communiceer het naar medewerkers zodra de iPad voldoende op voorraad is, door dit op een gezamenlijke bijeenkomst mee te delen, een mail naar hen te sturen en een bericht op intranet en in de HR NewsFlash te plaatsen. Wijs hen daarbij ook op de wijze van aanvragen.

Paragraaf 7.2. Kosten

Bovenstaande aanbevelingen vergen een tijdsinvestering van de medewerkers van de Directie HR. Dit betekent dat de medewerkers een deel van hun werktijd besteden aan het implementeren of uitvoeren van de aanbevelingen. De aanbevelingen vergen van de organisatie daarom een investering van een deel van de huidige loonkosten. Deze kosten worden niet verder doorberekend, omdat het niet mogelijk is een reële inschatting te maken van de tijd die medewerkers hier, naast hun eigen werk, voor nodig hebben. Bovendien is dit bij meerdere stappen niet relevant. Bijvoorbeeld het benoemen van zaken in een afdelingsoverleg, valt binnen de tijd die voor een afdelingsoverleg staat gereserveerd.

Twee aanbevelingen vragen wel degelijk om een aanvullende investering, buiten tijd en loon om. De vierde aanbeveling vraagt een investering in boodschappen. Stel dat bij een gezamenlijk koffiemoment koeken worden neergezet, alle 125 medewerkers aanwezig zijn en gemiddeld €1,50 per medewerker aan koeken wordt uitgegeven, dan betekent dit een investering van €187,50 per koffiemoment. De vijfde aanbeveling vraagt een investering in schermen tussen de werkplekken. Op bijvoorbeeld de website van MV Kantoor (z.j.), is te zien dat een scherm van bijvoorbeeld 80 centimeter hoog (waarvan 60 centimeter boven tafel) en 160 centimeter breed, €260,- kost. Uitgaand van het aantal werkplekken op basis van 70% van de bezetting, zoals genoemd in een van de interviews, zijn afgerond 88 (125 x 0,7) schermen nodig. Bij de aanbeveling is gesteld dat de helft van de werkplekken van een scherm dient te worden voorzien. Dit betekent dat een investering van €11.440,- (€260,- x 44) nodig is. Tevens is in deze aanbeveling gesproken over het faciliteren van noise cancelling koptelefoons. Bij Coolblue (z.j.) worden noise cancelling koptelefoons uit de 'middenklasse' verkocht vanaf een prijs van €129,-. De 'topklasse' begint bij een prijs van €229,-. Stel dat wordt gekozen om noise cancelling koptelefoons uit de 'middenklasse' volledig te faciliteren en alle 125 medewerkers van de Directie HR vragen deze aan, dan betekent dit een investering van €16.125,- (€129,- x 125). Bepaal daarom welke klasse en welk gedeelte van de aanschafwaarde worden gefinancierd.

Literatuurlijst

- Academy Suite. (z.j.). *Wat is binden en boeien?* [webpagina]. Opgevraagd van <https://academysuite.nl/wat-is-binden-en-boeien/> op 2019, 17 december.
- Akkers, T. (2016, 11 april). *Verwachtingstheorie* [internetartikel]. Opgevraagd van <https://www.ensie.nl/twan-akkers/verwachtingstheorie> op 2020, 25 februari.
- Alblas, G., & Wijsman, E. (2013). *Gedrag in organisaties* (6de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Ambtenarensalaris.nl. (z.j.). *Defensie* [webpagina]. Opgevraagd van <https://ambtenarensalaris.nl/defensie/> op 2020, 16 februari.
- Ambtenarensalaris.nl. (z.j.). *Welke vakbonden zijn er voor Defensie?* [webpagina]. Opgevraagd van <https://ambtenarensalaris.nl/kennisbank/defensie/welke-vakbonden-defensie/> op 2020, 16 februari.
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., van der Velden, T., & de Goede, M. (2013). *Basisboek Kwalitatief onderzoek* (3de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, B., Kalmijn, M., & de Goede, M. (2015). *Basisboek Enquêteeren* (4de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- Banach, A. (z.j.). *Boeien en binden van medewerkers* [webpagina]. Opgevraagd van <https://arjenbanach.nl/boeien-en-binden-van-medewerkers/> op 2020, 24 februari.
- Bergsma, A., & Hamburger, O. (z.j.). *Wat is gelukkig werken?* [webpagina]. Opgevraagd van https://gelukkigwerken.nl/wp-content/uploads/2018/07/Wat-is-gelukkig-werken_-Hoofdstuk-1-V-05-2018.pdf op 2020, 28 februari.
- Beulen, L.J.A. (2019, 22 mei). *Veiligheid is vooruitzien* [pdf]. Opgevraagd van <https://www.militairespectator.nl/sites/default/files/teksten/bestanden/Militaire%20Spectator%205-2019%20Beulen.pdf> op 2020, 18 februari.
- Blotenburg. (2019, 30 december). *Meer aandacht voor werkgeluk en werk-privébalans in cao's in 2019* [internetartikel]. Opgevraagd van <https://www.rtlz.nl/life/artikel/4970456/cao-werk-privé-balans-verlof-geluk-burn-out-stress> op 2020, 5 januari.
- Commandant Landstrijdkrachten. (2018, februari). *Samen bouwen aan de toekomst* [intern document]. Opgevraagd op 2020, 16 februari.
- Coolblue. (z.j.). *Noise cancelling koptelefoons* [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.coolblue.nl/hoofdtelefoons/noise-cancelling/kwaliteit-noise-cancelling:topklasse?sorteren=laagste-prijs> op 2020, 11 mei.
- Defensie. (2016, 8 december). *Milieuzorg... voor een veiligere wereld* [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.defensie.nl/organisatie/landmacht/documenten/videos/2016/12/08/milieuzorg-voor-een-veiligere-wereld> op 2020, 18 februari.
- Defensie. (2018, 26 maart). *Defensienota 2018* [pdf]. Opgevraagd van <https://www.defensie.nl/organisatie/landmacht/documenten/beleidsnotas/2018/03/26/defensienota-2018> op 2019, 13 november.

- Defensie. (z.j.). *Commandant Landstrijdkrachten* [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.defensie.nl/organisatie/landmacht/c-las> op 2020, 17 februari.
- Defensie. (z.j.). *Embleem* [afbeelding]. Opgevraagd van <https://www.defensie.nl/onderwerpen/emblemen/emblemen-koninklijke-landmacht/staf-commando-landstrijdkrachten> op 2020, 15 februari.
- Defensie. (z.j.). *Organisatiestructuur* [afbeelding]. Opgevraagd van <https://www.defensie.nl/organisatie/landmacht/organisatiestructuur> op 2020, 14 februari.
- De Geluksfabriek. (z.j.). *Boeien en Binden* [webpagina]. Opgevraagd van <http://www.geluksfabriek.nl/BoeienBinden/tabid/52/Default.aspx> op 2020, 25 februari.
- Dingemanse, K. (2019, 30 september). *Wat is fieldresearch of veldonderzoek nu precies?* [internetartikel]. Opgevraagd van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/fieldresearch-veldonderzoek/> op 2020, 14 februari.
- Directie HR. (2019, 19 december). *Personeelsagenda CLAS* [intern document]. Opgevraagd op 2020, 12 februari.
- Eelants, M. (z.j.). *7S model McKinsey* [afbeelding]. Opgevraagd van <https://www.marketingmodellen.com/7s-model-van-mckinsey/> op 2020, 24 februari.
- Geerlink, G.H.M. (2019, 22 maart). *HR Monitor 2018* [internetartikel]. Opgevraagd van http://intranet.mindef.nl/dosco/divisie_personeel_en_organisatie_defensie/Organisatie/Eenheden_Directies/Staf/Afdelingen/TOS/Publicaties.aspx op 2020, 12 februari.
- Haijtema, D. (z.j.). *Leve het grote geluk* [pdf]. Opgevraagd van https://gelukkigwerken.nl/wp-content/uploads/2018/07/MT09-48_GelukkigWerken-copy.pdf op 2020, 28 februari.
- Hamburger, O. & Klappe, E. (2013). *Gelukkig(er) werken als verpleegkundige* [pdf]. Opgevraagd van <https://gelukkigwerken.nl/wp-content/uploads/2018/07/20133-tvoo-gelukkiger-werken-als-verpleegkundige1-copy.pdf> op 2020, 3 maart.
- Hamburger, O., & Veldhoen, A. P. (2018, oktober). *Werkgeluk in Nederland* [pdf]. Opgevraagd van <https://gelukkigwerken.nl/wp-content/uploads/2018/10/Werkgeluk-in-Nederland-Eerste-resultaten.pdf> op 2020, 28 februari.
- Helliwell, J. F., Layard, R., & Sachs, J. D. (2018). *World Happiness Report* [pdf]. Opgevraagd van https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2018/WHR_web.pdf op 2020, 28 februari.
- Hendriksen, R. (2020, 13 januari). *Wat is goed werkgeverschap (anno 2020)?* [internetartikel]. Opgevraagd van <https://mycademy.com/site/goed-werkgeverschap/> op 2020, 12 maart.
- Heynens, G., & Met, R. (2017, september). *De werkgelukformule* [pdf]. Opgevraagd van <https://bureauyop.nl/wp-content/uploads/2017/09/De-WerkgelukFormule-Bureau-YOP.pdf> op 2020, 28 februari.
- HR Innovatie. (2019, 6 december). *HR Grondhouding PASSIE* [intern document]. Opgevraagd op 2020, 12 februari.

