



**LEIDINGGEVEN AAN BEZUINIGINGEN  
ORGANISATIEVERANDERINGEN OP DE PEEL**

***Ruth W.L. Mabelis | 334809***

***Masterthesis Bestuurskunde  
Erasmus Universiteit Rotterdam***

*oktober 2011*

## Colofon

Door	Ruth W.L. Mabelis
Datum	27 oktober 2011
Opleiding	Erasmus Universiteit Rotterdam Faculteit der Sociale Wetenschappen Bestuurskunde
Begeleiding	Dr. H.L. Klaassen (1 <sup>e</sup> lezer) Dr. J.L.M. Hakvoort (2 <sup>e</sup> lezer)
Contact informatie	Ruth Mabelis M: 06 10 88 79 08 E: <a href="mailto:rwl.mabelis@hotmail.com">rwl.mabelis@hotmail.com</a>
Status	Definitief

## Voorwoord

Zelfontwikkeling, daar draaide het om. Graag wilde ik eens iets anders dan 'het militaire' om mij heen. Een keer buiten de deur kijken, andersdenkenden ontmoeten en vooral leren van anderen. Sinds 1995 in dienst van Defensie, mijn hele sociale volwassen leven omringd door militairen, een militaire partner. Een typische manier van denken en doen; resultaatgericht, snel beslissen en weinig polderen. Na bijna 14 jaar in deze wereld te hebben vertoefd, bestond sterk de behoefte aan iets anders. Aan ontplooiing op een andere manier dan met *groene strepen op het gezicht in het veld*; ontplooiing gericht op mijzelf. Het militaire 'zijn' heb ik tijdens de studie niet weg kunnen en ook zeker niet weg willen poetsen. Ik heb gezocht naar het beste van beide. Grote moeite heb ik gehad met het vaak niet vinden van concrete antwoorden op bestuurlijke vraagstukken. Het verder kijken, het afwegen van belangen van vele partijen, het waarderen van de kracht van netwerken, het besef van interpretatie verschillen en nog veel meer inzichten zijn de afgelopen tweeënhalve jaar geboden. Daarvoor ben ik dankbaar.

Ik ben ook de personen dankbaar die mij zowel moreel als professioneel hebben ondersteund tijdens de studie en met name tijdens de afronding ervan. Mijn bijzondere dank gaat uit naar Ingo, die mij thuis de tijd en ruimte heeft geven de studie te volgen en die mij op de juiste momenten wist te motiveren om door te pakken. Ook Henk wil ik graag bedanken voor de procesmatige en inhoudelijke begeleiding bij het schrijven van de thesis die voor u ligt. De thesis die het sluitstuk vormt van mijn studie Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit. Ten slotte dank ik alle collegae die hebben willen meewerken aan mijn onderzoek, zonder hen was het nooit gelukt deze thesis te schrijven.

Het zal u wellicht verrassen dat het onderzoek is uitgevoerd binnen de Defensieorganisatie, ondanks de behoefte om eens buiten de deur te kijken. Initieel was dat ook niet mijn bedoeling. Echter een wijze man fluisterde mij in dat het tijd was om af te ronden, dat ik mijn eigen netwerk moest aanspreken en dat ik *'genoeg buiten de deur had gesnuffeld'*. Vandaar mijn keuze.

Ik wens u veel leesplezier.

Ruth Mabelis

## Samenvatting

Met als *trigger* de Rijksbrede bezuinigingen en de weerslag daarvan op de Defensieorganisatie, is onderzoek uitgevoerd naar het verloop van organisatieveranderingen bij de defensieorganisatie en de rol van leidinggeven daarin. Meer specifiek is onderzocht welke impact de organisatiecultuur, de gekozen leiderschapsstijlen, de veranderbereidheid van het personeel en het toepassen van een veranderstrategie heeft op het verandervermogen van de defensieorganisatie en hoe leidinggevendenden hier adequaat mee kunnen omgaan. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een enkelvoudige casestudy, met als casus de samenvoeging van het Commando Luchtdoelartillerie (COLUA) van de Landmacht en de Groep Geleide Wapens (GGW) van de Luchtmacht. Twee defensieonderdelen met een zelfde opdracht en een afwijkende organisatiecultuur, die omwille van efficiency worden samengevoegd. De centrale onderzoeksvraag die aan het onderzoek ten grondslag lag is:

*Welke veranderingen treden in de organisatie op als gevolg van de samenvoeging van het Commando Luchtdoelartillerie (COLUA) en de Groep Geleide Wapens (GGW) en op welke wijze kunnen leidinggevendenden hierop adequaat inspelen?*

Tijdens het onderzoek is op verschillende manieren data verzameld, zowel kwalitatief als kwantitatief. Ten eerste heeft een documentstudie plaatsgevonden op basis waarvan een tijdlijn van beleidsbeslissingen over de samenvoeging van het COLUA en de GGW is beschreven, sleutelfunctionarissen zijn geïdentificeerd en de focus van het onderzoek is bepaald. Uit de documentenstudie en uit de gesprekken met een aantal sleutelfunctionarissen is gebleken dat de organisatieverandering de meeste impact heeft op het personeel van de beide staven en op het personeel van het 951 Squadron. Daarom is in het onderzoek de focus gelegd op de samenvoeging van de beide staven en de inpassing van het 951 Squadron in het 330 Herstelpeloton. Na het documentonderzoek is de beschrijving van de tijdlijn is ter verificatie en ter aanvulling aan een aantal sleutelfunctionarissen voorgelegd, teneinde de waarneembare organisatieveranderingen in kaart te brengen. Hieruit bleek dat deze veranderingen met name waarneembaar zijn in de structuur van de organisatie, in de bedrijfsvoering en als doorwerking van beleidsbeslissingen op de werkvloer. Uit de documentenstudie en de gesprekken met enkele sleutelfunctionarissen werd geconcludeerd dat 'organisatiecultuur', 'organisatieverandering' en 'leidinggeven' hand in hand gaan. Op basis hiervan is een wetenschappelijk theoretisch kader geschetst ten aanzien van de thema's 'Cultuur en organisatieverandering' en 'Leiderschap en organisatieverandering'. Uit de wetenschappelijke theorieën is een zestal theoretische conclusies getrokken en een viertal conceptuele begrippen gedestilleerd. Deze conclusies en begrippen vormden de grondslag voor het empirische deel van het onderzoek. De vier begrippen: 'organisatiecultuur', 'veranderbereidheid', 'leiderschapsstijl' en 'veranderstrategie', zijn vervolgens meetbaar gemaakt.

Het verzamelen van informatie door middel van metingen op basis van wetenschappelijke theorie is de tweede manier van dataverzamelen geweest. Hiermee is gemeten wat het effect is van de beleidsbeslissingen op de bovengenoemde veranderingen. Op basis daarvan zijn aangrijppunten voor leidinggevendenden geformuleerd om de organisatieverandering meer succesvol te laten verlopen. De metingen zijn uitgevoerd met behulp van een vragenlijst. De vragen waren ontleent aan het *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) van Quinn

(Cameron en Quinn, 2006), het Ui-model van Sanders en Neuijen (1992), het *Management Skills Assessment Instrument* (MSAI) van Cameron en Quinn (2006), een deel van het DINAMO model van Metselaar (Metselaar et al, 2011) en de veranderstrategie van Kotter (1995). Ten derde is data verzameld op basis van gesprekken die met sleutelfunctionarissen en met personeel op de werkvloer zijn gehouden.

Uit een analyse van de data verkregen met de vragenlijst kon worden geconcludeerd dat toepassen van het OCAI niet de aangewezen methode was om de huidige organisatieculturen voor de onderzoekseenheid in kaart te brengen. Wel kon op basis van het Ui-model van Sanders en Neuijen (1992) worden vastgesteld dat de landmachteenheid (COLUA) haar waarden en gedragingen met name ontleent aan 'militaire discipline' en de luchtmachteenheid (GGW) aan 'sociale discipline'. Hieruit kon worden geconcludeerd dat geen sprake is van homogeniteit in organisatiecultuur en dat dit in de organisatieverandering zal leiden tot weerstand van het personeel. Verder kon op basis van de OCAI-meting naar de gewenste organisatiecultuur afgezet tegen de meting op basis van het MSAI, beide binnen de beide staven, het 330 Herstelpeloton en het 951 Squadron, worden vastgesteld dat discrepantie bestaat tussen de op dit moment toegepaste leiderschapsstijlen en de gewenste na de organisatieverandering. Geconcludeerd werd dat deze discrepantie het verloop van het verandertraject negatief zal beïnvloeden. Uit de meting op basis van een deel van het DINAMO-model is vastgesteld dat de 'wil' tot veranderen met name onder het personeel van de beide staven en het 951 Squadron relatief laag is. Hieruit kon worden geconcludeerd dat draagvlak voor de organisatieverandering onder dit personeel eveneens relatief laag is en dit lage draagvlak een negatief effect heeft op de samenvoeging van de beide staven en de inpassing van het 951 Squadron in het 330 Herstelpeloton. Ten slotte is op basis van een analyse van de data, verkregen met de vragenlijst, vastgesteld dat de leiding van het COLUA en de GGW en de projectleiding ten aanzien van Kotters veranderstrategie een aantal kansen om het samenvoegingstraject positief te beïnvloeden niet heeft benut.

Leidinggevendenden van het COLUA, de GGW en de projectleiding kunnen op de effecten van de waarneembare organisatieveranderingen inspelen door interventie te plegen op het verschil in waarden en gedragingen van het landmacht- en luchtmacht personeel, op de discrepantie tussen de huidige en gewenste stijl van leidinggeven, op het draagvlak van het personeel en door het benutten van de kansen die een veranderstrategie biedt.

Hiertoe bestaat een pallet (zie bijlage 5) aan mogelijkheden zoals personeel sessies om begrip voor elkaars doen en laten te bewerkstelligen. Ook het coachen van leidinggevendenden om de gewenste stijl van leiderschap te ontwikkelen bestaat tot de mogelijkheden. Een ander voorbeeld is het meer en het vooral meer concreet communiceren met en richting het personeel over bijvoorbeeld de visie achter de samenvoeging en de gevolgen van de samenvoeging voor het werk voor de individuele medewerkers. Een ander voorbeeld van interventiemogelijkheden voor een beter verloop van het verandertraject is het zorgen voor en benutten van *quick-wins*.

## Inhoud

Colofon.....	1
Voorwoord.....	2
Samenvatting.....	3
Hoofdstuk 1: Inleiding.....	8
1.1 Achtergrond van het onderzoek.....	8
1.1.1 Aanleiding.....	8
1.1.2 Probleembesef.....	9
1.2 Doel.....	11
1.3 Centrale vraag & deelvragen.....	12
1.4 Methode van onderzoek.....	13
1.4.1 Strategie.....	13
1.4.2 Uitdagingen ten aanzien van casestudy's.....	14
1.4.3 Manieren van dataverzameling.....	15
1.4.4 De onderzoekseenheid, de <i>case</i> .....	16
1.5 Kennisbelang.....	17
1.6 Opbouw van de thesis.....	18
Hoofdstuk 2: Samenvoeging COLUA en GGW; de organisatie verandert.....	19
2.1 Tijdlijn van het samenvoegen.....	19
2.2 Veranderingen in de organisatiestructuur.....	22
2.2.1 Oorspronkelijke organisatiestructuur COLUA en GGW.....	22
2.2.2 Huidige organisatiestructuur COLUA en GGW.....	24
2.2.3 Toekomstige organisatiestructuur DGLC.....	25
2.3 Veranderingen in de bedrijfsvoering.....	28
2.3.1 Single Service Management.....	28
2.3.2 Operationele planning.....	29
2.4 Veranderingen voor het personeel.....	30
2.5 Subconclusies.....	31
Hoofdstuk 3: Cultuur en organisatieverandering.....	33
3.1 Organisatiecultuur.....	33
3.1.1 Organisatiecultuur gedefinieerd.....	33
3.1.2 Typologieën van organisatieculturen.....	34
3.2 Verandervermogen van organisaties.....	36
3.2.1 Cultuur en verandervermogen.....	37

3.2.2 Veranderbereidheid en verandervermogen .....	37
3.3 Theoretische conclusies.....	41
Hoofdstuk 4: Leiderschap en organisatieverandering .....	42
4.1 Leiderschap.....	42
4.1.1 Leiderschap gedefinieerd.....	42
4.1.2 Leiderschapsstijlen.....	43
4.1.3 Model van concurrerende waarde: cultuur en leiderschap.....	45
4.2 Leidinggeven aan veranderende organisaties .....	50
4.3 Theoretische conclusies.....	54
Hoofdstuk 5: Conceptueel model en Operationalisering.....	55
5.1 Conceptualisering .....	55
5.1.1 Conceptueel model.....	55
5.1.2 Theoretische conclusies .....	0
5.2 Metingen .....	57
5.2.1 Cultuur.....	57
5.2.2 Leiderschapsstijl.....	58
5.2.3 Organizatieverandering.....	59
Hoofdstuk 6 Onderzoeksdata en analyse .....	63
6.1 Resultaten metingen cultuur en effect daarvan op het verandervermogen.....	63
6.1.1 De Landmacht versus de Luchtmacht .....	63
6.1.2 Het COLUA en het 330 Herstelpeloton versus de GGW .....	65
6.1.3 Staf COLUA versus Staf GGW .....	69
6.2 Resultaten meting leiderschapsstijl.....	73
6.3 Resultaten metingen organisatieverandering .....	75
6.3.1 Resultaten meting veranderstrategie .....	75
6.3.2 Resultaten draagvlakmeting .....	77
6.4 Subconclusie onderzoeksdata en analyse .....	79
Hoofdstuk 7 Conclusies en aanbevelingen .....	82
7.1 Beantwoording van de onderzoeksvragen .....	82
7.2 Aanbevelingen .....	87
Bibliografie .....	91
Bijlage 1: Afkortingenlijst .....	94
Bijlage 2: Vragenlijst personeel COLUA (incl. Herstelpeloton) en GGW .....	95
Bijlage 3: Totaaloverzicht scores DINAMO 'Willen' .....	106
Bijlage 4: Tabellen statistische tests .....	108

Bijlage 5: Suggesties tot praktische invulling van aanbevelingen ..... 113

Bijlage 6: Lijst geïnterviewde personen (niet voor publicatie)..... 115



## Hoofdstuk 1: Inleiding

Aan de Defensieorganisatie is een forse bezuinigingstaakstelling opgelegd. Deze taakstelling vindt doorwerking op alle niveaus van de organisatie, met name in de vorm van organisatieveranderingen. Leidinggevendens spelen een cruciale rol in het laten slagen van deze organisatieveranderingen. Dit zijn twee van de thema's die in dit onderzoek centraal hebben gestaan. In dit eerste hoofdstuk is nader gepresenteerd 'waarom' het onderzoek is uitgevoerd en 'hoe' het is uitgevoerd. Hiertoe is in paragraaf 1.1 een beschrijving gegeven van de achtergrond van het onderzoek. Hierin komen de aanleiding tot het onderzoek en het 'probleem' aan bod. Vervolgens is op basis van deze achtergrondbeschrijving het onderzoeksdoel neergezet (paragraaf 1.2). Om dit doel te bereiken zijn in de paragraaf 1.3 de centrale onderzoeksvraag en de daarbij horende deelvragen geformuleerd. Teneinde deze vragen te kunnen beantwoorden is een onderzoeksmethode gekozen, deze is gepresenteerd in paragraaf 1.4. Hierin zijn tevens de mogelijkheden en onmogelijkheden van deze methode uiteengezet. In paragraaf 1.5 is beschreven welk kennisbelang het onderzoek heeft en ten slotte is in de paragraaf 1.6 de opbouw van de thesis uiteengezet.

### 1.1 Achtergrond van het onderzoek

#### 1.1.1 Aanleiding

In de zomer van 2007 ontstond een wereldwijde kredietcrisis. De oorsprong van deze crisis bevond zich in de banksector van de Verenigde Staten. Omdat niet bekend was welke financiële instellingen wel of niet solvabel waren, nam de bereidheid van banken om leningen te verstrekken sterk af. Hierdoor nam het liquiditeitsprobleem toe, waardoor interbancaire geldstromen sterk onder druk kwamen te staan. Tegelijkertijd nam het vertrouwen in de financiële sector af en werd er zelfs gesproken over een algehele vertrouwenscrisis. Deze financiële crisis sloeg moeiteloos om naar een wereldwijde economische crisis. (Bin et al., 2010:2)

Aanvankelijk dacht de Nederlandse overheid dat Nederland deze dans zou ontspringen. Dit blijkt uit de Miljoenennota van 2009, waarin nog een begrotingsoverschot werd verwacht van 1,0 procent van het BBP in 2011 (Ministerie van Financiën, 2008). De overheid leek zich te hebben verkeken op de situatie en de prognoses werden bijgesteld. Het Centraal Planbureau (CPB) raamde in maart 2010 met haar *Economische Verkenning 2011-2015* een fors begrotingstekort van 6,3% in 2010 en van 4,9% in 2011 (CPB, 2010). Bovendien gaf het CPB aan: "De overheidsfinanciën zijn niet houdbaar op lange termijn en bij ongewijzigd beleid zal het begrotingstekort de komende decennia sterk oplopen en zal de staatsschuld exploderen." Het kabinet Rutte-Verhagen werd geadviseerd om de komende jaren 29 miljard euro structureel om te buigen (CPB, 2010).

Ten tijde van kabinet Balkenende II (2003-2006) werd al ingespeeld op de recessie waarin Nederland zich vanaf eind 2002 bevond, naar aanleiding van de aanslag op het World Trade Centre. In deze periode werd onder andere aangestuurd op bezuinigingen in overheidsfinanciën. Dit werd door het overgangskabinet Balkenende III (2006-2007) voortgezet. In de periode Balkenende IV (2007-2010) werd getracht om het toegenomen begrotingstekort in 2007 van 2% structureel om te buigen naar een begrotingsoverschot van 1% in 2011, om verslechtering van de overheidsfinanciën te voorkomen (Rijksoverheid, 2007). Het opvolgende

demissionair kabinet heeft deze werkwijze voortgezet. De nu bekende gevolgen van de economische crisis en de verwachte gevolgen van de vergrijzing van de bevolking hebben de intensiteit van overheidsingrijpen vergroot. Uit het regeerakkoord VVD-CDA van 30 september 2010 bleek dat het nieuwe kabinet de lijn van kabinetten Balkenende heeft voortgezet en dat het advies van het CPB ter harte is genomen.

*“Het huishoudboekje van de staat – van ons allemaal dus – moet in balans komen. Niet als doel op zich, maar om de samenleving nu en straks houdbaar te laten zijn. We willen onze kinderen niet met onze schulden opzadelen. [...] Dit kabinet gelooft in een overheid die alleen dat doet wat zij moet doen, [...]. Daarom snijden we in taken en subsidies en vermindert de bestuurlijke drukte door een heldere toedeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Hierdoor kan het aantal politici en ambtenaren fors dalen.”* (Rijksoverheid, 2010).

Dit regeerakkoord luidde brede bezuinigingen van ongekeerde grootte in. Rijksorganisaties blijven hierin niet buiten beschouwing.

*“Vanuit het principe ‘je gaat erover of niet’ zal het bestuur worden gereorganiseerd naar een krachtige, kleine en dienstverlenende overheid, met minder belastinggeld, minder ambtenaren, minder regels en minder bestuurders”.* (Rijksoverheid, 2010)

### 1.1.2 Probleembesef

De overheidsbezuinigingen slaan neer op alle departementen. Grote delen van de budgetten worden wegbezuinigd. Zo blijkt uit de ‘18 miljardmonitor’ (Rijksoverheid, 2011) dat het Ministerie van Veiligheid en Justitie voor 2016 een structurele ombuiging van 845 miljoen euro moet realiseren. Dat het Ministerie Onderwijs Cultuur en Wetenschap voor 1976 miljoen euro is aangeslagen, dat het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in dezelfde periode voor 844 miljoen euro wordt gekort en dat het Ministerie van Infrastructuur en Milieu in totaal 1691 miljoen euro structureel moet ombuigen voor 2016 (Rijksoverheid, 2011). Als gevolg van deze bezuinigingen, in antwoord op de huidige crisis, zullen leidinggevendenden binnen overheidsorganisaties instrumenteel worden in de veranderde taakstelling. Zij zullen deze in hun eigen organisatie moeten vormgeven, de organisatie stapsgewijs opnieuw moeten omvormen. Tegelijkertijd zullen ze hun personeel moeten blijven motiveren en instrueren om de organisatiedoelstellingen te halen. Dit geldt ook voor het Ministerie van Defensie, de organisatie waarop dit onderzoek is gericht.

*“Defensie moet structureel € 627 miljoen bezuinigen. Dat is ongeveer 9 procent van het beïnvloedbare deel van de defensiebegroting <sup>1</sup>. Daar bovenop moet er binnen de defensiebegroting de komende jaren €175 miljoen worden bezuinigd en herschikt om de financiële huishouding van de krijgsmacht op orde te brengen. Daarnaast is er extra financiële ruimte noodzakelijk om een aantal innovaties mogelijk te maken. In totaal belopen de bezuinigingen bijna een miljard euro.”* (Hillen, 2011).

---

<sup>1</sup> Het beïnvloedbare deel van de defensiebegroting is het deel van de begroting dat variabel is en waarop de organisatie direct invloed kan uitoefenen. In dit deel zijn bijvoorbeeld kosten voor oefeningen ondergebracht. Door te beslissen een oefening niet te laten plaatsvinden of in te korten in tijd, nemen de kosten direct af. Een ander voorbeeld is niet het organiseren van de jaarlijkse sportdag. Personeelskosten en instandhoudingskosten van de vloot, zijn kosten die vast zijn en behoren daarom tot het niet-beïnvloedbare deel van de begroting.

De strategische defensietop heeft beslissingen genomen om de krijgsmacht om te vormen tot een organisatie die de opgelegde taken binnen het beschikbare budget kan uitvoeren. De krijgsmacht moet zich aanpassen aan de opgelegde structurele ombuiging naar een kleinere defensiebegroting.

De ervaring leert dat structureel bezuinigen niet eenvoudig is en dat dit in de praktijk tot uitdagingen leidt. Aykul, Van Hofwegen en Derksen (2010) onderkennen drie praktijkproblemen. Ten eerste de vaak boekhoudkundige insteek van bezuinigingstrajecten, waarbij het topmanagement na inboeken van de uitkomsten de te realiseren bezuinigingen als het ware 'over de schutting' de organisatie instuurt. Omdat volgens hen echte beleidskeuzes evenals heldere en richtinggevende kaders vaak ontbreken en weinig draagvlak bestaat bij het onderliggende management, verlopen de bezuinigingen moeizaam. Ten tweede zijn behaalde bezuinigingen vaak na enige tijd niet meer zichtbaar, met name omdat achteraf de kosten weer stijgen. Ten slotte onderkennen Aykul, Van Hofwegen en Derksen (2010) dat bezuinigingstrajecten vaak strategisch ambitieus zijn. Vaak wordt de kaasschaafmethode over de hele linie gebruikt, zonder vooraf de strategische belangen van de verschillende onderdelen tegen het licht te houden. Wanneer de te realiseren bezuinigingen inderdaad als het ware 'over de schutting' de organisatie worden 'ingegooid', geen tussentijdse evaluatie plaatsvindt en niet vooraf wordt gekeken naar strategische kerntaken van organisatie elementen, ontstaan uitdagingen. Feitelijk krijgen leidinggevendenden deze uitdagingen voor hun kiezen.

Omdat grootschalige bezuinigingen veelal gepaard gaan met organisatieveranderingen, is niet alleen de manier van leidinggeven (leiderschapsstijl), maar ook het vermogen van de organisatie om te veranderen essentieel. In het kader van de bezuinigingen heeft de Minister Hillen van Defensie aangekondigd de organisatie te veranderen door onder andere een aantal eenheden van verschillende krijgsmachtdelen met een vergelijkbaar takenpakket samen te voegen (Hillen, 2011). Hillen leidde hiermee een ingrijpende organisatieverandering van de defensieorganisatie in. Enkele voorbeelden zijn:

- Het Joint Informatie Voorziening Commando (JIVC) wordt opgericht na samenvoeging van de Bedrijfsgroep Informatie Voorziening en Technologie (BIV&T) van het Commando Diensten Centra (CDC) en het ressort *Command, Control, Communication, Computers & Information (C4I<sup>3</sup>)* van de Defensie Materieel Organisatie (DMO).
- In het personele functiegebied is besloten tot de verdergaande concentratie van defensiebrede, uitvoerende aspecten. In principe verdwijnen alle aan de krijgsmachtdelen toegewezen personeelsfunctionarissen en –instanties, en deze zullen worden opgenomen in het defensiebrede Diensten Centrum Human Resources (DCHR).
- De draagbare Stinger capaciteit van het Korps mariniers van de Koninklijke Marine wordt samen met dezelfde capaciteit van de Luchtmobiele brigade van de Koninklijke Landmacht belegd bij de (mobiele) Stingerpelotons van het Defensie Grondgebonden Luchtverdedigingscommando (DGLC).

Ten tijde van kabinet Kok II (1998-2002) werd al gesproken over integratie van onderdelen van de krijgsmacht in het kader van efficiency om onder andere de financiële situatie van Defensie te verbeteren.

Op 29 november 1999 gepresenteerde de toenmalige Minister van Defensie, De Grave, de Defensienota 2000 (De Grave et al, 1999). Dit document moest als leidraad dienen voor het Nederlandse defensiebeleid voor de komende tien jaar. Hierin werd specifiek gesproken over het samenvoegen van de luchtverdedigingscapaciteit van Defensie. Dit plan werd onderzocht en leidde in 2001 tot de beslissing om de luchtverdedigingscapaciteit van de Koninklijke Landmacht en die van de Koninklijke Luchtmacht onder te brengen op dezelfde

defensielocatie. Het 'Commando Luchtdoelartillerie' (COLUA) van de Landmacht moest verhuizen naar het Luchtmacht complex 'De Peel' waar de 'Groep Geleide Wapens' (GGW) van de Luchtmacht reeds was gehuisvest. Het nieuwe commando zou de naam 'Commando Grondgebonden Luchtverdediging Defensie' (CGLVD) krijgen. Dergelijke ingrijpende organisatieveranderingen vinden niet zonder slag of stoot plaats. Dit is zeker het geval wanneer het gaat om samenvoeging van organisatie elementen met verschillende organisatiesculturen. Hiervan is de oprichting van het CGLVD een goed voorbeeld. De oprichting van dit commando is namelijk nog steeds niet voltooid. Met name door cultuurverschillen, die tot gevolg hebben gehad dat het nemen van essentiële beslissingen steeds in de tijd werd opgeschoven. Dientengevolge dat nieuwe politieke ontwikkelingen eveneens van invloed konden zijn. Hierdoor werd het nemen van deze beslissingen nog verder opgeschort.

Onderzoek toont aan dat de organisatiescultuur een zeer belangrijke factor speelt bij organisatieveranderingen en soms zelfs als vermeende faalfactor te boek staat. Kotter en Heskett (1992, in Cameron & Quinn, 2006:18) toonden aan dat *'veronachtzaming van de organisatiescultuur het meest als oorzaak wordt aangewezen voor een niet succesvolle organisatieverandering'*. Ook Bax toonde met zijn studie aan dat cultuur en verandering hand in hand gaan. Daarnaast bepleitte Bax dat organisatiescultuur en leiderschap op elkaar moeten aansluiten om tot veranderingen binnen een organisatie te komen (Bax, 1991:117). Omdat organisatiescultuur veelal wordt gezien als uiting van het gedrag van de personen binnen een organisatie is het van belang dat een leidinggevende in staat is hierop in te spelen om zodoende een succesvolle verandering te weeg te kunnen brengen. Hieruit blijkt dat de defensieorganisatie niet alleen moet worden aangepast aan de veranderde omstandigheden die de bezuinigingen met zich mee brengen. Ook blijkt dat de leidinggevendenden binnen de organisatie feitelijk vormgeven aan deze aanpassing en dat de defensiescultuur en daarmee ook het gedrag van het personeel, hierop van invloed kan zijn. De vraag die hieruit voortvloeit, is hoe de drie thema's: 'leiderschap', 'organisatieverandering' en 'organisatiescultuur' zich tot elkaar verhouden in het licht van de aangekondigde bezuinigingen voor Defensie en welke lessen hieruit kunnen worden getrokken ten aanzien van het leidinggeven aan deze bezuinigingen.

## 1.2 Doel

De defensieorganisatie staat momenteel onder (financiële) druk en gaat een periode van gedwongen krimp tegemoet. De regering heeft er echter voor gekozen om het huidige takenpakket van Defensie niet te veranderen, zodat Nederland een veelzijdig inzetbare krijgsmacht houdt (Hillen, 2011). Om haar taken te kunnen blijven uitvoeren binnen het verkleinde budget, zal de organisatie gedeeltelijk opnieuw moeten worden ingericht. Minister Hillen heeft gekozen om dit deels te doen door samenvoeging van eenheden met eenzelfde taakstelling van verschillende krijgsmachtdelen. Een efficiëncyslag die reeds in het verleden werd gestart en nog steeds niet is afgerond, is de samenvoeging van het COLUA en de GGW tot het CGLVD. Deze efficiëncyslag is in de tijd geëvolueerd naar aanleiding van uitgestelde beslissingen. Het uitstel van beslissen werd ingegeven door tegenstrijdige belangen als gevolg van cultuurverschillen. Hierdoor hebben ook nieuwe politieke ontwikkelingen op basis van een veranderd economisch klimaat, impact gehad. Zo veel zelfs dat het reorganisatieplan een aantal keer is aangepast. Dit heeft ertoe geleid dat het COLUA en de GGW uiteindelijk niet alleen onder tweehoofdige leiding samen worden gesitueerd op het Luchtmacht complex De Peel. De twee eenheden moeten volkomen integreren tot een commando onder eenhoofdige leiding. Dit nieuwe commando

gaat daarom niet CGLVD heten, maar krijgt de naam Defensie Grondgebonden Luchtverdedigingscommando (DGLC).

Dergelijke organisatieveranderingen vergen veel van de leidinggevendenden binnen de verschillende organisatie elementen. Het doel van dit onderzoek behelst daarom het formuleren van inzichten in de manieren waarop leidinggevendenden adequaat kunnen omgaan met organisatieveranderingen als gevolg van een opgelegde bezuinigingstaakstelling. Omdat de oprichting van het DGLC nog niet is voltooid, is het onderzoek primair gericht op deze casus en de afronding van deze reorganisatie. Secundair zullen de inzichten die aan de leidinggevendenden van het COLUA en de GGW worden geboden, dienen als handreikingen voor leidinggevendenden in de defensieorganisatie, die onder invloed van de recentelijk opgelegde bezuinigingstaakstelling (Hillen, 2011) in de nabije toekomst eveneens worden geconfronteerd met een organisatieverandering. Omdat de defensieorganisatie nu en in de toekomst een deel van de bezuinigingen zal inboeken met het bereiken van efficiencywinst door samenvoeging van eenheden van verschillende krijgsmachtdelen met verschillende organisatieculturen, zal in dit onderzoek expliciet aandacht worden besteed aan de mogelijke invloeden van organisatiecultuur, aan mogelijkheden tot organisatieverandering en aan de rol van de leidinggevendenden ten aanzien van beide.

### 1.3 Centrale vraag & deelvragen

Om de doelstelling in te vullen, is de volgende centrale onderzoeksvraag geformuleerd.

*Welke veranderingen treden in de organisatie op als gevolg van de samenvoeging van het Commando Luchtdoelartillerie (COLUA) en de Groep Geleide Wapens (GGW) en op welke wijze kunnen leidinggevendenden hierop adequaat inspelen?*

Uit de centrale vraag vloeien de onderstaande deelvragen voort.

- 1. Welke veranderingen zijn waarneembaar als gevolg van de samenvoeging van het COLUA en de GGW en op welke organisatie onderdelen van het COLUA en de GGW is de impact daarvan het grootst? (Empirie)*
- 2. Welke relatie bestaat tussen organisatiecultuur en organisatieverandering? (Theorie)*
- 3. Hoe ontwikkelt leiderschap zich in een veranderende organisatie? (Theorie)*
- 4. Welke effecten hebben de verschillen in organisatiecultuur, de huidige leiderschapstijlen, de veranderbereidheid en de veranderstrategie op de samenvoeging van het COLUA en de GGW? (Synthese)*
- 5. Welke mogelijkheden bestaan voor leidinggevendenden van het COLUA en de GGW om hun leiderschap goed aan te laten sluiten op de organisatieverandering? (Empirie)*

Omdat de huidige en ook toekomstige samenvoeging van verschillende organisatie elementen van de Landmacht en Luchtmacht niet is ingegeven door argumenten als vergroting van de slagkracht, verbetering van logistieke procedures of innovatie, maar door een efficiëncynoodzaak als gevolg van bezuinigingen, worden de centrale vraag en de deelvragen ook beantwoord binnen de context van deze bezuinigingen.

## 1.4 Methode van onderzoek

### 1.4.1 Strategie

Een bekende onderzoeker en auteur op het gebied van casestudy's is Robert Yin. In zijn publicatie '*Case study research, design and methods*' (Yin, 2003) presenteerde hij een tabel (tabel 1.2) op basis waarvan kan worden gekozen voor een bepaalde onderzoekstrategie. Van deze tabel is voor dit onderzoek gebruik gemaakt.

Strategie	Vorm van de centrale vraag	Controle over gebeurtenissen?	Focus op tijdelijke verschijnselen?
<b>Experiment</b>	Hoe? Waarom?	ja	ja
<b>Survey</b>	Wie? Wat? Waar? Hoeveel?	nee	ja
<b>Archief analyse</b>	Wie? Wat? Waar? Hoeveel?	nee	ja/nee
<b>Geschiedenis</b>	Hoe? Waarom?	nee	nee
<b>Casestudy</b>	Hoe? Waarom?	nee	ja

Tabel 1.2 *Relevant situations for different strategies* (Bron: Yin 2003:5)

Omdat de geformuleerde centrale vraag verklarend van aard is en er wordt gevraagd 'hoe' leidinggevendend zouden kunnen omgaan organisatieveranderingen onder invloed van het aspect organisatiecultuur, kunnen op basis van de tabel 1.2 de onderzoeksstrategieën 'survey' en 'archiefanalyse' direct worden uitgesloten. Verder ligt de focus op een tijdelijke gebeurtenis, die zich in een vastgestelde periode afspeelt. Namelijk een organisatieverandering die moet worden voltooid in een bepaalde periode als gevolg van een politieke beslissing. Daarmee vervalt de strategie 'geschiedenis' als optie voor het uitvoeren van het onderzoek. Ten slotte vervalt de strategie 'experiment' en wel om de reden dat het niet mogelijk en ook niet wenselijk is om voor dit onderzoek een gebeurtenis na te bootsen. De onderzoeker heeft namelijk geen controle over de gebeurtenis, omdat die wordt opgelegd. Op basis van deze uitsluitingen ten aanzien van de tabel van Yin is voor deze thesis gekozen om een casestudy uit te voeren en wel een enkelvoudige (N=1).

Een casestudy wordt in de literatuur omschreven als '*de bestudering van een verschijnsel in een natuurlijke situatie*' (Swanborn, 2008:22). Kenmerken van een casestudy worden door Swanborn (2008:22-26) als volgt gedefinieerd:

- (meestal) één of slechts enkele onderzoeksobjecten;
- (meestal) een onderzoek in een natuurlijke omgeving;
- (meestal) een onderzoek over een bepaalde periode;
- (meestal) gebruik van meerdere databronnen;
- (meestal) is de onderzoeker gericht op gedetailleerde beschrijving en verklaring;
- (meestal) controle van de resultaten door de onderzochten zelf, zogenaamde *member checks*.

Verder zijn casestudy's veelal een holistisch. Dat betekent dat verklaringen over het algemeen tot stand komen door het bestuderen van patronen en door te kijken naar het geheel in plaats van naar aspecten (Swanborn, 2008:27). Hierbij dient te worden opgemerkt dat geen enkele verklaring ooit 'af' is. Verklaringen kunnen op basis van nieuwe informatie steeds worden vervolmaakt. Ook staan casestudy's bekend om hun exploratieve karakter, waardoor het mogelijk is om nieuwe theorieën te genereren als basis voor verder onderzoek (Hutjes & Van Buuren, 1992).

Daarnaast lenen casestudy's zich voor verschillende wijzen van dataverzameling. Observaties, interviews, enquêtes en documentenonderzoeken worden gecombineerd (Yin, 2003).

### 1.4.2 Uitdagingen ten aanzien van casestudy's

Yin (2003:34) onderkende vier uitdagingen ten aanzien van casestudy's. Deze zijn in deze paragraaf beschreven en aangevuld met mogelijkheden om ze betreffende dit onderzoek te beperken, zo niet weg te nemen.

— *Validiteit van de onderzoekstrategie:*

In paragraaf 1.4.1 is beredeneerd waarom is gekozen voor de casestudy als onderzoekstrategie.

Toepassen van deze strategie heeft geleid tot het antwoord op de onderzoeksvragen.

— *Interne validiteit:*

Omdat een casestudy zich uitstekend leent voor verschillende vormen van dataverzameling (Yin, 2003) is triangulatie toegepast. Hiermee kan volgens Van Thiel (2007:104) de uitdaging ten aanzien van validiteit van de onderzoeksmethode worden gereduceerd. In paragraaf 1.4.3 is verder ingegaan op de gekozen manieren van dataverzameling. Een andere methode die is toegepast om de interne validiteit te verhogen, is het voorleggen van de resultaten van de dataverzameling aan personen die een sleutelrol binnen de case vervullen of vervulden. Deze personen zijn op basis van een documentenstudie en enkele interviews tijdens deze documentenstudie geselecteerd. Ook zijn de onderzoeksresultaten van de casestudy voorgelegd aan de begeleiders van deze thesis. Hun controle heeft eveneens bijgedragen aan de borging van de interne validiteit van het onderzoek.

Tijdens een casestudy in het licht van een zeer gevoelige onderwerpen zoals bezuinigingen en opgelegde organisatieveranderingen, bestaat de kans op *confounding* (Yin, 2003). Dat houdt in dat het mogelijk is dat de personen die worden geïnterviewd of worden geënquêteerd beïnvloed kunnen zijn door bepaalde factoren. Te denken valt aan mogelijke voorziene effecten op de privé situatie zoals ontslag of door bijvoorbeeld eerder meegemaakte vergelijkbare situaties, die wel of niet positief voor hen hebben uitgepakt. Ook bestaat de kans op sociaal-wenselijk gedrag (Yin, 2003), waardoor geïnterviewden en geënquêteerden mogelijk anders antwoorden op basis van de waarden en normen die in de organisatie gelden in plaats van op basis van hun eigen beleving.

Door middel van het houden van interviews met de eerder geselecteerde sleutelfunctionarissen, zijn uitkomsten van de enquête gespiegeld. De resultaten hiervan zijn verwerkt in de analyse van de data. Hierdoor zijn deze uitdagingen ten aanzien van de kans op *confounding* en sociaal wenselijk gedrag, en daarmee de negatieve invloed op de interne validiteit gedeeltelijk opgelost. Ten slotte zijn niet volledig en/of foutief ingevulde enquêtes uitgesloten. Onder foutief wordt verstaan dat de scoreverdeling niet op de voorgeschreven wijze is uitgevoerd.

— *Externe validiteit:*

Omdat in een casestudy slechts één voorbeeld of slechts enkele voorbeelden in de praktijk zeer uitvoerig worden bestudeerd, staan ze bekend als 'intensieve' onderzoeken. Intensieve onderzoeken leiden tot meer 'diepte'-kennis (veel over weinig) in plaats van 'breedte'-kennis (weinig over veel) (Swanborn, 2008:13). Hierdoor wordt onderbouwing sterker en worden onzekerheden ten aanzien van de resultaten

geminimaliseerd. (Verschuren & Doorewaard, 2007:160).

Verder brengt de gekozen methode met zich mee dat de uitkomsten slechts aantonen dat het verschijnsel kan gebeuren en derhalve niet hoeft te gebeuren. Dit wordt in de literatuur *proof of possibility* genoemd (Yin, 2003). Hieruit vloeit de vraag voort of de uitkomsten van deze casestudy wel zijn te generaliseren. Vanwege deze vraag is besloten om de uitkomsten van het onderzoek niet te presenteren als vastomlijnd plan van aanpak. Ze zijn als handreiking gepresenteerd voor leidinggevendenden binnen de defensieorganisatie die zich nu en in te toekomst in situatie van een ingrijpende organisatieverandering bevinden.

— *Betrouwbaarheid:*

Procedureel gezien is het onderzoek betrouwbaar. Immers de procesgang van onderzoek is uitvoerig beschreven, de samenstelling van de vragenlijst is eveneens beschreven en de onderzoeksgegevens zoals de uitkomsten van de interviews en de vragenlijst zijn gedocumenteerd. Hierdoor is het mogelijk om het onderzoek opnieuw uit te voeren. Verder is met SPSS<sup>2</sup>, een statistisch computerprogramma, een aantal tests uitgevoerd om de representativiteit van de steekproef te bepalen en om de uitkomsten van kwalitatieve data verzameling statistisch gezien bruikbaar zijn.

Inhoudelijk gezien is het theoretische deel van het onderzoek herleidbaar en daardoor herhaalbaar, echter wat betreft de uitkomsten van de interviews en de vragenlijst valt herhaalbaarheid niet te garanderen. Met name omdat geen garantie kan worden gegeven of bij afname van identieke interviews en een identieke enquête over een bepaalde periode de uitkomsten ook identiek zullen zijn. Dit is enerzijds te wijten aan het feit dat mensen worden blootgesteld aan veranderende omstandigheden die hun perspectief kunnen beïnvloeden en anderzijds aan het feit dat een functie binnen de defensieorganisatie gemiddeld drie jaar wordt vervuld door dezelfde persoon. Hetgeen betekent dat een functionaris op het ene moment deel uitmaakt van organisatie element x en daarna van organisatie element y, waardoor het zeer moeilijk is om tijdens herhaling van het onderzoek exact dezelfde personen te onderwerpen aan een interview of enquête. Daardoor is het onderzoek inhoudelijk slechts gedeeltelijk herhaalbaar en in die zin ook slechts gedeeltelijk betrouwbaar.

### 1.4.3 Manieren van dataverzameling

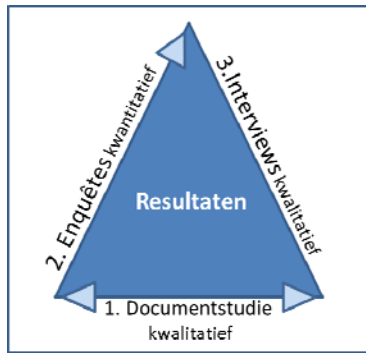
Ten behoeve van dit onderzoek zijn de data verzameld op drie manieren. In onderzoekstermen wordt dit triangulatie genoemd. Wanneer triangulatie wordt toegepast dan gebeurt het vaststellen van feiten op basis van drie bronnen, vergelijkbaar met de definitie positiebepaling van triangulatie<sup>3</sup> (zie ook figuur 1.1). Door in onderzoek gebruik te maken van deze methode worden de analyses en conclusies getest en daardoor meer valide. De data verzameling voor dit onderzoek vond plaats op basis beschikbare documentatie en op basis van de theoretische conclusies. Deze zijn opgesomd in hoofdstuk 5. Deze conclusies vormden de rode draad tijdens het uitvoeren van de casestudy.

---

<sup>2</sup> SPSS: Statistical Package for the Social Sciences.

<sup>3</sup> Triangulatie ofwel een **driehoeksmeting** is een meting waarbij wordt uitgegaan van het feit dat de driehoek volledig is bepaald wanneer één zijde (de basis) en de aanliggende hoeken bekend zijn. (Van Dale, 2005)





Figuur 1.1 Triangulatie toegepast

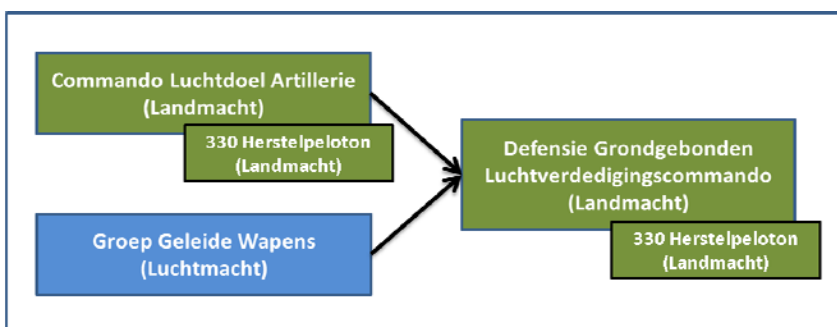
De casestudy is aangevangen met een kwalitatieve documentenstudie (methode 1) om de tijdlijn van beleidsbeslissingen in kaart te brengen en om doelgroepen voor de vragenlijst vast te stellen. In de loop van de documentenstudie zijn diverse gesprekken met betrokken personen gehouden (kwantitatief). Enerzijds om meer informatie te verzamelen en anderzijds om tussentijds conclusies te verifiëren. Vervolgens is op kwantitatieve wijze data verzameld door gebruikmaking van een aantal wetenschappelijk gevalideerde meetmethoden, die tot een vragenlijst (enquête) zijn gecompileerd en vervolgens zijn verdeeld onder de geselecteerde doelgroepen (methode 2). De achtergrond van deze

vragenlijsten en de methodiek daarachter zijn in het theoretische deel van de thesis (hoofdstukken 3 en 4) uitvoerig beschreven. Ten slotte zijn de uitkomsten van de documentstudie en de kwalitatieve dataverzameling gebruikt om vragenlijsten op te stellen voor (verdiepings-) interviews (methode 3). Deze interviews zijn gehouden met de eerder geselecteerde sleutelfunctionarissen en vonden gedurende het hele onderzoek plaats. Het doel van deze interviews was tweeledig. Enerzijds zijn de interviews gebruikt om de uitkomsten van de enquêtes inhoudelijk te verifiëren. Anderzijds dienden de interviews om aanvullingen te genereren op de uitkomsten van zowel de documentenstudie als op die van de enquête. Het houden van interviews is een kwantitatieve methode van dataverzameling. Het samengevoegde resultaat van de documentenstudie, de enquête en de gesprekken/ interviews is vervolgens opnieuw gespiegeld aan de theorie en geanalyseerd. Op deze manier zijn de deelvragen van het onderzoek en daarna de centrale vraag beantwoord.

#### 1.4.4 De onderzoekseenheid, de case

De te onderzoeken case betreft de 'oprichting van het Defensie Grondgebonden Luchtverdedigingscommando (DGLC)'. Binnen deze case worden bezuinigingen doorgevoerd met een organisatieverandering als gevolg. Deze verandering berust op het samenvoegen van elementen van eenheden van verschillende krijgsmachtdelen met verschillende organisatieculturen. De aanname dat de Landmacht en de Luchtmacht niet over dezelfde organisatiecultuur beschikken is in hoofdstuk 6 bevestigd.

Het DGLC wordt op 1 januari 2012 formeel opgericht na feitelijke integratie van het Commando Luchtdoel Artillerie (Landmacht) Luchtdoelartillerie (COLUA) van de Koninklijke Landmacht en de Groep Geleide Wapens (GGW) van de Koninklijke Luchtmacht.



Figuur 1.2 Integratie COLUA (& 330 Herstelpeloton) en GGW tot DGLC (& 330 Herstelpeloton)

Hierbij moet worden opgemerkt dat een organisatie element van de GGW in het verlengde van de oprichting

van het DGLC zal worden samengevoegd met het aan het COLUA gekoppelde 330 Herstelpeloton van de Landmacht. Met figuur 1.2 is de samenvoeging op hoofdlijnen gevisualiseerd.

De feitelijke integratie van het COLUA en de GGW tot het DGLC maakte initieel deel uit van het Masterplan SAMSON<sup>4</sup> (versie 0.5, 16 augustus 2004). Dit plan verzorgde de implementatie van de maatregelen die waren aangekondigd in het Strategisch Akkoord van november 2002, dat voor wat betreft het Defensie deel ervan voortvloeide uit de Defensienota 2000 (De Grave et al, 1999). De SAMSON maatregelen leidden tot een ingrijpende reorganisatie bij Defensie, met als doel een nieuw evenwicht tussen een op (nieuwe) taken berekende en betaalbare krijgsmacht te realiseren. De Prinsjesdagbrief van 16 september 2003, vormde het vertrekpunt voor het Masterplan. Hierin werd aanvankelijk nog gesproken over de oprichting van het Commando Grondgebonden Luchtverdediging Defensie (CGLVD) onder tweehoofdige leiding van zowel de Landmacht als de Luchtmacht. Echter in de tijd is het reorganisatieplan voor de samenvoeging tot het CGLVD geëvolueerd. Bovenop de met het Strategisch Akkoord opgelegde bezuinigingen is namelijk twee keer nieuwe bezuinigingstaakstelling opgelegd. De laatste naar aanleiding van de recente heroverwegingen (Hillen, 2011). Deze aanvullende bezuinigingstaakstelling is in mei 2011 opgenomen in het uiteindelijke reorganisatieplan dat moet leiden tot de oprichting van het Defensie Grondgebonden Luchtverdedigingscommando (DGLC), onder eenhoofdige leiding van de Landmacht.

Om te zorgen dat de uitkomsten van het onderzoek direct bruikbaar kunnen zijn voor integratie van het COLUA en de GGW tot het DGLC, is in overleg met de projectleider van de reorganisatie besloten om het onderzoek af te ronden voordat het zogenaamde 'personeelsvullingplan' van het DGLC wordt geformaliseerd. Naar alle waarschijnlijkheid zal dit plan begin november 2011 gereed zijn. Met dit plan wordt de uiteindelijke organisatietabel vastgesteld en wordt vastgelegd welke personeelsleden binnen het nieuwe commando zullen worden ingedeeld. Dit onderzoek biedt daarom niet alleen handreikingen aan leidinggevendenden in toekomstige situaties van samenvoeging van eenheden met verschillende culturen, maar de resultaten kunnen desgewenst direct doorwerking vinden tijdens de feitelijke samenvoeging van het COLUA en de GGW. De case en de feitelijke veranderingen binnen de beide organisaties is in hoofdstuk 2 uitvoerig beschreven.

## 1.5 Kennisbelang

Is onderzoek naar leiderschap nieuw? Het antwoord is: "nee". Al sinds het begin van de vorige eeuw wordt onder de paraplu van 'leiderschap in organisaties' wetenschappelijk onderzoek gedaan (Bryman, 1992). Gebleken is dat door de tijd heen een transformatie in het denken over leiderschap heeft plaatsgevonden. Stimuleren en motiveren van de werknemers kreeg een steeds centralere rol en in de afgelopen twintig jaar worden charismatisch en inspirerend leiderschap bestempeld als de belangrijkste vormen van leiderschap. Over leiderschap in veranderende omgevingen als gevolg van crises, is na werken van denkers zoals Sun Tzu en Machiavelli echter niet veel bekend. Dat geldt ook voor de invloeden van een organisatiecultuur daarop. Dat maakt de inzichten, die met deze thesis worden verworven, mogelijk wetenschappelijk relevant. Zoals verwoord in het huidige regeerakkoord heeft de economische crisis niet alleen het huishoudboekje van de

---

<sup>4</sup> De naam SAMSON is gekozen vanwege de krachttoer die deze reorganisatie vergde. SAMSON is geen afkorting. (Masterplan SAMSON versie 0.5, 16 augustus 2004, SK/2004007564)

Staat geraakt, maar ons allemaal in de beurs getroffen (Rijksoverheid, 2010). De voorgenomen bezuinigingen moeten de financiële situatie van Nederland op de lange termijn verbeteren. Daaraan levert het slagen van de krimp van overheidsorganisaties, zoals de defensieorganisatie, een positieve bijdrage volgens de regering. Het is daarom van belang dat leidinggevendenden binnen deze organisaties handvatten worden geboden om hun functie hierin goed te vervullen en de voorgenomen bezuinigingen te realiseren ten faveure van ons allemaal. Dit maakt de uitkomsten van dit onderzoek maatschappelijk relevant.

## 1.6 Opbouw van de thesis

Deze thesis bestaat uit zeven hoofdstukken. In het inleidende hoofdstuk (hoofdstuk 1), staan het 'wat' en 'hoe' van het onderzoek centraal. In dit hoofdstuk is de aanleiding tot het onderzoek beschreven en zijn op basis daarvan vervolgens het onderzoeksonderwerp en de onderzoeksvragen gepresenteerd. Ten slotte is in hoofdstuk 1 uiteengezet hoe het onderzoek is vormgegeven en is uitgevoerd.

In hoofdstuk 2 is de case beschreven. Daarin zijn tevens de tot op heden waargenomen organisatieveranderingen binnen de case uiteengezet.

De theoretisch context ten aanzien van het onderzoek is geschetst in de hoofdstukken 3 en 4. Hierin zijn op basis van bestaande wetenschappelijke theorie de concepten organisatiecultuur, verandervermogen van organisaties, leiderschapstijlen en veranderstrategie uiteengezet.

Deze theorie is vervolgens geoperationaliseerd in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6 zijn de meetresultaten van de casestudy beschreven en geanalyseerd.

Het sluitstuk van de thesis wordt gevormd door hoofdstuk 7. Hierin zijn de onderzoeksvragen beantwoord en zijn aanbevelingen opgenomen.

Additioneel zijn een bibliografie en enkele bijlagen toegevoegd. In de bijlage 1 is een afkortingenlijst opgenomen. De bijlage 2 bevat de vragenlijst die is verspreid onder personeel van de onderzoekseenheid. Bijlage 3 geeft het totaaloverzicht van de draagvlakmeting. In de bijlage 4 zijn de resultaten weergegeven van statische tests die zijn uitgevoerd op een aantal onderzoeksresultaten. De bijlage 5 betreft een overzicht van suggesties om de aanbevelingen uit te voeren. Ten slotte is in de bijlage 6 opgesomd welke personen zijn geïnterviewd. *Deze laatste bijlage is niet opgenomen in de publieke versie.*

## Hoofdstuk 2: Samenvoeging COLUA en GGW; de organisatie verandert

In dit hoofdstuk wordt de onderzochte case, *de samenvoeging van het COLUA en de GGW tot het DGLC*, uitvoerig toegelicht. Tegelijkertijd zijn de waargenomen organisatieveranderingen beschreven. Nadrukkelijk merk ik hierbij op dat de vraag of de waargenomen veranderingen effectief zijn, niet wordt beantwoord. De informatie om tot dit hoofdstuk te komen is verkregen uit het documentenonderzoek, de antwoorden op de vragenlijst die onder het personeel van de beide eenheden is uitgezet en uit gesprekken die zijn gevoerd met het personeel op de werkvloer. In de eerste paragraaf (paragraaf 2.1) zijn beleidsbeslissingen ten aanzien van de case op chronologische wijze als tijdlijn neergezet. Vervolgens zijn in de paragrafen 2.2, 2.3 en 2.4 de waargenomen veranderingen als gevolg van deze beleidsbeslissingen uiteengezet. Deze zijn respectievelijk gezien van uit het perspectief van organisatiestructuur, de bedrijfsvoering en vanuit het personeel. In paragraaf 2.3 is tevens bepaald op welke elementen van het COLUA en van de GGW in het onderzoek de focus is gelegd. Het hoofdstuk is afgesloten met een aantal subconclusies in paragraaf 2.5.

### 2.1 Tijdlijn van het samenvoegen

Op 29 november 1999 verscheen de Defensienota 2000 (De Grave et al, 1999). Hierin werd voor het eerst notie gemaakt van meer *joint* optreden<sup>5</sup> binnen de defensieorganisatie. Hierin werd specifiek gesproken over het samenvoegen van de luchtverdedigingscapaciteit. Naar aanleiding van de nota werd vervolgens in een studie gestart naar de mogelijkheden en onmogelijkheden van *joint* optreden binnen de luchtverdediging. De Grave heeft dit in december 2000 meer geconcretiseerd en de opdracht verstrekt om binnen de studie tevens tot beleidsmatige plannen te komen voor samenvoeging van de luchtverdedigingscapaciteit van de Landmacht en Luchtmacht. In oktober 2001 werd de studie afgerond en werd de Kamer door Minister De Grave geïnformeerd middels een brief (De Grave, 2001) over de uitkomsten van de studie en de toekomstige reorganisatie die moest leiden tot het Commando Grondgebonden Luchtverdediging (CGLVD).

De periode daarna werden vele besprekingen gehouden over het hoe en wat van een feitelijke samenvoeging. Echter pas naar aanleiding van Prinsjesdag 2003 werd de opdracht tot reorganisatie van de grondluchtverdediging verstrekt toen het plan 'Streven naar nieuw evenwicht bij Defensie' werd gepresenteerd (Kamp & Van der Knaap, 2006). Concreet hield de bijbehorende maatregel uit het Integraal Defensieplan (IDP) 2004-2013 in dat de grondluchtverdedigingscapaciteit van de Landmacht en de Luchtmacht zouden worden samengevoegd op de Luchtmachtbasis De Peel. Op 7 augustus 2004 werd de projectorganisatie SAMSON door de Secretaris Generaal ingesteld, teneinde alle IDP maatregelen uit te voeren. Dit leidde tot de oprichting van een *Joint Air Defence Centre* (JADC) met de taak om doctrines te schrijven voor het toekomstige CGLVD gericht op integratie die zou moeten kunnen uitgroeien tot een commando. Hieraan is praktische invulling gegeven door de vier medewerkers van het JADC een dubbelfunctie te geven. Een andere IDP maatregel moest leiden

---

<sup>5</sup> Onder *joint* optreden wordt optreden verstaan van eenheden van verschillende krijgsmachtdelen. Op de werkvloer wordt in deze gerefereerd aan 'paars' optreden.

tot het oprichten van een *Joint Air Defence School* (JADS), dat in een geïntegreerde opleiding moest voorzien voor alle grondluchtverdedigingswapensystemen binnen het toekomstige CGLVD. Dit is niet gebeurd.

In september 2005 vond het zogenaamde *Monchy*-overleg plaats waarin de ambtelijke top van de organisatie de stand van zaken betreffende de beleidsvoornemens uit de Prinsjesdagbrief 2003 herbezag. Besloten werd deze beleidsvoornemens een nieuwe impuls te geven, onder andere naar aanleiding van het veranderde economische klimaat. Tijdens deze top werd *opnieuw* definitief besloten om het COLUA en de GGW samen te voegen op een locatie. Kort daarop hakte de Commandant der Strijdkrachten (CDS) een knoop door. Hij besloot dat het COLUA begin 2006 moest verhuizen van Ede naar Vredepeel, de thuisbasis van de GGW. Tevens werd besloten dat de beide eenheden voorlopig zogenaamde 'voordeurdelers' zouden blijven. Deze situatie bleef gehandhaafd tot medio 2006.

In juni 2006 vond een actualisering plaats van de Prinsjesdagbrief 2003. Met de presentatie het plan '*Nieuw evenwicht, nieuwe ontwikkelingen*' werd formeel aan de Kamer medegedeeld dat het CGLVD zou worden opgericht en dat het JADC daarin zou opgaan (Kamp & Van der Knaap, 2006). In 2007 werd vervolgens besloten de samenvoeging van het COLUA en de GGW als doelmatigheidsregel op te nemen en uit te werken als maatregel van het Besluitvormingsmemorandum 2008 (Schuiling, 2007). Hierin werd de Secretaris-Generaal van Defensie aangemerkt als opdrachtgever voor de samenvoeging en de Commandant der Strijdkrachten (CDS) als opdrachtnemer. Hierin werd tevens de belangrijke beslissing genomen dat de eenheden zouden worden ondergebracht onder één commando, op één locatie (dat is reeds geschied) en dat de eenheden wanneer geen sprake is van oefeningen of inzet, zowel door de Landmacht als door de Luchtmacht zouden blijven worden aangestuurd. Dit hield feitelijk in dat het 'voordeurdelen' werd voortgezet en dat een *joint* stafelement moest worden ingericht dat administratief onder de Landmacht of de Luchtmacht zou gaan ressorteren. De einddatum voor deze maatregel werd gesteld op 1 januari 2010.

In vervolg hierop verscheen in september 2007 een plan van aanpak voor de reorganisatie die moest leiden tot het CGLVD. Hiertoe werd door de CDS de instellingsbeschikking voor de Programmaorganisatie Oprichting CGLVD uitgegeven. Hierin werd opgenomen dat uiterlijk het vierde kwartaal van 2008 het CGLVD formeel moest zijn opgericht en dat de eenheden vanaf dat moment moesten starten met hun operationele activiteiten. In feite veranderde er op de werkvloer niet bijzonder veel, met name omdat de verhuizing van het COLUA reeds had plaatsgevonden. Van verregerende samenwerking was niet veel sprake, de eenheden deelden in principe nog steeds de voorkeur.

In september 2009 veranderde de situatie nadat het Besluitvormingsmemorandum 2010 (Schuiling, 2009) het licht zag. Hiermee werd een reductieslag opgelegd, hetgeen de CDS deed beslissen om het 'voordeurdelen' te beëindigen. Hij besloot om versneld te komen tot een volledig geïntegreerd Defensie Grondgebonden Luchtverdedigingscommando (DGLC) onder eenhoofdige aansturing. Kort daarna werd eveneens besloten de commandant van de Landmacht aan te wijzen als *Single Service Manager* (SSM) van het nieuwe commando. Vervolgens werd de beslissing genomen de naam CGLVD als werknaam te blijven hanteren en pas na formele oprichting van het nieuwe commando de naam DGLC te gebruiken. Op 23 september 2009 heeft de CDS door middel van een toespraak de formele fusie tussen beide eenheden aangekondigd en tevens aangegeven dat de eerste commandant afkomstig moest zijn van de Luchtmacht. De CDS benadrukte in zijn toespraak dat hij graag een organische samenvoeging had afgewacht, maar dat de economische recessie en daarmee samenhangende bezuinigingen voor defensie reden waren om de fusie versneld te realiseren. De reden voor plaatsing onder de

Landmacht werd door de CDS als volgt gemotiveerd: *“Het is grondgebonden handelen tegen een dreiging vanuit de lucht”*. De CDS benoemde nadrukkelijk dat alle argumenten over tafel zijn gegaan waarom het DGLC onder de Landmacht of de Luchtmacht zou moeten vallen, maar dat het uiteindelijk zijn besluit was dat plaatsing onder de Landmacht zou plaatsvinden. Hij benadrukte dat de *best practices* van de GGW zouden moeten worden ingebracht in de nieuwe organisatie en dat militairen van zowel de Landmacht als de Luchtmacht hun eigen “kleur” moesten behouden. Tot slot sprak de CDS het volste vertrouwen uit in de commandanten van het COLUA en de GGW om in een goede samenwerking om het DGLC te realiseren (Van Uhm, 2009). Uit interviews blijkt dat de motivatie van de CDS om het nieuwe commando onder te brengen bij de Landmacht niet door al het personeel van de GGW wordt geslikt. Dat blijkt uit uitspraken zoals: *“Dit is ordinaire vriendjespolitiek, de CDS heeft in deze geen visie.”* en *“De CDS heeft zijn beslissingen op basis van zijn Landmacht achtergrond en emoties genomen.”*

In december 2009 leverde de projectorganisatie het nieuwe Project Initiatie Document (PID). Kort hierna, in januari, kwam de nieuw ingestelde stuurgroep voor het eerst bijeen onder leiding van de Luitenant-Generaal Meulman. Deze gaf in zijn opening aan *“Het betreft een potentieel weerbarstig dossier vanwege de grote inhoudelijke cultuurverschillen tussen de samen te voegen eenheden. Er zullen fundamentele vraagstukken opgelost moeten worden, waarbij ‘ALLE TOLLEN LOS’ staan. Voor het bouwen van de nieuwe organisatie is gemeenschappelijke inspanning noodzakelijk!”* (1<sup>e</sup> Vergaderverslag stuurgroep, 7 januari 2010). Tijdens de stuurgroep vergadering in maart 2010 werden spijkers met koppen geslagen. Zo werd besloten het DGLC formeel op te richten op 1 januari 2012 en dat deze uiterlijk 1 juli 2011 moesten worden aangesteld. Verder werd besloten dat de Landmacht een projectleider voor de reorganisatie ter beschikking moest stellen. In de praktijk is echter gebleken dat de Landmacht dit niet heeft gedaan. De functie van transitie manager wordt momenteel vervuld door een kolonel van de Luchtmacht, die tevens de eerste commandant van het DGLC zal worden. Verder werd door de stuurgroep besloten dat de algemene stafstructuur van de nieuwe eenheid conform het landmachtmodel zal worden ingericht en dat, inherent hieraan, de Luchtmachtbasis De Peel een Landmacht kazerne zal worden. Daarentegen zal de eenheid bij Noord Atlantische Verdragsorganisatie (NAVO) wel worden aangeboden in de zogenaamde ‘air-lijn’. Dit houdt in dat ten aanzien van de operationele gereedstelling de Luchtmacht manier van werken de boventoon zal voeren (3<sup>e</sup> Vergaderverslag stuurgroep, 30 maart 2010). De eerste twee beslissingen (DGLC onder Landmacht commando en stafinrichting volgens Landmacht structuur) hebben een grote impact op het personeel van de GGW. Dat het COLUA qua operationele inzetgereedheid moet buigen naar de GGW leidt klaarblijkelijk tot minder ophef. Een aantal COLUA personeelsleden zei in relatie hiertoe: *“Wij kunnen nog wat leren van werkwijze van de GGW.”*

Met de Rijksbrede heroverwegingen die eind 2009 startten, is wederom beroering ontstaan in het dossier. Naar aanleiding van de beleidsbrief van Minister Hillen (Hillen, 2011) is in mei 2011 besloten om aanvullende maatregelen op te nemen in de BVM 2010. Dit had opnieuw gevolgen voor de reorganisatie van de luchtverdedigingscapaciteit van Defensie<sup>6</sup>. In feite hield het in dat beide eenheden operationele capaciteit zouden verliezen. Het COLUA dient een complete Luchtverdedigingsbatterij op te heffen en de GGW verliest een luchtverdedigingssquadron.

---

<sup>6</sup> Voor de volledigheid merk ik op dat met de beleidsbrief van Minister Hillen (Hillen, 2011) tevens is bekend gesteld dat de Stinger capaciteit van de Marine wordt geïntegreerd met de Stinger capaciteit van het COLUA. Deze integratie is tot op heden (september 2011) niet meegenomen in de reorganisatieplannen voor het DGLC en is daarom in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

Deze nieuwe bezuinigingstaakstelling werd verwerkt in het reorganisatieplan dat moet leiden tot het DGLC. Vooralnog is de formele datum van oprichting blijven staan op 1 januari 2012<sup>7</sup>.

## 2.2 Veranderingen in de organisatiestructuur

In deze paragraaf is uiteengezet welke waarneembare gevolgen de bovengenoemde beleidsbeslissingen hebben gehad voor de organisatiestructuren van het COLUA en de GGW en uiteindelijk voor het toekomstige DGLC. Binnen dit onderzoek wordt onder organisatiestructuur zowel de inrichting van de organisatie als de verdeling van functies verstaan. In paragraaf 2.2.1 is eerst de structuur van het oorspronkelijke COLUA en de oorspronkelijke GGW getoond. Daarna zijn de huidige inrichting en functieverdeling van de beide eenheden neergezet in paragraaf 2.2.2. Ten slotte is de beoogde structuur van het DGLC beschreven in paragraaf 2.2.3.

### 2.2.1 Oorspronkelijke organisatiestructuur COLUA en GGW

#### COLUA

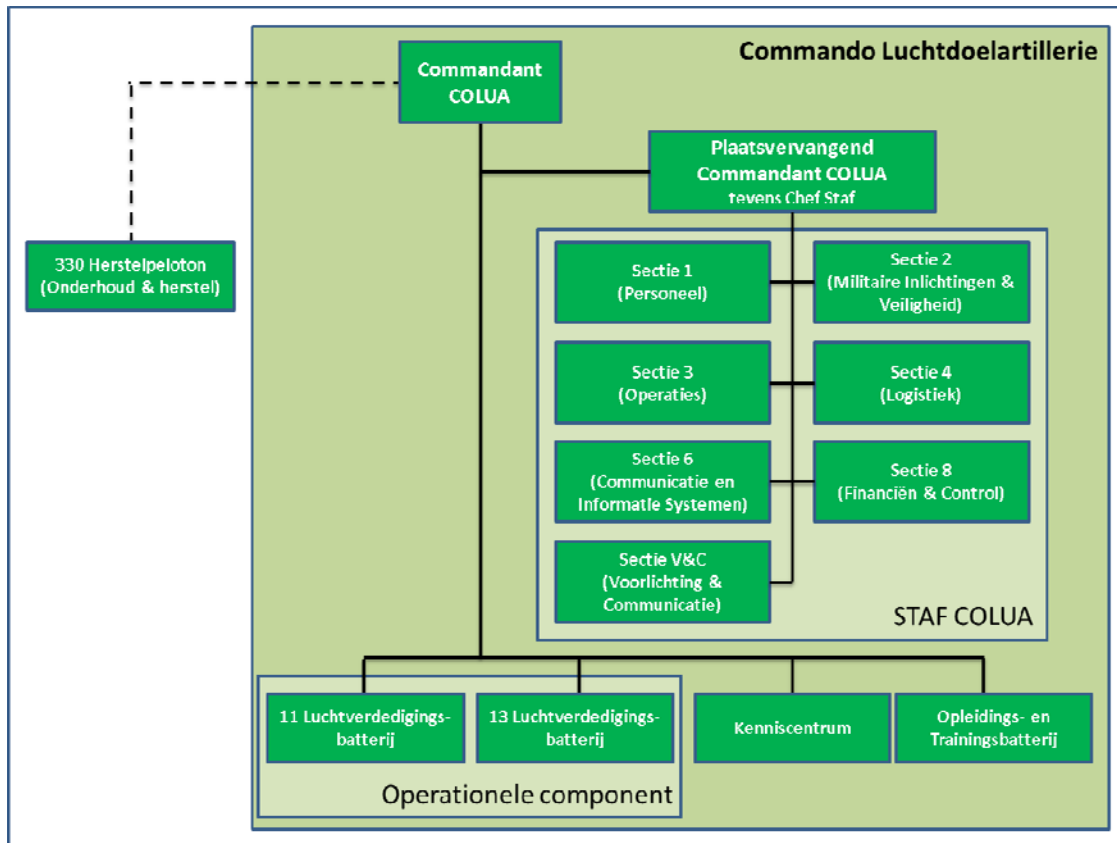
De oorspronkelijke functieverdeling van het COLUA en het 330 Herstelpeloton is weergegeven met tabel 2.1. In totaal betrof de Landmacht component 601 functies.

<b>COLUA personeel 'huidige' situatie</b>	<b>530</b>
Staf COLUA	47
11 <sup>e</sup> Luchtverdedigingsbatterij	218
13 <sup>e</sup> Luchtverdedigingsbatterij	210
Kenniscentrum	15
Opleidings- & trainingsbatterij	40
<b>330 Herstelpeloton (van het Operationeel Ondersteuningscommando Landoptreden, het OOCL) <i>Valt niet onder het bevel van de commandant COLUA.</i></b>	<b>71</b>

Tabel 2.1 Oorspronkelijke functieverdeling COLUA en 330 Herstelpeloton (opgevraagd op 3 augustus 2011)

Het COLUA bestond oorspronkelijk uit de in de figuur 2.1 weergegeven organisatie elementen. In deze figuur is tevens de relatie tussen het COLUA en het 330 Herstelpeloton weergegeven. Dit peloton verzorgt de dienst 'onderhoud & herstel' voor het COLUA op basis van een dienstverleningsovereenkomst. Er bestaat geen rechtstreekse bevelsverhouding tussen de commandant COLUA en de commandant van het 330 Herstelpeloton. Het peloton behoort toe aan het centraal aangestuurde Operationeel Ondersteuningscommando Landoptreden (OOCL) van de Landmacht.

<sup>7</sup> Op basis van de beschikbare gegevens in september 2011



Figuur 2.1 Oorspronkelijke organisatiestructuur COLUA (en relatie met 330 Herstelpeloton) – vereenvoudigde weergave

## GGW

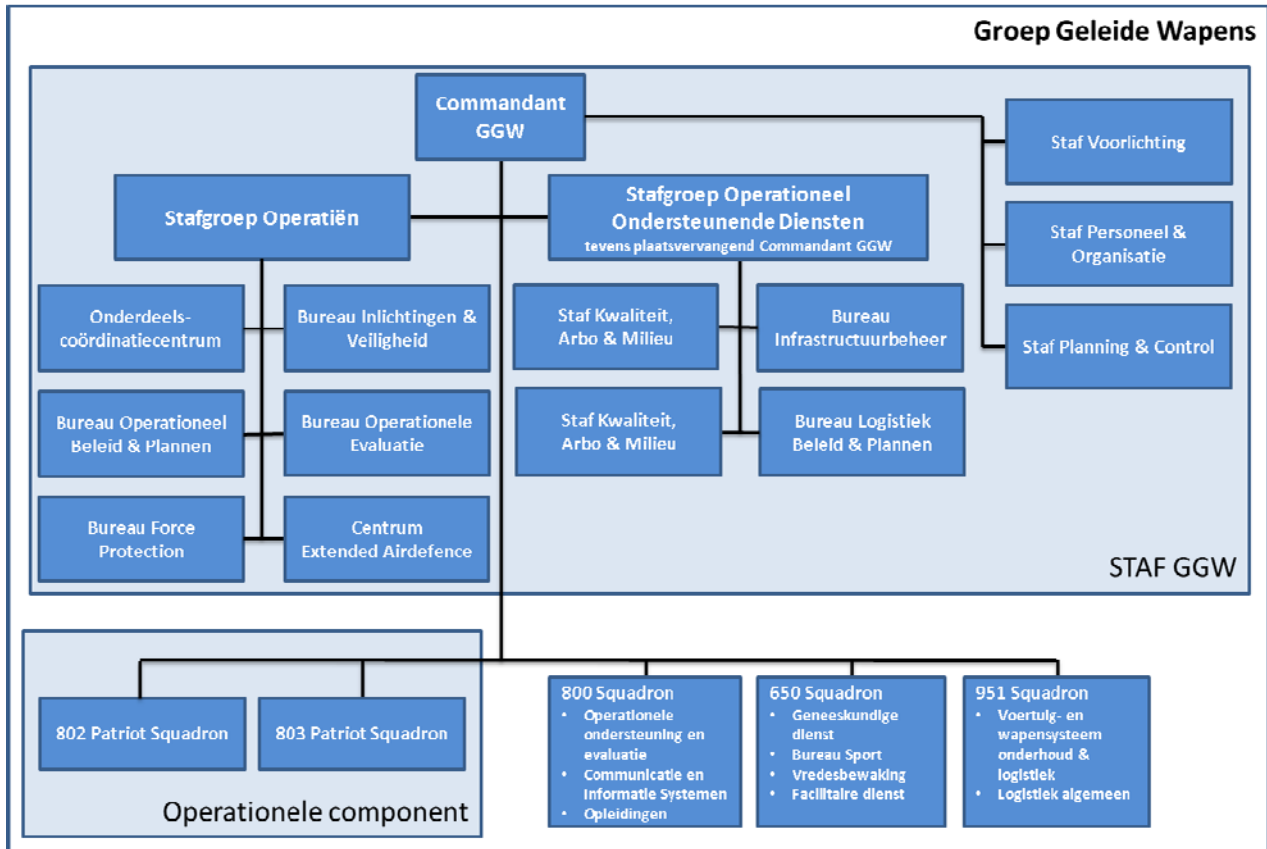
De oorspronkelijke functieverdeling van de 604 functies van de GGW is weergegeven in de tabel 2.2.

GGW personeel 'huidige' situatie	604
Staf GGW	95
800 Squadron (Staf ondersteuning)	117
802 Squadron (Patriot)	110
803 Squadron (Patriot)	110
650 Squadron (Grondverdediging & Ondersteuning)	66
951 Squadron (Logistiek & Onderhoud)	106

Tabel 2.2 Oorspronkelijke functieverdeling GGW (opgevraagd op 3 augustus 2011)

Een grafische weergave van de organisatiestructuur van de GGW en haar organisatie elementen is afgebeeld met de figuur 2.2.





Figuur 2.2 Oorspronkelijke organisatiestructuur GGW (opgevraagd op 3 augustus 2011) – vereenvoudigde weergave

## 2.2.2 Huidige organisatiestructuur COLUA en GGW

Naar aanleiding van het recente beleidsvoornemen van Minister Hillen (Hillen, 2011) is door de beide commandanten besloten een voorschot te nemen op de nieuwe situatie, waarin beide een deel van de operationele component moeten missen.

De commandant COLUA heeft naar aanleiding van dit laatste besluit, gekozen een deel van de op te heffen 11 Luchtverdedigingsbatterij alvast samen te voegen met de 13 Luchtverdedigingsbatterij en het tijdelijk overtollige personeel tot 1 januari 2012 naar huis te sturen. Personeel van zowel de 'oude' 11<sup>e</sup> Luchtverdedigingsbatterij als de 'oude' 13<sup>e</sup> is echter identificeerbaar gebleven. Al dit personeel maakt kans op een functie binnen het nieuwe DGLC.