- Jonker, J. (2019, 10 december). *Alles over stakeholders, stakeholdermanagement en de stakeholdertheorie* [internetartikel]. Opgevraagd van <https://www.managementimpact.nl/artikel/alles-stakeholders-stakeholdermanagement-en-de-stakeholdertheorie/> op 2020, 12 februari.
- Kleisterlee, M. (2020, 12 februari). *Kees de Rijke, HR-directeur landmacht: 'Het gevoel van kameraadschap vind je nergens anders'* [internetartikel]. Opgevraagd van https://www.pwnet.nl/organisatie-strategie/artikel/2020/02/generaal-kees-de-rijke-hr-directeur-landmacht-het-gevoel-van-kameraadschap-vind-je-nergens-anders-10132706?_ga=2.173620835.1339329875.1581573879-1559464979.1581573879#.XkOclMli3dd.facebook op 2020, 13 februari.
- Kluijtmans, F. (2014). *Leerboek HRM* (2de editie) [leerboek]. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- Koninklijke Landmacht. (2018, november). *Veiligheid is vooruitzien. De toekomstvisie Koninklijke Landmacht* [pdf]. Opgevraagd van <https://www.defensie.nl/organisatie/landmacht/documenten/publicaties/2018/11/05/toekomstvisie-koninklijke-landmacht> op 2019, 16 november.
- Koninklijke Landmacht. (z.j.). *Landmacht in beeld* [intern document]. Opgevraagd op 2020, 16 februari.
- Krul, A. (2017, 7 april). *Hoe doe je deskresearch?* [internetartikel]. Opgevraagd van <https://www.scribbr.nl/scriptie-structuur/hoe-doe-je-deskresearch/> op 2020, 12 februari.
- Lange, A. H., de & Heijden, B. I. J. M., van der. (2015). *Een leven lang inzetbaar?* (2de editie). Deventer, Nederland: Vakmedianet.
- ManagementSite. (2010, 20 oktober). *Best Practices! Valkuil of houvast?* [internetartikel]. Opgevraagd van <https://www.managementsite.nl/best-practices> op 2020, 3 maart.
- Marcus, J., & Dam, N., van. (2015). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management* (8ste editie). Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- Meulen, F. van der & Wolff, M. (z.j.). *De pijlers van werkgeluk in de praktijk* [pdf]. Opgevraagd van https://happyoffice.nl/wp-content/uploads/2019/03/Happy-Office_Werkgeluk-in-de-praktijk-ebook-2019.pdf op 2020, 5 maart.
- Mes, H. & Peper, G. (2018, 20 november). *De Beste Employee Experience met HEART* [afbeelding]. Opgevraagd van <https://hrcommunity.nl/2018/11/20/de-beste-employee-experience-met-heart/> op 2020, 2 maart.
- Mes, H. & Peper, G. (2018). *Employee Experience* (1ste editie). Deventer, Nederland: Vakmedianet.
- Mes, H. & Peper, G. (2019, 26 maart). *Samen werken aan (nog) meer werkgeluk* [afbeelding]. Opgevraagd van https://www.managementsupport.nl/persoonlijke-ontwikkeling/nieuws/2019/03/samen-werken-aan-nog-meer-werkgeluk-10116189?_ga=2.97315039.1722079592.1583016423-867397777.1583016423 op 2020, 29 februari.
- MV Kantoor. (z.j.). *scheidingswanden >* [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.mvkantoor.nl/akoestiek/scheidingswanden> op 2020, 10 mei.
- Peper, G. (2017, februari). *Gelukkig werken* [pdf]. Opgevraagd van <https://www.happinessbureau.nl/images/docs/O&O-GelukkigWerken-feb2017.pdf> op 2019, 16 november.

- Sanders, C. (2019, 11 december). *'Niemand belangrijker dan het team'* [internetartikel]. Opgevraagd van <https://chro.nl/artikel/niemand-belangrijker-dan-het-team-interview-kees-de-rijke-hr-landmacht> op 2020, 15 februari.
- Swaen, B. (2017, 3 augustus). *Validiteit in je scriptie* [internetartikel]. Opgevraagd van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-van-scriptieonderzoek/> op 2020, 8 maart.
- Swaen, B. (2020, 10 januari). *Formuleren van onderzoeksvragen voor je scriptie* [internetartikel]. Opgevraagd van <https://www.scribbr.nl/starten-met-je-scriptie/type-onderzoeksvragen/> op 2020, 18 februari.
- Swennen, L. (2018, februari). *Gelukkig werken bij De Nederlandsche Bank* [pdf]. Opgevraagd van https://gelukkigwerken.nl/wp-content/uploads/2018/07/Gelukkig-Werken_DNB_HRenOverheidV02.pdf op 2020, 3 maart.
- Visser, B. (2019, 22 oktober). *Personeelsrapportage* [pdf]. Opgevraagd van <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2019/10/22/personeelsrapportage-midden-2019/2019+10+22+Bijlage+bij+brief+STASDEF+WEB+P+Rapportage+midden+2019.pdf> op 2020, 18 februari.
- Vos, J. (2019, 1 oktober). *Presentatie Janine Vos HR Innovatieatelier CLAS* [intern document]. Opgevraagd op 2020, 3 maart.
- Zee, F. van der. (2017). *Representativiteit* [webpagina]. Opgevraagd van <https://hulpbijonderzoek.nl/online-woordenboek/representativiteit/> op 2020, 16 april.

Bijlagen

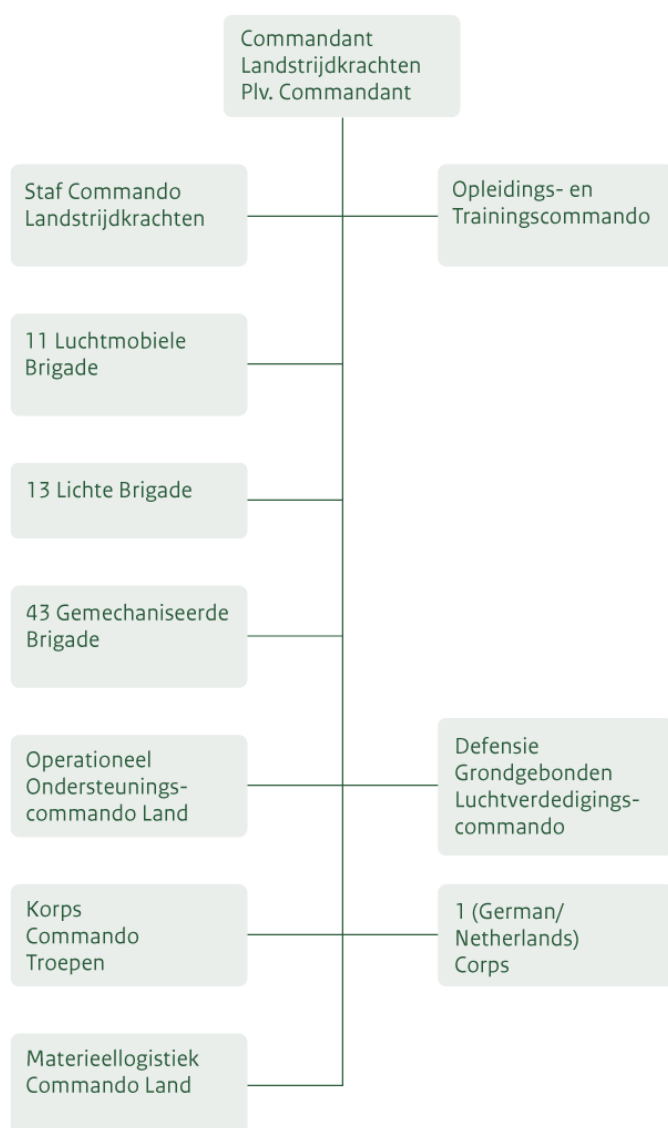
Bijlage 1. Logo Koninklijke Landmacht (Defensie, z.j.)



Bijlage 2. Logo Staf Commando Landstrijdkrachten (Defensie, z.j.)



Bijlage 3. Organogram Koninklijke Landmacht (Defensie, z.j.)