De commandant GGW daarentegen heeft besloten het personeel van het op te heffen 803 Squadron aan het werk te houden binnen de organieke eenheden. Wel heeft de commandant GGW sinds medio augustus 2011 een groot deel van het personeel (39 functies) van het 650 Squadron (oorspronkelijk 66 functies) geïntegreerd met het 800 Squadron (oorspronkelijk 117 functies), daar is besloten het 650 Squadron eveneens met ingang van 1 januari 2012 op te heffen. De resterende 27 specialistische functies van het huidige 650 Squadron zullen per gelijke datum elders worden ondergebracht. Enerzijds worden ze opgenomen in de centrale Landmacht structuur in de vorm van ondersteunende diensten, zoals de geneeskundige tak van het OOCL. Anderzijds is een aantal van deze functies als gevolg van andere reorganisatie reeds opgenomen in andere organisaties, zoals het defensiebrede Facilitair Bedrijf Defensie (FBD) en de defensiebrede Defensie Bewakings- en

Beveiligingsorganisatie (DBBO). Vanwege deze beslissing van de commandant GGW en het feit dat de overgebleven 27 functies niet in de nieuwe organisatie zullen terugkomen, is het 650 Squadron in het verdere onderzoek niet meer meegenomen.

Verder is door beide commandanten besloten een aantal inmiddels vrijgevallen functies te bevriezen, ook dit heeft ervoor gezorgd dat het huidige personele aantal lager is dan het oorspronkelijke.

Deze interne verschuivingen van personeel, zowel bij het COLUA als bij de GGW, hebben niet geleid tot veranderingen in de organisatiestructuren van deze organisaties. De in paragraaf 2.2.1 gevisualiseerde structuren zijn daarom nog steeds van toepassing voor de huidige situatie. Een verdeling van huidige personele situatie van het COLUA en het 330 Herstelpeloton is weergegeven in de tabel 2.3. De nieuwe verdeling van het personeel van de GGW is weergegeven in de tabel 2.4.

COLUA personeel 'huidige' situatie	456
Staf COLUA	45
11 <sup>e</sup> Luchtverdedigingsbatterij	105
13 <sup>e</sup> Luchtverdedigingsbatterij	252
Kenniscentrum	15
Opleidings- & trainingsbatterij	39
<b>330 Herstelpeloton (van het Operationeel Ondersteuningscommando Landoptreden, het OOCL) <i>Valt niet onder het bevel van de commandant COLUA.</i></b>	<b>71</b>

Tabel 2.3 Huidige situatie, functieverdeling Landmacht op De Peel (opgevraagd op 9 september 2011)

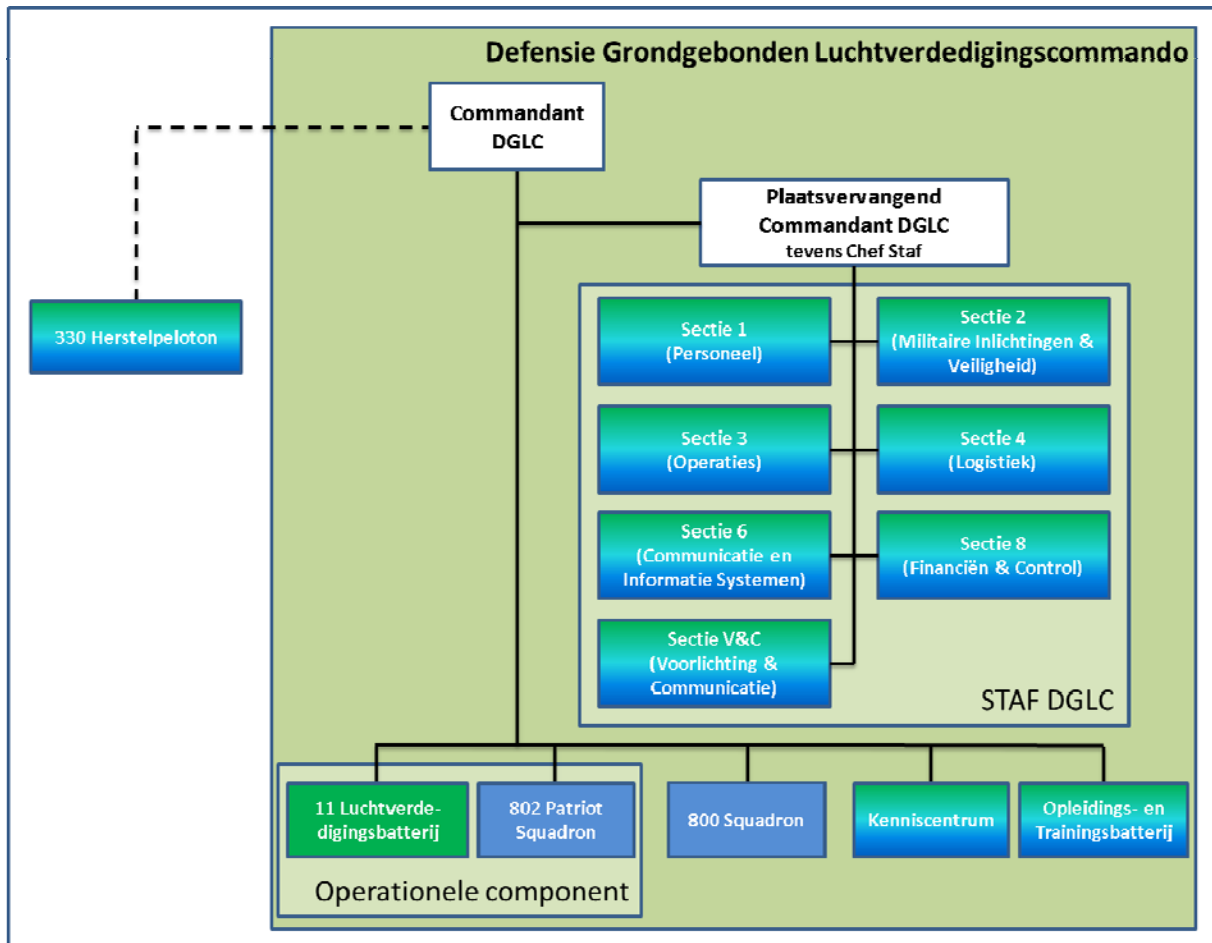
GGW personeel 'huidige' situatie	498
Staf GGW	90
800 Squadron (Staf ondersteuning)	102
802 Squadron (Patriot)	91
803 Squadron (Patriot)	88
650 Squadron (Grondverdediging & Ondersteuning)	27
951 Squadron (Logistiek & Onderhoud)	100

Tabel 2.4 Huidige situatie, functieverdeling GGW (opgevraagd op 9 september 2011)

Binnen het onderzoek is uitgegaan van deze huidige personele verdeling.

### 2.2.3 Toekomstige organisatiestructuur DGLC

Inherent aan de beslissing van de Stuurgroep en de CDS om het nieuwe commando op te hangen aan de Landmacht, wordt de DGLC organisatie-inrichting vergelijkbaar met die van het COLUA, ingericht conform het landmachtmodel. Vanwege de verscheidenheid aan specialistische luchtmachttaken wordt het 800 Squadron in de nieuwe organisatie gehandhaafd. De beoogde organisatie-inrichting van het DGLC is visueel weergegeven met de figuur 2.3.



Figuur 2.3 Gewenste organisatiestructuur DGLC (Bron: Annink, 2011) – vereenvoudigde weergave

De verdeling van landmacht- en luchtmachtfuncties is in figuur 2.3 weergegeven door middel van kleuren. Groen blijft (nagenoeg) geheel bestaan uit landmachtfuncties. Effen blauw betekent (nagenoeg) alleen luchtmachtfuncties. De kleurenovergang van groen naar blauw betekent een ongeveer evenredige verdeling van landmacht- en luchtmachtfuncties. De witte blokjes staan voor zogenaamde 'wisselfuncties'. Deze worden per toerbeurt gevuld door de Landmacht en de Luchtmacht. Ook een aantal andere functies binnen de toekomstige Staf DGLC zal per toerbeurt worden gewisseld (in totaal nog 6 functies). Echter dit laatste heeft weinig invloed op de Landmacht/Luchtmacht functieverdeling binnen de toekomstige Staf secties.

In de nieuwe situatie zal het DGLC beschikken over 726 personeelsleden. Omdat aan het 330 Herstelpeloton Luchtmacht specialisme wordt toegevoegd (uit het voormalig 951 Squadron) wordt dit peloton groter dan in de huidige situatie en zal dit peloton in de nabije toekomst uit 120 functies bestaan. De zogenaamde 'gewenste' personele situatie is weergegeven in tabel 2.5. In deze tabel is tevens de cijfermatige verdeling van Landmacht en Luchtmacht functies weergegeven.

DGLC personeel	Samenvoeging van:	726	Samenstelling			
			Landmacht	Luchtmacht	Marine	Wissel
Staf DGLC	Staf COLUA & Staf GGW	72	32	32	0	8
800 Squadron	800 Sqn	80	7	73	0	0
13 <sup>e</sup> Luchtverdedigingsbatterij	11 & 13 Luverdbt	285	283	2	0	0
802 Squadron	802 & 803 Sqn	195	0	195	0	0
Kenniscentrum	KC & specialisten GGW	27	13	11	2	1
Opleidings- & trainingsbatterij	O&T & specialisten GGW	67	37	30	0	0
330 Herstelpeloton <i>Valt niet onder het bevel van de commandant DGLC.</i>	330 Hrstpel & 951 Sqn	120	62	58	0	0

Tabel 2.5 Gewenste situatie, personele organisatie DGLC + 330 Herstelpeloton (opgevraagd op 3 augustus 2011)

Uit de tabel 2.5 blijkt onder andere dat niet alle organisatie elementen van het DGLC gaan bestaan uit een evenredig aantal landmachtpersoneel en luchtmachtpersoneel. Met name de operationele componenten, de 13<sup>e</sup> Luchtverdedigingsbatterij en het 802 Squadron, behouden wat dat betreft hun eigen oorspronkelijke samenstelling van voor de reorganisatie. Dit geldt ook voor het oude 800 Squadron. Uit interviews en de uitkomsten van vragenlijsten blijkt dat onder dit personeel weinig onrust bestaat ten aanzien van de reorganisatie. Op basis hiervan is besloten bij het uitgeven van de vragenlijsten en de analyse van de data geen focus te leggen op de huidige vier operationele eenheden en het 800 Squadron.

Daarnaast laat tabel 2.5 zien dat twee functies in de nieuwe organisatie worden vervuld door personeel van de Koninklijke Marine en dat in totaal negen functies zijn aangemerkt als wisselfunctie. Dit houdt in dat bij toerbeurt de Landmacht of de Luchtmacht de functie zal vullen met hun eigen personeel.

De Staf DGLC, het nieuwe Kenniscentrum, de nieuwe Opleidings- en Trainingsbatterij en het nieuw samengestelde Herstelpeloton zullen uit een ongeveer evenredig aantal landmacht- en luchtmachtfuncties gaan bestaan. Uit meerdere gesprekken met sleutelfunctionarissen blijkt dat de onrust onder het personeel van de organisatie elementen die samen de Staf DGLC gaan vormen (Staf COLUA en Staf GGW) en onder het GGW-personeel (951 Squadron) dat wordt toegevoegd aan het 330 Herstelpeloton het grootst is. Omdat zich hier de grootste onrust manifesteert is gekozen om bij de uitgifte van de vragenlijst (zie bijlage 2) en de verwerking van de respons, de nadruk expliciet te leggen bij de staven van het COLUA en de GGW, en bij het 330 Herstelpeloton en het 951 Squadron.

Onder het personeel dat kans maakt binnen het DGLC Kenniscentrum en de DGLC Opleidings- en trainingsbatterij te worden samengevoegd, bestaat nagenoeg geen onrust. De verklaring die hiervoor wordt gegeven is dat het COLUA- en het GGW personeel dat in de elementen wordt samengevoegd zich voornamelijk bezig zal houden met de eigen wapensystemen (specialisten) en dat de elementen relatief klein zijn. Vanwege eerdere plannen tot oprichten van een *Joint Air Defence Centre* (JADC) (vergelijk Kenniscentrum) en een *Joint Air Defence School* (JADS) (vergelijk Opleidings- en Trainingsbatterij) heeft het betrokken personeel zelf al een voorschot genomen op de toekomstige DGLC situatie. Op basis hiervan is besloten om bij de analyse van de data van de vragenlijsten geen focus te leggen op het Kenniscentrum en de Opleidings- en trainingsbatterij van het COLUA en op die elementen van de GGW die hieraan worden toegevoegd.

Additioneel moet worden opgemerkt dat uit de interviews die in september 2011 zijn gehouden, tevens is gebleken dat omdat de zogenaamde 'personeelsvullingstabel' niet gereed is. Hierdoor weet het personeel van het COLUA en van de GGW niet wie in januari 2012 wordt ingedeeld in het DGLC. Wel is bekend dat al het personeel kans maakt op een plek in de nieuwe organisatie en dat bijvoorbeeld niet per definitie het personeel van de op te heffen eenheden, de 11<sup>e</sup> Luchtverdedigingsbatterij en het 803 Squadron, het veld moet ruimen (met uitzondering van de 27 overgebleven personeelsleden van het 650 Squadron die een plaats krijgen in de defensie omgeving).

## 2.3 Veranderingen in de bedrijfsvoering

De reorganisatie die leidt tot de oprichting van het DGLC kent niet alleen veranderingen met betrekking tot de structuur van de organisatie, maar heeft voor beide organisatie elementen ook effect op de bedrijfsvoering.

Inherent aan de keuze om het DGLC op te hangen aan de Landmacht is niet alleen besloten om het nieuwe commando conform het landmachtmodel in te richten, maar wordt ook de bedrijfsvoering van de Landmacht overgenomen. Voor het personeel van het COLUA heeft dit weinig impact, echter het personeel van de GGW zal hieraan moeten wennen. Voor wat betreft operationele inzetgereedheid is echter door de Stuurgroep gekozen de werkwijze van de Luchtmacht te hanteren voor de toekomst. Deze werkwijze is gebaseerd op NAVO normering. Dit heeft de meeste impact op het COLUA personeel. Hetgeen ook blijkt uit gesprekken met huidige staf functionarissen van zowel het COLUA als de GGW. Deze twee onderwerpen, *Single Service Management*, en operationele planning, zijn in de navolgende paragrafen toegelicht.

### 2.3.1 Single Service Management

De Landmacht kent het principe van *Single Service Management*, waarin centrale aansturing van met name ondersteunende diensten de boventoon voert. In tegenstelling tot de Luchtmacht waarvan de bedrijfsvoering met name wordt gekenmerkt door decentralisatie, waardoor de eenheden zo goed als *selfsupporting* zijn.

Een sprekend voorbeeld is het feit dat het COLUA de beschikking heeft over de diensten van het 330 Herstelpeloton dat behoort tot de 300 Herstelcompagnie van het Operationeel Ondersteuningscommando Landoptreden (OOCL). Het herstellpeloton is feitelijk een satelliet van een andere landmachtenheid en het personeel van dit peloton wordt dan ook niet direct aangestuurd door de commandant van het COLUA. Aan de diensten van het 330 Herstelpeloton voor het COLUA ligt een overeenkomst ten grondslag. De GGW daarentegen heeft eigen gespecialiseerde technici, ondergebracht bij het 951 Squadron. Deze specialisten verzorgen het onderhoud aan de eigen wapensystemen en voertuigen van de GGW. Het 951 Squadron valt wel rechtstreeks onder bevel van de commandant GGW. Vergelijkbaar is de situatie voor de geneeskundige ondersteuning. Zo heeft het COLUA in vreedstijd de beschikking over de geneeskundige diensten van een peloton van de 13<sup>e</sup> Brigade geneeskundige compagnie en de GGW beschikt over eigen geneeskundige dienst. Uit de interviews blijkt dat deze verschillen wezenlijk bijdragen aan onrust op de werkvloer, nu gekozen is het nieuwe commando onder de Landmacht op te hangen. Deze onrust manifesteert zich met name onder het GGW-personeel. Zij voorziet door deze keuze een stuk zelfstandigheid en daarmee identiteit kwijt te raken. Naast het feit dat dit ondersteunend GGW-personeel in de nieuwe situatie niet mee onder luchtmachtbevel

valt, zal het personeel van het 951 Squadron ook niet meer worden aangestuurd door een commandant die ter plaatse is, namelijk die van het DGLC. Conform het landmachtmodel wordt dit personeel in de toekomst aangestuurd door een andere Landmacht commandant vanaf een centrale locatie. Ook dit besef wekt beroering op onder GGW personeel.

In relatie hiermee bestaat ook onrust over de inhoud van de functies. De sergeant van de GGW is vooral een vakman, dat wil zeggen een specialist op bijvoorbeeld één uitrustingsstuk, een voertuigtype of een wapensysteem. Lesgeven is hem of haar niet in de opleiding aangeleerd. Dat is ook niet nodig omdat deze specialist ook weinig of niet met instructie wordt geconfronteerd op de werkvloer. De sergeant van het COLUA is initieel opgeleid als instructeur en als vakman op verschillende uitrustingsstukken, voertuigtypes of wapensystemen (brede opleiding). Deze sergeant heeft deze kennis en vaardigheden nodig omdat zijn dagelijkse werk bestaat uit een combinatie van instructie en vakmanschap. Beide sergeanten hebben op basis van hun opleiding een ander verwachtingspatroon ten aanzien van de inhoud van hun dagelijks werk. De Landmacht werkt met zogenaamde nevenfuncties waarvoor het personeel noodzakelijkerwijs is geëquipeerd. Deze zijn binnen de Luchtmacht in de vredesbedrijfsvoering niet gebruikelijk. Uit interviews blijkt dat dit onder het personeel van het 951 Squadron, zoals bijvoorbeeld de chauffeurs, daardoor ook grote onrust bestaat over de inhoud van hun functies en de daarbij behorende onbekende nevenwerkzaamheden.

### 2.3.2 Operationele planning

Betreffende de bedrijfsvoering heeft de Stuurgroep niet alleen besloten dat de reguliere bedrijfsvoering wordt ingericht conform het Landmachtmodel, maar tevens dat het nieuwe commando in het NAVO-planningsproces wordt aangeboden in de 'air-lijn'. Hetgeen inhoudt dat operationeel gezien de Luchtmacht manier van operationele gereedstelling de boventoon zal voeren. Binnen het traditionele landmachtmodel wordt voor het COLUA ten aanzien van operationele inzet uitgegaan van 180 dagen 'notice to move' (NTM). Terwijl de Luchtmacht de NAVO normering hanteert die uitgaat van 5 dagen NTM voor het snel inzetbare deel van de GGW. De standaard voor het DGLC is voor het snel inzetbare deel van de eenheid gezet op 10 dagen. Het overige deel van het DGLC moet straks binnen 60 dagen inzet gereed zijn. Deze beslissing heeft enorme impact op de hele organisatie van het COLUA. Van 180 dagen NTM naar 10 dagen en 60 dagen is een groot verschil met wat deze organisatie gewend is. Uit interviews komt duidelijk naar voren dat het operationele COLUA-personeel voorziet dat deze nieuwe gereedstellingseisen nauwelijks haalbaar zullen zijn in de praktijk. De COLUA-leiding heeft zich zelfs ernstig afgevraagd of zij een eventuele NAVO evaluatie op de gereedstelling wel willen ondergaan in de toekomst. Toch geeft een groot deel van het COLUA-personeel aan deze omslag als een soort positieve 'vernieuwing' in hun optreden te zien. Dit blijkt uit uitspraken zoals: *"Wij kunnen veel leren van de GGW wanneer het gaat om operationele inzet."* Overigens wordt hierbij met regelmaat opgemerkt dat men verwacht dat deze manier van operationele inzet ook zijn doorwerking gaat vinden in het normale kazerneleven en dat het daarom lijkt het dat de GGW in de strijd om behoud van identiteit *"via de achterdeur toch enige punten scoort."*

## 2.4 Veranderingen voor het personeel

Alle beleidsbeslissingen die in deze case zijn genomen hebben in meer of mindere mate geleid, of leiden in de nabije toekomst, tot veranderingen voor het personeel van het COLUA en de GGW. Uit gesprekken is gebleken dat het personeel van beide eenheden de reeks van grote beslissingen als *'steeds erger'* en als *'neerwaartse spiraal'* heeft ervaren. Hiermee wordt bedoeld op de directe impact van de beslissingen voor het personeel. Ten eerste werd besloten de beide eenheden op dezelfde locatie te situeren, hetgeen voor het GGW personeel positief uitpakte omdat werd besloten het COLUA te laten verhuizen naar De Peel. Dit besluit werd door het COLUA-personeel als *'vervelend'* ervaren, onder de verzachtende omstandigheden dat beide organisaties hun eigen identiteit en commandolijn behielden en slechts *'de voordeur zouden delen'*. De impact was in deze nog beperkt. De volgende grote beslissing betrof de volledige integratie van het COLUA en de GGW. Deze beslissing had naar zeggen van het personeel van beide organisaties heel veel impact. Ondanks het relatieve begrip voor de noodzaak tot efficiency in het kader van de bezuinigingen, werd dit besluit niet positief ontvangen op de werkvloer. Met name omdat op het moment van het besluit nog niet vast stond onder welk krijgsmachtdeel, Landmacht of Luchtmacht, de nieuwe organisatie zou worden opgehangen. Gedurende het besluitvormingsproces is door veelvuldige speculatie over mogelijkheden extra veel onrust ontstaan op de werkvloer. Nadat de kogel door de kerk was en de CDS had besloten dat het DGLC een landmacht eenheid zou worden, is deze onrust onder het COLUA-personeel deels verminderd, echter onder het personeel van de GGW enorm toegenomen. Het COLUA-personeel ziet haar bedrijfsvoering slechts veranderen op gebied van operationele planning. Terwijl voor het GGW-personeel de hele organisatiestructuur en bedrijfsvoering wijzigt en voor wat betreft operationele planning gevoelsmatig een stap terug moet worden gezet (van 5 naar 10 dagen NTM). Ten slotte besloot Minister Hillen in april 2011 om bovenop het besluit de beide eenheden volledig te integreren, zowel een operationeel element aan het COLUA als aan de GGW te onttrekken. Ook dit besluit heeft veel gevolgen en opnieuw grote impact voor het personeel van beide organisaties, met name in het kader van baanbehoud. *"Op het moment dat je het ergste denkt te hebben gehad, blijkt het toch nog erger te kunnen."*

Niet alleen de bovenstaande harde beslissingen leiden tot veranderingen voor het personeel. Ook de doorwerking ervan leidt tot veranderingen voor het personeel. De keuze om het DGLC onder de Landmacht te plaatsen leidt er tevens toe dat het GGW-personeel zich moet conformeren aan de fysieke eisen die aan het personeel van het COLUA worden gesteld. Binnen de Landmacht wordt al het militaire personeel jaarlijks onderworpen aan de zogenaamde *'fit-test'*<sup>8</sup> en aan de Defensie Conditie Proef (DCP). De fit-test is individuele fysieke inzetbaarheid test, waarmee wordt beoordeeld of een militair geschikt is over specifieke fitheid vereist voor zijn/haar functie. Zo hebben de verkenners van de infanterie eenheid een zwaardere test dan de administratieve krachten van deze eenheid. De zwaarte van de test wordt bepaald door variatie in af te leggen afstand, in de tijdsduur om van A naar B te komen en in het gewicht van en de soort bepakkings die men moet meenemen. De DCP is een defensie brede fysieke test met minimale fysieke eisen waaraan het militaire

---

<sup>8</sup> Deze test bestaat onder andere uit marsen, *speed*-marsen, een til/draag-test en het afleggen van een hindernisbaan. Marsen is het snel wandelend afleggen van een bepaalde afstand, met een bepaalde bepakkings, in een bepaalde tijd. *Speed*-marsen is het afleggen van een bepaalde afstand, met een bepaalde bepakkings, in een bepaalde tijd, waarbij op bepaalde tijdstippen afwisselend snel gewandeld en hardgelopen wordt. Tijdens de til/draagtest wordt een bepaald gewicht, over een bepaalde afstand dragen en op een bepaalde hoogte neergezetten. (CLAS Regelgeving Fysieke Inzetbaarheidstest, 18 mei 2009)

personeel moet kunnen voldoen. Binnen de Luchtmacht wordt van het personeel slechts verwacht dat zij jaarlijks aan de DCP deelnemen. Het luchtmachtpersoneel wordt niet aan de fit-test of een vergelijkbare fysieke meting onderworpen. Door de beslissing zal het GGW-personeel in de toekomst niet alleen aan de DCP maar ook aan de fit-test worden onderworpen. Dit besef levert veel consternatie op onder het personeel van de GGW. Enerzijds omdat men niet gewend is aan dergelijke fysieke inspanning; *“Dat doen we bij de Luchtmacht immers niet!”* Onder het GGW-personeel wordt het *‘boomstamsjouwen’* hetgeen onderdeel uitmaakt van de til/draag-test, zelfs als synoniem gebruikt voor *‘nutteloos bezig zijn’*. Anderzijds omdat nog niet is bekend welke rechtspositionele consequenties voor het GGW personeel kleven aan het eventueel niet slagen voor de fit-test. Een dergelijke doorwerking van de beslissing om het DGLC op te hangen aan de Landmacht heeft grote negatieve impact op de motivatie van het GGW personeel voor de samenvoeging tot het DGLC en daarmee tevens op het draagvlak ervoor.

Het verschil in fysieke eisen die door de Landmacht en de Luchtmacht aan het personeel worden gesteld is slechts een van de vele voorbeelden van de doorwerking van de beleidsbeslissingen. Zo is uit gesprekken op de werkvloer ook gebleken dat het GGW-personeel op ziet tegen de landmachtcultuur in de zin van het naleven van de *‘oude militaire discipline’* (groetplicht, aanspreken bij rang, houden van appèl etc.) en dat het personeel van het COLUA duidelijk moeite heeft met de *‘informele omgangsvormen’* (tutoyeren, iedereen kan zijn mening geven etc.) die over het algemeen door de Luchtmacht worden gehanteerd. Deze ogenschijnlijke futiliteiten hebben klaarblijkelijk een negatief effect op houding van het personeel jegens de samenvoeging evenals de grote structuur- en bedrijfsvoeringsverandering.

## 2.5 Subconclusies

Uit het vergaderverslag van de eerste vergadering van de stuurgroep waarin staat dat de Generaal Meulman opende met de woorden: *“Het betreft een potentieel weerbarstig dossier vanwege de grote inhoudelijke cultuurverschillen tussen de samen te voegen eenheden. Er zullen fundamentele vraagstukken opgelost moeten worden, waarbij ‘ALLE TOLLEN LOS’ staan. Voor het bouwen van de nieuwe organisatie is gemeenschappelijke inspanning noodzakelijk!”* kan worden geconcludeerd dat de sturende top van de organisatie zich bewust is van de mogelijke impact van cultuurverschillen tijdens het traject van samenvoegen van het COLUA en de GGW.

Op 23 september 2009 heeft de CDS door middel van een toespraak de formele fusie tussen beide eenheden aangekondigd. Hierin sprak de CDS het volste vertrouwen uit in de commandanten van het COLUA en de GGW om in een goede samenwerking om het DGLC te realiseren (Van Uhm, 2009). Hieruit blijkt dat de feitelijke uitvoering van de samenvoeging door de CDS is neergelegd bij de commandanten van het COLUA en de GGW en hun staven, ofwel bij de leidinggevendenden in de organisatie.

De vigerende bedrijfsvoeringmodellen van de Landmacht en van de Luchtmacht zullen beide gedeeltelijk worden toegepast in de nieuwe situatie. Het landmachtmodel zal domineren binnen de reguliere bedrijfsvoering van het DGLC en de manier van Luchtmacht ten aanzien van de operationele gereedstelling. Twee modellen die fundamenteel van elkaar verschillen, zullen met elkaar moeten worden verweven. De impact hiervan op het personeel is groot gebleken, mede gezien het feit dat beide organisaties aan personele reducties onderhevig zijn. Daarnaast kan worden geconcludeerd dat de doorwerking van de beleidsbeslissingen op de werkvloer eveneens grote gevolgen heeft voor het personeel, met name door principiële verschillen



zoals de waarde die wordt gehecht aan de fysieke gesteldheid van het personeel en bijvoorbeeld de *'oude militaire discipline'* versus de *'informele omgangsvormen'*. De gevolgen hiervan uiteten zich in de vorm emotionele uitspraken. Hieruit kan enerzijds worden geconcludeerd dat deze fundamentele en principiële verschillen een negatief effect hebben op het draagvlak voor de samenvoeging. Anderzijds wordt de conclusie getrokken dat de verschillen uitdagingen voor de leidinggevendenden met zich meebrengen in het kader van feitelijke samenvoeging van Land- en Luchtmachtpersoneel.

Uit de bovenstaande subconclusies blijkt dat in deze case de onderwerpen 'organisatiecultuur', 'organisatieverandering' en 'leidinggeven' hand in hand met elkaar gaan en effect op elkaar hebben. Daarom zal in de twee navolgende hoofdstukken ('Cultuur en organisatieverandering' en 'Leiderschap en organisatieverandering') worden beschreven hoe deze thema's zich op basis van wetenschappelijke literatuur tot elkaar verhouden.

## Hoofdstuk 3: Cultuur en organisatieverandering

Een van de hoofdthema's van dit onderzoek betreft het onderwerp 'organisatiecultuur' en in het bijzonder de invloed daarvan op organisatieverandering. In dit hoofdstuk is in paragraaf 3.1 eerst het begrip cultuur nader gedefinieerd. Daarna zijn verschillende cultuurtypologieën beschreven. In paragraaf 3.2 is de relatie tussen organisatiecultuur en organisatieverandering beschreven. Hiertoe is achtereenvolgens ingegaan op het verandervermogen van organisaties, het verband tussen cultuur en verandervermogen en ten slotte in op de relatie tussen de veranderbereidheid van het personeel in de organisatie en het verandervermogen van de organisatie. Dit hoofdstuk is afgesloten met de opsomming van een aantal subconclusies die op basis van de theorie zijn getrokken (paragraaf 3.3)

### 3.1 Organiseatiecultuur

#### 3.1.1 Organiseatiecultuur gedefinieerd

In de literatuur wordt met synoniemen als 'cultuur', 'bedrijfscultuur' en 'organisatiecultuur' veelal hetzelfde bedoeld. Voor deze thesis is gekozen om 'organisatiecultuur' te gebruiken. Ook bestaan verschillende definities van 'organisatiecultuur'. Zo kan een organisatiecultuur worden gezien als *"gedeelde manieren van denken en doen"* (Bovens et al, 2006:17) of als *"zowel een bindmiddel dat grenzen in stand houdt en overbrugt, als een breekijzer dat bestaande of ervaren grenzen"* (Noordegraaf et al, 2004). Hofstede (1991) omschrijft organisatiecultuur als *"de collectieve mentale programmering van de geest, die karakteristiek is voor de medewerkers van die organisatie"*. Schein (2000) definieert organisatiecultuur als *"de som van alle gemeenschappelijke en als vanzelfsprekend ervaren vooronderstellingen die een groep in de loop van haar bestaan heeft geleerd"*. Sanders en Neuijen (1992:14) beschrijven dat een organisatiecultuur moet worden gezien als *"de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van een organisatie met betrekking tot hoe het er in hun onderneming dagelijks toegaat."* *"Het betreft het geheel van geschreven en ongeschreven regels dat het sociale verkeer tussen de medewerkers van de onderneming onderling, als ook het verkeer met derden, kanaliseert en vorm geeft"*.

De gemene deler van deze omschrijvingen wordt gevormd door 'waarden & normen', 'gedragingen en regels' en 'karakteristiek'. Op basis hiervan is voor dit onderzoek gekozen voor de volgende definitie voor organisatiecultuur: *De waarden en normen die binnen een organisatie leiden tot karakteristieke gedragingen en regels.*

Bax (1991:14-19) vertaalt deze gemene deler naar kenmerken van organisatieculturen. Hij beschrijft dat organisatiecultuur door meerderen gedeeld wordt en waarneembaar en overdraagbaar moet zijn. Met 'door meerderen gedeeld' doelt hij niet alleen op het gebruik van symbolen zoals een huisstijl (logo, vlaggen etc.) of uniform, maar ook op gedragsregels en de manier waarop de organisatie naar buiten treedt en hoe tradities worden ingevuld. Hij spreekt over 'waarneembaar' wanneer een buitenstaander de organisatiecultuur kan herkennen aan de symbolen die worden gebruikt en gedragspatronen van personen. Het betreft in feite de herleidbaarheid door derden. Onder 'overdraagbaar' verstaat Bax dat de organisatiecultuur door nieuwe

personen kan worden overgenomen, dat zij de spelregels kunnen leren en zich tradities eigen kunnen maken. Daar waar Bax koos voor een meer inhoudelijke beschrijving van de kenmerken, schetsten Sanders & Neuijen (1992) op basis van het zogenaamde Ui-model van Hofstede (1991) vier meer concrete categorieën. (Dit model wordt beschreven en getoond in paragraaf 3.2.1.) Te weten: 'waarden en grondbeginselen', 'rituelen', 'helden' en 'symbolen'. Onder 'waarden en grondbeginselen' verstaan ze de collectieve regels die ten grondslag liggen aan de gedragingen van de leden van de organisatie onder bepaalde omstandigheden. Onder rituelen verstaan ze sociale gewoontes in de omgang, zoals een bepaalde manier van elkaar begroeten of bijvoorbeeld het afmarcheren van militairen. Helden worden door hen beschreven als degenen waartegen wordt opgekeken en op basis van wiens gedrag de leden van de organisatie beslissen om dit te kopiëren. Helden hoeven niet per definitie feitelijk (meer) te bestaan. Symbolen geven de organisatie uiterlijke en herkenbare kenmerken. Hieronder worden onder andere voorgeschreven kleding en specifiek taalgebruik verstaan. (Sanders & Neuijen, 1992:14-17).

Niet alleen Bax en Sanders & Neuijen, maar tal van andere wetenschappers beschreven de kenmerken en dimensies van organisatieculturen. Uit onderzoek hiernaar van Cameron en Quinn (2006:54) blijkt onder andere dat Kotter & Heskett en Schein 'congruentie en kracht' benoemen als de belangrijkste culturele dimensies. Arnold & Capella leggen volgens Cameron en Quinn de nadruk op de dimensies sterk-zwak en intern-extern gericht. Deal en Kennedy zagen volgen hen de dimensies met name op de snelheid van de terugkoppeling en de mate van risico die wordt genomen en Ernst legde in hun beleving de nadruk op mensgerichtheid en de reactie van de omgeving. Dit is slechts een deel van de lijst die Cameron en Quinn opstelden. Wat Cameron & Quinn hiermee hebben willen zeggen is dat deze grote verscheidenheid aan visies dat het begrip organisatiecultuur buitengewoon complex is. Zij concluderen dat geen enkel model als allesomvattend en compleet kan worden gezien (Cameron & Quinn, 2006:55). Ook concluderen zij dat de door hen onderzochte modellen op basis van empirisch bewijs de mogelijkheid bieden de dimensies te integreren. Daaruit ontwikkelden zij het 'model van de concurrerende waarden' (Cameron & Quinn, 2006:58). Dit model wordt in paragraaf 3.1.2 getoond en inhoudelijk toegelicht.

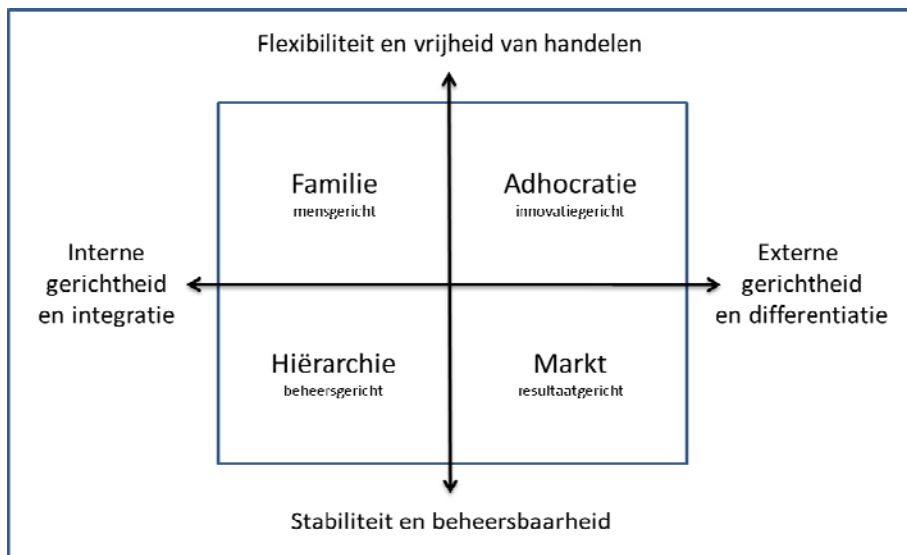
### 3.1.2 Typologieën van organisatieculturen

In de vorige paragraaf is het model van de concurrerende waarden' van Cameron en Quinn (2006) al aangehaald. In deze paragraaf wordt het model en de functie ervan nader toegelicht.

Het model is voortgekomen uit een onderzoek naar de belangrijkste indicatoren van effectieve organisaties. De uitkomst daarvan bestond uit een lijst van negenendertig indicatoren. Omdat deze lijst te uitgebreid was onderzochten Quinn en Rohrbaugh of deze indicatoren konden worden samengevoegd tot meer bruikbare 'sleutelfactoren' (Cameron & Quinn, 2006:56). Uit een statistische factor analyse kwamen twee belangrijke dimensies. Ten eerste de dimensie gericht op flexibiliteit en vrijheid van handelen afgezet tegen stabiliteit en beheersbaarheid. Hierin ligt de focus op de organisatorische structuur. Ten tweede de dimensie waarin de nadruk ligt op interne gerichtheid en integratie versus externe gerichtheid, differentiatie en rivaliteit. Hierin ligt de focus op de ontwikkeling van de organisatie en de leden daarvan. (Cameron & Quinn, 2006:56-57) Binnen deze dimensies bleken de negenendertig indicatoren in vier clusters uiteen te vallen. Het model, gevormd door deze twee dimensies en vier clusters wordt het 'Model van de concurrerende waarden'

(*Framework of competing values*) genoemd (figuur 3.1). Deze naam wordt ontleend aan de paradox van organisaties die enerzijds flexibel moeten zijn en anderzijds stabiel.