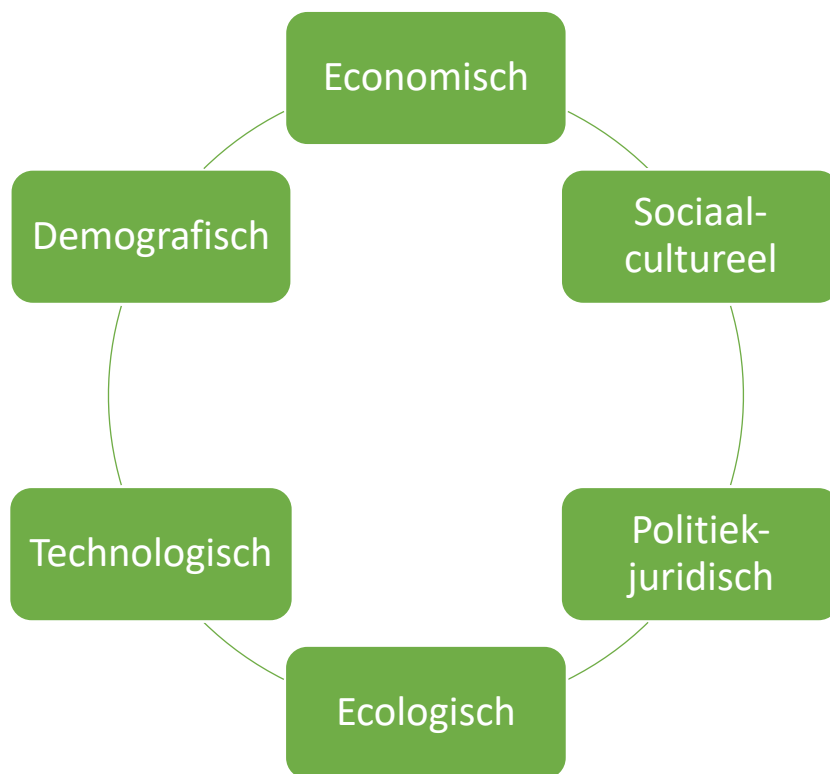


Bijlage 4. Personele samenstelling Koninklijke Landmacht (Geerlink, 2019)

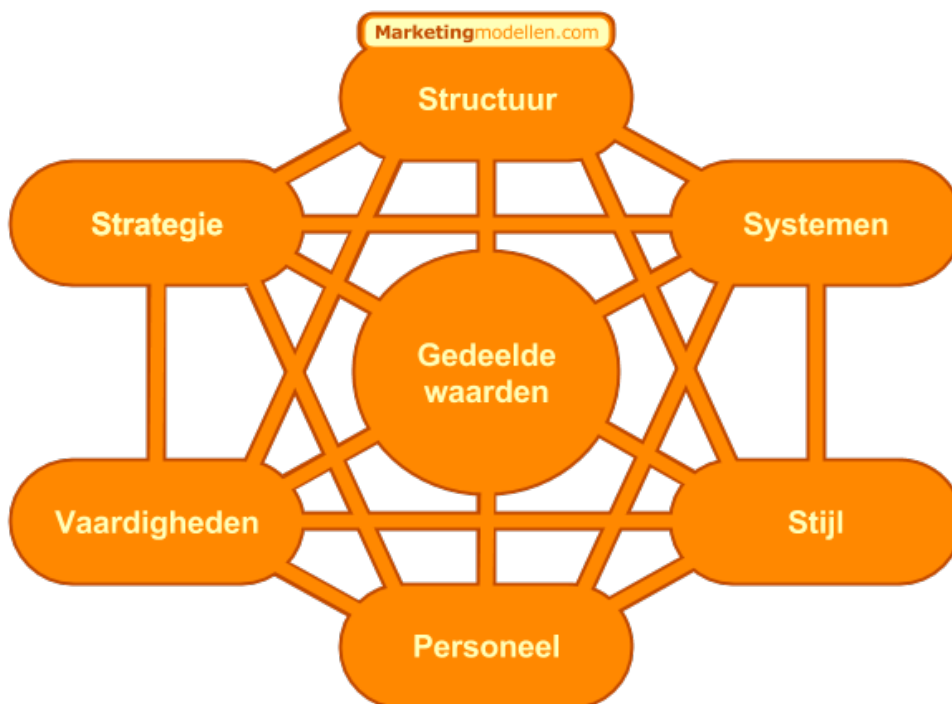
Tabel 4. Personele samenstelling Koninklijke Landmacht op 1 januari 2019

OPF code (categorie)	Man	FTE	Vrouw	FTE	Totaal	FTE
Militair	12.745	12.745	842	842	13.587	13.587
Burger	2.182	2.051	448	395	2.630	2.447
Reservist	3.329	3.329	342	342	3.671	3.671
Totaal	18.256	18.125	1.632	1.579	19.888	19.705

Bijlage 5. DESTEP-analyse (Marcus & Van Dam, 2015, pp. 77-113)



Bijlage 6. 7S-model McKinsey (Eelants, z.j.)



Bijlage 7. Blanco enquête

Beste collega,

Sinds 10 februari loop ik, Marlieke van Driel, stage op de afdeling HR Innovatie CLAS. Dit doe ik in het kader van de opleiding HRM aan Hogeschool Leiden. Op dit moment zit ik in het vierde leerjaar en ben ik bezig met mijn afstudeeronderzoek naar betrokkenheid, bevoegenheid en zingeving bij de Directie P&O.

Om te kunnen groeien en te bouwen aan de toekomst, moeten wij eerst onze organisatie op orde krijgen. De commandant Landstrijdkrachten heeft daarvoor de volgende missie opgesteld: *‘Een betrouwbare Koninklijke Landmacht die levert als het moet, die samenwerkt en waar het prettig is om te werken.’* Vooral dit laatste speerpunt is belangrijk voor het binden en boeien van medewerkers en het op peil krijgen van de bezettingsgraad van de Koninklijke Landmacht.

Hoe prettig is het nu om bij de Directie P&O te werken? Door middel van mijn afstudeeronderzoek wil ik daar inzicht in verkrijgen. Wilt u mij daarbij helpen door een vragenlijst in te vullen? De vragenlijst is opgedeeld in drie delen; zingeving, voldoening en plezier. Het invullen kost ca. 15 minuten en is uiteraard anoniem. De vragenlijst staat los van WERKblik en is alleen verspreid onder medewerkers van de Directie P&O die werkzaam zijn op de Kromhout Kazerne in Utrecht. Ten opzichte van WERKblik zullen andere onderwerpen worden uitgevraagd of zal dieper, dan wel op een andere manier, op bepaalde onderwerpen worden ingegaan. Dit onderzoek wordt uitgevoerd met goedkeuring van het MT Directie P&O en sluit aan op de uitkomsten van hun teamcoaching.

Zodra de vragenlijsten zijn ingevuld zal ik deze analyseren. Naar aanleiding van deze analyse zal ik van iedere afdeling 1 a 2 medewerkers interviewen. Aan de hand van alle resultaten en mijn theoretisch onderzoek, zal ik een algehele analyse maken en conclusies trekken. Vervolgens zal ik aanbevelingen ter verbetering doen aan de afdeling HR Innovatie en het MT van de Directie P&O.

Wilt u de vragenlijst voor **vrijdag 3 april om 12:00 uur** invullen? In verband met de maatregelen m.b.t. het coronavirus (thuiswerken e.d.) is een papieren vragenlijst helaas geen optie. Ik wil u daarom vragen om onderstaande link naar uw internetbrowser te kopiëren en de vragenlijst van daar uit in te vullen. Ondanks dat dit mogelijk ongemak met zich meebrengt hoop ik op uw medewerking. Uw input is van groot belang voor het onderzoek.

Link naar de vragenlijst:

<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=RJMPhXjgfkacXoTYLyCKx0fQqoEdYoXKgaAoxGQWYvFUQVFISEpZMIZSTkxYTk02MFIXQUpsWk9KMi4u>

Mocht u naar aanleiding van de vragenlijst of het onderzoek vragen of opmerkingen hebben, dan kunt u uiteraard contact met mij opnemen. Mijn e-mailadres is MWE.v.Driel@mindef.nl.

Bij voorbaat wil ik u hartelijk bedanken voor uw medewerking en de tijd die u heeft geïnvesteerd in het invullen van de vragenlijst!

Met vriendelijke groet,

Marlieke van Driel
Stagiaire HR Innovatie CLAS

Algemeen

Voordat u begint met het invullen van de vragenlijst heb ik eerst wat algemene informatie van u nodig. Wilt u aankruisen wat op u van toepassing is?

- Geslacht** ☐ man ☐ vrouw ☐ anders
- Leeftijdscategorie** ☐ 15-25 jaar ☐ 25-35 jaar ☐ 35-45 jaar ☐ 45-55 jaar
☐ 55 jaar en ouder
- OPF code** ☐ militair ☐ militair bd ☐ burger ☐ reservist
- Afdeling** ☐ Adv.&HRM ☐ DB ☐ HRI ☐ GZHZ
☐ PG ☐ Cogp PLC ☐ TGTF

☐ Ik wil bovenstaande gegevens deels niet afgeven.

☐ Ik wil bovenstaande gegevens niet afgeven.

Algemene verordening gegevensbescherming (AVG)

Door middel van deze vragenlijst zullen gegevens ten behoeve van de afstudeeropdracht van mevrouw M.W.E. van Driel worden verzameld. Het verwerken van deze gegevens geschiedt uitsluitend ten behoeve van de genoemde afstudeeropdracht. Dit betekent dat de verzamelde gegevens zullen worden geanalyseerd en dat op basis daarvan conclusies zullen worden getrokken en aanbevelingen aan de afdeling HR Innovatie CLAS en het MT Directie P&O van de Koninklijke Landmacht zullen worden gedaan. De verzamelde gegevens zullen anoniem worden opgenomen in een onderzoeksrapport (eindverslag) en in een eindpresentatie. Het invullen van deze vragenlijst geschiedt anoniem. De ingevulde gegevens zijn daardoor niet naar u als persoon te herleiden. U neemt bovendien vrijwillig deel aan dit onderzoek. Het privacy beleid van Defensie blijft bij dit onderzoek leidend (zie de intranetpagina 'Privacy en beveiliging').

☐ Ja, ik ga akkoord met bovenstaande informatie en stem in met verwerking van de door mij ingevulde gegevens op bovenstaande wijze.

Zingeving

Dit onderdeel bestaat uit 12 stellingen. Kruis bij iedere stelling aan wat op u van toepassing is.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Stellingen					
1. De waarden van de Directie P&O zijn voor mij duidelijk.					
2. Ik voel mij verbonden met de waarden van de Directie P&O.					
3. De missie en visie van de Directie P&O zijn voor mij duidelijk.					
4. Ik voel mij verbonden met de missie en de visie van de Directie P&O.					
5. Het is duidelijk hoe mijn werk bijdraagt aan de missie en de visie van de Directie P&O.					
6. De doelen van de Directie P&O zijn voor mij duidelijk.					
7. Ik voel mij verbonden met de doelen van de Directie P&O.					
8. Het is duidelijk hoe mijn werk bijdraagt aan de doelen van de Directie P&O.					
9. Het is in het algemeen duidelijk wat mijn werk oplevert.					
10. Ik ben trots op het werk dat ik doe.					
11. Ik ben trots op de producten en/of diensten van de Koninklijke Landmacht.					
12. De doelen, waarden, producten en diensten van de Koninklijke Landmacht zijn voldoende zichtbaar in de inrichting van de 4 ^{de} verdieping van K9 (gangen, vergaderruimten, werkplekken e.d.).					

Voldoening

Dit onderdeel bestaat uit 38 stellingen, verdeeld over twee tabellen. Kruis bij iedere stelling aan wat op u van toepassing is.

	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Heel vaak/ altijd
Stellingen					
1. Mijn werk ervaar ik als nuttig en zinvol.*					
2. Mijn werk geeft mij een gevoel van voldoening.					
3. Ik ga helemaal op in mijn werk.					
4. Ik voel mij gewaardeerd door mijn collega's.					
5. Ik voel mij gewaardeerd door mijn leidinggevende.					
6. Met de werkervaring waarover ik beschik, ben ik in staat om mijn werk uit te kunnen voeren.					
7. Met de kennis waarover ik beschik, ben ik in staat om mijn werk uit te kunnen voeren.					
8. Met de vaardigheden waarover ik beschik, ben ik in staat om mijn werk uit te kunnen voeren.					
9. Met de middelen waarover ik beschik, ben ik in staat om mijn werk uit te kunnen voeren.					
10. De technologie waarmee ik werk functioneert goed.					
11. De technologie waarmee ik werk ondersteunt mij in het uitvoeren van mijn werk.					
12. Mijn concentratie wordt aangetast door het geluidsniveau op mijn werkplek.					
13. De temperatuur op mijn werkplek is te hoog.					
14. Het is duidelijk wat er in mijn werk van mij wordt verwacht.					
15. Ik ben in staat om mijn doelen te bereiken.					
16. Ik ervaar voldoende regelruimte om mijn werk uit te kunnen voeren en in te kunnen delen.					
17. Ik ben gemotiveerd om zo goed mogelijk te presteren.					
18. Op mijn werk voel ik mij energiek, fit en sterk.					
19. Op mijn werk voel ik mij vrij om mijn mening uit te drukken.					
20. Op mijn werk voel ik mij vrij om initiatief te nemen.					
21. Mijn werktijden brengen mij in moeilijkheden met betrekking tot privéverplichtingen.					

*Deze vraag behoort tot het onderdeel zingeving.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Stellingen					
22. De technologie waarmee ik werk is gebruiksvriendelijk.					
23. In K9 zijn voldoende vergaderruimten aanwezig.					
24. In K9 zijn voldoende werkplekken aanwezig.					
25. Er is voldoende daglicht op mijn werkplek.					
26. Ik ervaar ruimte om fouten te mogen maken.					
27. In mijn team wordt voldoende aandacht besteed aan het geven van feedback/ opbouwende kritiek.					
28. Mijn collega's stimuleren mij om het beste uit mijzelf te halen.					
29. Mijn leidinggevende stimuleert mij om het beste uit mijzelf te halen.					
30. Mijn leidinggevende stimuleert mij om mij verder te ontwikkelen.					
31. In mijn werk is voldoende aandacht voor mijn persoonlijke ontwikkeling.					
32. Ik heb binnen de Directie P&O voldoende opleidings- en ontwikkelmogelijkheden.					
33. Mijn werk biedt mij voldoende loopbaanperspectief.					
34. Er is voldoende aandacht voor mijn persoonlijke wensen en behoeften.					
35. Mijn werk ligt in lijn met wat ik graag doe.					
36. Mijn leidinggevende gedraagt zich als coach en mentor.					
37. Ik voel mij door mijn leidinggevende gehoord.					
38. Ik ervaar een goede balans tussen werk en privé.					

Plezier

Dit onderdeel bestaat uit 21 stellingen, verdeeld over twee tabellen. Kruis bij iedere stelling aan wat op u van toepassing is.

	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Heel vaak/ altijd
Stellingen					
1. Ik ga met plezier naar mijn werk.					
2. Ik heb plezier in mijn werk.					
3. In mijn werk is tijd voor het hebben van plezier met collega's.					
4. Ik voel mij gesteund door mijn collega's.					
5. Ik voel mij gesteund door mijn leidinggevende.					
6. Ik kan mijzelf zijn op mijn werk.					
7. In mijn team is aandacht voor het vieren van successen.					
8. Binnen de Directie P&O is aandacht voor het vieren van successen.					

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Stellingen					
9. Ik heb goed contact met mijn collega's.					
10. Ik heb goed contact met mijn leidinggevende.					
11. Ik voel mij verbonden met mijn collega's.					
12. Ik voel mij verbonden met mijn leidinggevende.					
13. Ik voel mij verbonden met de Directie P&O.					
14. De sfeer in het team is goed.					
15. De sfeer binnen de Directie P&O is goed.					
16. De samenwerking met mijn collega's is goed.					
17. De samenwerking met mijn leidinggevende is goed.					
18. De samenwerking tussen de afdelingen onderling is goed.					
19. Ik heb vertrouwen in mijn collega's.					
20. Ik heb vertrouwen in mijn leidinggevende.					
21. Ik heb vertrouwen in de directeur van de Directie P&O.					

Wellicht zijn er zaken niet aanbod gekomen, welke u wel graag onder de aandacht wilt brengen. Of wellicht wilt u zaken verder toelichten. Dit kunt u hieronder kwijt.

.....

.....

.....

.....

Nogmaals wil ik u hartelijk bedanken voor het invullen van de vragenlijst en uw medewerking aan mijn onderzoek.