Het model van concurrerende waarden zoals getoond met figuur 3.1 moet langs twee assen worden gelezen. De eerste en horizontale as geeft de oriëntatie van de organisatie weer. De twee uiterste waarden op deze as zijn 'intern gericht' en 'extern gericht'. Intern gericht houdt in dat de focus geheel ligt op de organisatie zelf en extern gericht houdt in dat de focus ligt op de omgeving en de relatie die de organisatie daarmee heeft. De tweede en verticale as geeft de mate van flexibiliteit van en binnen de organisatie aan. De twee uiterste waarden op deze as zijn 'laag' en 'hoog'. Met een lage mate van flexibiliteit wordt bedoeld dat binnen de organisatie een hoge mate van beheersing aanwezig is, in termen van centralisatie en integratie. Met een hoge maat van vrijheid wordt bedoeld dat de organisatie zeer flexibel is, in termen van decentralisatie en differentiatie. De vier kwadranten die door de assen zijn ontstaan worden aangeduid als vier ideaaltypen van organisaties. Ze kregen (vanaf linksboven gelezen en met de klok mee) de namen 'familiecultuur', 'adhocratiecultuur', 'marktcultuur' en 'hiërarchische cultuur,' omdat deze namen de meest opmerkelijke kenmerken van het betreffende kwadrant weergeven.



**Figuur 3.1 Model van concurrerende waarden: Organisatieculturen (Bron: Cameron & Quinn, 2006:58)**

De familiecultuur (overeenkomstig met het kwadrant linksboven in figuur 3.1) wordt door Cameron & Quinn beschreven als een organisatiecultuur waarin de mensen centraal staan. Hier heerst een 'wij'-gevoel, er is sprake van verregaand teamwerk en de organisaties gaan bewust verplichtingen aan jegens de medewerkers (mensgericht). Traditie en loyaliteit zijn belangrijke kernwaarden evenals betrokkenheid. (Cameron & Quinn, 2006:63-65;256)

De adhocratiecultuur (overeenkomstig met het kwadrant rechtsboven in figuur 3.1), is tegelijkertijd ontstaan met het informatietijdperk en kenmerkt zich daarom door een zeer hoog aanpassingsvermogen op veranderende omstandigheden. De naam adhocratiecultuur verwijst naar 'ad hoc' dat in deze situatie bedoeld is als tijdelijk en dynamisch. Deze organisatiecultuur is met name gericht op toonaangevende vernieuwing (innovatiegericht) en bevordert hiervoor creativiteit van, initiatief door en vrijheid voor het personeel. (Cameron & Quinn, 2006:65-68;256)

Het ideaaltipe marktcultuur (overeenkomstig met het kwadrant rechtsonder in figuur 3.1) werd eind jaren zestig populair. In die periode kwamen organisaties in de concurrentiesfeer voor nieuwe uitdagingen te staan. Het ontleent zijn naam aan de gelijkenis tussen de functie van markt en de organisatie. Dit type kan worden omschreven als competitief en zeer doelgericht. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat de externe omgeving vijandig is. Daardoor zijn succes, reputatie en prestatie erg belangrijk. (Cameron & Quinn, 2006:61-63;256)

Het vierde type, de hiërarchische cultuur (overeenkomstig met het kwadrant linksonder in figuur 3.1), is gebaseerd op het gedachtegoed van Max Weber, die een kader schetste voor ideaaltypische bureaucratische organisaties. Hierbij past een organisatiecultuur die geformaliseerd en gestructureerd is en een op regels georiënteerde werkomgeving bevat. Binnen deze cultuur wordt niet alleen bepaald wat de mensen binnen de organisatie doen, maar worden de regels ook gehandhaafd. Een organisatie met een hiërarchische cultuur is beheersgericht. (Cameron & Quinn, 2006:59-61;256)

Om te kunnen bepalen hoe de verhouding tussen deze vier ideaaltypische culturen binnen een organisatie ligt, is door Quinn het zogenaamde *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) ontwikkeld (Cameron & Quinn, 2006:39). Hiermee kan niet alleen de dominante organisatiecultuur worden vastgesteld, maar kan ook worden gemeten of de huidige organisatiecultuur discrepantie vertoont met de gewenste organisatiecultuur. Naast het OCAI is door Quinn tevens een methode ontwikkeld om binnen de vier ideaaltypische organisatieculturen te kunnen meten welke leiderschapsstijl het meest dominant is. Deze methode wordt het *Management Skills Assessment instrument* (MSAI) genoemd (Cameron & Quinn, 2006:145-146). Op basis van dit laatste instrument is een zogenaamde zelfbeoordelingstest opgemaakt. Omdat binnen dit onderzoek niet alleen organisatiecultuur maar ook leiderschap centraal staat is omwille van de mogelijkheden die het OCAI in combinatie met het MSAI en de daaruit gedestilleerde zelfbeoordelingstest biedt, gekozen om deze methodes te hanteren binnen dit onderzoek. In hoofdstuk 5 is het OCAI uitvoerig toegelicht en is beschreven hoe deze in het onderzoek is toegepast.

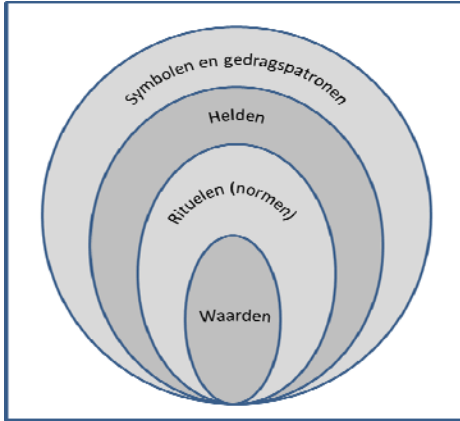
### 3.2 Verandervermogen van organisaties

Verandervermogen ofwel de flexibiliteit van de organisatie wordt opgevat als *'het vermogen van een organisatie en de mensen die daar werken, om snel te kunnen reageren of anticiperen op interne en externe veranderingen. Daarmee kunnen omgaan wordt opgevat als een vorm van een spel'*. (Jonker et al, 1998:1-9). In een andere omschrijving wordt het verandervermogen gezien als *'de mate waarin een organisatie in staat is om, in een voor alle betrokken partijen betekenisvol veranderproces, succesvol veranderdoelen te realiseren die steeds dichterbij de buurt komen van de gewenste situatie te veranderen'* (De Witte et al, 2009:154). Cozijnsen (2004) beschrijft dat *'het gaat om het vermogen in een organisatie om op het moment waarop dat nodig is, met zo min mogelijk energieverlies, complexe veranderingen te kunnen doorvoeren'* (De Witte et al, 2009:154). Deze laatste definitie is voor dit onderzoek gehanteerd.

Met het vermogen 'van' de organisatie om te veranderen wordt dus niet alleen bedoeld op de organisatiestructuur die veranderingen moet kunnen toelaten, maar wordt met name verwezen naar de cultuur van de organisatie en de veranderbereidheid van het personeel in de organisatie. Veelal worden de organisatiecultuur en de veranderbereidheid van het personeel in de organisatie, aangemerkt als vermeende

faalfactoren voor het realiseren van organisatieveranderingen.

### 3.2.1 Cultuur en verandervermogen



Figuur 3.2 Ui-model (Sanders & Neuijen, 1992)

Op basis van de door hen onderkende kenmerken van een organisatiecultuur vormden Sanders & Neuijen (1992) het zogenaamde Ui-model (figuur 3.2). Interessant voor dit onderzoek, is dat hierin de kenmerken van een organisatiecultuur in verband zijn gebracht met de verandermogelijkheden van een organisatie in het algemeen door ze te vergelijken met een ui die letterlijk uit meerdere lagen bestaat. Figuurlijk gezien zijn die lagen van de ui die het dichtst bij de kern liggen het moeilijkst te veranderen (Sanders & Neuijen, 1992). Letterlijk houdt dit in dat het veranderen van organisatiecultuur een moeizaam proces is, waarin de leidinggevende met name aandacht moet hebben voor de waarden van de organisatiecultuur. De theorie van Sanders en

Neuijen (1992) impliceert enerzijds dat wanneer overeenstemming bestaat tussen sets van waarden, rituelen, helden en gedragspatronen, sprake is van een homogene cultuur en dat deze een positieve invloed heeft op een organisatieverandering. Anderzijds impliceert de theorie dat wanneer afwijkingen in sets bestaan het aspect organisatiecultuur een negatieve invloed heeft op het samenvoegingsproces. Dit leidt tot de onderstaande theoretische conclusie.

**Theoretische conclusie 1** *Wanneer sprake is van afwijkende sets waarden, rituelen, helden en gedragspatronen tussen organisatie elementen, dan wordt het samenvoegen van deze elementen negatief beïnvloed door de organisatiecultuur.*

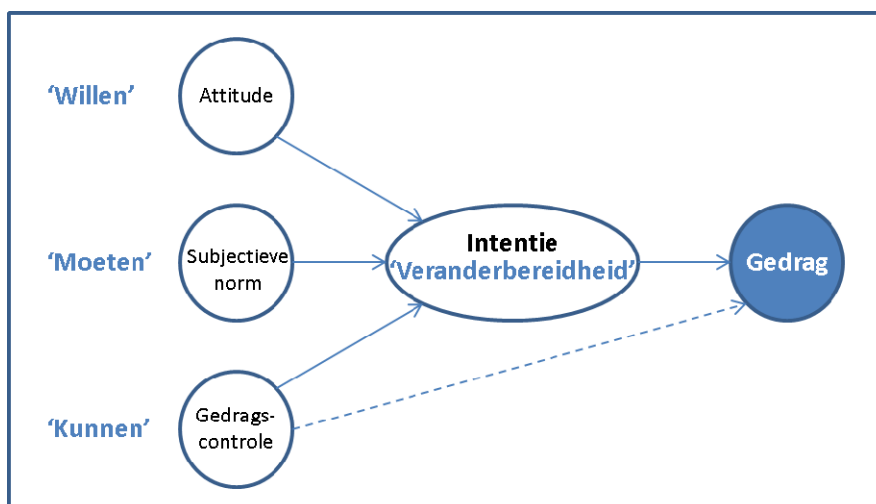
### 3.2.2 Veranderbereidheid en verandervermogen

In de literatuur wordt veranderbereidheid op verschillende manieren gedefinieerd. ‘Veranderbereidheid’ en ‘weerstand’ zijn daarin twee termen die niet los van elkaar zijn te zien. Ajzen (1991) definieerde ‘veranderbereidheid’ als: *“Een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces actief of passief te ondersteunen.”* Voor ‘weerstand’ formuleerde hij een bijna gelijklopende definitie: *“Een negatieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterende in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces te vertragen.”* (Metselaar et al, 2011:65). In deze definitie wordt duidelijk gemaakt dat een verband bestaat tussen de verandering en het gedrag van het personeel binnen de organisatie. Het is daarom van belang dat een leidinggevende weerstand van het personeel tegen de verandering niet terzijde schuift, maar als signaal ziet om op te reageren. Niet te meer omdat dit samenhangt met het verandervermogen van de organisatie, immers het verandervermogen van de organisatie is mede afhankelijk van de veranderbereidheid van het personeel in de organisatie (De Witte et al, 2009:154).

Er bestaat een groot aantal redenen voor medewerkers om weerstand te vertonen tegen organisatieveranderingen. Deze hebben niet per definitie te maken met karaktereigenschappen die niet beïnvloedbaar zijn door de leidinggevende, maar zijn juist veelal gebaseerd op onbegrip voor de verandering en op eigen belang. Zoals bijvoorbeeld wanneer een verandering voor de medewerkers niets lijkt op te leveren maar enkel een verhoogde werkdruk. Of wanneer onduidelijkheid bestaat over de visie achter de verandering en de impact op het werk van het personeel. Een ander voorbeeld is dat medewerkers soms denken dat de verandering helemaal niet nodig is en het nut van de verandering betwijfelen.

Feitelijk gaat het over het 'willen' investeren in een organisatie verandering door een medewerker. Wil een medewerker wel meewerken aan de verandering dan is hij veranderbereid en is het draagvlak voor de verandering aanwezig. Wil hij dat niet, dan is deze medewerker minder veranderbereidheid ofwel dan is sprake van weerstand en een verminderd draagvlak voor de verandering. De mate van weerstand van personeel tegen veranderingen wordt in de literatuur aangemerkt als vermeende faalfactor voor organisatieveranderingen. Hoe groter de weerstand, hoe lager het draagvlak voor de verandering en andersom. Daarom wordt dit onderwerp 'willen' nader belicht.

Hierbij moet volledigheidshalve worden opgemerkt dat Ajzen in zijn theorie (figuur 3.3) naast 'willen' veranderen nog twee andere variabelen onderkent, namelijk: 'moeten' en 'kunnen' veranderen (Metselaar et al, 2011:70-71). Deze zijn in dit onderzoek niet getoetst. 'Moeten' veranderen is niet getoetst omdat deze factor binnen deze organisatieverandering een vast gegeven is, op basis van de opgelegde bezuinigingstaakstelling en het besluit van de CDS om de nieuwe eenheid te plaatsen onder de Landmacht.



Figuur 3.3 Ajzen's model van gepland gedrag vertaald naar de praktijk van verandermanagement (Bron: Metselaar et al, 2011:63,66)

Het 'kunnen' veranderen is eveneens niet getoetst. Deze factor betreft de mate waarin het personeel over mogelijkheden en middelen beschikt om te 'kunnen' veranderen. Binnen de defensieorganisatie zijn ook deze onderwerpen niet beïnvloedbaar. Er bestaat namelijk een aanwijzing van de Secretaris-Generaal van het Ministerie van Defensie (A/965 Uitvoering Reorganisaties Defensie) waarin exact is vastgelegd hoe reorganisaties binnen defensie moeten worden uitgevoerd en welke middelen de organisatie daarvoor beschikbaar stelt. Dit document zegt echter niets over een toe te passen veranderstrategie. De aanwijzing is

geen vrijblijvendheid en dient strikt te worden uitgevoerd voor alle reorganisaties die binnen de defensieorganisatie plaatsvinden.

Omdat het 'moeten' en het 'kunnen veranderen' niet beïnvloedbaar zijn door de projectorganisatie en de leiding van het COLUA en de GGW zijn veranderbereidheid en weerstand, ofwel draagvlak, in dit onderzoek gekoppeld aan het 'willen' veranderen.

Weerstand kan vanuit verschillende perspectieven worden benaderd. Zoals vanuit een irrationele invalshoek, waarbinnen weerstand wordt gedefinieerd als de ontwikkeling van tegenkrachten door medewerkers om grote veranderingen te voorkomen. Dit is een eenzijdig en negatieve benadering van het thema (Metselaar et al, 2011:27). Echter wanneer we deze zienswijze afzetten tegen de opgelegde samenvoeging van defensie elementen met verschillende subculturen zou verondersteld kunnen worden dat weerstand zal ontstaan tijdens het veranderproces. Vanuit een politieke invalshoek bezien, worden partijen met uiteenlopende belangen onderkend die elkaar weerstand bieden. Vanuit dit perspectief wordt weerstand gezien als berustend op een bestaande machtsstructuur. Ook kan weerstand worden gedefinieerd vanuit een sociale invalshoek, vanuit een benadering waarbinnen mensen samenwerken. In dit geval ontstaat weerstand wanneer tijdens de samenwerking de waarden en normen van personen of groepen niet op elkaar aansluiten. (Metselaar et al, 2011:29) Deze wetenschap is consistent met de zienswijze van Sanders en Neuijen (1992) op basis waarvan reeds de eerste theoretische conclusie is geformuleerd.

Een ander voorbeeld van een perspectief van waaruit weerstand kan worden benaderd is het perspectief van sociale netwerken. Vanuit dit perspectief wordt weerstand gezien als iets dat ontstaat wanneer binnen het netwerk de groepen in samenstelling en grootte sterk uiteenlopen, mensen deel uitmaken van meerdere groepen met afwijkende normen en waarden en wanneer mensen (gedwongen) meerdere posities innemen in die groepen binnen het netwerk (Metselaar et al, 2011:31). Zoals bijvoorbeeld een medewerker die enerzijds leidinggevende is en vanuit die positie opkomt voor zijn personeel en die anderzijds ook tot het personeel van de organisatie behoort en vanuit die positie opkomt voor zijn eigen belangen. Vanuit de psychologische invalshoek (Metselaar et al, 2011:34) gezien is personeel op zoek naar een balans tussen verandering en stabiliteit. Uiteenlopende oorzaken liggen psychologisch gezien ten grondslag aan het niet bereiken van deze balans ofwel aan het ontstaan van (een bepaalde mate van) weerstand. Verschillen tussen mensen zorgen voor andere reacties op verandering. De een heeft behoefte aan routine, de ander juist aan verandering. De een reageert van nature emotioneel op veranderingen, de andere niet. De een houdt van gemak, de ander zoekt uitdagingen. De een heeft niet het vermogen om zich op de toekomst te richten, de ander wel. De een verwacht nadelen van de verandering, de andere ziet juist de voordelen. Wanneer we de casus afzetten tegen dit benaderingsperspectief dan zou verondersteld kunnen worden dat weerstand eveneens optreedt als gevolg van persoonlijke eigenschappen van het personeel binnen de te samenvoegen defensie elementen.

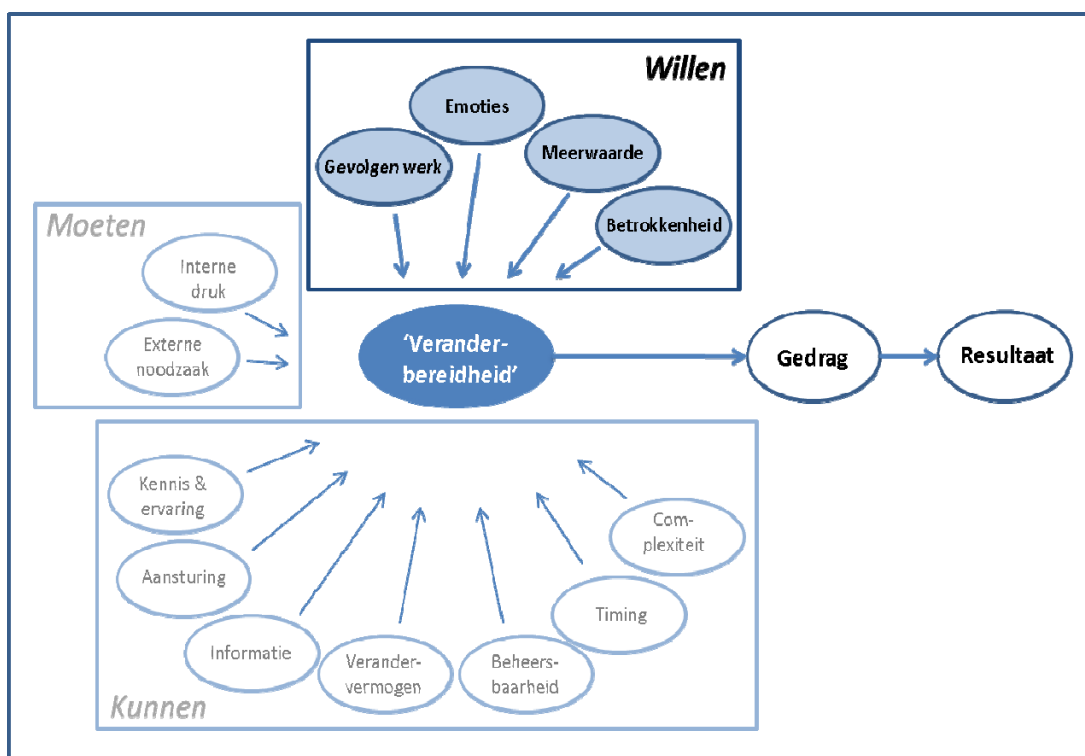
Omdat het een onderzoek op zich vergt om van al het personeel de persoonlijke omstandigheden en karaktereigenschappen in beeld te brengen en deze in relatie te brengen met de mate van weerstand die deze kunnen oproepen, is gekozen om dit perspectief te veralgemeniseren. Dit leidt tot de onderstaande theoretische conclusie.

**Theoretische conclusie 2** *Wanneer onder het personeel de 'wil' tot veranderen ontbreekt of deze laag is, dan treedt weerstand onder dit personeel op tijdens het samenvoegingsproces.*



Metselaar (1997) heeft binnen het 'willen' veranderen vier meetbare variabelen onderkend. Ten eerste het voorziene effect van de organisatieverandering op het werk van betrokken medewerker. Ten tweede de emoties die bij de medewerker worden opgeroepen ten aanzien van de organisatieverandering. Ten derde de meerwaarde van de verandering, die door de medewerker wordt gezien voor de organisatie. Ten slotte het gevoel van betrokkenheid van de medewerker bij de verandering. Deze vier variabelen heeft Metselaar verwerkt in zijn zogenaamde DINAMO model (figuur 3.4) dat is gebaseerd op Ajzen's model van gepland gedrag (1991) (figuur 3.3).

Het DINAMO model (figuur 3.4) is een *evidence based* diagnose instrument voor veranderbereidheid. DINAMO staat voor *Diagnostics Inventory for the Assessment of the willingness to change among Management in Organizations*. De methode is ontwikkeld door Metselaar in 1997. Metselaar, Cozijnsen en Van Delft definiëren *evidence based* op de volgende wijze: "Evidence Based Verandermanagement (EVB) is het professioneel aansturen van veranderingen in organisaties, op basis van (sociaal) wetenschappelijk inzicht in het complex van factoren dat ten grondslag ligt aan de weerstand of veranderbereidheid van de betrokkenen." (Metselaar et al, 2011:21)



Figuur 3.4 DINAMO model Metselaar (Metselaar et al, 2011:73)

Metselaar heeft deze theorie succesvol toegepast om veranderbereidheid onder personeel van een zeer grote hoeveelheid organisaties te onderzoeken. Om deze redenen en omdat de methode *evidence based* is, is deze methode toegepast om onder de werknemers van het COLUA en de GGW het 'willen' veranderen te meten. Hoe dit model wordt toegepast in dit onderzoek en waarom is gekozen om de focus te leggen bij het 'willen' veranderen, is nader toegelicht in hoofdstuk 5.

### 3.3 Theoretische conclusies

Op basis van de in dit hoofdstuk uiteengezette theoretische inzichten zijn twee theoretische conclusies getrokken.

Ten aanzien van 'Cultuur & Verandervermogen: organisatiecultuur' is beschreven dat wanneer er afwijkingen bestaan in sets aan waarden, rituelen, helden en gedragspatronen binnen twee organisaties, geen sprake is van een homogene cultuur tussen deze organisaties. Hieruit is geconcludeerd het ontbreken van een homogene organisatiecultuur het samenvoegen van organisatie elementen negatief wordt beïnvloed.

Voor wat betreft 'Verandervermogen: veranderbereidheid personeel' is beschreven dat de veranderbereidheid van het personeel van invloed is op het verloop van een organisatieverandering. Weinig veranderbereidheid ofwel veel weerstand kan leiden tot een stroef proces en zelfs tot een minder succesvol eindresultaat. Hieruit is geconcludeerd dat het personeel in de organisatie de 'wil' moet hebben om de noodzakelijke verandering mogelijk te maken. Het personeel moet bereid zijn om te veranderen. Ontbeert het het personeel aan deze 'wil' dan zal dit een negatief effect hebben op het hele veranderproces.

## Hoofdstuk 4: Leiderschap en organisatieverandering

Uit het vorige hoofdstuk blijkt dat de gedragingen van het personeel in organisaties van invloed zijn op het kunnen veranderen van deze organisaties. Om meer inzicht te krijgen in hoe een leidinggevende hiermee kan omgaan is dit hoofdstuk de nadruk gelegd op leidinggeven in het algemeen en op het leidinggeven aan verandertrajecten. Hiertoe is in paragraaf 4.1 'leiderschap' als een van de centrale thema's van dit onderzoek gedefinieerd en zijn verschillende stijlen van leiderschap onderkend. Daarna zijn in paragraaf 4.2 methodes beschreven die een leidinggevende kan toepassen om organisatieveranderingen te bewerkstelligen, ofwel veranderstrategieën. Het hoofdstuk is in paragraaf 4.3 afgesloten met een opsomming van de op basis van de theoretische inzichten getrokken theoretische conclusies.

### 4.1 Leiderschap

*"Als er op de eigen organisatie moet worden bezuinigd, gaan maar weinig handen de lucht in. Eerder gaan de hakken in het zand. Hoe voorkom je dat als leidinggevende? De zweep alleen helpt niet."* (Bekkers, 2011)

Bekkers vraagt zich dit terecht af. De onzekerheid die met de bezuinigingen gepaard gaat, is groot en de blikken zijn gericht op de leidinggevende. Medewerkers hebben behoefte aan houvast en met name aan helderheid. Toch moeten zij ondanks alle onzekerheden gemotiveerd blijven om hun taken uit te voeren. In deze tijd van crisis, met de structurele ombuiging van de defensiebegroting op het vizier, is het van belang dat leidinggevendenden op alle niveaus in de organisatie daarop inspelen. (Bekkers, 2011)

Omdat leidinggeven door de hele organisatie heen plaatsvindt, is het voor dit onderzoek van belang om dit onderscheid kort te typeren. Leidinggeven vindt plaats op drie verschillende organisatieniveaus. Ten eerste op strategisch niveau, waarbinnen zich de leidinggevende top van de organisatie bevindt. Ten tweede op tactisch niveau, waarbinnen de leidinggevendenden de strategische visie omzetten naar uitvoerbare doelstellingen en de uitvoering hierop kan controleren en beheersen. Ten derde wordt leiding gegeven op operationeel niveau. Hier betreft het de feitelijke uitvoering van de organisatiedoelstellingen.

#### 4.1.1 Leiderschap gedefinieerd

*"Uitzonderlijke omstandigheden, lokken de vraag naar leiderschap uit. Dit leiderschap uit zich in de gemaakte strategische keuzen, met andere woorden: leiderschap en karakter liggen aan de basis van strategie en zijn daaruit ook af te leiden. Strategie kan daarmee nooit alleen van papier zijn of in een plan staan, maar is gekoppeld aan de eigen persoonlijke keuzen en het zichtbare gedrag van de leider"* Sun-tzu (Ames, 2009)

Sun-tzu dicht leiders een zeer belangrijke rol toe in zijn *Art of Warfare* geschriften. Echter in de literatuur wordt naast 'leiders' ook vaak de term 'managers' gebruikt. Gebleken is dat de termen 'leiders' en 'managers' niet alleen vaak als synoniem voor elkaar worden gebruikt, maar dat de terminologie ook naast elkaar wordt

gebruikt. Kotter maakt duidelijk onderscheid tussen leiders en managers door te stellen: *“Leaders create the systems that managers manage and changes them in fundamental ways to take advantage of opportunities and to avoid hazards. Management makes systems of people and technology work well day after day, week after week, year after year.”* (Kotter, 2010).

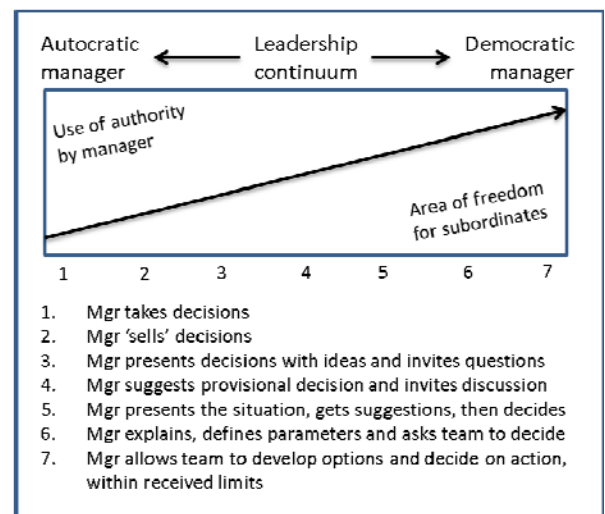
Hieruit blijkt dat leiders worden afgeschilderd als visionairs, die vooral zijn gericht op zingeving, waarden en doelen. Zij komen met nieuwe ideeën en vormen een strategische visie. Managers houden zich vooral bezig met het zoeken naar orde en stabiliteit voor het werk van vandaag en morgen. Zij moeten kunnen beheersen en coördineren, kunnen motiveren en begeleiden.

Ondanks dit onderscheid tussen ‘leiders’ en ‘managers’, wordt het ‘leidinggeven of leiderschap’ en het ‘management of management’ niet per definitie aan een van beide groepen toebedeeld. Dit is bevestigd door Bass en Stogdill die stellen dat: *‘Leaders must manage and managers must lead, but the two are not synonymous’* (Houssein, 2007:58). In de literatuur wordt het onderscheid tussen ‘leidinggeven’ en ‘management’ wel gemaakt, maar over het algemeen wordt het niet als zodanig weergegeven. Het wordt veelal neergezet als verschillende manieren van leidinggeven, ofwel verschillende leiderschapsstijlen.

#### 4.1.2 Leiderschapsstijlen

Er bestaat een diversiteit aan typologieën van leiderschapsstijlen beschreven in verschillende theorieën en modellen. Deze zijn gebaseerd op verschillende verbanden met leidinggeven.

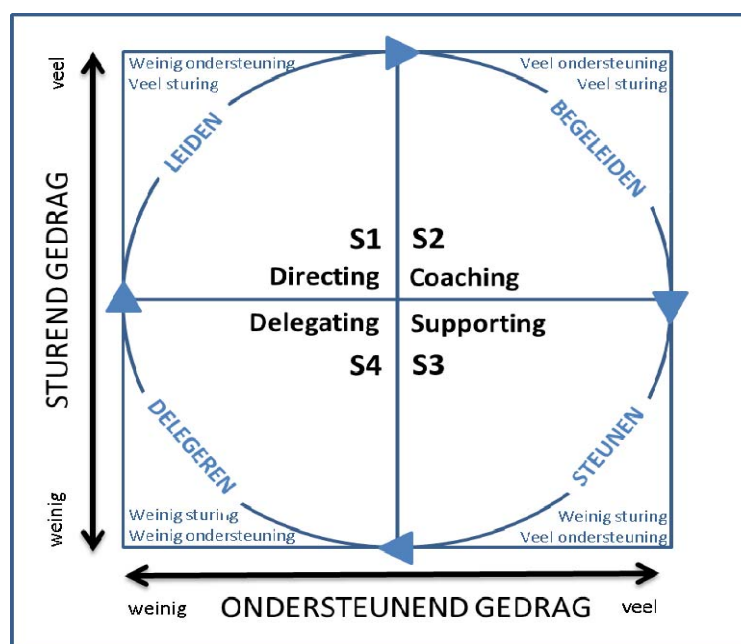
Zo legde Lewin (Lewin et al, 1939) bijvoorbeeld een verband tussen leiderschapsstijlen en staatsvormen. Hij onderkende op basis hiervan drie manieren van *decision making* voor leidinggevendenden. Ten eerste de autocratische manier, waarin de beslissingen door de leidinggevende alleen worden genomen. Ten tweede de democratische manier, waarin beslissingen na consulteren van de ondergeschikten door de leidinggevende worden genomen. Ten derde de Laissez-faire manier waarin de ondergeschikten hun eigen weg gaan en de leidinggevende geen beslissingen neemt. Vanwege het uitblijven van een beslissing van de leidinggevende is deze laatste feitelijk geen leiderschapsstijl.



Figuur 4.1 Continuüm model Tannenbaum & Schmidt (Bron: Sherwin, 2009)

Tannenbaum & Schmidt (1973) borduurden voort op de theorie van Lewin en uitbouwden deze uit tot het *Continuüm* model (figuur 4.1). Dit model is gebaseerd op het verband tussen de mate van delegeren en leidinggeven. Ten grondslag hieraan ligt de gedachte dat wanneer de ondergeschikten meer vrijheid krijgen door delegeren van taken door de leidinggevende (vrijheid), tegelijkertijd de autoriteit van deze leidinggevende afneemt waardoor de ondergeschikten in staat worden gesteld zichzelf te ontwikkelen. Zij onderkennen zeven verschillende leiderschapsstijlen.

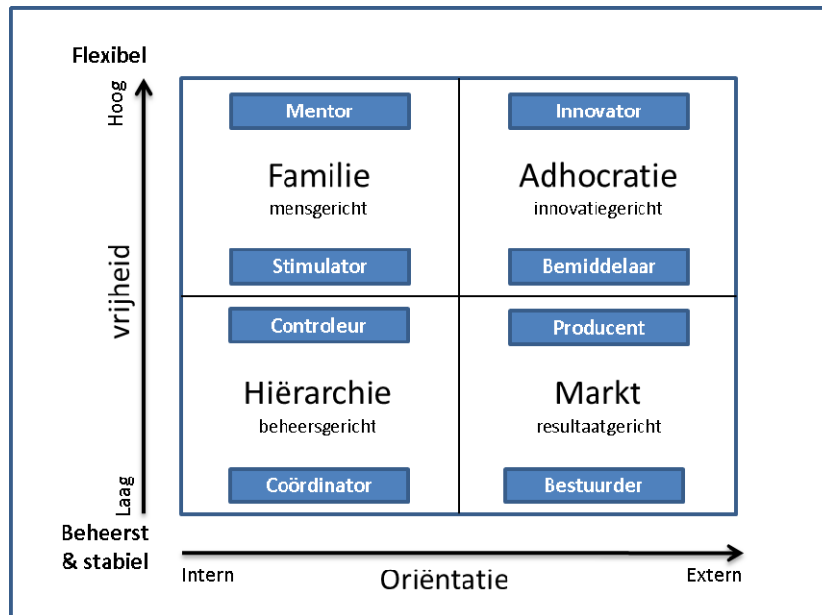
En ander voorbeeld is het klassieke model van Hersey en Blanchard, 'Situacioneel leiderschap' genaamd. Hersey en Blanchard onderkennen een verband tussen de situationele omstandigheden en het gedrag van de leidinggevende (Hersey en Blanchard, 1982). Het model gaat er daarom van uit dat leidinggevendens meerdere leiderschapsstijlen hanteren en dat de keuze voor stijl situatieafhankelijk is. In het model 'Situacioneel Leiderschap II' wordt onderscheid gemaakt in gedragingen van leidinggevendens (Blanchard, 2007). Enerzijds de taakgerichtheid wat inhoudt dat de focus is gelegd op behalen van het gestelde doel en anderzijds de mensgerichtheid waarbij de focus ligt op de onderlinge verhoudingen tussen leidinggevendens en hun personeel. Zij differentieerden evenals Tannenbaum en Schmidt binnen het model naar mate van ondersteuning of sturing die de leidinggevendens aan hun onderschikten geven. Hersey en Blanchard benoemen vier leiderschapsstijlen: leiden, begeleiden, steunen en delegeren. Het model is door de tijd heen verder ontwikkeld tot figuur 4.2 dat ten behoeve van de leesbaarheid aangepast zonder het inhoudelijk te wijzigen.



Figuur 4.2 Situacioneel Leidinggeven 2007, aangepaste versie (Bron: Blanchard, 2007)

Cameron en Quinn ontwikkelden ook een model met leiderschapsstijlen. Hierin leggen zij een verband tussen de organisatiecultuur en het geven van leiding. Zij ontwikkelden op basis van het model van concurrerende waarden met ideaaltypische organisatieculturen eveneens een model waarin ze deze organisatieculturen met leiderschapsstijlen wisten te typeren (Cameron & Quinn, 2006:66). Dit model is gevisualiseerd met figuur 4.3. In hun model onderscheiden zij acht leiderschapsstijlen, te weten: mentor, stimulator, innovator, bemiddelaar, producent, bestuurder, contoleur en coördinator (zie ook paragraaf 4.1.3).

De vier genoemde leiderschapsmodellen expliciteren allen verschillende verbanden met leidinggeven en bieden allen mogelijkheden tot het benoemen van ideaaltypische leiderschapsstijlen op basis van de gekozen verbanden. In die zin zouden ze allemaal bruikbaar zijn voor dit onderzoek. Echter, omdat in dit onderzoek 'organisatiecultuur' een van de centrale thema's is en de invloed ervan op leidinggeven eveneens centraal staat, is gekozen om het laatstgenoemde model van Cameron en Quinn verder uit te werken en toe te passen.



Figuur 4.3 Model van concurrerende waarden: Cultuur en leiderschap (Bron: Cameron & Quinn, 2006:69)

#### 4.1.3 Model van concurrerende waarde: cultuur en leiderschap

Het model van concurrerende waarden zoals getoond met figuur 4.3 moet zoals het originele model (figuur 3.1) langs twee assen worden gelezen. De horizontale as geeft de oriëntatie van de organisatie weer, intern of extern gericht. De verticale as geeft de mate van flexibiliteit van en binnen de organisatie aan. Op basis van deze verdeling onderscheiden Cameron en Quinn binnen elk van de door hen onderkende vier ideaaltypische organisatieculturen twee leiderschapsstijlen. Te weten: 'mentor', 'stimulator', 'innovator', 'bemiddelaar', 'producent', 'bestuurder', 'contoleur' en 'coördinator' (Cameron & Quinn, 2006:69).

Aan de leiderschapsstijlen zoals weergegeven in het model (figuur 4.3) liggen vier klassieke theoretische managementmodellen ten grondslag. Opgemerkt moet worden dat voor de weergave van het model geen rekening is gehouden met de ontwikkelingschronologie van deze managementmodellen. Het eerste klassieke model is het 'rationeel-doelmodel' werd ontwikkeld op basis van de vier managementprincipes van Taylor (tabel 4.1), onder de naam *Principles of scientific management*. Taylor ontwikkelde deze principes in de periode van 1900 tot 1925. Deze periode stond bekend als een periode van groei, vooruitgang en welvaartsgroei. Ze werd gekenmerkt door een overvloed aan productiemiddelen en goedkope arbeidskrachten (Quinn et al, 2011:4-5). Het handelingsimperatief binnen het rationeel-doelmodel is 'concurreren' (Quinn et al, 2011:12).

#### *Principles of Scientific Management, Taylor*

- 1 Ontwikkel voor elke taak een wetenschap, die de oude methode van vuistregels moet vervangen.
- 2 Selecteer arbeiders op systematische wijze, zodat ze geschikt zijn voor hun taak, en geef hen een goede training.
- 3 Bied de arbeiders prestatiepremies en bonussen, zodat hun gedrag in overeenstemming is met de principes van de wetenschap die ontwikkeld is.
- 4 Ondersteun de arbeiders door hun werk nauwkeurig te plannen en problemen weg te nemen die zich tijdens de uitvoering van hun taken voordoen.

Tabel 4.1 *The principles of Scientific Management* van Taylor (Bron: Quinn et al, 2011:5)

Het rationeel-doelmodel is door Cameron en Quinn gekoppeld aan de zogenaamde 'marktcultuur', waarin een organisatie resultaatgericht is en waarin het personeel doelgericht en competitief is ingesteld. Hier binnen typeren zij op basis van het rationeel-doelmodel de leiderschapsstijlen 'producent' en 'bestuurder'.

De producent is taakgericht en. Hij concentreert zich op zijn werk en streeft actief naar productiviteit van medewerkers. Daarom richten producenten zich voornamelijk op het werk en de taken van hun personeel door aandacht te hebben voor ontwikkeling van het personeel om hun prestaties te verbeteren. Daarnaast ligt de focus voor een producent op het verbeteren van de prestaties van de organisatie. (Cameron & Quinn, 2009:156) Een bestuurder wordt omschreven als agressief, competitief en autoritair. Hij neemt snel beslissingen, deelt omliggende opdrachten uit en is van mening dat personeel dat niet functioneert overbodig is. De bestuurder heeft zijn focus liggen op het strategische organisatieniveau, op het behalen van het hoogste organisatie doel. Hij bepaalt de visie, de missie en de te volgen organisatiestrategie (Cameron & Quinn, 2009:156).

Het tweede model is het 'intern-procesmodel', dat eveneens in de periode 1900-1925 is ontwikkeld. Het model met een sterk hiërarchische grondslag is een eigenlijk een aanvulling op het 'rationeel-doelmodel'. Binnen het model wordt uitgegaan van het gedachtegoed dat het tot stand brengen van routines leidt tot stabiliteit van en in de organisatie. Dit wordt bereikt door de nadruk te leggen op omschrijving van documentatie, metingen, registratie en omschrijven van verantwoordelijkheden. Het intern-procesmodel werd in de periode 1926-1950, onder invloed van fundamentele veranderingen in de structuur van de samenleving als gevolg van de beurskrach van 1929 en de Tweede Wereldoorlog, duidelijker geformuleerd op basis van de algemene managementprincipes van Fayol (tabel 4.2) en de kenmerken van de bureaucratie van Weber (tabel 4.3) (Quinn et al, 2011:5-6). Het handelingsimperatief binnen het intern-procesmodel is 'controleren' (Quinn et al, 2011:12).

De algemene managementprincipes, Fayol			
1	Werkverdeling	8	Centralisatie
2	Gezag en verantwoordelijkheid	9	Gezagslijn, verticale sturing
3	Discipline en bindende overeenkomsten	10	Orde: alles heeft een eigen plaats
4	Eenheid van gezag, één gezagsdrager	11	Billijkheid: rechtvaardig en vriendelijk
5	Eenheid van bevelvoering	12	Stabiel personeelsbestand
6	Algemeen belang gaat voor het individuele	13	Initiatief: gedegen planning met slagingskans
7	Belonen ter motivatie van werknemers	14	<i>Esprit de corps</i> : teamgeest en eendracht

Tabel 4.2 De algemene managementprincipes van Fayol (Bron: Quinn et al, 2011:6-7)

Kenmerken van de bureaucratie, Weber	
1	Er is sprake van een arbeidsdeling met duidelijk vastgelegde verantwoordelijkheden.
2	Posities zijn georganiseerd in een hiërarchie van gezag.
3	Alle personeelsleden worden objectief geselecteerd en gepromoveerd op basis van capaciteiten.
4	Bestuurlijke beslissingen worden schriftelijk vastgelegd en bewaard.
5	Er zijn carrièremanagers die salaris ontvangen voor hun werk.
6	Er zijn standaard regels en procedures die voor iedereen gelden.

Tabel 4.3 Kenmerken van de bureaucratie volgens Weber (Bron: Quinn et al, 2011:7)

Van organisaties die veelal gebruik maken van het intern-procesmodel bestempelen Cameron en Quinn de cultuur als hiërarchisch. Binnen een 'hiërarchische cultuur' worden organisaties gekenmerkt door geformaliseerde procedures en een gestructureerde werkomgeving en de instandhouding van een soepel draaiende organisatie het belangrijkste is. De leiderschapsstijlen die bij een hiërarchische cultuur horen benoemen zij als 'bewaker' en 'coördinator' (Quinn et al, 2011:6). Kenmerkend aan de leiderschapsstijl controleur is dat deze zich voornamelijk richt op de informatiestroom binnen de organisatie. Een controleur volgt alle details en draagt deskundigheid bij. Hij streeft actief naar documentatie- en informatiemanagement (Cameron & Quinn, 2009:156). Een coördinator heeft zijn aandacht liggen bij de werkstroom en de efficiëntie daarvan. Hij houdt de structuur en de voortgang van de werkzaamheden in stand door te zorgen voor plannen, toewijzing van taken en het inrichten van de fysieke werkomgeving. Een coördinator streeft actief naar stabiliteit en beheersbaarheid (Cameron & Quinn, 2009:156).

Het derde model dat ten grondslag ligt aan het model van concurrerende waarden is het zogenaamde 'human-relationsmodel'. Dit model is ontwikkeld in de periode voor 1950, toen het rationeel-doelmodel en het intern-procesmodel niet zo effectief meer bleken. Het model werd pas goed begrepen en succesvol toegepast in de jaren zeventig. Essentiële waarden voor het human-relationsmodel zijn: inzet, samenhang en moreel. Het model is gebaseerd op het gedachtegoed dat betrokkenheid leidt tot inzet, binnen een klimaat van saamhorigheid en teamgerichtheid. (Quinn et al, 2011:6-8) Het handelingsimperatief binnen het human-relationsmodel is 'samenwerken' (Quinn et al, 2011:12). Het human-relationsmodel is door Cameron en Quinn gekoppeld aan de zogenaamde 'familiecultuur', waarin een organisatie zich richt op goede interne verhoudingen en waarin een hoge mate aan flexibiliteit aanwezig is typeren zij de leiderschapsstijlen van de 'mentor' en 'stimulator'. Een mentor laat invoelingsvermogen en zorg voor zijn personeel zien. Daarnaast heeft deze persoon oog voor de behoeften van zijn personeel en berust zijn invloed op wederzijds vertrouwen en respect. Een mentor streeft actief naar betrokkenheid en moreel. (Cameron & Quinn, 2006:161) Een stimulator is zowel proces- als mensgericht. Deze persoon streeft naar consensus en managet conflicten. Door het personeel te betrekken bij probleemoplossing en besluitvorming werft hij invloed. Een stimulator streeft actief naar openheid en participatie. (Cameron & Quinn, 2006:161)

Het vierde en laatste model waarop het model van concurrerende waarden berust is het zogenaamde 'open-procesmodel'. Dit model is ontwikkeld onder invloed van de economische recessie in de jaren zeventig en de daarop volgende en voortdurende veranderingen in de kennisintensieve wereld. Vanwege de noodzaak om te kunnen inspelen op de snelle ontwikkelingen en de concurrerende omgeving werd het open-systeemmodel veel dynamischer dan de andere modellen. Aan dit model liggen onderzoeksresultaten van Mintzberg ten grondslag, die leidden tot zijn 'Contingentietheorie' (tabel 4.4). Het handelingsimperatief binnen het open-systeemmodel is 'creëren' (Quinn et al, 2011:12).



Contingentietheorie, Mintzberg	
<b>De juiste handelwijze van managers is afhankelijk van een aantal belangrijke variabelen:</b>	
	<i>Grootte.</i>
1	Coördinatieproblemen nemen toe naar mate de omvang van de organisatie toeneemt. De juiste coördinatieprocedures voor een grote organisatie zijn niet efficiënt in een kleine organisatie en vice versa.
	<i>Technologie.</i>
2	De technologie die wordt gebruikt voor <i>output</i> , varieert en kan uiterst routinematig zijn of sterk afgestemd op de klantwensen. De meest geschikte organisatiestructuren, leiderschapsstijlen en controlesystemen variëren, al naar gelang het soort technologie.
	<i>Omgeving.</i>
3	Organisaties functioneren in bredere omgevingen. Die kunnen onzeker en turbulent zijn of voorspelbaar en onveranderlijk. De organisatiestructuren, leiderschapsstijlen en controlesystemen variëren dienovereenkomstig.
	<i>Individen.</i>
4	Mensen verschillen onderling en hebben zeer uiteenlopende behoeften. Managers moeten hun stijl daarop aanpassen.

Tabel 4.4 Contingentietheorie van Mintzberg (Bron: Quinn et al, 2011:10)

De organisatiecultuur die volgens Cameron en Quinn behoort tot dit vierde model is de zogenaamde 'adhocraticcultuur'. Binnen de 'adhocraticcultuur', waarin een organisatie als dynamisch en ondernemend wordt gezien en waarin de mensen hun nek uitsteken en risico's nemen, typeren Cameron en Quinn de leiderschapsstijlen 'innovator' en 'bemiddelaar'. De innovator wordt gezien als een intelligent en creatief persoon, die gericht is op verandering. Zijn invloed is gebaseerd op de hoop die hij bij anderen wekt en op anticipatie op een betere toekomst. Een innovator streeft actief naar aanpassing en innovatie. (Cameron & Quinn, 2009:156) Een bemiddelaar is een leidinggevende die zijn macht en invloed gebruikt binnen de organisatie. Deze leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door een strategische koers en voortdurende verbetering van de activiteiten van de organisatie. (Cameron & Quinn, 2009:156)

Cameron en Quinn geven aan dat geen enkele organisatie kan worden ingedeeld in slechts een van de vier kwadranten van het model van concurrerende waarden. Zij geven wel aan dat een ideale organisatie kenmerken van alle de vier organisatieculturen heeft, waarbij een cultuur of enkele culturen domineren. Hieruit volgt logischerwijs ook dat de leidinggevendenden binnen de organisatie qua leiderschapsstijl niet binnen een enkel kwadrant zijn in te delen en dat zij verschillende leiderschapsstijlen moeten hanteren om binnen de betreffende organisatie succesvol leiding te geven. Verder zal een leidinggevende over bepaalde competenties moeten beschikken om succesvol te zijn. Deze door Quinn et al (2011) gedefinieerde vaardigheden voor de acht leiderschapsstijlen behorende bij de vier handelingsimperatieven en culturen zijn samengevoegd en weergegeven in tabel 4.5.

Cultuur	Handelingsimperatief	Leiderschapsstijl	Kerncompetenties leidinggevende
<b>Familiecultuur</b>	Samenwerken (Human- relationsmodel)	Mentor	- Inzicht in zichzelf en anderen - Eerlijk en effectief communiceren - Anderen begeleiden en ontwikkelen
		Stimulator	- Groepen managen en teams leiden - Constructieve conflicten managen - Aanmoedigen door participatie
<b>Hiërarchische cultuur</b>	Controleren (Intern-procesmodel)	Controleur	- Informatiestromen organiseren - Kernprocessen beheren - Prestaties en kwaliteit controleren
		Coördinator	- Projecten plannen en coördineren - Stabiliteit aanmoedigen en verwezenlijken - Taken ontwerpen
<b>Marktcultuur</b>	Concurreren (Rationeel-doelmodel)	Bestuurder	- Een visie ontwikkelen en communiceren - Doelen en doelstellingen formuleren - Ontwerpen en organiseren
		Producent	- Uzelf en anderen motiveren - Uitvoering aansturen - Streven naar resultaten
<b>Adhocratie-cultuur</b>	Creëren (Open-systeemmodel)	Bemiddelaar	- Macht ethisch en effectief gebruiken - Nieuwe ideeën verdedigen en aan de man brengen - Onderhandelen over inzet en overeenstemming
		Innovator	- Creatief denken - Innovatie stimuleren en aanmoedigen - Verandermanagement

Tabel 4.5 Organisatieculturen, handelingsimperatieven, leiderschapsstijlen en kerncompetenties op basis van het model van concurrerende waarden. (Bron: Cameron & Quinn, 2006)

Tabel 4.5 wijst uit dat verschillende competenties van leidinggeven nodig zijn om aan bepaalde ideaaltypische organisatieculturen leiding te geven. Cameron en Quinn concludeerden hieruit dat de leiderschapsstijlen van de organisatiecultuur van de organisatie moeten versterken. Hieruit kan tevens worden opgemaakt dat de manier van leidinggeven en de competenties van de leidinggevendenden van invloed zijn op organisatorische veranderingen (Cameron & Quinn, 2006:69). (Volledigheidshalve moet hierbij worden opgemerkt dat naast deze cultuur gerelateerde competenties de leidinggevende natuurlijk ook moet beschikken over functiegerichte competenties.) Op basis hiervan is de onderstaande theoretische conclusie geformuleerd.

**Theoretische conclusie 3** *Wanneer een leidinggevende ook beschikt over de kerncompetenties die aansluiten op cultuur van een organisatie, dan kan succesvol leiding worden gegeven aan een verandering van deze organisatie.*

Op basis van het 'Model van de concurrerende waarden' is door Quinn het zogenaamde 'Organizational Culture Assessment Instrument' (OCAI) ontwikkeld. Met dit model kan de organisatiecultuur worden gemeten en beoordeeld (Cameron & Quinn, 2006:59). De toegevoegde waarde ten opzichte van andere modellen van het OCAI is dat niet alleen de bestaande maar ook de gewenste organisatiecultuur kan worden gemeten. Het doel van het gebruik van het OCAI is het geven van handvatten om op een succesvolle manier strategische veranderingen te kunnen doorvoeren in de organisatiecultuur (Cameron & Quinn, 2006). Na vaststellen van de heersende cultuur in een organisatie kunnen op basis van hetzelfde model eveneens de daarbij behorende ideaaltypische leiderschapsstijlen worden gedefinieerd. Om deze reden is gekozen om het OCAI model toe te

passen in het empirische deel van het onderzoek.

## 4.2 Leidinggeven aan veranderende organisaties

*‘Niets is moeilijker, noch onzekerder dan het invoeren van veranderingen. Hij die daartoe overgaat, heeft tot vijanden al degenen die van de oude posities voordeel genieten, en bij hen die van het nieuwe zouden kunnen profiteren, vindt hij slechts lauw onthaal. Een dergelijke lauwheid komt ten dele voort uit vrees voor de tegenstander, die de regels aan zijn zijde heeft, ten dele ook uit het wantrouwen van mensen die niet in een nieuwe zaak geloven alvorens het nut daarvan door ervaring is bewezen.’ Machiavelli (Van Heck, 2009)*

Organisaties veranderen niet vanzelf; verandering stuit op weerstand bij degenen die minder profijt zullen hebben van de verandering en op medestand van degenen die dat wel hebben. Het is dus van belang te weten of een organisatie in staat is te veranderen. Het verandervermogen van een organisatie hangt nauw samen de kenmerken van de organisatie (cultuur) en de aanpak van het veranderproces (veranderstrategie) (Werkman et al, 2001). Daarom is in deze paragraaf ingegaan op veranderstrategieën die een leidinggevende kan toepassen om vorm te geven aan de gewenste verandering. Een succesvolle organisatieverandering wordt gedefinieerd als een verandering die heeft geleid tot het bereiken van de vooraf bepaalde veranderdoelstellingen. Organisatieveranderingen verlopen ook vaak moeizaam. Vaak lukt het zelfs niet om de vooraf gestelde doelen te bereiken. Daarom is het van belang niet alleen vooraf doelstellingen te bepalen, maar is het eveneens van belang om de juiste strategie te kiezen om de organisatie te veranderen.

Er bestaan verschillende visies over veranderen. Over het algemeen kunnen de visies die zijn ontwikkeld, worden onderverdeeld in drie groepen, de visies gericht op het ontwerpen van structuur, van processen of ‘ontwikkelen’ van mensen (Jonker et al, 1998:96). Een ander onderscheid kan worden gemaakt op basis van het perspectief van waaruit de verandering wordt bekeken. Zoals vanuit het socio-technisch perspectief dat is gericht op de inrichting van de organisatie, vanuit het leiderschapspectief dat uitgaat van de visie van de leider, vanuit het culturele perspectief dat gaat uit van de organisatie van de cultuur, vanuit het machtspectief dat is gericht op beïnvloeding van posities en vanuit bijvoorbeeld het procesperspectief waarin de focus ligt op de route naar de verandering (Werkman et al, 2001). Ondanks de vele visies en perspectieven voor benadering van veranderingen is het niet mogelijk om dé meest volledige of de enige juiste te kiezen. Veelal wordt gebruik gemaakt van mengvormen van verschillende (groepen) visies en benaderingsperspectieven. Op basis van al deze visies en vanuit al deze perspectieven zijn diverse veranderstrategieën ontwikkeld. Zo ontwikkelde De Caluwé een strategie op basis van een vijftal perspectieven en noemde deze ‘kleurdenken’. Hij koppelde vijf kleuren aan vijf verschillende opvattingen over veranderen (De Caluwé, 1998). Het model van De Caluwé is een veel gebruikt model om organisatieveranderingen te ondersteunen. Ondanks dat het model in principe bruikbaar is voor het onderzoek gaat de voorkeur uit naar een meer procesmatige aanpak en een meer direct verband met de rol van de leidinggevende.

Het 8-stappenmodel van Kotter is eveneens een veel gebruikte methode (tabel 4.6). Het wordt met name gebruikt in de *planned-change* traditie en gaat uit van een procesmatige benadering. Vanwege dit karakter is de methode geschikt om als veranderstrategie te gebruiken voor organisatieveranderingen binnen de

defensieorganisatie. Een procesmatige benadering past immers bij een hiërarchisch ingerichte en bureaucratisch organisatie. Daarom is gekozen om de veranderstrategie van Kotter (1995) te hanteren.

8-stappenmodel, Kotter		
<b>1</b>	<b><i>Creëer sense of urgency</i></b> Hiermee zegt Kotter dat voorafgaande aan de daadwerkelijke verandering eerst besef moet worden gecreëerd over de noodzaak tot de verandering. Hierdoor ontstaat draagvlak voor de uitvoering van de verandering.	Vorbereiding
<b>2</b>	<b><i>Zorg voor een sterk veranderteam en vorm coalities</i></b> Een andere voorbereidende stap is het bijeen brengen van relaties die ten aanzien van de gewenste verandering hetzelfde perspectief hebben en bereid zijn dezelfde boodschap uit te dragen. Hiermee krijgt de verandering feitelijk een gezicht waarmee de leden van de organisatie zich later in het traject kunnen vereenzelvigen.	Vorbereiding
<b>3</b>	<b><i>Ontwikkel een visie</i></b> Een derde en laatste punt van voorbereiding is het creëren van een visie over hoe de verandering moet plaatsvinden, tot welk doel dit moet leiden en welke strategie moet worden gebruikt om dit te bereiken.	Vorbereiding
<b>4</b>	<b><i>Communiceer over en deel de visie</i></b> De eerste uitvoerende stap is het organisatie-breed uitdragen van de geformuleerde visie. Hiermee wordt begrip opgewekt en daarmee het draagvlak voor de verandering beïnvloed. Daarnaast kan met een heldere visie onrust onder de leden van de organisatie worden weggenomen.	Uitvoering
<b>5</b>	<b><i>Empower anderen om de visie uit te voeren</i></b> In deze stap worden deelopdrachten verstrekt door hogere niveaus aan lagere organisatieniveaus. Bij het mandateren van deelopdrachten dienen tevens de randvoorwaarden te worden ingevuld die het mogelijk maken dat lagere niveaus ook middelen hebben om hun opdracht uit te voeren. Door het beleggen van verantwoordelijkheden op de lagere niveaus wordt het personeel gestimuleerd om mee te werken, waardoor het personeel steeds meer betrokken bij het veranderproces.	Uitvoering
<b>6</b>	<b><i>Maak een plan voor het behalen van quick-wins</i></b> In deze laatste stap van de uitvoering wordt de nadruk gelegd op het behalen van snelle resultaten. Het snel boeken van resultaten geeft immers aan de leden van de organisatie het 'gevoel' dat de verandering de goede richting op gaat en dit zal hen motiveren door te blijven gaan. Daarnaast kunnen de snel behaalde resultaten dienen om positieve berichten te kunnen rapporteren aan het hogere niveau.	Uitvoering
<b>7</b>	<b><i>Borg behaalde resultaten en zorg voor meer verandering</i></b> Deze stap heeft betrekking op de afwikkeling van het veranderproces. Kotter acht het van belang dat reeds behaalde succesvolle veranderingen in stand worden gehouden. Wanneer dat niet wordt gedaan bestaat het gevaar dat de verandering terug valt naar de oude situatie. Daarnaast zegt Kotter dat geconsolideerde veranderingen een basis zijn voor meer veranderingen.	Afwikkeling
<b>8</b>	<b><i>Institutionaliseer nieuwe benaderingen</i></b> Het borgen van processen die tot succes hebben geleid is de laatste stap van het stappenplan van Kotter. Deze verankering kan in de toekomst positief bijdragen aan nieuwe verandertrajecten.	Afwikkeling

Tabel 4.6 Veranderstrategie van Kotter (Bron: Kotter, 1995)

Kotter heeft met zijn werk *Leading Change* een 8-stappen model geformuleerd die volgtijdelijk door de leidinggevende moeten worden doorlopen om verandersucces te boeken (Kotter, 1995). Aan het 8-stappenmodel van Kotter liggen vier basisprincipes ten grondslag. Ten eerste is elke stap noodzakelijk. Ten tweede moet begrepen worden dat een veranderingstraject is een dynamisch proces. Ten derde kunnen de acht stappen gelijktijdig en voortdurend plaatsvinden. En ten slotte is een veranderproces een iteratief proces van herzien en herhalen (Metselaar et al, 2011:180). De boodschap van Kotter is: *“niet analyseren, diagnosticeren en rationaliseren, maar de emotie raken.”* (Metselaar et al, 2011:144)

Inspanningen van leidinggevende zijn primair gericht op het beïnvloeden van gedragingen van hun personeel. Wanneer een organisatie een verandering moet doormaken zal dit vallen of staan met het veranderen van de gedragingen van het personeel. Dit impliceert dat de leidinggevende niet alleen deze gedragingen beïnvloedt maar tevens de verandering van de organisatie. Dit verband is niet alleen blootgelegd door Kotter. Fernandez & Rainey (2006) trekken in hun artikel *‘Managing succesful organizational change in the public sector’* een vergelijkbare conclusie.

De stappen 1, 2 en 3 van het model van Kotter betreffen voorbereidende werkzaamheden. Deze zijn feitelijk al ingevuld op politiek-strategisch niveau. Het creëren van een *sense of urgency* (stap 1) is bewerkstelligd met het opleggen van de bezuinigingen als reactie op de recessie en als tegemoetkoming voor de financiële gevolgen van de toekomstige vergrijzing. Het formeren van een coalitie (stap 2) is ingevuld door de CDS met het instellen van de stuurgroep en een projectleider. Stap 3, het neerzetten van een visie heeft Minister Hillen feitelijk gedaan met zijn beleidsnota (Hillen, 2011). Hierin is exact opgenomen voor wat voor een krijgsmacht hij staat en hoe hij invulling gaat geven aan de bezuinigingsopdracht. Daarnaast heeft de CDS zijn visie achter de feitelijke invulling van opdracht van Minister Hillen tijdens een toespraak gepresenteerd aan het personeel van de beide eenheden. De stappen 4, 5 en 6 zijn uitvoeringsstappen waarin de leidinggevende sturing geeft aan de gewenste verandering binnen de organisatie. De stappen 7 en 8 zijn gericht op het behouden de behaalde resultaten en behoren daarom tot de afwikkelfase. Omdat dit onderzoek is gericht op de uitvoering van het veranderproces en de rol die de leidinggevende daarin speelt, is de focus gelegd op de stappen 4, 5 en 6 van het stappenmodel. Immers alle betrokken leidinggevers binnen de organisatie, zullen deze stappen op hun eigen organisatieniveau doorlopen gedurende het veranderproces.

Op basis van deze drie uitvoeringsstappen zijn drie theoretische conclusies geformuleerd.

**Theoretische conclusie 4** *Wanneer een leidinggevende zijn visie niet duidelijk communiceert richting de medewerkers, wordt het draagvlak voor medewerking aan de verandering verkleind.*

**Theoretische conclusie 5** *Wanneer medewerkers niet worden uitgerust met eigen verantwoordelijkheden ten aanzien van het veranderproces en de daarbij behorende middelen, wordt de betrokkenheid van het personeel minder gestimuleerd. Hetgeen de kans op een succesvol verandertraject verkleint.*

**Theoretische conclusie 6** *Wanneer door de leidinggevende nadruk wordt gelegd op het onderkennen en behalen van quick-wins, wordt de motivatie van medewerkers voor het doorvoeren van het veranderproces positief beïnvloed.*

### 4.3 Theoretische conclusies

Op basis van de in dit hoofdstuk beschreven theoretische inzichten zijn vier theoretische conclusies getrokken.

Ten aanzien van 'Leiderschapsstijl en organisatiecultuur' is geconcludeerd dat een leidinggevende ook moet beschikken over een aantal kerncompetenties die aansluiten op de huidige en gewenste cultuur van de organisatie. Is dit niet het geval dan zal het ontbreken daarvan een succesvolle organisatieverandering negatief beïnvloeden.

Verder is met betrekking tot 'Leidinggeven en veranderstrategie' een drietal conclusies getrokken. Ten eerste is het van belang dat een leidinggevende een visie op de verandering heeft en deze ook duidelijk communiceert richting het personeel. Wanneer het personeel niet goed begrijpt waarom een verandering moet plaatsvinden, zal het draagvlak voor medewerking aan de verandering negatief worden beïnvloed. Ook is het van belang dat medewerkers worden uitgerust met een aantal eigen taken en verantwoordelijkheden in de aanstaande verandering. Hierdoor raakt het personeel steeds meer betrokken bij het veranderproces. Daarom is ten tweede geconcludeerd dat de betrokkenheid van het personeel kan worden vergroot door het toebedelen van eigen taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van het verandertraject. Ten slotte is beschreven dat het van belang is dat leidinggevendenden zogenaamde '*quick-wins*' onderkennen en realiseren. Wanneer *quick-wins* positief worden uitgelegd en ook worden benadrukt bij het personeel, zal dit bijdragen aan een meer positieve houding van het personeel ten faveure van het verdere verloop van het veranderproces. De derde conclusie is dat leidinggevendenden *quick-wins* moeten onderkennen en deze moeten benadrukken met als gevolg dat motivatie van het personeel voor het verdere verloop van het verandertraject positief wordt beïnvloed.

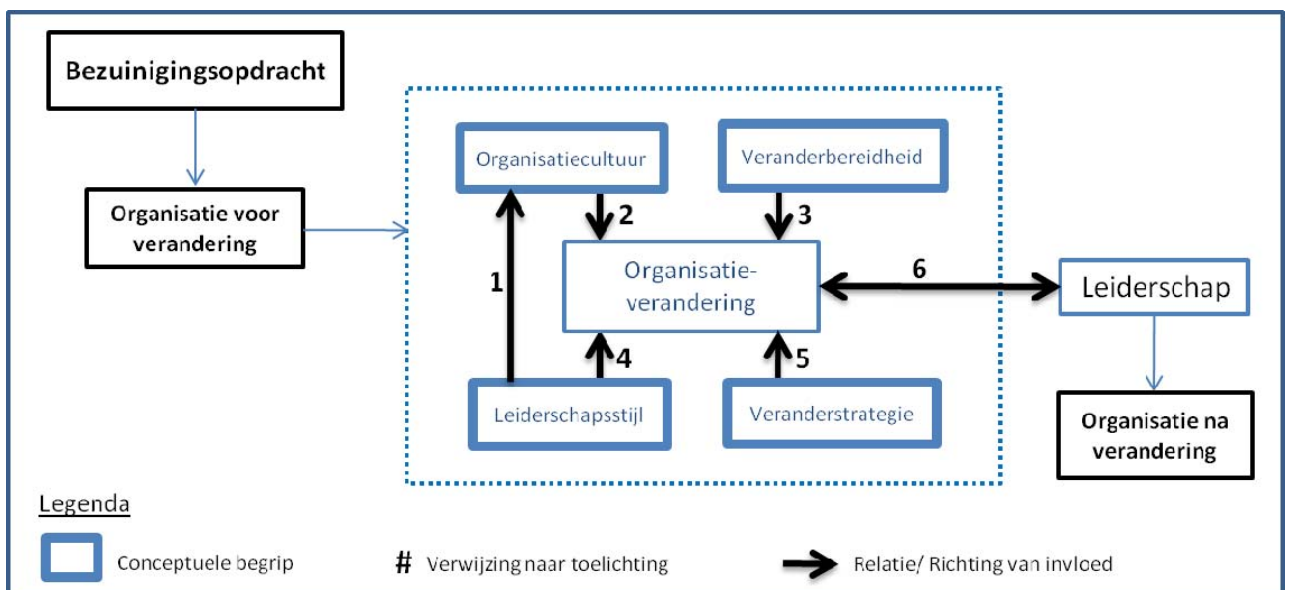
## Hoofdstuk 5: Conceptueel model en Operationalisering

Om te kunnen aanvangen met het empirische deel van het onderzoek zijn de geselecteerde theoretische modellen in paragraaf 5.1 verweven tot een conceptueel model (figuur 5.1) en zijn voor het overzicht de theoretische conclusies nogmaals opgesomd. De functie van de conceptuele begrippen en de theoretische conclusies is het slaan van een brug tussen de wetenschappelijke theorie en de praktijk. Ze zijn richtinggevend voor het empirische deel van het onderzoek waarin metingen plaatsvinden teneinde de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden. In paragraaf 5.2 is uiteengezet op welke wijze de metingen ten aanzien van de conceptuele begrippen op basis van de theoretische conclusies plaatsvinden. Hierin is steeds aangegeven welke meetmethode is toegepast, hoe deze is toegepast en waarom deze is toegepast.

### 5.1 Conceptualisering

Vanuit de organisatieopdracht en het theoretisch kader is een conceptueel model ontwikkeld. Hiermee zijn de conceptuele begrippen uit het model vervolgens geoperationaliseerd.

#### 5.1.1 Conceptueel model



Figuur 5.1 Conceptueel model

In het conceptueel model (figuur 5.1) zijn vier conceptuele begrippen opgenomen.

#### 1. Organisatiecultuur.

Organisatiecultuur is gedefinieerd als: *de waarden en normen die binnen een organisatie leiden tot karakteristieke gedragingen en regels*. Binnen dit onderzoek is de cultuur vastgesteld op basis van het model van concurrerende waarden van Cameron en Quinn (2006) met de OCAI methode. Cameron en Quinn leggen met hun theorie een verband tussen ideaaltypische organisatieculturen en ideaaltypische leiderschapsstijlen (pijl 1). Zij geven aan dat een organisatiecultuur meer optimaal functioneert wanneer de toegepaste



leiderschapsstijlen daarmee in overeenstemming zijn. Daarnaast zijn de sets van waarden, rituelen, helden en symbolen in kaart gebracht met op basis van het Ui-model van Sanders en Neuijen (1992). Sanders en Neuijen bepleiten een negatief verband tussen het ontbreken van homogeniteit van deze sets en het verandervermogen van organisatie (-elementen) (pijl 2).

### 2.Veranderbereidheid.

Veranderbereidheid is binnen dit onderzoek gedefinieerd als: *'de wil van het personeel om te veranderen en het succesvol laten verlopen van de organisatieverandering'*. Volgens Metselaar (Metselaar et al, 2011) wordt de veranderbereidheid negatief beïnvloed door weerstand die uitgaat van de mensen in de organisatie (pijl 3). De mate van weerstand tegen de verandering, heeft invloed op het draagvlak voor de organisatieverandering. Wanneer sprake is van veel weerstand, bestaat een laag draagvlak voor de verandering. In dit geval wordt gesproken over een negatief verband tussen de mate van weerstand en de kans op een succesvolle organisatieverandering.

### 3.Leiderschapsstijl.

Hiermee wordt de manier van leidinggeven aan ondergeschikten bedoeld. Volgens Cameron en Quinn (2006) is het van belang dat de ideaaltypische leiderschapsstijl ten tijde van de organisatieverandering in overeenstemming is met de gewenste organisatie cultuur (pijl 1). Wanneer de leidinggevendenden niet over de kerncompetenties beschikken die behoren tot de ideaaltypische leiderschapsstijl, dan zal de organisatieverandering negatief worden beïnvloed (pijl 4).

### 4.Veranderstrategie

Onder een veranderstrategie wordt de wijze waarop de verandering tot stand wordt gebracht verstaan (pijl 5). Dit geldt voor zowel de voorbereidende fase, de uitvoerende fase alsmede voor de afwikkelingsfase van de verandering. Omdat Defensie als procesmatige organisatie wordt gezien, waarin het maken van plannen en het volgen van procedures belangrijk zijn, is gekozen om de tijdens de samenvoeging van het Commando Luchtdoelartillerie (COLUA) en de Groep Geleide Wapens (GGW) gehanteerde strategie te toetsen aan het planmatige 8-stappenmodel van Kotter (1995). De stappen zijn door Kotter als 'taken' voor leidinggevendenden neergezet, hetgeen direct een verband weergeeft tot het succes van het verandertraject en de rol van de leidinggevende daarin. Het op de juiste wijze toepassen van een veranderstrategie leidt tot een meer succesvolle organisatieverandering (pijl 6).

## **5.1.2 Theoretische conclusies**

Op basis van de in de hoofdstukken 3 en 4 beschreven wetenschappelijke theorieën is een aantal theoretische conclusies geformuleerd. Deze conclusies betreffen de in de bovenstaande paragraaf beschreven conceptuele begrippen. Onderstaand is een totaal overzicht gegeven van deze zes theoretische conclusies.

### **Cultuur & Verandervermogen: organisatiecultuur**

**Theoretische conclusie 1** *Wanneer sprake is van afwijkende sets waarden, rituelen, helden en gedrag patronen tussen organisatie elementen, dan wordt het samenvoegen van deze elementen negatief beïnvloed door de organisatiecultuur.*

**Verandervermogen: veranderbereidheid personeel**

**Theoretische conclusie 2** *Wanneer onder het personeel de 'wil' tot veranderen ontbreekt of deze laag is, dan treedt weerstand onder dit personeel op tijdens de organisatieverandering.*

**Leiderschapsstijl en organisatiecultuur**

**Theoretische conclusie 3** *Wanneer een leidinggevende beschikt over de kerncompetenties die aansluiten op cultuur van een organisatie, dan kan succesvol leiding worden gegeven aan een verandering van deze organisatie.*

**Leidinggeven en veranderstrategie**

**Theoretische conclusie 4** *Wanneer een leidinggevende zijn visie niet duidelijk communiceert richting de medewerkers, wordt het draagvlak voor medewerking aan de verandering verkleind.*

**Theoretische conclusie 5** *Wanneer medewerkers niet worden uitgerust met eigen verantwoordelijkheden ten aanzien van het veranderproces en de daarbij behorende middelen, wordt de betrokkenheid van het personeel minder gestimuleerd. Hetgeen de kans op een succesvol verandertraject verkleind.*

**Theoretische conclusie 6** *Wanneer door de leidinggevende nadruk wordt gelegd op het onderkennen en behalen van quick-wins, wordt de motivatie van medewerkers voor het doorvoeren van het veranderproces positief beïnvloed.*

## 5.2 Metingen

### 5.2.1 Cultuur

De heersende culturen binnen de Landmacht en de Luchtmacht en daarna binnen het Commando Luchtdoelartillerie (COLUA) van de Landmacht en de Groep Geleide Wapens (GGW) van de Luchtmacht, zijn op een kwantitatieve wijze gemeten met het eerder genoemde OCAI model van Quinn (Cameron & Quinn, 2006). Dit model bestaat uit een vragenlijst met onderwerpen van vier items waarover de respondenten steeds 100 punten moeten verdelen. De onderwerpen beslaan uitspraken die met de vier ideaaltypische culturen uit het 'Model van de concurrerende waarden' overeenkomen.

In tabel 5.1 is weergegeven hoe de vragen corresponderen met de ideaaltypische culturen. Uit de scores kan bijvoorbeeld worden opgemaakt welk cultuurtype domineert en of er een mix van culturen bestaat. Daarnaast kan worden opgemaakt of en welke discrepantie bestaat tussen de huidige en de gewenste organisatiecultuur.

Organisatiecultuur	Test-items (stellingen)
Familiecultuur	1A, 2A, 3A, 4A, 5A, 6A
Adhocratie cultuur	1B, 2B, 3B, 4B, 5B, 6B
Marktcultuur	1C, 2C, 3C, 4C, 5C, 6C
Hiërarchische cultuur	1D, 2D, 3D, 4D, 5D, 6D

Tabel 5.1 Organisatiecultuur en test-items OCAI vragenlijst (Bron: Cameron & Quinn, 2006)

Ten behoeve van het vaststellen van de huidige landmacht- en de luchtmachtcultuur en de organisatieculturen binnen het COLUA en de GGW is de OCAI vragenlijst aangepast tot een voor dit onderzoek bruikbare versie zonder het origineel inhoudelijk aan te tasten. Het betreft hier het aanpassen van bewoording zoals het vervangen van het woord 'organisatie' voor de woorden 'mijn eenheid' en het vervangen van het woord 'uniciteit' voor het woord 'uniekheid'. De OCAI vragenlijst is als deel 3A en 3B opgenomen in de vragenlijst voor het personeel van het COLUA (inclusief het 330 Herstelpeloton) en van de GGW. Deze is opgenomen als bijlage 2. Voor de meting van de huidige organisatieculturen binnen de Landmacht en de Luchtmacht is alleen deel 3A toegepast. Het leesmodel voor de OCAI scores is weergegeven in tabel 5.2. De totaalscores zijn door handmatige tellingen tot stand gekomen en verwerkt in een Excelbestand met automatische grafiekweergave. De uitkomsten hiervan zijn opgenomen in hoofdstuk 6.

Familiecultuur	Adhocratiecultuur	Marktcultuur	Hiërarchische cultuur
1A	1B	1C	1D
2A	2B	2C	2D
3A	3B	3C	3D
4A	4B	4C	4D
5A	5B	5C	5D
6A	6B	6C	6D
ΣA-antwoorden	ΣB-antwoorden	ΣC-antwoorden	ΣD-antwoorden
ΔA-antwoorden	ΔB-antwoorden	ΔC-antwoorden	ΔD-antwoorden

Tabel 5.2 Leesmodel OCAI vragenlijst (Bron: Cameron & Quinn, 2006)

Om verdieping aan te brengen en om meer inhoudelijk te kunnen ingaan op de waarden, rituelen, helden en gedragspatronen die binnen de samen te voegen eenheden worden gehanteerd, zijn open vragen opgenomen in de vragenlijst voor de medewerkers van het COLUA (inclusief het 330 Herstelpeloton) en van de GGW. De vragen voor deze kwantitatieve vorm van dataverzameling ten aanzien van dit onderwerp zijn gesteld, zijn opgenomen in de bijlage 2. Het Ui-model van Sanders en Neuijen (1992) heeft als uitgangspunt voor de vragen gediend.