Met vriendelijke groet,

Marlieke van Driel
Stagiaire HR Innovatie CLAS

Bijlage 8. Codeboek

Onderdeel	Vraag of stelling	Variabele	Antwoordcode	Meetniveau
Algemeen	Geslacht	Geslacht	1 = man/ 2 = vrouw/ 3 = anders	Nominaal
	Leeftijdscategorie	Leeftijdscategorie	1 = 15-25 jaar / 2 = 25-35 jaar/ 3 = 35-45 jaar/ 4 = 45-55 jaar/ 5 = 55 jaar en ouder	Ordinaal
	OPF code	OPF code	1 = militair/ 2 = militair bd/ 3 = burger/ 4 = reservist	Ordinaal
	Afdeling	Afdeling	1 = Adv. & HRM/ 2 = DB/ 3 = HRI/ 4 = GZHZ/ 5 = PG/ 6 = Cogp PLC/ 7 = TGTF	Nominaal
	Ik wil bovenstaande gegevens niet afgeven.	-	0 = Ik wil bovenstaande gegevens niet afgeven.	
Zingeving	De waarden van de Directie P&O zijn voor mij duidelijk.	Zingeving 1	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	Ik voel mij verbonden met de waarden van de Directie P&O.	Zingeving 2	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	De missie en visie van de Directie P&O zijn voor mij duidelijk.	Zingeving 3	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	Ik voel mij verbonden met de missie en de visie van de Directie P&O.	Zingeving 4	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	Het is duidelijk hoe mijn werk bijdraagt aan de missie en de visie van de Directie P&O.	Zingeving 5	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	De doelen van de Directie P&O zijn voor mij duidelijk.	Zingeving 6	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	Ik voel mij verbonden met de doelen van de Directie P&O.	Zingeving 7	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	Het is duidelijk hoe mijn werk bijdraagt aan de doelen van de Directie P&O.	Zingeving 8	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	Het is in het algemeen duidelijk wat mijn werk oplevert.	Zingeving 9	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	Ik ben trots op het werk dat ik doe.	Zingeving 10	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	Ik ben trots op de producten en/of diensten van de Koninklijke Landmacht.	Zingeving 11	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	De doelen, waarden, producten en diensten van de Koninklijke Landmacht zijn voldoende zichtbaar in de inrichting van de 4 ^{de} verdieping van K9 (gangen, vergaderruimten, werkplekken e.d.).	Zingeving 12	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
Voldoening	Mijn werk ervaar ik als nuttig en zinvol.*	Voldoening 1	1 = nooit/ 2 = soms/ 3 = regelmatig/ 4 = vaak/ 5 = heel vaak/ altijd	
	Mijn werk geeft mij een gevoel van voldoening.	Voldoening 2	1 = nooit/ 2 = soms/ 3 = regelmatig/ 4 = vaak/ 5 = heel vaak/ altijd	
	Ik ga helemaal op in mijn werk.	Voldoening 3	1 = nooit/ 2 = soms/ 3 = regelmatig/ 4 = vaak/ 5 = heel vaak/ altijd	
	Ik voel mij gewaardeerd door mijn collega's.	Voldoening 4	1 = nooit/ 2 = soms/ 3 = regelmatig/ 4 = vaak/ 5 = heel vaak/ altijd	
	Ik voel mij gewaardeerd door mijn leidinggevende.	Voldoening 5	1 = nooit/ 2 = soms/ 3 = regelmatig/ 4 = vaak/ 5 = heel vaak/ altijd	
	Met de werkervaring waarover ik beschik, ben ik in staat om mijn werk uit te kunnen voeren.	Voldoening 6	1 = nooit/ 2 = soms/ 3 = regelmatig/ 4 = vaak/ 5 = heel vaak/ altijd	
	Met de kennis waarover ik beschik, ben ik in staat om mijn werk uit te kunnen voeren.	Voldoening 7	1 = nooit/ 2 = soms/ 3 = regelmatig/ 4 = vaak/ 5 = heel vaak/ altijd	
	Met de vaardigheden waarover ik beschik, ben ik in staat om mijn werk uit te kunnen voeren.	Voldoening 8	1 = nooit/ 2 = soms/ 3 = regelmatig/ 4 = vaak/ 5 = heel vaak/ altijd	
	Met de middelen waarover ik beschik, ben ik in staat om mijn werk uit te kunnen voeren.	Voldoening 9	1 = nooit/ 2 = soms/ 3 = regelmatig/ 4 = vaak/ 5 = heel vaak/ altijd	
	De technologie waarmee ik werk functioneert goed.	Voldoening 10	1 = nooit/ 2 = soms/ 3 = regelmatig/ 4 = vaak/ 5 = heel vaak/ altijd	
	De technologie waarmee ik werk ondersteunt mij in het uitvoeren van mijn werk.	Voldoening 11	1 = nooit/ 2 = soms/ 3 = regelmatig/ 4 = vaak/ 5 = heel vaak/ altijd	
	Mijn concentratie wordt aangetast door het geluidsniveau op mijn werkplek.	Voldoening 12	1 = nooit/ 2 = soms/ 3 = regelmatig/ 4 = vaak/ 5 = heel vaak/ altijd	
	De temperatuur op mijn werkplek is te hoog.	Voldoening 13	1 = nooit/ 2 = soms/ 3 = regelmatig/ 4 = vaak/ 5 = heel vaak/ altijd	
	Het is duidelijk wat er in mijn werk van mij wordt verwacht.	Voldoening 14	1 = nooit/ 2 = soms/ 3 = regelmatig/ 4 = vaak/ 5 = heel vaak/ altijd	
	Ik ben in staat om mijn doelen te bereiken.	Voldoening 15	1 = nooit/ 2 = soms/ 3 = regelmatig/ 4 = vaak/ 5 = heel vaak/ altijd	
	Ik ervaar voldoende regelruimte om mijn werk uit te kunnen voeren en in te kunnen delen.	Voldoening 16	1 = nooit/ 2 = soms/ 3 = regelmatig/ 4 = vaak/ 5 = heel vaak/ altijd	
	Ik ben gemotiveerd om zo goed mogelijk te presteren.	Voldoening 17	1 = nooit/ 2 = soms/ 3 = regelmatig/ 4 = vaak/ 5 = heel vaak/ altijd	
	Op mijn werk voel ik mij energiek, fit en sterk.	Voldoening 18	1 = nooit/ 2 = soms/ 3 = regelmatig/ 4 = vaak/ 5 = heel vaak/ altijd	
	Op mijn werk voel ik mij vrij om mijn mening uit te drukken.	Voldoening 19	1 = nooit/ 2 = soms/ 3 = regelmatig/ 4 = vaak/ 5 = heel vaak/ altijd	

	Op mijn werk voel ik mij vrij om initiatief te nemen.	Voldoening 20	1 = nooit/ 2 = soms/ 3 = regelmatig/ 4 = vaak/ 5 = heel vaak/ altijd	
	Mijn werktijden brengen mij in moeilijkheden met betrekking tot privéverplichtingen.	Voldoening 21	1 = nooit/ 2 = soms/ 3 = regelmatig/ 4 = vaak/ 5 = heel vaak/ altijd	
	De technologie waarmee ik werk is gebruiksvriendelijk.	Voldoening 22	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	In K9 zijn voldoende vergaderruimten aanwezig.	Voldoening 23	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	In K9 zijn voldoende werkplekken aanwezig.	Voldoening 24	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	Er is voldoende daglicht op mijn werkplek.	Voldoening 25	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	Ik ervaar ruimte om fouten te mogen maken.	Voldoening 26	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	In mijn team wordt voldoende aandacht besteed aan het geven van feedback/ opbouwende kritiek.	Voldoening 27	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	Mijn collega's stimuleren mij om het beste uit mijzelf te halen.	Voldoening 28	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	Mijn leidinggevende stimuleert mij om het beste uit mijzelf te halen.	Voldoening 29	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	Mijn leidinggevende stimuleert mij om mij verder te ontwikkelen.	Voldoening 30	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	In mijn werk is voldoende aandacht voor mijn persoonlijke ontwikkeling.	Voldoening 31	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	Ik heb binnen de Directie P&O voldoende opleidings- en ontwikkelmogelijkheden.	Voldoening 32	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	Mijn werk biedt mij voldoende loopbaanperspectief.	Voldoening 33	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	Er is voldoende aandacht voor mijn persoonlijke wensen en behoeften.	Voldoening 34	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	Mijn werk ligt in lijn met wat ik graag doe.	Voldoening 35	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	Mijn leidinggevende gedraagt zich als coach en mentor.	Voldoening 36	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	Ik voel mij door mijn leidinggevende gehoord.	Voldoening 37	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	Ik ervaar een goede balans tussen werk en privé.	Voldoening 38	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
Plezier	Ik ga met plezier naar mijn werk.	Plezier 1	1 = nooit/ 2 = soms/ 3 = regelmatig/ 4 = vaak/ 5 = heel vaak/ altijd	
	Ik heb plezier in mijn werk.	Plezier 2	1 = nooit/ 2 = soms/ 3 = regelmatig/ 4 = vaak/ 5 = heel vaak/ altijd	
	In mijn werk is tijd voor het hebben van plezier met collega's.	Plezier 3	1 = nooit/ 2 = soms/ 3 = regelmatig/ 4 = vaak/ 5 = heel vaak/ altijd	
	Ik voel mij gesteund door mijn collega's.	Plezier 4	1 = nooit/ 2 = soms/ 3 = regelmatig/ 4 = vaak/ 5 = heel vaak/ altijd	
	Ik voel mij gesteund door mijn leidinggevende.	Plezier 5	1 = nooit/ 2 = soms/ 3 = regelmatig/ 4 = vaak/ 5 = heel vaak/ altijd	
	Ik kan mijzelf zijn op mijn werk.	Plezier 6	1 = nooit/ 2 = soms/ 3 = regelmatig/ 4 = vaak/ 5 = heel vaak/ altijd	
	In mijn team is aandacht voor het vieren van successen.	Plezier 7	1 = nooit/ 2 = soms/ 3 = regelmatig/ 4 = vaak/ 5 = heel vaak/ altijd	
	Binnen de Directie P&O is aandacht voor het vieren van successen.	Plezier 8	1 = nooit/ 2 = soms/ 3 = regelmatig/ 4 = vaak/ 5 = heel vaak/ altijd	
	Ik heb goed contact met mijn collega's.	Plezier 9	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	Ik heb goed contact met mijn leidinggevende.	Plezier 10	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	Ik voel mij verbonden met mijn collega's.	Plezier 11	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	Ik voel mij verbonden met mijn leidinggevende.	Plezier 12	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	Ik voel mij verbonden met de Directie P&O.	Plezier 13	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	De sfeer in het team is goed.	Plezier 14	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	De sfeer binnen de Directie P&O is goed.	Plezier 15	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	De samenwerking met mijn collega's is goed.	Plezier 16	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	De samenwerking met mijn leidinggevende is goed.	Plezier 17	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	De samenwerking tussen de afdelingen onderling is goed.	Plezier 18	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	Ik heb vertrouwen in mijn collega's.	Plezier 19	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	Ik heb vertrouwen in mijn leidinggevende.	Plezier 20	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
	Ik heb vertrouwen in de directeur van de Directie P&O.	Plezier 21	1 = Helemaal mee oneens/ 2 = mee oneens/ 3 = neutraal/ 4 = mee eens/ 5 = helemaal mee eens	
Overig	Opmerkingen	Opmerkingen	-	

Bijlage 9. Tabellen resultaten enquête

Zingeving – Stellingen

- Zingeving 1 De waarden van de Directie P&O zijn voor mij duidelijk.
- Zingeving 2 Ik voel mij verbonden met de waarden van de Directie P&O.
- Zingeving 3 De missie en visie van de Directie P&O zijn voor mij duidelijk.
- Zingeving 4 Ik voel mij verbonden met de missie en de visie van de Directie P&O.
- Zingeving 5 Het is duidelijk hoe mijn werk bijdraagt aan de missie en de visie van de Directie P&O.
- Zingeving 6 De doelen van de Directie P&O zijn voor mij duidelijk.
- Zingeving 7 Ik voel mij verbonden met de doelen van de Directie P&O.
- Zingeving 8 Het is duidelijk hoe mijn werk bijdraagt aan de doelen van de Directie P&O.
- Zingeving 9 Het is in het algemeen duidelijk wat mijn werk oplevert.
- Zingeving 10 Ik ben trots op het werk dat ik doe.
- Zingeving 11 Ik ben trots op de producten en/of diensten van de Koninklijke Landmacht.
- Zingeving 12 De doelen, waarden, producten en diensten van de Koninklijke Landmacht zijn voldoende zichtbaar in de inrichting van de 4de verdieping van K9 (gangen, vergaderruimten, werkplekken e.d.).

Tabel 5. Zingeving - aantallen

Variabele/ Antwoord	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	Totaal
Zingeving 1	2	17	14	29	8	70
Zingeving 2	2	9	22	30	7	70
Zingeving 3	5	16	14	27	8	70
Zingeving 4	3	15	19	27	6	70
Zingeving 5	1	12	22	26	9	70
Zingeving 6	4	11	13	34	8	70
Zingeving 7	4	11	14	34	7	70
Zingeving 8	3	6	24	29	8	70
Zingeving 9	1	4	7	36	22	70
Zingeving 10	2	0	8	31	29	70
Zingeving 11	1	1	7	34	27	70
Zingeving 12	8	26	22	14	0	70

Tabel 6. Zingeving - percentages

Variabele/ Antwoord	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	Totaal
Zingeving 1	3%	24%	20%	41%	11%	100%
Zingeving 2	3%	13%	31%	43%	10%	100%
Zingeving 3	7%	23%	20%	39%	11%	100%
Zingeving 4	4%	21%	27%	39%	9%	100%
Zingeving 5	1%	17%	31%	37%	13%	100%
Zingeving 6	6%	16%	19%	49%	11%	100%
Zingeving 7	6%	16%	20%	49%	10%	100%
Zingeving 8	4%	9%	34%	41%	11%	100%
Zingeving 9	1%	6%	10%	51%	31%	100%
Zingeving 10	3%	0%	11%	44%	41%	100%
Zingeving 11	1%	1%	10%	49%	39%	100%
Zingeving 12	11%	37%	31%	20%	0%	100%

Voldoening – Stellingen onderdeel 1

- Voldoening 1 Mijn werk ervaar ik als nuttig en zinvol.*
- Voldoening 2 Mijn werk geeft mij een gevoel van voldoening.
- Voldoening 3 Ik ga helemaal op in mijn werk.
- Voldoening 4 Ik voel mij gewaardeerd door mijn collega's.
- Voldoening 5 Ik voel mij gewaardeerd door mijn leidinggevende.
- Voldoening 6 Met de werkervaring waarover ik beschik, ben ik in staat om mijn werk uit te kunnen voeren.
- Voldoening 7 Met de kennis waarover ik beschik, ben ik in staat om mijn werk uit te kunnen voeren.
- Voldoening 8 Met de vaardigheden waarover ik beschik, ben ik in staat om mijn werk uit te kunnen voeren.
- Voldoening 9 Met de middelen waarover ik beschik, ben ik in staat om mijn werk uit te kunnen voeren.
- Voldoening 10 De technologie waarmee ik werk functioneert goed.
- Voldoening 11 De technologie waarmee ik werk ondersteunt mij in het uitvoeren van mijn werk.
- Voldoening 12 Mijn concentratie wordt aangetast door het geluidsniveau op mijn werkplek.
- Voldoening 13 De temperatuur op mijn werkplek is te hoog.
- Voldoening 14 Het is duidelijk wat er in mijn werk van mij wordt verwacht.
- Voldoening 15 Ik ben in staat om mijn doelen te bereiken.
- Voldoening 16 Ik ervaar voldoende regelruimte om mijn werk uit te kunnen voeren en in te kunnen delen.
- Voldoening 17 Ik ben gemotiveerd om zo goed mogelijk te presteren.
- Voldoening 18 Op mijn werk voel ik mij energiek, fit en sterk.
- Voldoening 19 Op mijn werk voel ik mij vrij om mijn mening uit te drukken.
- Voldoening 20 Op mijn werk voel ik mij vrij om initiatief te nemen.
- Voldoening 21 Mijn werktijden brengen mij in moeilijkheden met betrekking tot privéverplichtingen.

Tabel 7. Voldoening - aantallen onderdeel 1

Variabele/ Antwoord	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Heel vaak/ altijd	Totaal
Voldoening 1	0	3	7	36	24	70
Voldoening 2	0	5	8	35	22	70
Voldoening 3	0	9	17	27	17	70
Voldoening 4	0	2	8	35	25	70
Voldoening 5	0	6	9	29	26	70
Voldoening 6	0	1	4	28	37	70
Voldoening 7	0	0	2	35	33	70
Voldoening 8	0	0	2	31	37	70
Voldoening 9	0	5	17	34	14	70
Voldoening 10	0	7	23	30	10	70
Voldoening 11	0	12	16	34	8	70
Voldoening 12	7	22	12	10	19	70
Voldoening 13	27	26	15	2	0	70
Voldoening 14	0	6	9	34	21	70
Voldoening 15	0	3	5	51	11	70
Voldoening 16	0	2	7	25	36	70
Voldoening 17	0	2	3	27	38	70
Voldoening 18	0	4	8	37	21	70
Voldoening 19	1	1	1	34	33	70
Voldoening 20	0	2	6	32	30	70
Voldoening 21	38	24	3	3	2	70

Tabel 8. Voldoening - percentages onderdeel 1

Variabele/ Antwoord	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Heel vaak/ altijd	Totaal
Voldoening 1	0%	4%	10%	51%	34%	100%
Voldoening 2	0%	7%	11%	50%	31%	100%
Voldoening 3	0%	13%	24%	39%	24%	100%
Voldoening 4	0%	3%	11%	50%	36%	100%
Voldoening 5	0%	9%	13%	41%	37%	100%
Voldoening 6	0%	1%	6%	40%	53%	100%
Voldoening 7	0%	0%	3%	50%	47%	100%
Voldoening 8	0%	0%	3%	44%	53%	100%
Voldoening 9	0%	7%	24%	49%	20%	100%
Voldoening 10	0%	10%	33%	43%	14%	100%
Voldoening 11	0%	17%	23%	49%	11%	100%
Voldoening 12	10%	31%	17%	14%	27%	100%
Voldoening 13	39%	37%	21%	3%	0%	100%
Voldoening 14	0%	9%	13%	49%	30%	100%
Voldoening 15	0%	4%	7%	73%	16%	100%
Voldoening 16	0%	3%	10%	36%	51%	100%
Voldoening 17	0%	3%	4%	39%	54%	100%
Voldoening 18	0%	6%	11%	53%	30%	100%
Voldoening 19	1%	1%	1%	49%	47%	100%
Voldoening 20	0%	3%	9%	46%	43%	100%
Voldoening 21	54%	34%	4%	4%	3%	100%

Voldoening – Stellingen onderdeel 2

- Voldoening 22 De technologie waarmee ik werk is gebruiksvriendelijk.
Voldoening 23 In K9 zijn voldoende vergaderruimten aanwezig.
Voldoening 24 In K9 zijn voldoende werkplekken aanwezig.
Voldoening 25 Er is voldoende daglicht op mijn werkplek.
Voldoening 26 Ik ervaar ruimte om fouten te mogen maken.
Voldoening 27 In mijn team wordt voldoende aandacht besteed aan het geven van feedback/opbouwende kritiek.
Voldoening 28 Mijn collega's stimuleren mij om het beste uit mijzelf te halen.
Voldoening 29 Mijn leidinggevende stimuleert mij om het beste uit mijzelf te halen.
Voldoening 30 Mijn leidinggevende stimuleert mij om mij verder te ontwikkelen.
Voldoening 31 In mijn werk is voldoende aandacht voor mijn persoonlijke ontwikkeling.
Voldoening 32 Ik heb binnen de Directie P&O voldoende opleidings- en ontwikkelmogelijkheden.
Voldoening 33 Mijn werk biedt mij voldoende loopbaanperspectief.
Voldoening 34 Er is voldoende aandacht voor mijn persoonlijke wensen en behoeften.
Voldoening 35 Mijn werk ligt in lijn met wat ik graag doe.
Voldoening 36 Mijn leidinggevende gedraagt zich als coach en mentor.
Voldoening 37 Ik voel mij door mijn leidinggevende gehoord.
Voldoening 38 Ik ervaar een goede balans tussen werk en privé.