## 5.2.2 Leiderschapstijl

Quinn et al (2011) spreken in hun boek 'Handboek managementvaardigheden' over een zogenaamde zelfbeoordelingstest voor leidinggevendenden (op basis van het *MSAI*). Met dit kwalitatieve instrument kan in

kaart worden gebracht welke leiderschapsstijlen door leidinggevendenden worden toegepast. De test bestaat uit een lijst met 36 uitspraken waarmee een leidinggevende, zich in een bepaalde mate kan, of juist niet kan, identificeren. In dit onderzoek zijn de uitspraken niet voorgelegd aan de leidinggevendenden, maar aan het personeel van het COLUA (inclusief het 330 Herstelpeloton) en van de GGW. Zij hebben hiermee beoordeeld welke stijl van leiderschap zij ontvangen. Dit is een bewuste keuze geweest, immers zij die leiding geven zullen op hun beurt ook leiding ontvangen. Uit praktische overwegingen is een complete vragenlijst (zie bijlage 2) met alle vragen voortvloeiend uit al de gekozen meetmethoden voorgelegd aan dezelfde groep. De 36 stellingen van de beoordelingstest corresponderen met een van de acht door Quinn onderkende leiderschapsrollen die op hun beurt behoren tot een van de vier eveneens door Quinn vastgestelde ideaaltypische organisatieculturen (zie tabel 5.3).

Leiderschapsrol	Test-items (stellingen)	Leiderschapsrol	Test-items (stellingen)
<b>Stimulator (familie)</b>	9, 12, 14, 21, 30	<b>Coördinator (hiërarchisch)</b>	7, 11, 23, 26, 36
<b>Mentor (familie)</b>	10, 16, 18, 32	<b>Controleur (hiërarchisch)</b>	8, 15, 22, 27
<b>Innovator (adhocratie)</b>	1, 5, 17, 25	<b>Producent (markt)</b>	3, 13, 19, 29, 33
<b>Bemiddelaar (adhocratie)</b>	2, 20, 28, 34	<b>Bestuurder (markt)</b>	4, 6, 24, 31, 35

Tabel 5.3 Leiderschapsrollen en test-items zelfbeoordelingstest (Bron: Quinn et al, 2011)

Aan de 36 stellingen moeten op een numerieke schaal de scores '1' tot en met '7' worden toegekend. De uiterste score '1' betekent dat de leidingontvangende het gedrag dat in de stelling is beschreven 'bijna nooit' ervaart. De uiterste score '7' wordt toegekend wanneer de leidingontvangende zich zo goed als geheel kan vinden in de stelling en de beschreven gedraging 'bijna altijd' ervaart (zie tabel 5.4).

Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	7	Bijna altijd
-------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

Tabel 5.4 Puntenverdeling zelfbeoordelingstest (Bron: Quinn et al: 2011)

Om het model bruikbaar te maken voor dit onderzoek binnen de defensieorganisatie is de stellingenlijst tekstueel gemodificeerd (woorden vervangen), zonder het origineel inhoudelijk aan te tasten. De lijsten met de stellingen voor de leidingontvangende, is opgenomen in de vragenlijst voor het personeel. Deze is toegevoegd als bijlage 2. De uiteindelijke totaalscores zijn door handmatige telling tot stand gekomen en verwerkt in een Excelspreadsheet. Binnen deze spreadsheet is een koppeling gemaakt naar een automatische grafiekweergave van de resultaten. De uitkomsten van de gehele vragenlijst zijn ter bevestiging voorgelegd aan sleutelfunctionarissen tijdens de interviews.

### 5.2.3 Organisatieverandering

Binnen het theoretisch kader is beschreven dat onder een succesvolle organisatieverandering een verandering wordt verstaan waarmee de vooraf vastgestelde veranderdoelstellingen zijn behaald. Verder zijn drie voorwaarden gesteld die bijdragen aan het behalen van deze veranderdoelstellingen. Ten eerste de gekozen veranderstrategie, waarvan is gezegd dat deze moet aansluiten op de organisatiecultuur. Ten tweede het verandervermogen van de organisatie in relatie tot de organisatiecultuur in termen van sets waarden, rituelen, helden en symbolen. Ten slotte is binnen verandervermogen in relatie tot de eventuele weerstand jegens de

verandering die uitgaat van de medewerkers in de organisatie. Onderstaand is beschreven hoe deze drie items tijdens dit onderzoek zijn gemeten.

### **Veranderstrategie**

Om te meten of en hoe veranderstrategie wordt toegepast binnen de casus, zijn open vragen op basis van de veranderstrategie van Kotter (1995) opgenomen aan de vragenlijst voor het personeel (bijlage 2). Tevens is het onderwerp tijdens gesprekken met de medewerkers van zowel het COLUA als de GGW besproken. De antwoorden hierop zijn verwerkt in hoofdstuk 6.

De veranderstrategie van Kotter (1995) bestaat uit acht stappen. De eerste drie moeten worden genomen in de fase van voorbereiding op de verandering, de volgende drie dienen te worden uitgevoerd ten tijde van de verandering en de laatste twee dienen te worden afgerond in de afwikkelfase. Ondanks dat het DGLC feitelijk pas vanaf 1 januari 2012 bestaat, is de nadruk van de vragen toch gelegd op de uitvoeringsfase van het stappenplan. Enerzijds is hiervoor gekozen omdat de beide commandanten reeds hebben voorgesorteerd op de samenvoeging en daardoor de feitelijke uitvoering ervan al in gang hebben gezet. Anderzijds is de reden gelegen in het feit dat met dit onderzoek wordt beoogd handreikingen te bieden aan de leidinggevendenden die vanaf 1 januari 2012 met de gevolgen van de samenvoeging op de werkvloer worden geconfronteerd. Door nu te bezien in hoeverre reeds aandacht is besteed aan de uitvoeringsstappen (4, 5 en 6) van Kotters strategie, kan advies worden gegeven over de toekomstige verdere aanpak. Bovenal zijn de eerste drie stappen: 'Creëer *sense of urgency*', 'zorg voor een sterk veranderteam en vorm coalities' en 'ontwikkel een visie' reeds op strategisch niveau uitgevoerd. Hierop heeft kan geen enkele leidinggevende van het COLUA en de GGW of de projectleiding nog invloed uitoefenen.

### **Effect cultuur op verandervermogen**

Om het verandervermogen van de samen te voegen organisatie elementen te meten in relatie tot de cultuur zijn eveneens open vragen opgenomen in de vragenlijst (bijlage 2) voor het personeel. Het Ui-model van Sanders en Neuijen (1992) fungeerde als basis voor deze vragen. De antwoorden hierop zijn samen met de meetresultaten van de organisatiecultuur (OCAI) eveneens verwerkt in hoofdstuk 6.

### **Effect weerstand personeel op verandervermogen**

De weerstand tegen verandering onder het personeel binnen een organisatie is gemeten met de zogenaamde DINAMO methode die door Metselaar is ontwikkeld (Metselaar et al, 2011).

Het model bestaat uit 13 facetten die van invloed zijn op de veranderbereidheid van het personeel. Deze facetten zijn verdeeld over drie categorieën. Ten eerste het 'willen' veranderen, ten tweede het 'moeten' en ten derde het 'kunnen' veranderen. Binnen dit onderzoek ligt de focus op het 'willen' veranderen. Volledigheidshalve zijn echter wel alle drie de categorieën en de daarbij behorende facetten zijn getoond in tabel 5.5.

De categorie 'willen' veranderen bestaat uit de vier facetten: 'gevolgen voor het werk', 'emoties', 'meerwaarde' en 'betrokkenheid'. Onder 'gevolgen voor het werk' wordt verstaan welke invloed men van de aankomende organisatieverandering verwacht op hun eigen werkzaamheden. Hoe hoger de score, hoe meer positieve impact de verandering op zijn werk de respondent verwacht. Met 'emoties' wordt het gevoel bedoeld dat men heeft bij de verandering, deze emotie wordt grotendeels ingegeven door cultuurverschillen. Hoe

hoger de score, hoe positiever de instelling van de respondent. Met 'meerwaarde' wordt bedoeld op de meerwaarde samenvoeging die de respondent voorziet voor zichzelf en de organisatie. Hoe hoger deze score, hoe groter de meerwaarde wordt gezien. Ten slotte wordt met 'betrokkenheid' de mate van betrokkenheid bij het veranderproces bedoeld. Hoe hoger deze score, hoe groter de betrokkenheid van de respondent. Het leesmodel van de scores is weergegeven in tabel 5.6.

DINAMO	DINAMO-factor	Gewicht in analyse	Totaal gewicht
Willen	Gevolgen voor het werk	7	43
	Emoties	13	
	Meerwaarde	11	
	Betrokkenheid	12	
Moeten	Interne druk	1	10
	Externe noodzaak	9	
Kunnen	Kennis en ervaring	6	38
	Aansturing	5	
	Informatie	2	
	Verandervermogen	8	
	Beheersbaarheid	4	
	Timing	10	
	Complexiteit	3	

Tabel 5.5 DINAMO factoren en analysewaarden (Bron: Metselaar et al, 2011:80, 99-100)

Puntenverdeling	Gevolgen werk	Emoties	Meerwaarde	Betrokkenheid	Draagvlak
Score 1 ≤ 2	Voornamelijk negatieve	Voornamelijk negatieve	Geen tot weinig	Geen tot weinig	Geen tot weinig
Score 2 ≤ 3	Minder positieve	Minder positieve	Geen duidelijke	Matige	Matig
Score 3 ≤ 4	Overwegend positieve	Overwegend positieve	Overtuigd van	Redelijke	Redelijk
Score 4 ≤ 5	Positieve	Positieve	Sterk overtuigd van	Sterke	Sterk

Tabel 5.6 Leesmodel scores DINAMO-categorie 'willen' (Bron: Metselaar et al, 2011:87-103)

Het bovenstaande leesmodel van de scores van de DINAMO-meting is tot stand gekomen op basis van een analyse van de pagina's 87 tot en met 103 van het boek 'Van weerstand naar veranderbereidheid' van Metselaar et al (2011).

In de tabel 5.5 is tevens aangegeven welk gewicht aan welk facet door Metselaar is toegekend ten behoeve van de analyse. Hieruit kan worden opgemaakt dat het 'willen' veranderen, in de analyse het zwaarst weegt. Dit versterkt het argument om de focus binnen dit onderzoek te leggen op het 'willen' veranderen. De resultaten van de meting geven inzicht in de motivatie en drijfveren die tezamen het draagvlak vormen voor de verandering. De verschillende waarden voor het gewicht zijn verrekend in de analyse om tot het draagvlak te komen. Aan de respondent worden per onderdeel vier stellingen voorgelegd, waarop deze op een 5-puntsschaal punten moest toekennen (tabel 5.7).

<b>Helemaal mee oneens</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Helemaal mee eens</b>
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	--------------------------

Tabel 5.7 Puntenverdeling DINAMO methode (Bron: Metselaar et al, 2011)

De laagste score '1' staat voor 'helemaal mee oneens' en de hoogste score '5' staat voor 'helemaal mee eens'. De stellingenlijst is opgenomen in de bijlage 2. De scores zijn handmatig verwerkt in een Excelspreadsheet, die is gekoppeld aan een automatische grafiekweergave van de resultaten.

Het verwijfsmodel voor de stellingen is weergegeven in de tabel 5.8.

DINAMO-factor	Test-items (stellingen)
<b>Gevolg voor het werk</b>	1, 2, 3, 4
<b>Emoties</b>	5, 6, 7, 8
<b>Meerwaarde</b>	9, 10, 11, 12
<b>Betrokkenheid</b>	13, 14, 15, 16

Tabel 5.8 Stellingen behorend bij de DINAMO-categorie 'willen'

## Hoofdstuk 6 Onderzoeksdata en analyse

In dit hoofdstuk zijn de uitkomsten van de kwalitatieve dataverzameling gepresenteerd en geanalyseerd. Deze data is waar mogelijk verrijkt met informatie betrokken uit gesprekken die op basis van een topiclijst met het personeel op de werkvloer zijn gevoerd. Deze topiclijst is samengesteld op basis van het documentenonderzoek en de vragenlijst. In de paragrafen 6.1, 6.2 en 6.3 zijn respectievelijk de resultaten van metingen met betrekking tot de organisatiecultuur & effect daarvan op het veranderbereidheid, de leiderschapsstijl en de veranderstrategie & veranderbereidheid gepresenteerd en geanalyseerd. Het hoofdstuk is afgesloten met een subconclusie (paragraaf 6.4).

### 6.1 Resultaten metingen cultuur en effect daarvan op het verandervermogen

De complete vragenlijst zoals weergegeven in de bijlage 2 is tussen 12 en 19 september 2011 verspreid en opgehaald. In dezelfde periode hebben gesprekken met het personeel van het COLUA (15), het 330 Herstelpeloton (5) en de GGW (20) op de werkvloer plaatsgevonden.

Vanwege de beslissing van de Commandant GGW om een groot deel van de functies van het huidige 650 Squadron reeds te integreren in het huidige 800 Squadron en het feit dat de resterende functies van het 650 Squadron niet in de DGLC organisatie worden opgenomen is besloten om het huidige 650 Squadron in het verdere onderzoek niet meer mee te nemen. Verder is besloten de nadruk van de analyse van de vragenlijst te leggen bij de twee grote elementen die in de nieuwe organisatie (DGLC) uit een evenredig aantal personeel van de Landmacht als van de Luchtmacht gaan bestaan. Dit betreft in deze de beide staven, het 330 Herstelpeloton en het 951 Squadron. Deze beslissing is gebaseerd op de huidige en toekomstige personele verdeling van landmacht- en luchtmacht personeel (zie tabellen 2.3, 2.4 en 2.5) en de terugkoppeling van het personeel tijdens gesprekken op de werkvloer. Aan deze gesprekken lag een topiclijst ten grondslag.

In deze paragraaf is een selectie van de resultaten van de metingen met het OCAI (Cameron en Quinn, 2006) en de antwoorden op de vragen die zijn opgesteld op basis van het Ui-model (Sanders en Neuijen, 1992) beschreven en geanalyseerd.

#### 6.1.1 De Landmacht versus de Luchtmacht

Aan het begin van het onderzoek is aangenomen dat de Koninklijke Landmacht en de Koninklijke Luchtmacht niet beschikken over dezelfde organisatiecultuur. Ter bevestiging hiervan is na het documentenonderzoek eerst onderzocht van welke heersende organisatieculturen sprake is binnen de Landmacht en de Luchtmacht. Dit vooronderzoek heeft plaatsgevonden in de periode 14 juli tot en met 3 augustus 2011.

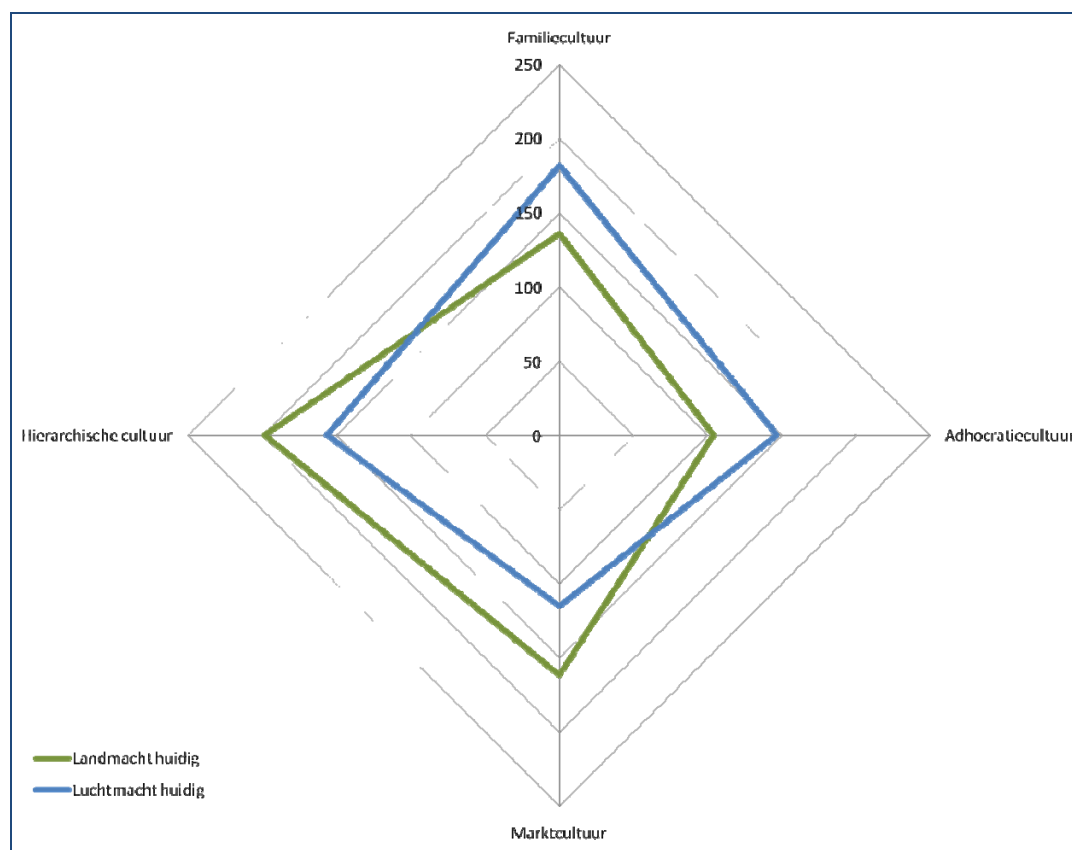
De OCAI vragenlijst van Cameron en Quinn (2006:41-49) is willekeurig via de interne mail binnen de Landmacht verspreid onder 888 personen. Dit is gedaan op basis van een aselechte steekproef. De totale respons bedroeg 20,83%. 45 van deze geretourneerde lijsten is als onbruikbaar bestempeld vanwege foutieve punten verdeling of niet volledig invullen. Op dezelfde wijze is de vragenlijst verspreid onder 660 personen werkzaam binnen de



Luchtmacht. De luchtmachtrespons bedroeg 24,39%. Hiervan zijn 31 lijsten aangemerkt als onbruikbaar vanwege foutieve punten verdeling of niet volledig invullen. De resultaten van dit cultuuronderzoek zijn cijfermatig weergegeven in tabel 6.1 en grafisch weergegeven met figuur 6.1. (De hoogste scores per kolom zijn in de tabel geel gearceerd, de op een na hoogste scores zijn roze gearceerd.)

Ideaaltypische organisatiecultuur	Landmacht	Luchtmacht
Familiecultuur	136,05	182,03
Adhocratiecultuur	103,69	146,42
Marktcultuur	161,34	114,76
Hiërarchische cultuur	198,92	156,79

Tabel 6.1 Cijfermatige weergave huidige organisatieculturen Landmacht en Luchtmacht



Figuur 6.1 Grafische weergave huidige organisatieculturen Landmacht en Luchtmacht

Met behulp van een Chi-Kwadraat toets<sup>9</sup> op de onderzoeksdata is gecontroleerd of de gegevens zoals die uit de vragenlijst naar voren zijn gekomen representatief zijn voor de organisatieculturen van de Landmacht en de Luchtmacht. Uit de toets blijkt dat voor alle factoren behalve voor de hiërarchische cultuur het verschil tussen de eenheden significant is en representatief voor de populatie. Dat betekent dat de gemeten verschillen tussen de Landmacht en de Luchtmacht, betreffende de hiërarchische cultuur kunnen afwijken van de werkelijkheid.

<sup>9</sup> Met de Chi-Kwadraat toets is statistisch onderzocht of de steekproef representatief is voor de totale populatie en of er sprake is van significante verschillen tussen de scores per onderzoeksgroep.

Dit heeft echter geen gevolg voor de conclusie dat de Landmacht en de Luchtmacht niet over dezelfde organisatiecultuur beschikken.

De data is tevens aan de hand van een *'independent samples t-test'* gecontroleerd om te bepalen of een significant verschil bestaat tussen de scores op de OCAI test tussen de Landmacht en de Luchtmacht. Hieruit blijkt dat voor alle cultuurscores een statistisch significant verschil bestaat tussen de scores van de beide Defensie onderdelen en dat deze van betekenis zijn. Zie bijlage 4 voor de tabellen van de beide tests.

De tabel 6.1 geeft net als figuur 6.1 weer dat van alle vier de ideaaltypische organisatieculturen elementen zijn vertegenwoordigd in beide organisaties en dat deze in verschillende mate zijn waargenomen binnen deze organisaties.

Binnen de Landmacht domineert de hiërarchische cultuur zeer sterk. Als tweede heersende cultuur is de marktcultuur aan te wijzen, gevolgd door elementen van de familie- en de adhocratiecultuur. Hieruit blijkt dat de Landmacht over het algemeen is te typeren als een meer interngerichte organisatie, waarin grote behoefte bestaat aan beheersing van processen en stabiliteit. De werkomgeving kan worden vergeleken met een bureaucratie zoals Weber deze heeft beschreven. Naast een zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving is op basis van de kenmerken van de ideaaltypische marktcultuur in deze organisatie het met name van belang dat het werk tijdig en juist wordt afgerond (resultaatgericht).

Binnen de Luchtmacht domineren elementen van de familiecultuur, op enige afstand gevolgd door elementen van eveneens de hiërarchische cultuur. Verder zijn duidelijk elementen van de adhocratiecultuur aanwezig en een relatief klein aantal elementen van de marktcultuur. Op basis van het eerder verworven theoretisch inzicht over organisatieculturen kan de Luchtmacht worden getypeerd als een organisatie gekenmerkt door een zeer vriendelijke werkomgeving die veel weg heeft van een grote familie, waarin de leidinggevendenden vaak worden gezien als 'mentor en soms zelfs als 'vaderfiguur'. De betrokkenheid binnen de organisatie is groot en er wordt veel waarde gehecht aan participatie en teamwerk. Op basis van relatief hoge score op de ideaaltypische hiërarchische cultuur, kan hierop worden aangevuld dat ook binnen de Luchtmacht behoefte bestaat aan stabiliteit en beheersbaarheid. Edoch, de combinatie van 'familiecultuur' en 'adhocratiecultuur' duidt meer op een grote behoefte aan flexibiliteit en vrijheid van handelen.

Door middel van deze analyse en statistische controles is feitelijk aangetoond dat de Landmacht en de Luchtmacht niet beschikken over dezelfde organisatiecultuur. Daarmee is tevens aangetoond dat onderzoek naar de invloed hiervan op het verandervermogen in geval van samenvoeging van elementen van beiden, alsmede de rol die de leidinggevendenden daarin zouden kunnen spelen, relevant is .

### **6.1.2 Het COLUA en het 330 Herstelpeloton versus de GGW**

Door middel van dezelfde OCAI methode is eveneens vastgesteld van welke dominante organisatieculturen sprake binnen het COLUA, het 330 Herstelpeloton en de GGW. Voor dit deel van het onderzoek is deel B van de vragenlijst zoals weergegeven in de bijlage 2 gebruikt.

De respons op de vragenlijst in z'n totaliteit is weergegeven in de tabel 6.2, deze respons weergave geldt voor het gehele deel van het onderzoek dat op basis van deze vragenlijst plaatsvond. In de tweede kolom is het

totaal aantal personeelsleden van het betreffende organisatie-element weergegeven. In de derde tabel is weergegeven hoeveel respondenten van dit totaal de vragenlijst hebben geretourneerd. Dit is de vierde kolom is deze hoeveelheid personen weergegeven als responspercentage. Bij het uitzetten van de vragenlijst en de analyse van de uitkomsten is de focus gelegd op de beide staven, op het 330 Herstelpeloton en het 951 Squadron (zie groen gearceerde rijen in tabel 6.2). Deze beslissing is reeds toegelicht in hoofdstuk 2. Dit geldt ook voor het besluit om het 650 Squadron niet meer in dit onderzoek mee te nemen.

Geselecteerde doelgroepen voor de vragenlijsten	# personeel	# respondenten	
Staf COLUA	45	14	31,1%
11 <sup>e</sup> Luchtverdedigingsbatterij (11 Luverdbt)	105	10	9,5%
13 <sup>e</sup> Luchtverdedigingsbatterij (13 Luverdbt)	252	21	8,3%
Kenniscentrum (KC)	15	6	40%
Opleidings- & trainingsbatterij (O&T)	39	7	17,9%
330 Herstelpeloton (330 Hrstpel)	71	17	23,9%
Staf GGW	90	24	26,7%
800 Squadron (800 Sqn)	102	11	10,8%
802 Squadron (802 Sqn)	91	10	11,0%
803 Squadron (803 Sqn)	88	9	10,2%
650 Squadron (650 Sqn)	27		
951 Squadron (951 Sqn)	100	20	20%

Tabel 6.2 Respons vragenlijsten onder het personeel van het COLUA, het 330 Herstelpeloton en de GGW

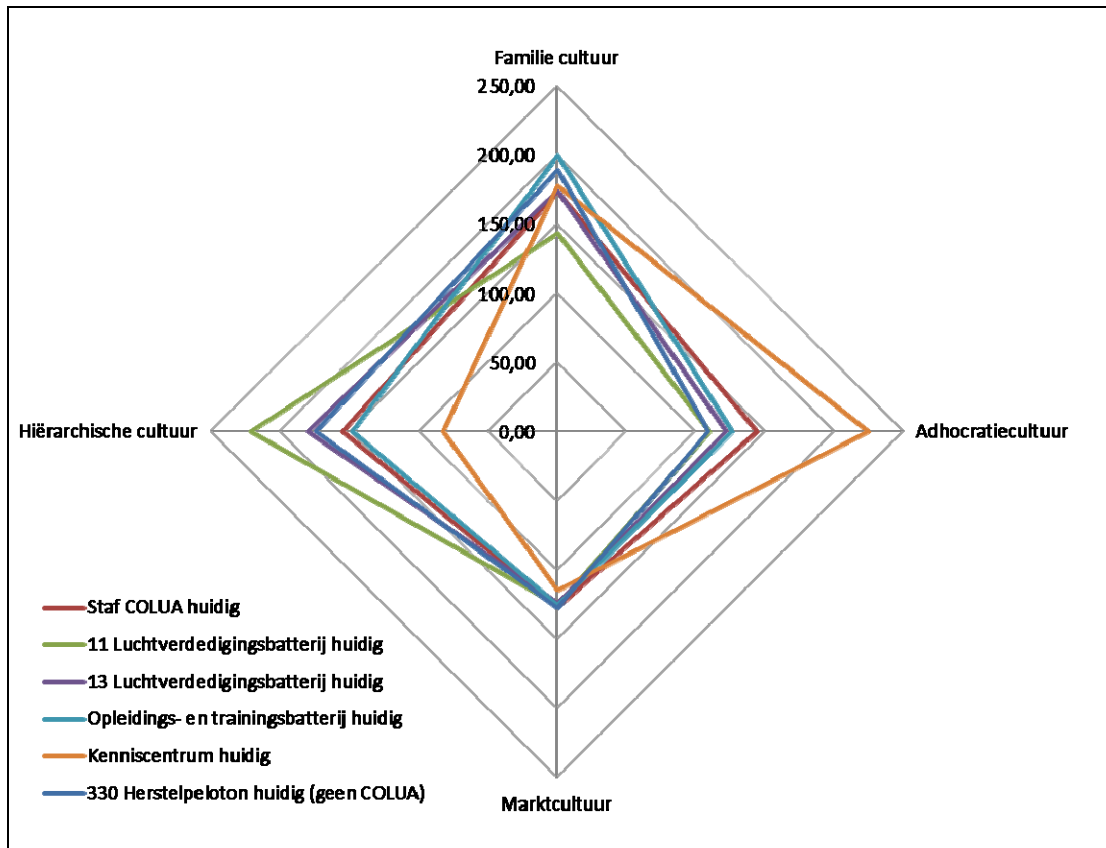
### COLUA & 330 Herstelpeloton

De uitkomsten van de OCAI meting voor de huidige organisatiecultuur binnen het COLUA en het 330 Herstelpeloton zijn cijfermatig weergegeven in de tabel 6.3 en grafisch met de figuur 6.2. (De hoogste scores per kolom zijn in de tabel geel gearceerd, de op een na hoogste scores zijn roze gearceerd.)

	Staf COLUA	11 Luverdbt	13 Luverdbt	KC	O&T	330 Hrstpel
Familiecultuur	173,33	142,90	173,90	177,50	199,71	188,88
Adhocratiecultuur	144,33	110,00	122,19	225,00	126,29	109,65
Marktcultuur	127,00	125,55	124,19	115,00	125,71	127,35
Hiërarchische cultuur	155,33	221,55	179,71	82,50	148,29	174,12

Tabel 6.3 Cijfermatige weergave van de huidige organisatieculturen binnen het COLUA en het 330 Herstelpeloton

Zowel tabel 6.3 als figuur 6.2 laat zien dat er een uiteenlopende diversiteit aan organisatieculturen bestaat binnen het COLUA. Dit is niet consistent met de eerder gepresenteerde OCAI scores van de Landmacht als geheel, waarin de hiërarchische cultuur en de marktcultuur de boventoon speelden.



**Figuur 6.2 Grafische weergave van de huidige organisatieculturen binnen het COLUA en het 330 Herstelpeloton**

De functies van de elementen van het COLUA in ogenschouw nemend, kan deze diversiteit gedeeltelijk worden verklaard. Dat is gebleken uit de gesprekken met het personeel op de werkvloer zijn gevoerd op basis van de topiclijst.

Beide operationele elementen, de 11<sup>e</sup> en de 13 Luchtverdedigingsbatterij, en het 330 Herstelpeloton scoren relatief hoog op de ideaaltypische hiërarchische cultuur, hetgeen in redelijk mate overeenkomt met de algemene landmachtcores. Binnen deze cultuur worden organisaties getypeerd als intern gericht en wordt veel waarde gehecht aan beheersing van processen en stabiliteit. Zowel de interne gerichtheid als de gewenste beheersing van processen en stabiliteit zijn onontbeerlijk voor eenheden die een operationeel product moeten leveren en voor grote organisatie elementen met veel personeel. De Staf van het COLUA, het Kenniscentrum en de Opleidings- en Trainingsbatterij scoren relatief hoog op de familiecultuur. Binnen deze ideaaltypische organisatiecultuur bestaat een zeer vriendelijke werkomgeving die veel weg heeft van een grote familie. De betrokkenheid binnen een organisatie waarin de familiecultuur overheerst is groot en er wordt veel waarde gehecht aan participatie en teamwork. Dit is enerzijds te verklaren door het relatief kleine aantal personen dat werkzaam is in deze elementen, zij kunnen het zich immers permitteren om op een meer ongedwongen manier met elkaar om te gaan in tegen stelling tot grote operationele eenheden waar discipline en stabiliteit moet worden gewaarborgd. Anderzijds kan dit worden verklaard door het specialistische product dat moet worden geleverd waarvoor teamwork en participatie aan het proces van groot belang zijn. De uitschieter van het kenniscentrum naar de adhocratiecultuur is eveneens te verklaren met het specialistische product dat dit element moet leveren. Binnen dit element wordt continue gezocht naar nieuwe mogelijkheden voor het COLUA onder andere op basis van operationeel opgedane kennis, maar ook door het vergaren van

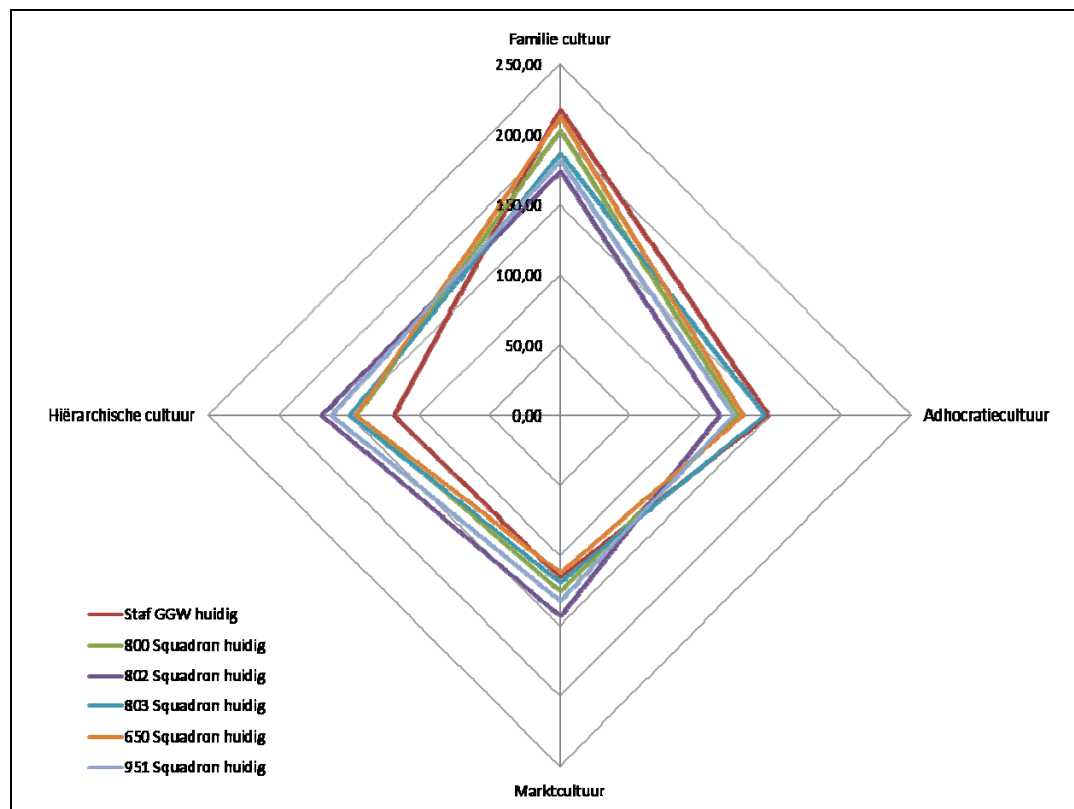
kennis van (internationale) eenheden met eenzelfde taakstelling, hetgeen als innovatief kan worden beschouwd.

### GGW

De uitkomsten van de OCAI meting voor de huidige organisatiecultuur binnen de GGW zijn cijfermatig weergegeven in de tabel 6.4 en grafisch met de figuur 6.3. (De hoogste scores per kolom zijn in de tabel geel gearceerd, de op een na hoogste scores zijn roze gearceerd.)

	Staf GGW	800 Sqn	802 Sqn	803 Sqn	650 Sqn	951 Sqn
<b>Familiecultuur</b>	218,00	203,18	173,50	186,11	212,86	181,25
<b>Adhocratiecultuur</b>	147,93	126,82	113,50	145,56	130,00	124,00
<b>Marktcultuur</b>	115,79	125,45	143,50	118,89	112,14	132,25
<b>Hiërarchische cultuur</b>	118,29	144,55	169,50	149,44	145,00	162,50

Tabel 6.4 Cijfermatige weergave huidige organisatieculturen binnen de GGW



Figuur 6.3 Huidige organisatieculturen binnen de GGW

Ondanks dat de tabel 6.4 en figuur 6.3 laat zien dat binnen de GGW de verschillende elementen qua organisatiecultuur slechts nuance verschillen vertonen en dat alle elementen het hoogst scoren op de familiecultuur en als tweede cultuur de hiërarchische is aan te wijzen. Dit is zeer consistent met het beeld dat werd gepresenteerd voor de dominante ideaaltypische organisatiecultuur van de Luchtmacht in z'n geheel als operationeel commando. Voor alle elementen van de GGW geldt daarom ook dat ze kunnen worden getypeerd door een zeer vriendelijke werkomgeving die veel weg heeft van een grote familie, waarin de leidinggevend

vaak worden gezien als mentor en soms zelfs als ‘vaderfiguur’. Een omgeving waarin de betrokkenheid groot is en veel waarde wordt gehecht aan flexibiliteit en vrijheid van handelen. In tegenstelling tot het algemene luchtmachtbeeld, zijn de onderdelen van overige drie ideaaltypische culturen redelijk evenredig verdeeld binnen de GGW. Dat betekent dat de GGW niet geheel intern, maar zeker ook extern is gericht en dat naast een bepaalde mate van flexibiliteit ook een redelijke mate van stabiliteit en beheersbaarheid is gewenst.

### 6.1.3 Staf COLUA versus Staf GGW

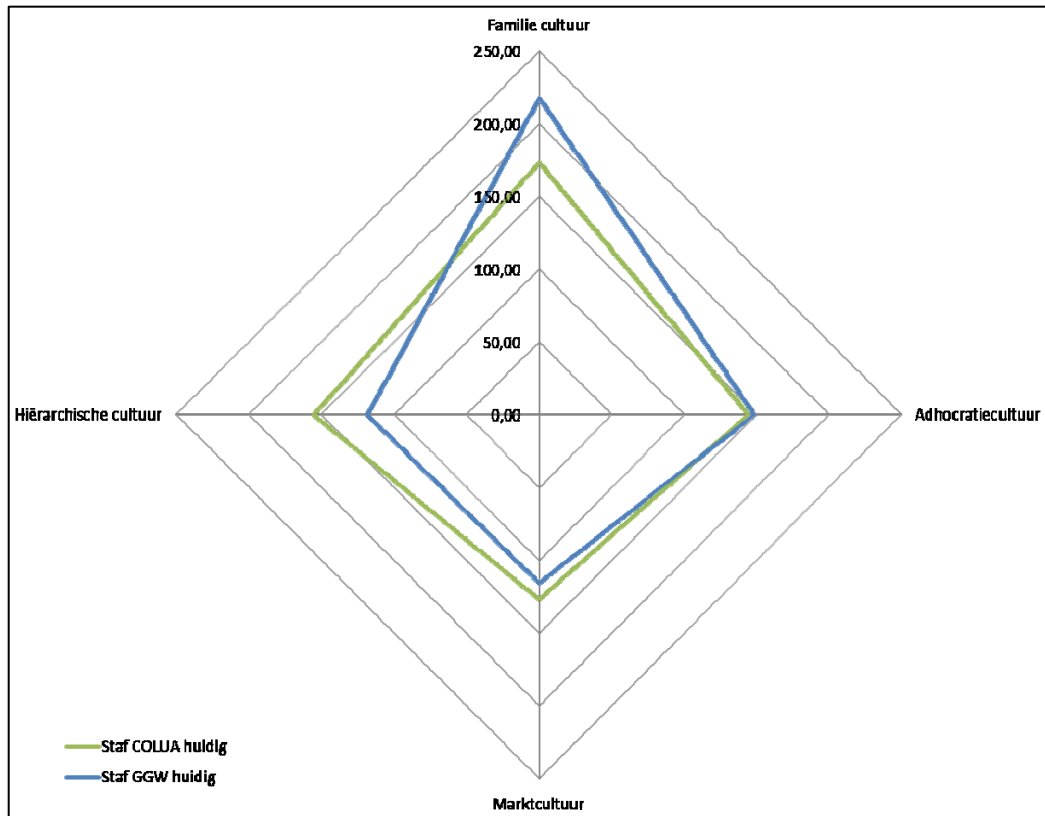
Zoals eerder aangegeven ligt de nadruk bij de verwerking van de respons onder andere op de staven van het COLUA en de GGW. Enerzijds omdat hier het meest sprake is van verregaande integratie en anderzijds omdat uit interviews bleek dat personeel van deze twee elementen niet altijd op dezelfde lijn lijkt te zitten. In tabel 6.5 is cijfermatig weergegeven hoe de culturen van beiden zich tot elkaar verhouden. Met figuur 6.4 is dit grafisch weergegeven. (De hoogste scores per kolom zijn in de tabel geel gearceerd, de op een na hoogste scores zijn roze gearceerd.)

	Staf COLUA	Staf GGW
<b>Familiecultuur</b>	173,33	218,00
<b>Adhocratiecultuur</b>	144,33	147,93
<b>Marktcultuur</b>	127,00	115,79
<b>Hiërarchische cultuur</b>	155,33	118,29

Tabel 6.5 Cijfermatige weergave huidige organisatieculturen Staf COLUA en Staf GGW

Zowel uit de tabel 6.5 als uit de figuur 6.4 blijkt dat in beide stafelementen voornamelijk kenmerken van de ideaaltypische familiecultuur aanwezig zijn. Als tweede ideaaltypische cultuur is voor de staf van het COLUA de hiërarchische cultuur aan te wijzen en voor de GGW de adhocratiecultuur. Wanneer we deze scores vergelijken met het algemene beeld van de dominerende culturen binnen de GGW als geheel, kan worden vastgesteld dat zowel de Staf COLUA als de Staf GGW hiermee een vergelijkbare score vertoont. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de oorzaak van de onrust binnen de staven niet op basis van deze ideaaltypische cultuurmeting kunnen worden vastgesteld en derhalve vooralsnog niet kan worden gemotiveerd vanuit een verschil in organisatiecultuur.

Aan de hand van een t-test is het verschil in organisatieculturen getest. Uit de uitgevoerde *independent samples t-test* blijkt dat de geobserveerde verschillen op ‘familiecultuur’ en ‘hiërarchische cultuur’ significant van elkaar verschillen en een betekenis hebben. De tabel met de scores is te vinden in bijlage 4.



Figuur 6.4 Huidige organisatieculturen Staf COLUA en Staf GGW

Met de vragenlijsten is op gebied van cultuur niet alleen onderzoek gedaan door middel van de OCAI methodiek. Er is ook een aantal open vragen opgenomen over de organisatiecultuur op basis van het Ui-model van Sanders en Neuijen (1992). De drie meest gegeven antwoorden die hierop zijn gegeven door de Staf COLUA en de Staf GGW zijn samengevoegd in tabel 6.6. (Antwoord 1. is het meest gegeven, daarna 2. en daarna 3.)

	Staf COLUA	Staf GGW
<b>Waarden</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Professionaliteit / vakkennis</li> <li>2. Militaire discipline</li> <li>3. Loyaliteit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Collegialiteit</li> <li>2. Professionaliteit en vakmanschap</li> <li>3. Loyaliteit</li> </ol>
<b>Rituelen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jaarlijkse Babaraviezing</li> <li>2. Jaarlijks Korpsdiner</li> <li>3. Jaarlijkse Korpsdag</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jaarlijkse 1 juli viering</li> <li>2. Sociale bijeenkomsten &amp; messleven</li> <li>3. Jaarlijkse Koninginnedagparade</li> </ol>
<b>Helden</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De gevallen luchtdoelartilleristen tijdens de slag om Ypenburg</li> <li>2. Alle commandanten dienen als voorbeeld</li> <li>3. De huidige COLUA Korpsadjutant<sup>10</sup></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. LtKol b.d. J. Marinus</li> <li>2. LtGen Meulman</li> <li>3. De successen van de GGW zelf</li> </ol>
<b>Gedrag patronen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Luchtdoelartillerie embleem</li> <li>2. Landmacht taalgewoontes</li> <li>3. Militaire gewoontes: gepoetste schoenen, groetplicht, aanspreken bij rang</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informeel taalgebruik en omgangsvormen</li> <li>2. Vakjargon veelal in Engelse taal</li> <li>3. De uitspraak 'Alles voor de GGW'</li> </ol>

Tabel 6.6 Antwoorden open vragen Staf COLUA en Staf GGW op basis van het Ui-model (Sanders & Neuijen, 1992)

<sup>10</sup> Elk korps heeft een korpsadjutant. Deze functie wordt in principe toegekend op basis van verdiensten en kennis. De functie wordt over het algemeen vervuld door de meest ervaren onderofficier en als laatste functie voor het functioneel leeftijdsontslag. Het wordt als eer gezien de functie te mogen bekleden.

Uit tabel 6.6 valt op te maken dat de Staf GGW veel waarde hecht aan collegialiteit en dat de Staf COLUA juist professionaliteit en militaire discipline als kenmerkende principes ziet. Betreffende de rituelen bestaan geen bijzondere verschillen, beide staven zien jaarlijkse herdenkingen en vieringen als ritueel. Betreffende 'helden' verwijst een groot deel van de Staf COLUA naar de slag om Ypenburg (WOII) waarin slachtoffers onder wapenbroeders zijn gevallen. De meeste respondenten van de Staf GGW heeft de Luitenant-Kolonel 'buiten dienst'<sup>11</sup> Jan Marinus boven aan de lijst staan. Beide organisatie elementen benoemen helden uit het verleden. In geval van gedragspatronen zijn duidelijk aanwijsbare verschillen. Alle door de Staf COLUA meest genoemde antwoorden betreffen 'het militair zijn', hetgeen in deze consistent is met de waarden 'professionaliteit en militaire discipline'. Terwijl de Staf GGW het informele taalgebruik en omgangsnormen boven aan de lijst heeft staan en als derde antwoord de intern gerichte uitspraak 'Alles voor de GGW', hetgeen consistent is met het feit dat deze staf ook waarde hecht aan collegialiteit. Het 'militair zijn' en informele omgangsvormen staan wezenlijk lijnrecht tegenover elkaar. De verschillen in waarden en gedragspatronen zijn in interviews voorgelegd aan sleutelpersonen. Allen hebben bevestigd dat deze herkenbaar zijn en dat met name de verschillende zienswijzen op de gedragingen leidt irritatie en soms zelfs frustratie op de werkvloer. Ook wordt expliciet aangegeven dat aan dit verschil wel een '*mouw te passen*' is en men voorziet dat het argument '*wij zijn gewoon verschillend*' daarom in de nieuwe organisatie niet veel impact gaat hebben. Uit dit antwoord blijkt dat het effect van afwijkende set gedragspatronen onderschat. Deze hangt namelijk zeer nauw samen met de waarden en normen die de organisatie hanteert. Immers op basis van de eerste theoretische conclusie (*Wanneer sprake is van afwijkende sets waarden, rituelen, helden en gedragspatronen tussen defensie elementen, dan wordt het samenvoegen van deze elementen negatief beïnvloed.*) leidt dit verschil juist tot uitdagingen tijdens een organisatieverandering. Van het GGW-personeel benoemt een groot deel de verschillende waarden, zoals het naleven van de militaire discipline en de fysieke eisen die aan het personeel worden gesteld, als grote uitdaging. Dit is wel consistent met de theorie van Sanders en Neuijen (1992). Zij bepleiten dat de kern van de Ui ('waarden') het juist het moeilijkst te veranderen is.

#### 6.1.4 330 Herstelpeloton versus 951 Squadron

Ook op de samenvoeging het 330 Herstelpeloton en het 951 Squadron ligt focus binnen dit onderzoek. In tabel 6.7 is cijfermatig weergegeven hoe de culturen van beiden zich tot elkaar verhouden. Met figuur 6.5 is dit grafisch weergegeven. (De hoogste scores per kolom zijn in de tabel geel gearceerd, de op een na hoogste scores zijn roze gearceerd.)

Aan de hand van een t-test zijn de uitkomsten van deze OCAI-meting getest. Uit de *independent samples t-test* blijkt, zoals ook uit de tabel 6.7 en de grafiek 6.5, dat culturen van de beide eenheden organisatie elementen, gemeten met de OCAI niet significant van elkaar verschillen om daaraan een betekenis te hangen. De tabel met de scores van de t-test is weergegeven in bijlage 4.

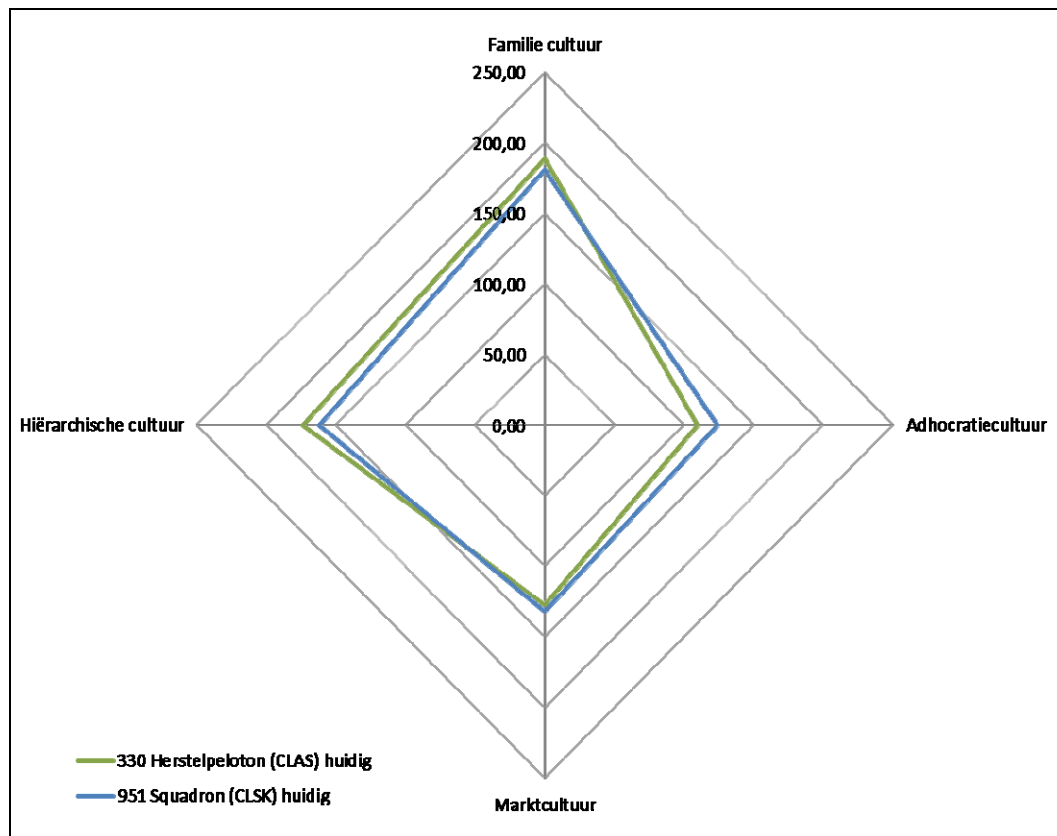
---

<sup>11</sup> Het predicaat 'buiten dienst' betekent reeds met functioneel leeftijdsontslag of met pensioen.



	330 Herstelpeloton	951 Squadron
Familiecultuur	188,88	181,25
Adhocratiecultuur	109,65	124,00
Marktcultuur	127,35	132,25
Hiërarchische cultuur	174,12	162,50

Tabel 6.7 Cijfermatige weergave huidige organisatieculturen 330 Herstelpeloton en 951 Squadron



Figuur 6.5 Huidige organisatieculturen 330 Herstelpeloton en 951 Squadron

De meest gegeven antwoorden op de open vragen van de vragenlijst, die op basis van het Ui-model van Sanders en Neuijen (1992) zijn opgemaakt, zijn naast elkaar gezet in de tabel 6.8. (Antwoord 1. is het meest gegeven, daarna 2. en daarna 3.)

Uit de vergelijking van de gegeven antwoorden valt op te maken dat in termen van 'waarden' de beide elementen geen bijzonder verschil vertonen. De antwoorden die zijn gegeven liggen in lijn met elkaar. Een mogelijke verklaring daarvoor is dat beide elementen eenzelfde opdracht hebben en beiden een vergelijkbaar technisch product leveren binnen een nagenoeg gelijke werkomgeving.

	330 Herstelpeloton	951 Squadron
<b>Waarden</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Loyaal aan elkaar / collegialiteit</li> <li>2. Professionaliteit / vakmanschap</li> <li>3. Loyaal aan Defensie</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Professionaliteit / vakmanschap</li> <li>2. Behulpzaamheid / klantgerichtheid</li> <li>3. Verantwoordelijkheidsbesef</li> </ol>
<b>Rituelen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Appèl</li> <li>2. Bevorderingstest</li> <li>3. Sociale bijeenkomsten / (ceremoniële) vieringen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Werkmansborrels &amp; sociale personeelsvereniging</li> <li>2. Personeelsuitjes / teambuildingsactiviteiten</li> <li>3. 1-juli viering en andere ceremonies</li> </ol>
<b>Helden</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Iedere militair, met name kaderleden</li> <li>2. Kapt Dekkers (Commandant Hrstpel)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De GGW van voor 1998</li> <li>2. Voorbeeldgedragingen binnen eigen eenheid</li> </ol>
<b>Gedragspatronen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 330 HRSTPEL embleem (Dolfijn)</li> <li>2. Embleem Technische Dienst (TD)</li> <li>3. Correct militair tenue</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Squadronembleem</li> <li>2. Informele omgangsvormen</li> <li>3. Bijnamen</li> </ol>

**Tabel 6.8 Antwoorden open vragen 330 Herstelpeloton & 951 Squadron op basis van het Ui-model (Sanders & Neuijen, 1992)**

Kijkend naar de rituelen valt op dat de rituelen zoals benoemd door het personeel van het 330 Herstelpeloton, voornamelijk zijn geënt op 'militaire gewoonten' en dat het personeel van het 951 Squadron met name 'sociale gewoonten' ziet als rituelen. Het personeel van beide eenheden geeft internergerichte antwoorden op de vraag welke persoon, eenheid of gebeurtenis wordt gezien als voorbeeld voor het eigen gedrag. Ofwel, de 'helden' zijn vergelijkbaar. Ten aanzien van de gedragspatronen bestaat wel een verschil. Het personeel van het 330 Herstelpeloton geeft aan dat de eigen identiteit tot uitdrukking komt in het hanteren van 'militaire gewoonten'. Terwijl het personeel van het 951 Squadron zich laat typeren door 'sociale gewoonten'. Het verschil tussen beide op het gebied van 'rituelen' en 'gedragspatronen' zou een verklaring voor de weerstand op de werkvloer bij het 951 Squadron kunnen zijn. Dit personeel zal immers moeten inpassen in het 330 Herstelpeloton. Terwijl voor het 330 Herstelpeloton vrij weinig zal veranderen. Op basis van de eerste theoretische conclusie (*Wanneer sprake is van afwijkende sets waarden, rituelen, helden en gedragspatronen tussen defensie elementen, dan wordt het samenvoegen van deze elementen negatief beïnvloed.*) kan worden vastgesteld dat de waargenomen afwijking in waarden, rituelen en gedragspatronen negatieve invloed heeft op de samenvoeging van het 330 Herstelpeloton en het 951 Squadron.

## 6.2 Resultaten meting leiderschapstijl

Door middel van de MSAI methodiek kunnen aan ideaaltypische organisatieculturen ook ideaaltypische leiderschapstijlen worden gehangen. In deze paragraaf is weergegeven welke leiderschapstijl momenteel het meest dominant aanwezig zijn binnen de beide staven, het 330 Herstelpeloton en het 951 Squadron. Dit op basis van de antwoorden die door de respondenten zijn gegeven op deel 5 (Stellingen over uw leidinggevende) van de vragenlijst zoals weergegeven in de bijlage 2. Deze antwoorden zijn afgezet tegen de ideaaltypische leiderschapstijlen zoals die behoren bij het gewenste cultuurtypen voor het DGLC, die voor de beide staven, het 330 Herstelpeloton en het 951 Squadron, op basis van de OCAI methodiek zijn vastgesteld (vragenlijst deel 3B). Met de tabel 6.9 is een cijfermatige weergave hoe de gewenste organisatiecultuur er voor de nieuwe staf en het gewijzigde 330 Herstelpeloton er voor het personeel idealiter zou uitzien. (De hoogste scores per kolom zijn in de tabel geel gearceerd, de op een na hoogste scores zijn roze gearceerd.)

Op basis van de gegevens in tabel 6.9 kan worden gezegd dat het personeel van deze vier organisatie-elementen een combinatie van alle vier de ideaaltypische organisatieculturen in meer of mindere mate wenst.

Volgens	Gewenste cultuur Staf DGLC		Gewenste cultuur 330 Herstelpeloton	
	Staf COLUA	Staf GGW	330 Herstelpeloton	951 Squadron
Familiecultuur	177,00	212,50	198,24	209,25
Adhocratiecultuur	143,33	163,21	129,41	135,75
Marktcultuur	109,33	108,07	113,82	118,00
Hiërarchische cultuur	170,33	116,21	158,53	137,00

Tabel 6.9 Cijfermatige weergave gewenste organisatieculturen voor de Staf DGLC en het gewijzigde 330 Herstelpeloton

Verder valt op dat personeel van de beide staven, het 330 Herstelpeloton en het 951 Squadron als meest dominerende organisatiecultuur de ideaaltypische 'familiecultuur' prefereren. Als tweede gewenste dominerende cultuur wordt voor de Staf DGLC door de staf van het COLUA en voor het nieuwgevormde 330 herstpeloton door zowel het huidige 330 Herstelpeloton als het personeel van het 951 Squadron de ideaaltypische hiërarchische organisatiecultuur geprefereerd. De Staf GGW geeft echter de voorkeur aan de adhocratische vorm als tweede dominante cultuur. Wanneer we deze wensen spiegelen aan tabel 4.5 kan worden geconcludeerd dat zowel voor de Staf DGLC als voor het gewijzigde 330 Herstelpeloton de nadruk onder de leiderschapsstijlen moet liggen bij de stijlen 'mentor' en 'stimulator'. Gebaseerd op de gewenste tweede dominante cultuur zal naast de 'mentor' en 'stimulator' in de Staf DGLC een combinatie aanwezig moeten zijn van de leiderschapsstijlen 'controleur', 'coördinator', 'bemiddelaar' en 'innovator'. Voor de overige drie elementen zijn naast de stijlen 'mentor' en 'stimulator' met name de stijlen 'controleur' en 'coördinator' gewenst, die voortvloeien uit de wens naar hiërarchie.

Met tabel 6.10 is op basis van de MSAI methode weergegeven welke leiderschapsstijlen momenteel binnen deze vier organisatie-elementen worden onderkend door het personeel. Hieruit blijkt dat het personeel kenmerken van elk van de acht ideaaltypische leiderschapsstijlen onderkend. Uit tabel 6.10 blijkt tevens dat het personeel van de Staf COLUA over het algemeen de kenmerken van de leiderschapsstijlen 'mentor' en 'stimulator' het meest herkent. Door het personeel van de Staf GGW worden de leidinggevendenden met name als 'mentor' en de 'producent' gezien. Door middel van een vergelijk tussen de gewenste leiderschapsstijlen met de momenteel onderkende kan worden opgemaakt dat wanneer voor de Staf DGLC wordt gestreefd naar een situatie waarin met name vraag is naar 'mentoren' en 'stimulatoren' en dat de Staf GGW daarin momenteel een kleine afwijking vertoont. Gespiegeld aan de derde theoretische conclusie (*Wanneer een leidinggevende ook beschikt over de kerncompetenties die aansluiten op cultuur van een organisatie, dan kan succesvol leiding worden gegeven aan een verandering van deze organisatie.*) zou deze afwijking een negatief effect hebben op een succesvolle verandering. (De hoogste scores per kolom zijn in de tabel geel gearceerd, de op een na hoogste scores zijn roze gearceerd.)

Ook voor het nieuw vorm te geven 330 Herstelpeloton bestaat op basis van de gewenste ideaaltypische organisatiecultuur de behoefte aan 'mentoren' en 'stimulatoren'.

		Staf COLUA	Staf GGW	330 Herstelpeloton	951 Squadron
Familiecultuur	Mentor	5,45	5,59	3,91	4,58
	Stimulator	5,81	4,93	3,76	4,15
Adhocratiecultuur	Bemiddelaar	5,13	4,86	3,85	4,04
	Innovator	4,77	4,73	2,62	3,94
Marktcultuur	Bestuurder	5,23	4,86	3,96	4,15
	Producent	5,11	5,21	4,89	4,19
Hiërarchische cultuur	Controleur	4,82	4,80	5,00	4,21
	Coördinator	4,91	4,83	5,25	4,38

Tabel 6.10 Cijfermatige weergave van de voorkomende leiderschapsstijlen zoals momenteel onderkend

Uit tabel 6.10 blijkt echter dat met name onder het personeel van het huidige 330 Herstelpeloton nog weinig competenties bij hun leidinggevendenden worden herkend die hierop aansluiten. Binnen dit peloton en binnen het 951 Squadron worden met name de leiderschapsstijlen ‘controleur’ en ‘coördinator’ herkend, die horen bij de ideaaltypische hiërarchische organisatiecultuur. Wel worden binnen het 951 Squadron kenmerken van de ‘mentor’ waargenomen door het personeel. De vraag om ‘controleurs’ en ‘coördinatoren’ past op zich prima in het gewenste plaatje, immers de hiërarchische cultuur wordt door zowel het 330 Herstelpeloton als het 951 Squadron als tweede gewenste dominante organisatiecultuur aangemerkt. Echter aan de wens voor een dominerende ‘familiecultuur’ en de daarbij behorende leiderschapsstijlen is zeker nog geen invulling gegeven. Ook voor deze situatie geldt dat gezien de derde theoretische conclusie (*Wanneer een leidinggevende ook beschikt over de kerncompetenties die aansluiten op cultuur van een organisatie, dan kan succesvol leiding worden gegeven aan een verandering van deze organisatie.*) de kans op een succesvolle verandering negatief wordt beïnvloed door het momenteel ontbreken van voldoende leidinggevendenden die beschikken over de kerncompetenties die behoren tot de leiderschapsstijl ‘mentor’ en ‘stimulator’ (zie tabel 4.5).

## 6.3 Resultaten metingen organisatieverandering

### 6.3.1 Resultaten meting veranderstrategie

Om te meten hoe een veranderstrategie is toegepast ten behoeve van de samenvoeging van het COLUA en de GGW is het theoretisch model van Kotter gehanteerd. Op basis van de drie van de acht stappen van Kotters veranderstrategie (Kotter, 1995) die betrekking hebben op de uitvoering van de samenvoeging zijn aan de respondenten drie vragen gesteld refererend aan de theoretische conclusies zeven, acht en negen.

Onderstaand zijn zowel de gestelde vragen als de meest gegeven antwoorden verwoord. Vanwege de grote overeenkomsten in de antwoorden onder het personeel van het COLUA en het 330 Herstelpeloton en de vergelijkbaarheid van de antwoorden die zijn gegeven door het personeel van de GGW zijn de antwoorden over het algemeen naar niveau van het COLUA/330 Herstelpeloton en de GGW gegeneraliseerd.

Uit de antwoorden op de vraag ‘Welke visie ligt volgens u aan de samenvoeging van het COLUA en de GGW ten grondslag?’ blijkt dat de door de CDS aangevoerde motivatie – “Het is grondgebonden handelen tegen een dreiging vanuit de lucht.” – om het DGLC onder te brengen bij de Landmacht niet door al het GGW personeel wordt begrepen. Een deel van het GGW personeel is de mening toegedaan dat luchtverdedigers, zoals piloten,

in de derde dimensie opereren, hetgeen juist zou pleiten voor onderbrengen bij de Luchtmacht. Verder blijkt dat, ondanks dat de CDS heeft benadrukt dat de *best practices* van de GGW zouden moeten worden opgenomen in de nieuwe bedrijfsvoering, de Landmacht leiding deze onder het mom van *'dat is niet Landmacht-conform'* over het algemeen wegwuift. Onder een groot deel van het GGW personeel heerst daarom over een gevoel van onvrede over de samenvoeging. Het overgrote deel van het GGW personeel geeft aan te begrijpen dat samenvoeging noodzakelijk is in het kader van de bezuinigingen. Zij zien aan de beslissingen van de CDS geen visie ten grondslag liggen. Dat blijkt uit uitspraken zoals: *"Dit is ordinaire vriendjespolitiek, de CDS heeft in deze geen visie geventileerd."* en *"De CDS heeft zijn beslissingen op basis van zijn Landmacht achtergrond en emoties genomen."* Onder het personeel van het COLUA en het 330 Herstelpeloton wordt ondanks minder heftig, evenmin positief gereageerd op de gestelde vraag. Een groot aantal van het personeel onderkent eveneens geen visie van de CDS te onderkennen. Over het algemeen wordt de politieke bezuinigingsvisie en de efficiëncynoodzaak wel ingezien. In relatie tot de vierde theoretische conclusie (*Wanneer een leidinggevende zijn visie niet duidelijk communiceert richting de medewerkers, wordt het draagvlak voor medewerking aan de verandering verkleind.*) draagt het feit dat een groot deel van het personeel van het COLUA en de GGW niet onderkend dat de CDS een inhoudelijke visie heeft geventileerd betreffende de samenvoeging bij aan het verkleinen van het draagvlak voor de organisatieverandering.

Op de vraag *'Welke specifieke verantwoordelijkheden/opdrachten zijn door uw leidinggevende in relatie tot de samenvoeging bij u neergelegd?'* is het meest voorkomende antwoord bij het zowel het COLUA en het 330 Herstelpeloton, als de GGW dat over het algemeen geen specifieke verantwoordelijkheden zijn neergelegd. Over het algemeen werd geantwoord: *'Ik moet gewoon mijn werk blijven uitvoeren.'* Opgemerkt moet worden dat met name het personeel van de beide staven wel degelijk specifieke verantwoordelijkheden toegekend heeft gekregen. Bijna al dit personeel maakt deel uit van een werkgroep die gerelateerd is aan de samenvoeging. Ten aanzien van de vijfde theoretische conclusie (*Wanneer medewerkers niet worden uitgerust met eigen verantwoordelijkheden ten aanzien van het veranderproces en de daarbij behorende middelen, dan wordt de betrokkenheid van het personeel minder gestimuleerd. Hetgeen de kans op een succesvol verandertraject verkleind.*) kan worden geconcludeerd dat het niet specifiek toekennen van taken en verantwoordelijkheden, behoudens aan het personeel van de beide staven, een negatief effect heeft op de betrokkenheid van het personeel ten aanzien van het veranderproces.

De derde vraag en laatste vraag in het kader van veranderstrategie – *Zijn quick-wins behaald in de samenvoeging en welk effect heeft dit op uw mening over de samenvoeging gehad?* – werd over het algemeen niet goed begrepen. Dit is te wijten aan het feit dat men niet altijd begreep wat met een *quick-win* werd bedoeld. Uit de antwoorden die werden gegeven door degenen die wel begrepen wat hiermee werd bedoeld, kwamen de volgende *quick-wins* naar voren. Ten eerste het feit dat na de verhuizing van het COLUA naar de GGW door het COLUA-personeel wordt ervaren dat zij gelijkwaardig worden behandeld aan en ook door het GGW-personeel, ondanks dat zij de 'nieuwkomers' zijn op De Peel. Ook al heeft deze verhuizing een aantal jaar geleden plaatsgevonden, maakt deze wel degelijk deel uit van het grote reorganisatieplan dat moet zorgen voor volledige integratie. Noch door de leiding van de beide eenheden, noch door de projectleider is deze *quick-win* onderkend. Met het gevolg dat de positieve uitstraling die de *quick-win* met zich meebrengt tot op heden onbenut wordt gelaten. Desondanks heeft deze *quick-win* een positieve invloed op de mening van een groot deel van het COLUA-personeel ten aanzien van de samenvoeging. De tweede *quick-win* die door het personeel van alle organisatie elementen is onderkend, is de huidige samenwerking tussen COLUA en GGW

personeel in het delen van kennis. Het personeel van het huidige Kenniscentrum en van de GGW-component met dezelfde taak werken al een tijdje erg succesvol samen. Ondanks dat deze *quick-win* wel door de leiding van de beide organisaties en door de projectleider is onderkend, is dit relatieve succes niet gebruikt als voorbeeld voor een goed verloop van de toekomstige samenwerking. Dat geldt ook voor de derde en vergelijkbare *quick-win*, de huidige samenwerking van de diverse wapensysteem gebonden opleidingsinstanties. Ook deze laatste *quick-wins* hebben een relatief positief effect op de mening van het personeel ten aanzien van de samenvoeging. Gespiegeld aan de zesde theoretische conclusie (*Wanneer door de leidinggevende de nadruk wordt gelegd op het onderkennen en behalen van quick-wins, dan wordt de motivatie van de medewerkers voor het doorvoeren van het veranderproces positief beïnvloed.*) kan worden geconcludeerd dat zowel de leiding van het COLUA en de GGW, als de projectleider tot op heden een kans op vergroting van de motivatie van het personeel ten aanzien van de samenvoeging hebben laten liggen.

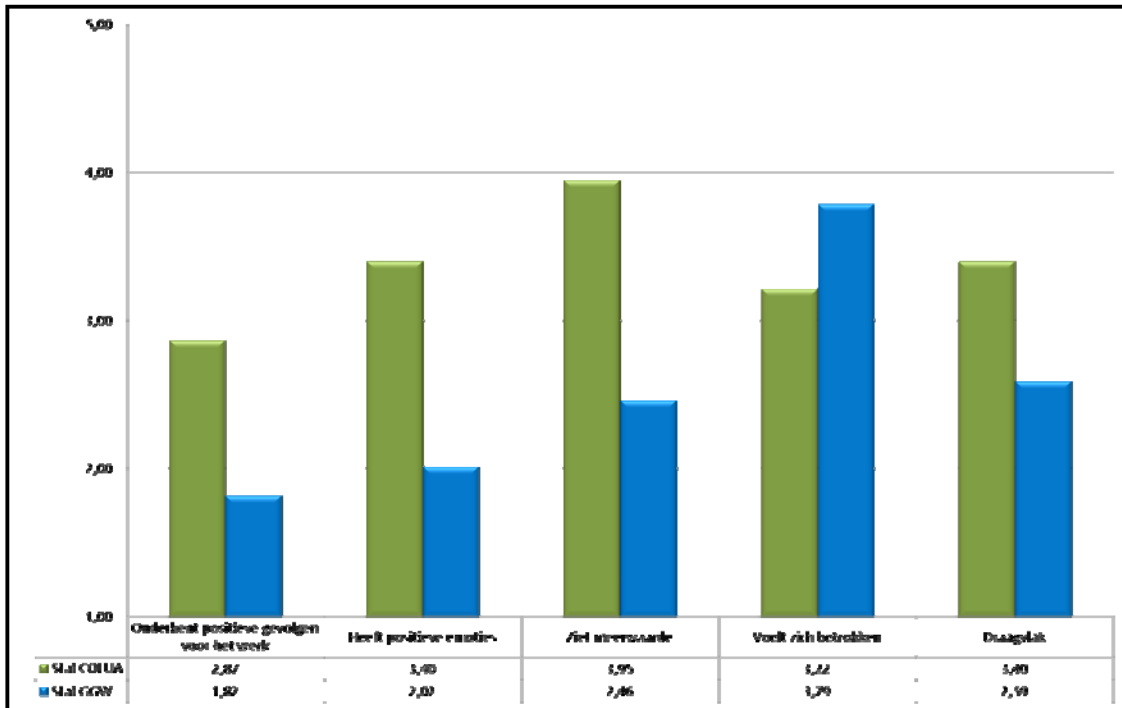
### 6.3.2 Resultaten draagvlakmeting

De 'wil' tot veranderen is gemeten met behulp van het DINAMO-model van Metselaar et al (2011). Op basis hiervan is het draagvlak van het personeel voor de samenvoeging vastgesteld. Omdat de focus in de analyse is gelegd bij de beide staven, het 330 Herstelpeloton en het 951 Squadron zijn alleen deze resultaten weergegeven in de figuren 6.6 en 6.7. Voor de volledigheid is in de bijlage 3 wel het totaaloverzicht van de scores voor het COLUA, het 330 Herstelpeloton en de GGW gegeven met betrekking tot de DINAMO 'Willen' opgenomen.

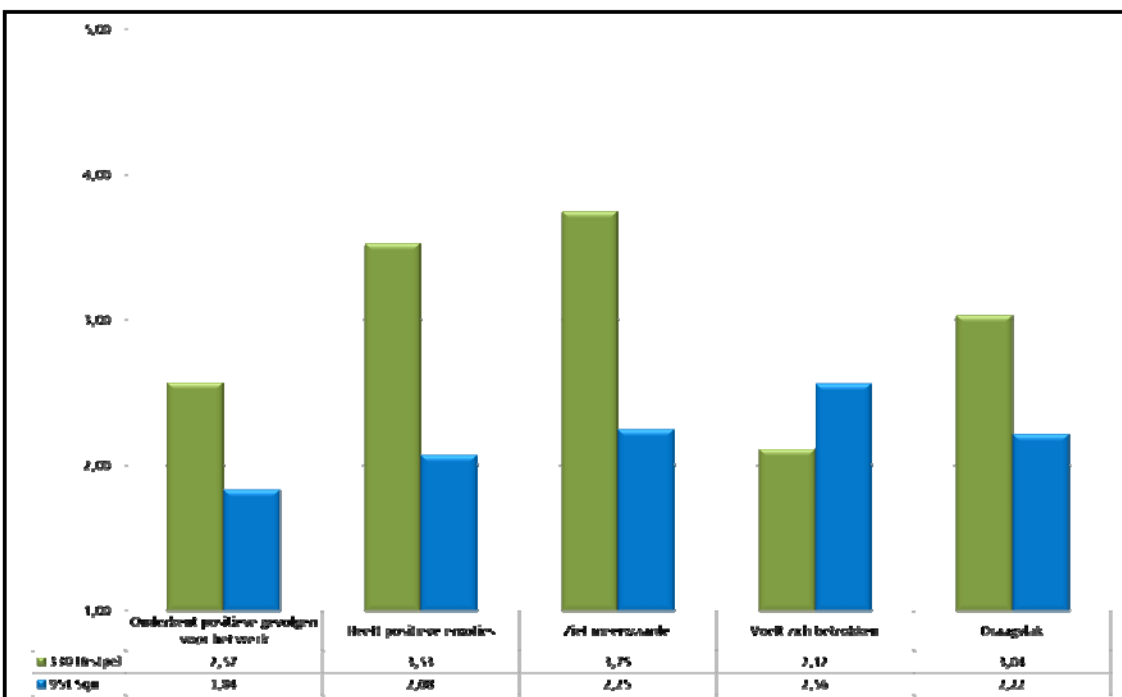
Figuur 6.6 laat zien dat het personeel van de Staf COLUA '3,40' scoort op de 5-puntsschaal voor het draagvlak. Deze score geeft aan dat het personeel van de Staf COLUA over een redelijk<sup>12</sup> draagvlak beschikt ten aanzien van de samenvoeging. Dit personeel onderkent weinig positieve gevolgen ten aanzien het werk en toon overwegend positieve emoties ten aanzien van de samenvoeging. Het personeel van de Staf COLUA is overtuigd van de meerwaarde van de samenvoeging en voelt zich redelijk betrokken bij het veranderproces. Het personeel van de Staf GGW daarentegen scoort '2,59' op de schaal van het draagvlak. Dit houdt in dat er binnen deze staf slechts een matig draagvlak aanwezig is voor de samenvoeging. Deze score wordt met name beïnvloed door voornamelijk negatieve gevolgen die voor het werk worden gezien en de eveneens voornamelijk negatieve emoties die men voelt bij de samenvoeging. Verder ziet het personeel van de Staf GGW geen duidelijke meerwaarde van de samenvoeging. Wel voelt dit personeel zich redelijk betrokken bij het veranderproces. Desondanks wordt op basis van de tweede theoretische conclusie (*Wanneer onder het personeel de 'wil' tot veranderen ontbreekt of deze laag is, dan treedt weerstand onder dit personeel op tijdens de organisatieverandering.*) vastgesteld dat de lage 'wil' tot veranderen van het personeel van de Staf GGW zal worden geuit in de vorm van weerstand tegen het verandertraject.

---

<sup>12</sup> Het leesmodel van de scores is weergegeven in tabel 5.6.



Figuur 6.6 Draagvlakmeting personeel Staf COLUA en Staf GGW



Figuur 6.7 Draagvlakmeting personeel 330 Herstelpeloton en 951 Squadron

Het figuur 6.7 laat een enigszins vergelijkbaar beeld zien met het beeld dat figuur 6.6 laat zien, echter de scores liggen gemiddeld iets lager. Het 330 Herstelpeloton scoort '3,04' voor draagvlak. Dat houdt in dat het personeel binnen dit peloton over een matig tot redelijk draagvlak voor de samenvoeging met het 951 Squadron beschikt. Verder voorziet dit personeel weinig expliciet eventuele positieve gevolgen voor hun werk en toont het overwegend positieve emoties ten aanzien van de samenvoeging. Het personeel van het

330 Herstelpeloton is redelijk overtuigd van de meerwaarde ervan. Ook voelt dit personeel zich matig betrokken bij het proces dat tot de samenvoeging met het 951 Squadron leidt. Het personeel van het 951 Squadron scoort daarentegen voor het draagvlak '2,22'. Dat betekent dat dit personeel beschikt over een matig draagvlak voor de samenvoeging met het 330 Herstelpeloton. Het personeel van het 951 Squadron legt de gevolgen voor het werk voornamelijk negatief uit en heeft ook slechts weinig positieve emoties bij deze samenvoeging. Verder ziet dit personeel geen duidelijke meerwaarde van het proces en voelt zich daar ook matig bij betrokken. Gespiegeld aan de tweede theoretische subconclusie (*Wanneer onder het personeel de 'wil' tot veranderen ontbreekt of deze laag is, dan treedt weerstand onder dit personeel op tijdens de organisatieverandering.*) kan worden vastgesteld dat de relatief lage wil tot veranderen van het personeel van het 951 Squadron zich zal uiten in weerstand tijdens de inpassing in het 330 Herstelpeloton.

De scores zijn voorgelegd aan een aantal sleutelfunctionarissen. Daaruit blijkt dat deze een goede afspiegeling van de werkelijkheid zijn. Dit is met name gelegen in het feit dat het personeel van de GGW door de beslissing van de CDS dat de nieuwe eenheid onder de Landmacht wordt opgehangen de grootste gevolgen voor het werk kent. Immers het bedrijfsvoeringmodel van het COLUA wordt overgenomen en betreffende de gereedstelling doet de GGW een stap terug (van 5 naar 10 dagen NTM). Het COLUA-personeel ziet weinig veranderen. Het een en ander leidt daarom met name tot negatieve emoties onder het GGW-personeel. Daarnaast heeft de beslissing ook direct gevolgen voor de meerwaarde die het personeel ziet in de samenvoeging. Omdat het personeel van met name de Staf GGW, maar ook van het 951 Squadron de insteek heeft *'redden wat er te redden valt'* is het te verklaren dat juist de betrokkenheid van binnen deze staf en het 951 Squadron groter is dan die van respectievelijk het personeel van de Staf COLUA en het 330 Herstelpeloton.