Tabel 9. Voldoening - aantallen onderdeel 2

Variabele/ Antwoord	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	Totaal
Voldoening 22	2	12	19	35	2	70
Voldoening 23	18	31	17	4	0	70
Voldoening 24	14	16	23	16	1	70
Voldoening 25	1	5	10	40	14	70
Voldoening 26	1	2	6	47	14	70
Voldoening 27	1	6	13	34	16	70
Voldoening 28	1	4	18	38	9	70
Voldoening 29	1	3	10	45	11	70
Voldoening 30	1	4	15	37	13	70
Voldoening 31	2	8	18	28	14	70
Voldoening 32	3	2	23	28	14	70
Voldoening 33	1	8	29	26	6	70
Voldoening 34	1	2	13	43	11	70
Voldoening 35	0	1	7	36	26	70
Voldoening 36	2	9	17	32	10	70
Voldoening 37	0	2	8	39	21	70
Voldoening 38	0	2	11	38	19	70

Tabel 10. Voldoening - percentages onderdeel 2

Variabele/ Antwoord	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	Totaal
Voldoening 22	3%	17%	27%	50%	3%	100%
Voldoening 23	26%	44%	24%	6%	0%	100%
Voldoening 24	20%	23%	33%	23%	1%	100%
Voldoening 25	1%	7%	14%	57%	20%	100%
Voldoening 26	1%	3%	9%	67%	20%	100%
Voldoening 27	1%	9%	19%	49%	23%	100%
Voldoening 28	1%	6%	26%	54%	13%	100%
Voldoening 29	1%	4%	14%	64%	16%	100%
Voldoening 30	1%	6%	21%	53%	19%	100%
Voldoening 31	3%	11%	26%	40%	20%	100%
Voldoening 32	4%	3%	33%	40%	20%	100%
Voldoening 33	1%	11%	41%	37%	9%	100%
Voldoening 34	1%	3%	19%	61%	16%	100%
Voldoening 35	0%	1%	10%	51%	37%	100%
Voldoening 36	3%	13%	24%	46%	14%	100%
Voldoening 37	0%	3%	11%	56%	30%	100%
Voldoening 38	0%	3%	16%	54%	27%	100%

Plezier – Stellingen onderdeel 1

- Plezier 1 Ik ga met plezier naar mijn werk.
Plezier 2 Ik heb plezier in mijn werk.
Plezier 3 In mijn werk is tijd voor het hebben van plezier met collega's.
Plezier 4 Ik voel mij gesteund door mijn collega's.
Plezier 5 Ik voel mij gesteund door mijn leidinggevende.
Plezier 6 Ik kan mijzelf zijn op mijn werk.
Plezier 7 In mijn team is aandacht voor het vieren van successen.
Plezier 8 Binnen de Directie P&O is aandacht voor het vieren van successen.

Tabel 11. Plezier - aantallen onderdeel 1

Variabele/ Antwoord	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Heel vaak/ altijd	Totaal
Plezier 1	0	2	6	40	22	70
Plezier 2	0	2	6	41	21	70
Plezier 3	0	6	14	31	19	70
Plezier 4	0	2	7	38	23	70
Plezier 5	0	7	3	35	25	70
Plezier 6	1	0	2	36	31	70
Plezier 7	0	11	15	30	14	70
Plezier 8	2	25	21	19	3	70

Tabel 12. Plezier - percentages onderdeel 1

Variabele/ Antwoord	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Heel vaak/ altijd	Totaal
Plezier 1	0%	3%	9%	57%	31%	100%
Plezier 2	0%	3%	9%	59%	30%	100%
Plezier 3	0%	9%	20%	44%	27%	100%
Plezier 4	0%	3%	10%	54%	33%	100%
Plezier 5	0%	10%	4%	50%	36%	100%
Plezier 6	1%	0%	3%	51%	44%	100%
Plezier 7	0%	16%	21%	43%	20%	100%
Plezier 8	3%	36%	30%	27%	4%	100%

Plezier – Stellingen onderdeel 2

Plezier 9	Ik heb goed contact met mijn collega's.
Plezier 10	Ik heb goed contact met mijn leidinggevende.
Plezier 11	Ik voel mij verbonden met mijn collega's.
Plezier 12	Ik voel mij verbonden met mijn leidinggevende.
Plezier 13	Ik voel mij verbonden met de Directie P&O.
Plezier 14	De sfeer in het team is goed.
Plezier 15	De sfeer binnen de Directie P&O is goed.
Plezier 16	De samenwerking met mijn collega's is goed.
Plezier 17	De samenwerking met mijn leidinggevende is goed.
Plezier 18	De samenwerking tussen de afdelingen onderling is goed.
Plezier 19	Ik heb vertrouwen in mijn collega's.
Plezier 20	Ik heb vertrouwen in mijn leidinggevende.
Plezier 21	Ik heb vertrouwen in de directeur van de Directie P&O.

Tabel 13. Plezier - aantallen onderdeel 2

Variabele/ Antwoord	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	Totaal
Plezier 9	0	0	3	39	28	70
Plezier 10	0	0	7	36	27	70
Plezier 11	0	2	2	38	28	70
Plezier 12	0	2	7	36	25	70
Plezier 13	1	7	20	34	8	70
Plezier 14	0	1	2	38	29	70
Plezier 15	0	2	21	36	11	70
Plezier 16	0	1	1	43	25	70
Plezier 17	0	1	5	39	25	70
Plezier 18	2	8	28	28	4	70
Plezier 19	0	0	8	40	22	70
Plezier 20	0	1	9	30	30	70
Plezier 21	0	2	14	38	16	70

Tabel 14. Plezier - percentages onderdeel 2

Variabele/ Antwoord	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	Totaal
Plezier 9	0%	0%	4%	56%	40%	100%
Plezier 10	0%	0%	10%	51%	39%	100%
Plezier 11	0%	3%	3%	54%	40%	100%
Plezier 12	0%	3%	10%	51%	36%	100%
Plezier 13	1%	10%	29%	49%	11%	100%
Plezier 14	0%	1%	3%	54%	41%	100%
Plezier 15	0%	3%	30%	51%	16%	100%
Plezier 16	0%	1%	1%	61%	36%	100%
Plezier 17	0%	1%	7%	56%	36%	100%
Plezier 18	3%	11%	40%	40%	6%	100%
Plezier 19	0%	0%	11%	57%	31%	100%
Plezier 20	0%	1%	13%	43%	43%	100%
Plezier 21	0%	3%	20%	54%	23%	100%

Tabel 15. Opmerkingen

Persoonlijk vind ik het jammer dat onze directeur weinig aanwezig is op de werkvloer. Snap de focus naar buiten, maar wat meer interne belangstelling zorgt voor meer verbondenheid
N.v.t.
Ik heb de vragen beantwoord met het team in gedachten. Als ik uitzoom naar het grotere geheel, zijn er andere antwoorden geregvaardigd. Het geeft dus een beeld over hoe ik het team ervaar.
Heel veel succes met je afstudeeronderzoek Marlieke!
Ik mis informatievoorziening op hetgeen dat allemaal bij P&O gebeurt, wat kunnen we (elkaar) bieden. Saamhorigheid op professioneel gebied niet omdat je elkaar dagelijks/wekelijks ziet.
Jammer dat de eerste vragen betrekking hebben op waarden, missie en doelen van de Dir P&O terwijl deze er feitelijk niet is/zijn in mijn beleving.
De vragen liggen in lijn met eerder werkbelevingsonderzoeken
In de vragenlijst werd gevraagd naar de mate waarin successen gevierd worden. Ik ben van mening dat we daar als team en directie wellicht te weinig tijd voor nemen. Als we het willen vieren, dan zal de afdeling/de directie ook van tevoren moeten definiëren wat succes is (iets dat nu nog niet wordt niet gedaan). Daarnaast zou ik de stelling ook willen omdraaien (i.h.k.v. 'omdenken') - in hoeverre wordt het maken van fouten gevierd? Ik ken een voorbeeld van een bedrijf waar de eerste fout van (nieuwe) medewerkers wordt gevierd. Hierbij legt de medewerker (tijdens een borrel) zelf uit welke fout gemaakt is en wat er (eventueel) van geleerd kan worden. De fout en het (nieuwe) inzicht worden vervolgens gevierd. Hiermee laat je als afdeling duidelijk merken dat fouten maken mogelijk is.
geen
Vragen mbt leidinggevende voornamelijk met "neutraal" ingevuld. Ik heb net een week een nieuwe leidinggevende waar ik nog geen kennis mee heb gemaakt. Daarvoor was de functie 6 maanden vacant.
De open kantoortuinen dragen niet bij aan de kwaliteit van het werk
Corona perikelen verstoren proces.
Als reservist hang je er vaak bij. Telkens hap/snap contracten zonder zekerheid; op ieder moment kan een contract niet verlengd worden, ook al werk ik inmiddels ruim 5 jaar voor Defensie. Geen volledige gelijkstelling met beroepscollegae in de arbeidsvoorwaarden; Met name Pensioen en Wel FLO ontslag maar geen faciliteit cq zekerheid.
Het plezier in het werk wordt benadeeld door rumoer en overleg in de werkvlek. Geconcentreerd werken is niet mogelijk, en is strijdig met het uitgangspunt voor flexibel werken
"Ik vind het een goede vragenlijst en ik wens je succes met de analyse en presentatie! Tot slot wens ik je een succesvolle afronding van de studie en mooie toekomst!
- In deze vragenlijst over Zingeving - Voldoening en Plezier zou m.i. een aantal vragen m.b.t. het Werkplek- onderzoek (TOS) een belangrijke toevoeging hebben kunnen zijn in dit 'Onderzoek en Aanbevelingen' aan DP&O. Vinden werknemers (deelnemers aan deze enquête) dat de uitkomsten van 't Werkplekonderzoek door hun leidinggevende gebruikt wordt ter verbetering van waar dit Werkplekonderzoek voor bedoeld is!?
Aangevuld met 'Wat, Hoe, Waarom, Suggesties en Aanbevelingen' ter verbetering)"

Bijlage 10. Interviewvragen

Algemeen

1. Op welke afdeling bent u werkzaam?
2. Binnen welke leeftijdscategorie valt u?
3. Onder welke OPF-code valt u?
4. Heeft u de vragenlijst ingevuld?

Interview vragen

5. Hoe kan uw verbondenheid met de waarden, missie, visie en/of doelen van de Directie HR worden vergroot?
6. Op welke manier kunnen het doel, de normen, waarden, producten en diensten van de organisatie volgens u beter zichtbaar worden gemaakt in de inrichting van de 4de verdieping van K9 en de werkplekken?
7. Op welke manier kan de mate waarin u ervaart dat uw leidinggevende zich als coach en mentor gedraagt volgens u worden verhoogd?
8. Hoe kan de aandacht voor persoonlijke ontwikkeling volgens u worden verhoogd?
9. Hoe kan de mate waarin uw collega's u stimuleren om het beste uit uzelf te halen en u verder te ontwikkelen, volgens u worden verhoogd?
10. Uit de resultaten van de vragenlijst blijkt dat het geluidsniveau op de werkvlek regelmatig, vaak of zelfs heel vaak de concentratie van medewerkers aantast. Hoe ervaart u dit?
11. Wat moet er volgens u worden gedaan om ervoor te zorgen dat u over voldoende middelen beschikt om uw werk uit te kunnen voeren?
12. Op welke manier kan de mate waarin de technologie waarmee u werkt, u ondersteunt bij de uitvoering van uw werk, volgens u worden verhoogd?
13. Hoe kan de mate waarin u zich verbonden voelt met de Directie HR als geheel (dus ook uw collega's van de andere afdelingen) volgens u worden verhoogd?
14. Hoe kan de samenwerking tussen afdelingen onderling volgens u worden verbeterd?
15. Op welke manier kan de sfeer binnen de Directie HR als geheel volgens u worden verbeterd?
16. Wat moet er volgens u worden gedaan om ervoor te zorgen dat er in uw eigen team en binnen de Directie HR als geheel, voldoende aandacht is voor het vieren van successen?

Afsluiting

17. Heeft u naar aanleiding van dit interview of de vragenlijst nog vragen of opmerkingen? Of zijn er zaken niet aanbod gekomen die u wel nog wilt benoemen?

Bijlage 11. Mail voor MT-leden

Beste collega/ MT-lid,

Graag wil ik u (nogmaals) om uw hulp bij mijn afstudeeronderzoek vragen. Kort geleden hebben ik binnen de Directie P&O (Utrecht) een vragenlijst afgenomen. De resultaten hiervan heb ik inmiddels geanalyseerd. Naar aanleiding van deze resultaten wil ik graag 11 medewerkers interviewen. De interviews duren maximaal 1 uur. Het doel van de interviews is om inzicht te verkrijgen in de verbeterpunten die deze medewerkers zien met betrekking tot betrokkenheid, bevoegenheid en zingeving.

Wat kunt u hierin voor mij betekenen? Wilt u 1 à 2 medewerkers vragen om, bij voorkeur vrijwillig, aan een interview mee te werken? U hoeft hierbij geen rekening te houden met het geslacht, de leeftijdscategorie en/of OPF code van de medewerkers. In de lijst hieronder vindt u per afdeling om hoeveel medewerkers het gaat.

Adv.&HRM	2
DB	1
GZHZ	2
HRI	1
PG	2
Cogp. PLC	1
TGTF	2

Op dit moment heb ik geen toegang tot mijn mindef-account. Wilt u daarom in bijgevoegd Excel bestand de gegevens noteren van de medewerkers die ik voor een interview kan benaderen? Graag ontvang ik dit uiterlijk **vrijdag 17 april om 12:00** uur van u.

Ter informatie: de interviews wil ik afnemen tussen maandag 20 april en vrijdag 24 april. In de bijlage vindt u de informatie die ik voorafgaand aan de interviews aan de medewerkers zal verstrekken.

Alvast hartelijk bedankt voor uw reactie en uw hulp!

Met vriendelijke groet,

Marlieke van Driel
Stagiaire HR Innovatie CLAS

Bijlage 12. Uitnodiging interview

Beste collega,

U ontvangt dit document, omdat ik u om uw medewerking aan mijn afstudeeronderzoek wil vragen. Dit houdt in dat ik graag een interview bij u af zou willen nemen. Het interview duurt maximaal een uur. Hierover, verderop in dit document meer. Kort geleden heeft u een uitnodiging ontvangen voor het invullen van een vragenlijst. Wellicht heeft u dat ook gedaan. Zo niet, dan volgt hieronder een korte toelichting op het onderzoek.

Sinds 10 februari loop ik, Marlieke van Driel, stage op de afdeling HR Innovatie CLAS. Dit doe ik in het kader van de opleiding HRM aan Hogeschool Leiden. Op dit moment zit ik in het vierde leerjaar en ben ik bezig met mijn afstudeeronderzoek naar betrokkenheid, bevlogenheid en zingeving bij de Directie P&O (Utrecht). Dit onderzoek wordt uitgevoerd met toestemming van het MT Directie P&O en sluit aan op de uitkomsten van hun teamcoaching. Om te kunnen groeien en te bouwen aan de toekomst, moeten wij eerst onze organisatie op orde krijgen. De commandant Landstrijdkrachten heeft daarvoor de volgende missie opgesteld: 'Een betrouwbare Koninklijke Landmacht die levert als het moet, die samenwerkt en waar het prettig is om te werken.' Vooral dit laatste speerpunt is belangrijk voor het binden en boeien van medewerkers en het op peil krijgen van de bezettingsgraad van de Koninklijke Landmacht.

Hoe prettig is het nu om bij de Directie P&O te werken? Door middel van mijn afstudeeronderzoek wil ik daar inzicht in verkrijgen. De resultaten van de vragenlijst heb ik inmiddels geanalyseerd. Naar aanleiding daarvan heb ik bijgevoegde interviewvragen opgesteld. Het doel van de interviews is om inzicht te verkrijgen in de verbeterpunten die u en uw collega's zien op het gebied van zingeving, voldoening en plezier. Drie essentiële voorwaarden voor het creëren van betrokkenheid, bevlogenheid en zingeving.

In totaal wil ik 11 collega's interviewen. Na het afnemen van de interviews, zal ik aan de hand van alle resultaten en mijn theoretisch onderzoek, een algehele analyse maken en conclusies trekken. Om uiteindelijk aanbevelingen ter verbetering te doen aan de afdeling HR Innovatie en het MT van de Directie P&O.

In verband met de maatregelen omtrent COVID-19, zal ik de interviews afnemen via Microsoft Teams of WhatsApp. De keuze voor een van beide is afhankelijk van uw voorkeur. Het interview duurt maximaal 1 uur en zal worden opgenomen. De data waarop ik de interviews af wil nemen zijn:

- maandag 20 april 2020,
- dinsdag 21 april 2020,
- donderdag 23 april 2020 en
- vrijdag 24 april 2020.

U bent vrij om een tijdstip te kiezen dat u schikt, liefst tussen 06:00 uur en 22:00 uur. Wilt u mij laten weten op welke datum en welk tijdstip ik u zou mogen interviewen? U ontvangt dan van mij een uitnodiging. Let op: op dit moment kan ik niet in mijn mindef-account. Indien u kiest voor een interview via Microsoft Teams, ontvangt u daarom een uitnodiging vanuit mijn account binnen de hogeschool (s1101808@student.hsleiden.nl).

Uw input is van groot belang voor het onderzoek en ik hoop dan ook op uw medewerking. Mocht u vragen of opmerkingen hebben, dan hoor ik dat graag.

Alvast hartelijk bedankt voor uw reactie en uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

Marlieke van Driel
Stagiaire HR Innovatie CLAS

marlieke08@live.nl
s1101808@student.hsleiden.nl
06 37 27 30 21

Bijlage 13. Analyseschema's interviews

De analyseschema's van de interviews zijn bijgevoegd in de versie die op school is ingeleverd.