## 6.4 Subconclusie onderzoeksdata en analyse

### Cultuur en verandering

Uit de cultuurmeting op basis van het OCAI wordt geconcludeerd dat in zowel het COLUA en de GGW binnen de gehele organisatie elementen van alle vier de ideaaltypische culturen aanwezig zijn. Uit de analyse voor het COLUA blijkt geen eenduidig gemiddeld beeld aan te wijzen. De verklaring hiervoor ligt voornamelijk in de verschillende opdrachten van de organisatie elementen. Ten aanzien van de GGW blijkt wel een eenduidig overheersend beeld te schetsen, namelijk de 'familiecultuur'. Hieruit kan worden opgemaakt dat de GGW over het algemeen kan worden getypeerd als een organisatie element gekenmerkt door een zeer vriendelijke werkomgeving die veel weg heeft van een grote familie, waarin de betrokkenheid groot is en veel waarde wordt gehecht aan flexibiliteit en vrijheid van handelen.

Uit de analyse van de beide staven blijkt dat deze een vergelijkbare verdeling van de verschillende elementen van de ideaaltypische culturen hebben. Ook het 330 Herstelpeloton en het 951 Squadron hebben een bijna identieke verdeling van deze elementen. Hieruit kan worden geconcludeerd dat op basis van de OCAI methode in dit onderzoek niet voldoende kan worden gedifferentieerd naar cultuur om daaraan conclusies te verbinden ten aanzien van de organisatieverandering. Na een vergelijk van de antwoorden op de open vragen die zijn opgemaakt op basis van het cultuurgerichte Ui-model, gericht op 'waarden', 'rituelen', 'helden' en 'gedragspatronen', kan wel worden geconcludeerd dat discrepantie bestaat in beleving ten aanzien van de organisatieverandering. De Staf COLUA en het 330 herstellpeloton hechten veel waarde aan de militaire discipline terwijl de Staf GGW en het 951 Squadron juist veel waarde hecht aan de sociale kanten van het werk.



Deze cultuurverschillen uit zich in de 'waarden' (staven), 'rituelen' (330 Herstelpeloton & 951 Squadron) en in 'gedrag patronen' (staven en 330 Herstelpeloton & 951 Squadron). Op basis van deze bevindingen wordt geconcludeerd dat de discrepanties 'waarden', 'rituelen' en 'gedragingen' (*militaire discipline versus sociale en meer informele gedragingen*) tot weerstand leiden met betrekking tot de samenvoeging van deze elementen binnen het COLUA en de GGW.

### **Leiderschapsstijlen**

Ten aanzien van het onderwerp leiderschapsstijlen heeft een OCAI meting naar de gewenste organisatiecultuur voor het DGLC en de daarbij behorende ideaaltypische stijlen van leiderschap plaatsgevonden. Daarnaast is een meting op basis van een MSAI vragenlijst naar de huidige leiderschapsstijlen uitgevoerd. De resultaten van de OCAI meting leiden tot de wetenschap dat door het personeel van de beide staven, van het 330 Herstelpeloton en van het 951 Squadron ten aanzien van het DGLC de voorkeur hebben voor de ideaaltypische familiecultuur. Bij deze cultuur behoren als dominante ideaaltypische leiderschapsstijlen de stijlen 'mentor' en 'stimulator'. Verder leiden de resultaten van de meting op basis van het MSAI tot de wetenschap dat in alle organisatie-elementen alle acht de leiderschapsstijlen ongeveer evenredig zijn verdeeld. Dit betekent dat discrepantie bestaat tussen de gewenste en de momenteel waargenomen leiderschapsstijlen. Naar aanleiding daarvan wordt geconcludeerd dat momenteel zowel binnen de beide staven, als binnen het 330 Herstelpeloton en het 951 Squadron te weinig leidinggevendenden over de kerncompetenties beschikken die behoren tot de leiderschapsstijlen 'mentor' en 'stimulator'. Terwijl dit wel noodzakelijk is om tot een succesvolle verandering te komen. Een overzicht van deze kerncompetenties is weergegeven als tabel 4.5.

### **Organisatieverandering**

Strategievergelijking: In het kader van organisatieverandering heeft in het onderzoek een strategievergelijking plaatsgevonden met de stappen vier, vijf en zes van de veranderstrategie van Kotter (1995). Hieruit kan worden geconcludeerd dat een groot deel van het betrokken personeel een inhoudelijke visie van de CDS achter de samenvoeging van het COLUA en de GGW tot een onderdeel van de Landmacht, niet wordt onderkent. Wel geeft het gros aan dat de efficiëntienoodzaak een gevolg is van de door de politiek opgelegde bezuinigingen. Het bij het personeel ontbreken van het besef over een duidelijke visie achter de samenvoeging heeft geen positief effect op het draagvlak van het personeel voor de samenvoeging. Verder kan worden geconcludeerd dat behoudens het personeel van de beide staven, geen specifieke taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van de reorganisatie bij het personeel is neergelegd. Omdat het mandateren van taken juist bijdraagt aan het vergroten van de betrokkenheid van het personeel, heeft de leiding hier een kans laten liggen. Ten slotte kan worden geconcludeerd dat een aantal *quick-wins* zijn geïdentificeerd en dat deze voor degenen die ze hebben waargenomen over het algemeen een positieve uitwerking op de mening hebben gehad over de samenvoeging. Echter geen van deze *quick-wins* is tot op heden door de leiding van de beide eenheden of door de projectleider gebruikt als positief voorbeeld in het kader van het vergroten van het draagvlak van het personeel voor de samenvoeging.

Draagvlakmeting: Naast het strategievergelijk heeft een meting van het draagvlak plaatsgevonden. Hierin is de focus gelegd op de beide staven, het 330 Herstelpeloton en het 951 Squadron. De algehele conclusie is dat het draagvlak voor de samenvoeging matig is onder het personeel van de Staf GGW en onder het personeel van het 951 Squadron. De Staf COLUA en het 330 Herstelpeloton scoren iets hoger en hebben een redelijk draagvlak voor de samenvoeging met de Staf GGW. Over het algemeen hebben de pijlers 'gevolgen voor het

werk' en 'emoties' de meeste impact op de draagvlakscore. Hierbij wordt wel opgemerkt dat de Staf GGW zich meer betrokken voelt bij het proces dan de Staf COLUA en dat eveneens het personeel van het 951 Squadron zich meer betrokken voelt dan het personeel van het 330 Herstelpeloton. Die hogere betrokkenheid is te verklaren met het feit dat het luchtmachtpersoneel ondanks de beslissing het DGLC op te hangen onder de Landmacht, toch zoveel mogelijk behoud van eigen 'doen en laten' nastreeft. Ten slotte kan worden geconcludeerd dat het personeel van de Staf COLUA en het 330 Herstelpeloton overtuigd zijn van de meerwaarde van de reorganisatie en dat deze door het personeel van de Staf GGW en het 951 Squadron sterk wordt betwijfeld. De relatief lage 'wil' tot veranderen van het personeel van de Staf GGW en van het 951 Squadron zal zich voornamelijk uiten in weerstand tijdens het veranderproces.

## Hoofdstuk 7 Conclusies en aanbevelingen

De defensieorganisatie staat momenteel onder (financiële) druk en gaat een periode van gedwongen krimp tegemoet. De regering heeft echter gekozen om het huidige takenpakket van Defensie niet te veranderen, zodat Nederland een veelzijdig inzetbare krijgsmacht houdt (Hillen, 2011). Om haar taken te kunnen blijven uitvoeren binnen het verkleinde budget, zal de organisatie gedeeltelijk opnieuw moeten worden ingericht. Minister Hillen heeft gekozen om dit deels te doen door samenvoeging van defensie-eenheden met eenzelfde opdracht.

Dergelijke organisatieveranderingen vergen veel van de leidinggevendenden binnen de verschillende organisatie elementen. Het doel van dit onderzoek behelst daarom het formuleren van inzichten in de manieren waarop leidinggevendenden adequaat kunnen omgaan met organisatieveranderingen als gevolg van een opgelegde bezuinigingstaakstelling.

Om aan deze doelstelling te voldoen is de onderstaande onderzoeksvraag geformuleerd.

*Welke veranderingen treden in de organisatie op als gevolg van de samenvoeging van het Commando Luchtdoelartillerie (COLUA) en de Groep Geleide Wapens (GGW) en op welke wijze kunnen leidinggevendenden hierop adequaat inspelen?*

### 7.1 Beantwoording van de onderzoeksvragen

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden, is eerst antwoord gegeven op de vijf deelvragen.

1. *Welke veranderingen zijn waarneembaar als gevolg van de samenvoeging van het COLUA en de GGW en op welke organisatie onderdelen van het COLUA en de GGW is de impact daarvan het grootst? (Empirie)*

Als gevolg van de samenvoeging van het Commando Luchtdoelartillerie (COLUA) van de Landmacht en de Groep Geleide Wapens (GGW) van de Luchtmacht, zijn veranderingen waarneembaar in de organisatiestructuur, in de bedrijfsvoering en als gevolg daarvan directe veranderingen voor het personeel op de werkvloer. Al deze veranderingen staan onder invloed van de beleidsbeslissing om het nieuwe commando, het Defensie Grondgebonden Luchtverdediging Commando (DGLC), onder eenhoofdige leiding te plaatsen en op te nemen in de landmachtorganisatie. Dit heeft geleid tot een negatieve invloed op het draagvlak voor de verandering vanuit de GGW. Omdat zowel het COLUA als het GGW ook een forse hoeveelheid personeel moet inleveren en beide zelfs een deel van hun operationele component verliezen, valt de structuurverandering bij beide zwaar. Betreffende de bedrijfsvoering wordt een combinatie gezocht, echter de nieuwe bedrijfsvoering leunt zwaar op het landmachtmodel. De reguliere bedrijfsvoering wordt Landmacht conform ingericht. Hierop wordt met name door het GGW-personeel negatief gereageerd. Dit personeel verliest een deel onafhankelijkheid en doet qua operationele gereedstelling een stap terug. Waar het gaat om operationele planning zal het op NAVO-normering gebaseerde luchtmachtmodel de boventoon voeren. Het COLUA ziet het aantal dagen *Notice To Move*

(NTM) verschuiven van 180 naar 10 of 6. Dit wordt op de werkvloer over het algemeen niet als bedreiging ervaren. Ten slotte is waargenomen dat genomen beleidsbeslissingen, direct doorwerken voor het personeel op de werkvloer. Ten aanzien hiervan wordt geconcludeerd dat fundamentele verschillen tussen het personeel van het COLUA en de GGW, ofwel tussen de Landmacht en de Luchtmacht, parten spelen en effect hebben op de veranderbereidheid van het personeel. Vanwege het feit dat het DGLC een eenheid van de Landmacht wordt, wordt geconcludeerd dat de impact voor de samenvoeging onder het GGW personeel, met name onder het personeel van de Staf GGW en het 951 Squadron, het grootst is.

## 2. *Welke relatie bestaat tussen organisatiecultuur en organisatieverandering? (Theorie)*

Als definitie voor organisatiecultuur is in deze thesis de volgende gehanteerd: *De waarden en normen die binnen een organisatie leiden tot karakteristieke gedragingen en regels.* Sanders en Neuijen concludeerden op basis van hun Ui-model, dat wanneer twee samen te voegen organisatie elementen niet beschikken over dezelfde sets aan waarden, rituelen, helden en gedragingen hun culturen niet als homogeen kunnen worden gezien (Sanders & Neuijen, 1992). Wanneer het gaat over het samenvoegen van organisatie elementen waarbij geen sprake is van een homogene organisatiecultuur, dan zal deze een negatieve invloed hebben op deze samenvoeging. Hieruit blijkt dat afwijkende organisatieculturen een organisatieverandering negatief beïnvloeden (vergelijk theoretische conclusie 1).

Een tweede relatie tussen organisatiecultuur en organisatieverandering ligt in het 'vermogen' van de organisatie om te veranderen. Wanneer over dit vermogen wordt gesproken wordt niet alleen gedoeld op de organisatiestructuur die veranderingen moet kunnen toelaten, maar wordt met name verwezen naar de cultuur van de organisatie die van invloed is op de veranderbereidheid van het personeel in de organisatie. Hiermee wordt de 'wil' van het personeel tot veranderen bedoeld. (Volledigheidshalve moet worden opgemerkt dat de 'wil' tot veranderen niet alleen wordt beïnvloed door de emoties die gepaard gaan met aanpassen aan een andere cultuur, maar even zozeer door mogelijke gevolgen voor het werk van de betreffende persoon, de meerwaarde ten aanzien van de verandering die deze persoon ziet en zijn of haar betrokkenheid bij het veranderproces.) Veelal worden de organisatiecultuur en de veranderbereidheid van het personeel in de organisatie, aangemerkt als vermeende faalfactoren voor het realiseren van organisatieveranderingen (vergelijk theoretische conclusie 2). Volgens Kotter en Heskett (1992) is de veronachtzaming van de organisatiecultuur de meest voorkomende oorzaak voor een niet succesvolle organisatieverandering (Cameron & Quinn, 2006:18). Ook Bax (1991) toonde met zijn studie aan dat cultuur en verandering niet los van elkaar kunnen worden gezien.

## 3. *Hoe ontwikkelt leiderschap zich in een veranderende organisatie? (Theorie)*

Omdat organisatiecultuur wordt gezien als uiting van het gedrag van de personen binnen een organisatie is het van belang dat een leidinggevende in staat is hierop in te spelen om een succesvolle verandering te weeg te kunnen brengen. Een leidinggevende zal daarom een leiderschapsstijl of een combinatie van leiderschapsstijlen moeten hanteren die tot verandering leidt. Welke leiderschapsstijl de beste 'fit' heeft hangt af van een aantal factoren. Zo moet bijvoorbeeld de organisatiecultuur een leiderschapsstijl toelaten voor optimaal functioneren ervan. Hiervoor zal de leidinggevende moeten beschikken over een aantal

kerncompetenties die aansluiten bij de organisatiecultuur zoals beschreven in de derde theoretische conclusie. Daarnaast zal het personeel conform de tweede theoretische conclusie voldoende veranderbereid moeten zijn om te veranderen. Het is aan de leidinggevende om deze bereidheid ofwel het draagvlak tot veranderen te vergroten. Op basis van deze feiten kan de leidinggevende een combinatie van leiderschapsstijlen en een veranderstrategie kiezen die samen moeten leiden tot het behalen van het gewenste doel. Omdat het van belang is om na de verandering de bereikte doelstellingen te consolideren, is het van belang dat de leidinggevende na de organisatieverandering (of aan het einde van het verandertraject) kiest voor een combinatie van leiderschapsstijlen die aansluit bij de nieuwe organisatie. Leiderschap ontwikkelt daardoor in de tijd en is afhankelijk van de situatie, zowel gedurende als na de organisatieverandering.

4. *Welke effecten hebben de organisatiecultuur, de huidige leiderschapsstijlen, de veranderstrategie en de veranderbereidheid op de samenvoeging van het COLUA en de GGW? (Empirie)*

Op basis van het Ui-model van Sanders en Neuijen (1992) is vastgesteld dat de organisatiecultuur van het COLUA gebaseerd is op de 'oude militaire discipline', terwijl de organisatiecultuur van de GGW vooral wordt gekenmerkt door sociale en informele gewoonten. Deze verschillende waarden worden met name zichtbaar in de vorm van rituelen en gedrag van het personeel. Het COLUA en de GGW kennen daarom geen homogene organisatiecultuur. Zoals beschreven in de eerste theoretische conclusie zal het ontbreken van homogeniteit in organisatieculturen de samenvoeging negatief beïnvloeden. .

In het onderzoek is gemeten wat momenteel dominerende leiderschapsstijlen zijn binnen de beide staven, het 330 Herstelpeloton en het 951 Squadron. Tevens is gemeten welke leiderschapsstijlen die behoren bij de door het personeel van deze organisatie-elementen gewenste organisatiecultuur van het DGLC. Uit een vergelijk van de uitkomsten van beide metingen blijkt dat het personeel alle vier deze organisatie elementen de leiderschapsstijlen 'mentor' en 'stimulator' behorende bij de ideaaltypische 'familiecultuur' prefereren en daarnaast de stijlen 'controleur' en 'coördinator' die behoren bij de gewenste tweede cultuur de 'hiërarchische cultuur'. Echter in geen van de vier organisatieonderdelen worden deze stijlen expliciet als zodanig onderkend. Uit meting van de momenteel dominerende leiderschapsstijlen blijkt namelijk dat in deze vier organisatieonderdelen een combinatie van nagenoeg evenveel elementen van alle acht de benoemde leiderschapsstijlen wordt herkend. Hieruit kan worden geconcludeerd dat een discrepantie bestaat tussen de momenteel meest toegepaste en de gewenste leiderschapsstijlen voor de nieuwe organisatie. Het effect hiervan is dat minder succesvol leiding kan worden gegeven aan de samenvoeging en aan de nieuwe organisatie zoals beschreven in de derde theoretische conclusie.

Naar aanleiding van een vergelijk tussen de toegepaste veranderstrategie en de drie veranderstappen die conform het verandermodel van Kotter (1995) moeten worden gezet om tot een succesvolle verandering te komen, kan worden geconcludeerd dat de projectleiding en de leiding van het COLUA en de GGW kansen tot positieve beïnvloeding van het samenvoegingsproces hebben laten liggen. Ten eerste is visie van de CDS over de samenvoeging en de beslissing tot het plaatsen van het DGLC onder de Landmacht niet door het personeel als zodanig opgevat. Terwijl conform de vierde theoretische conclusie het inzien van het nut en de noodzaak van de verandering zou bijdragen aan vergroting van het draagvlak. Ten tweede

zijn, behoudens aan het personeel van de beide staven, aan het personeel nauwelijks specifieke taken en verantwoordelijkheden toebedeeld ten aanzien van de samenvoeging. Terwijl uit de vijfde theoretische conclusie juist blijkt dat het toekennen van specifieke taken en verantwoordelijkheden had gezorgd dat dit personeel zich direct meer betrokken had gevoeld bij de samenvoeging. Ten slotte is met de *quick-wins* die tot op heden zijn behaald weinig tot niets gedaan. Terwijl deze juist hadden kunnen worden gebruikt om personeel te motiveren voor het verandertraject, zoals beschreven in de zesde theoretische 6.

Op basis van de draagvlakmeting die is uitgevoerd met de DINAMO facet 'willen' kan worden geconcludeerd dat onder het personeel van het COLUA over het algemeen een redelijk draagvlak bestaat voor de samenvoeging tot het DGLC en onder het personeel van de GGW een matig draagvlak. Dit matige draagvlak manifesteert zich met name in de Staf GGW en in het 951 Squadron. Ondanks dat het personeel van deze beide organisatie onderdelen zich redelijk betrokken voelt bij de samenvoeging, onderkent dit personeel weinig meerwaarde van de samenvoeging en voorziet zij dat de samenvoeging grote gevolgen heeft voor het werk. Verder vertoont het personeel van deze organisatie onderdelen veel negatieve emoties ten aanzien van de samenvoeging. Conform de tweede theoretische conclusie zal dit relatief lage draagvlak zorgen voor weerstand en als gevolg daarvan voor een verminderde bereidheid ('wil') tot veranderen in de samenvoeging.

5. *Welke mogelijkheden bestaan voor leidinggevendenden van het COLUA en de GGW om hun leiderschap goed aan te laten sluiten op de organisatieverandering? (Synthese)*

Leidinggevendenden op tactisch en operationeel niveau kunnen niet op alle facetten van een organisatieverandering invloed uitoefenen. Binnen deze casus geldt dat voor de bezuinigingstaakstelling van Minister Hillen en de beleidsbeslissing van de CDS om het DGLC onder de Landmacht te plaatsen. Leidinggevendenden binnen het COLUA, het 330 Herstelpeloton en de GGW kunnen wel invloed uitoefenen op hun eigen manier van leidinggeven en op het toepassen van een veranderstrategie. Ook kunnen zij in beperkte mate invloed uitoefenen op het gedrag van hun personeel en op het draagvlak dat daarvan uitgaat ten aanzien van de organisatieverandering.

Op basis van het onderzoek is geconcludeerd dat de huidige stijl van leidinggeven niet geheel aansluit bij de stijlen van leidinggeven die op basis van de gewenste ideaaltypische 'familiecultuur' voor het DGLC zijn vastgesteld. Zoals aangegeven met de derde theoretische conclusie is het voor het optimaal functioneren van deze cultuur, belangrijk dat overeenstemming wordt bereikt tussen de cultuur en de leiderschapsstijlen. Het is daarom noodzakelijk dat leidinggevendenden op de werkvloer meer (gaan) beschikken over de kerncompetenties die aansluiten bij de gewenste organisatiecultuur. Omdat de personeelsvullingstabel nog niet gereed is bestaat de mogelijkheid om met het vullen van de organisatie rekening te houden met het gewenste pakket aan kerncompetenties. Ook bestaat de mogelijkheid om de leidinggevendenden op de werkvloer in staat te stellen de gewenste competenties te laten ontwikkelen.

Uit een vergelijking met de veranderstrategie van Kotter (1995) op basis van de theoretische conclusies 4, 5 en 6, blijkt dat de toegepaste veranderstrategie niet optimaal wordt benut om draagvlak onder het personeel te vergoten. Voorbeeld hiervan is het niet benutten van de *quick-wins* om aan draagvlak te

winnen voor de verandering onder het personeel. Door bewust te kiezen van een veranderstrategie en door deze systematisch toe te passen, kunnen leidinggevendenden deze veranderstrategie gebruiken als instrument om de verandering succesvoller te laten verlopen. Met succesvol wordt bedoeld op enerzijds het bereiken van het gestelde doel, anderzijds op manier waarop dit wordt bereikt. De projectleiding kan door middel van een veranderstrategie het draagvlak van het personeel voor de organisatieverandering beïnvloeden.

Tijdens het onderzoek is aangetoond dat een verband bestaat tussen de verandering en het gedrag van het personeel binnen de organisatie. Daarom is het van belang dat een leidinggevende weerstand van het personeel niet terzijde schuift, maar als signaal ziet om op te anticiperen. Uit de empirie bleek dat de veranderbereidheid ofwel het draagvlak van het personeel met name negatief werd beïnvloed door het niet inzien van het nut en de meerwaarde van de organisatieverandering. Ook de voorziene effecten op het werk worden veelal negatief uitgelegd. Op basis van de tweede theoretische conclusie kan worden geconcludeerd dat deze over het algemeen leiden tot frustraties over en een lage 'wil' tot veranderen van met name het GGW-personeel. De matige draagvlakscore die uitgaat van met name het personeel van de Staf GGW en het 951 Squadron vloeit met name voort uit de beleidsbeslissing het DGLC te plaatsen onder de Landmacht. Omdat deze beleidsbeslissing niet kan worden beïnvloed, is het een grote uitdaging voor de projectorganisatie om het draagvlak van het personeel van de Staf GGW en het 951 Squadron te vergroten. Verder is gebleken dat de betrokkenheid van het personeel bij het veranderproces niet sterk is. Het ligt binnen de mogelijkheden van de leiding van het COLUA en de GGW, alsmede binnen de mogelijkheden van de projectorganisatie om te interveniëren op deze onderwerpen ten gunste van de organisatieverandering.

Nu de deelvragen zijn beantwoord, is het mogelijk om op basis daarvan de centrale vraag van het onderzoek te beantwoorden.

De centrale vraag luidde:

*Welke veranderingen treden in de organisatie op als gevolg van de samenvoeging van het Commando Luchtdoelartillerie (COLUA) en de Groep Geleide Wapens (GGW) en op welke wijze kunnen leidinggevendenden hierop adequaat inspelen?*

Voor zowel het personeel van het COLUA als voor het personeel van de GGW treedt een aantal significante veranderingen op. Deze zijn met name waarneembaar in de nieuwe inrichting van het DGLC, de aantallen personeel, verdeling land- en luchtmacht personeel in de nieuwe organisatie en in de bedrijfsvoering. Enerzijds leidden de beleidsbeslissingen die ten grondslag liggen aan deze veranderingen in meer of mindere mate tot weerstand onder het personeel van de beide eenheden. Anderzijds kunnen de directe effecten van de beleidsbeslissingen op de werkvloer leiden tot een verminderd draagvlak voor de organisatieverandering. Het is een taak van de leidinggevendenden om desondanks de organisatieverandering succesvol te laten verlopen opdat de veranderdoelstellingen worden behaald. In dit geval is dat een operationeel goed functionerende nieuwe organisatie. Binnen de case bestaat een aantal interventiemogelijkheden voor de leidinggevendenden van het COLUA, de GGW en de projectorganisatie. Ten eerste bestaat de mogelijkheid om in te spelen op de discrepantie die bestaat tussen leiderschapstijlen die momenteel binnen het COLUA en de GGW worden toegepast en tussen de dominante leiderschapstijlen

die voor het DGLC zijn gewenst. Door dit verschil te verkleinen wordt de kans op een succesvolle organisatieverandering vergroot. Ten tweede bestaat de mogelijkheid om de veranderstrategie te gebruiken als instrument om het draagvlak van het personeel ten aanzien van de verandering positief te beïnvloeden. Ten slotte bestaat de mogelijkheid dat door anticiperen op signalen van weerstand van het personeel op de werkvloer, eveneens het draagvlak voor de verandering positief wordt beïnvloed. Concreet wordt hier bedoeld op het niet inzien van het nut en de meerwaarde van de verandering, alsmede op de nadelige gevolgen die voor het werk worden gezien door een significant deel van het personeel en eveneens op de betrokkenheid bij het verandertraject.

## 7.2 Aanbevelingen

Op basis van de bovenstaande conclusies is een aantal aanbevelingen geformuleerd. Suggesties tot praktische invulling van deze aanbevelingen zijn weergegeven in de bijlage 5. Deze suggesties zijn niet alleen van toepassing op de samenvoeging van het COLUA en de GGW, maar kunnen tevens worden toegepast op vergelijkbare organisatieveranderingen die in de toekomst plaatsvinden.

- Ten aanzien van de discrepantie tussen de huidige en de gewenste manier van leidinggeven aan het personeel van het COLUA en de GGW wordt aangeraden deze zoveel mogelijk in overeenstemming te brengen. Omdat de personeelsvullingstabel nog niet gereeds is, bestaat de mogelijkheid dit te doen door voor de nieuwe organisatie leidinggevendenden te selecteren op basis van competenties. Een overzicht van de kerncompetenties in relatie tot de organisatieculturen is weergegeven met tabel 4.5. Daarnaast bestaat de mogelijkheid om leidinggevendenden die plaatsnemen in de nieuwe organisatie de mogelijkheid te bieden om, aan te moedigen om en te ondersteunen bij de ontwikkeling van de competenties die meer aansluiten bij de gewenste ideaaltypische 'familiecultuur' en eventueel bij de gewenste tweede cultuur de 'hiërarchische cultuur'.

Verder wordt aanbevolen om de cultuurverschillen, zoals onderkend op basis van het Ui-model van Sanders en Neuijen (1992), bespreekbaar te maken onder al het personeel. Wanneer men begrip voor elkaars waarden en gedragingen kan opbrengen, zal de kans op wederzijdse acceptatie worden vergroot. Hierdoor zullen de emoties ten aanzien van de samenvoeging niet worden weggenomen, maar wel worden gereduceerd. Dientengevolge zal het draagvlak voor de samenvoeging worden vergroot.

- Een veranderstrategie biedt niet alleen mogelijkheden om op een overzichtelijke en procesmatige wijze een verandertraject te managen, maar biedt ook mogelijkheden om het personeel in de organisatie te stimuleren aan de verandering mee te werken. Op basis van dit onderzoek is niet vastgesteld of een concrete veranderstrategie is toegepast. Indien dit inderdaad niet het geval is, wordt aanbevolen om voor het vervolg van de samenvoeging alsnog een veranderstrategie toe te passen. Hierbij valt te denken aan de procesmatige veranderstrategie van Kotter (1995). Wel is waargenomen dat de kansen die volgens Kotters veranderstrategie in de uitvoering van een organisatieverandering kunnen leiden tot een groter draagvlak, momenteel niet ten volle worden benut. Om deze beter te kunnen benutten wordt ten eerste aanbevolen aandacht te besteden aan het



gebrek aan inzicht van het personeel over het nut en de meerwaarde van de organisatieverandering. Dit gebrek is met name waargenomen onder het GGW-personeel. Verder wordt aangeraden een groot aantal personeel op de werkvloer specifiek te belasten met taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van de samenvoeging. Hierbij is het van cruciaal belang om dit personeel ook duidelijk te maken waarom zij deze krijgt. Het beleggen van deze taken en verantwoordelijkheden zal resulteren in een verhoging van de betrokkenheid van het personeel bij en tot een vergroting van het draagvlak voor de organisatieverandering. Hierbij dient te worden opgemerkt dat aan het personeel van de beide staven al wel een groot aantal taken in het kader van de samenvoeging is toebedeeld. Ten derde wordt ten aanzien van de veranderstrategie aanbevolen om de *quick-wins* die reeds zijn behaald als zodanig te onderkennen en deze als positief voorbeeld voor het verloop van de rest van de reorganisatie tentoon te spreiden onder het personeel.

Een veranderstrategie sorteert alleen effect wanneer goed wordt gecommuniceerd. Daarom wordt tevens aangeraden vaker en vooral meer concreet te communiceren richting al het personeel. Dit kan onrust en verwarring over de toekomst reduceren of zelfs wegnemen en het draagvlak voor de samenvoeging vergroten. Daarnaast wordt (met klem) aangeraden dat de commandant COLUA en de commandant GGW als team gezamenlijk communiceren richting het personeel. Hiermee wordt aan het personeel getoond dat zij samen de schouders zetten onder de uitdagingen die de organisatieverandering met zich meebrengt. Dit draagt bij aan acceptatie van de verandering.

- Het is van belang voor een succesvol verandertraject dat signalen die vanuit het personeel komen en die duiden op weerstand door leidinggevendenden worden geadresseerd. Binnen dit onderzoek is het draagvlak gemeten op basis van de DINAMO-categorie 'willen' die bestaat uit vier facetten. De 'verwachte gevolgen voor het werk naar aanleiding van', 'emoties ten aanzien van', 'verwachte meerwaarde van' en 'betrokkenheid bij' de verandering. Deze vier facetten bieden aanknopingspunten voor verbetering van het draagvlak dat van het personeel uitgaat voor de samenvoeging. Metselaar et al (2011:113) noemen dit "*de activiteiten van verandermanagers gericht op de motivatie van de betrokkenen om te veranderen (willen).*" Deze activiteiten van de leidinggevendenden ten aanzien van het beïnvloeden van de wil tot veranderen, worden verdeeld over twee<sup>13</sup> dimensies: 'denken' en 'voelen'. 'Denken' wordt gezien als cognitieve dimensie waarmee de leidinggevende de verwachte gevolgen voor het werk en de verwachte meerwaarde van de verandering (Metselaar et al, 2011:114). 'Voelen' wordt gezien als affectieve dimensie waarmee de leidinggevende in staat is te anticiperen op de emoties die het veranderproces oproept en de betrokkenheid van het personeel (Metselaar et al, 2011:115).

De matige draagvlakscore die uitgaat van het personeel van de Staf GGW en het 951 Squadron is met name gebaseerd op de facetten 'gevolgen voor het werk', 'emoties' en 'meerwaarde'. Omdat deze reacties met name voortvloeien uit een beleidsbeslissing die niet kan worden teruggedraaid, zal het een grote uitdaging voor de projectorganisatie zijn om het draagvlak van het personeel van de Staf

---

<sup>13</sup> Naast 'denken' en 'voelen' is door Metselaar et al (2011:115) ook 'doen' geformuleerd als interventie dimensie. 'Doen' wordt hier echter niet besproken omdat de dimensie niet is gericht op de motivatie van het personeel.

GGW en het 951 Squadron te vergroten. Ten aanzien van de Staf GGW wordt aan de projectorganisatie aangeraden om met dit personeel als 'individuen' in gesprek te treden over de samenvoeging. Tot op heden wordt het personeel van deze staf en dat geldt overigens ook voor het personeel van de Staf COLUA, in diverse werkgroepen als instrumenteel aan samenvoeging en als collectief wordt gezien. Terwijl deze personen als 'individuen' een bepaalde mening hebben over en een bepaald gevoel hebben bij de samenvoeging. Op deze manier kan de projectorganisatie openlijk begrip opbrengen voor emoties en deze positief waarderen, hetgeen het draagvlak voor de verandering vergroot (Metselaar et al, 2011:118).

Het personeel van het 951 Squadron vertoont het laagste draagvlak van alle organisatie-elementen. Deze score is met name gebaseerd op het facet 'gevolgen voor het werk'. Deze gevolgen zijn waarneembaar en de score is verklaarbaar. Het is daarom ook van belang dat dit door de leiding van het 330 Herstelpeloton, van het 951 Squadron, de commandant GGW en de projectleiding wordt ingezien. Het van groot belang dat de bovengenoemde instanties de 'gevolgen voor het werk' voor het personeel van het 951 Squadron in kaart brengen, hierover openlijk communiceren en ook openlijk tonen dat begrip bestaat voor de emoties die met deze verwachting gaan gepaard. Verder wordt ten aanzien hiervan aangeraden het personeel van het 951 Squadron zoveel als mogelijk en op verschillende manieren te betrekken bij de samenvoeging met het 330 Herstelpeloton. Hierdoor wordt de betrokkenheid vergroot en kunnen de emoties ten aanzien van de samenvoeging worden gerationaliseerd op basis van eigen ervaringen. Ook wordt aan de toekomstige commandant van het 330 Herstelpeloton en zijn hogere leiding, geadviseerd het personeel van het 951 Squadron voorafgaande aan de samenvoeging openlijk te 'omarmen' en om aan dit personeel kenbaar te maken dat zij in de nieuwe situatie in de gelegenheid blijven de informele banden met de voormalige GGW-collegae te behouden.

Ten slotte wordt met betrekking tot het personeel van de Staf COLUA en het 330 Herstelpeloton aan de leidinggevendenden geadviseerd met name energie te steken in het facet 'betrokkenheid bij'. Ten aanzien van de Staf COLUA wordt aan de projectleiding eveneens aanbevolen ook met dit personeel als 'individu' in gesprek te treden over de samenvoeging. Deze 'speciale aandacht' zorgt voor een hogere betrokkenheid bij de verandering (Metselaar et al, 2011:118). Ten aanzien van het personeel van het 330 Herstelpeloton wordt aangeraden om meer en concreter te communiceren over de samenvoeging en de meerwaarde daarvan (Metselaar et al, 2011:117). Daarnaast wordt aanbevolen juist dit personeel te belasten met specifieke taken met betrekking tot de organisatieverandering opdat de betrokkenheid wordt vergroot.

### Additionele aanbeveling

Gedurende het onderzoek is opgevallen dat met name het GGW-personeel niet erg is gecharmeerd van een aantal beslissingen die de projectleider, onder druk van de situatie en zijn leidinggevendenden, heeft moeten nemen. Een van de meest uitgesproken voorbeelden hiervan is de keuze om ook het luchtmachtpersoneel van het nieuwe commando in de toekomst aan de fysieke eisen te onderwerpen, die momenteel aan COLUA-personeel worden gesteld. Als gevolg van dergelijke 'impopulaire' beslissingen heeft de projectleider het predicaat 'boeman' gekregen van een groot deel van het GGW-personeel. De projectleider zal vanaf 1 januari 2012 de eerste commandant van het Defensie Grondgebonden Luchtverdediging Commando (DGLC) zijn. Naar alle waarschijnlijkheid zal het eerder gekregen predicaat van 'boeman' deze persoon in de rol als commandant gaan hinderen. Volledigheidshalve merk ik hierbij expliciet op dat dit niet gaat om het individu, maar om de beleidsbeslissing deze twee rollen neer te leggen bij een en de zelfde persoon. Dit allemaal terwijl de stuurgroep juist had besloten de Landmacht een projectleider zou instellen en de Luchtmacht de eerste commandant.

Wetenschappelijke literatuur geeft aan dat juist om dit soort onbedoelde effecten van besluitvorming te voorkomen de rollen en daarmee ook de (ogenschijnlijke) belangen voor, tijdens en na het verandertraject zoveel mogelijk gescheiden moeten blijven (Metselaar et al, 2011:27-31). Het scheiden van deze rollen kent tevens het positieve effect dat een nieuwe commandant de 'impopulaire' beslissingen van de transitie-manager in zijn voordeel kan gebruiken. De nieuwe commandant zit dan namelijk in het zelfde schuitje als de rest van het personeel van de nieuwe organisatie. Ten aanzien hiervan wordt aangeraden om voor toekomstige organisatieveranderingen onafhankelijke transitie-managers aan te stellen die bekend zijn met de organisatie en die in de organisatie na de verandering geen rol spelen in de aansturing ervan.

## Bibliografie

- Ames, R. (2009). *Sun-tzu. The Art of Warfare*. (Twaalfde druk ed.). (A. Pieterse, Vert.) Utrecht: Kosmos Uitgevers B.V.
- Annink, A. (2010). *Beleidsvoornemen "Reorganisatie Commando Grondgebonden Luchtverdediging"*. 's-Gravenhage: Ministerie van Defensie, Directie Operationeel Beleid, Behoeftestellingen en Plannen.
- Aykul, L., Van Hofwegen, A., & Derksen, R. (2010). Goed bezuinigen is strategisch bezuinigen. *Tijdschrift voor Public Governance, Audit & Control*, 8(5), 16-21.
- Bax, E. (1991). *Organisatiecultuur, technologie en management in een veranderende samenleving*. Utrecht: Het Spectrum.
- Bekkers, H. (2011, februari 4). *Bezuinigen met gevoel*. Opgeroepen op april 23, 2011, van Binnenlands Bestuur: <http://www.binnenlandsbestuur.nl/bezuinigen-met-gevoel.699164.lynkx>
- Bin, R., Vollering, G., & Mabelis, R. (2010). *EU's Lakmoesproef. Over de rol van de Europese Commissie in de Europese kredietcrisis*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Blanchard, K. (2007, mei). *Management leadership Newsletter*. Opgeroepen op april 22, 2001, van The leadership difference: [http://www.kenblanchard.com/ignite/may\\_2007/may2007\\_main/Default.asp?](http://www.kenblanchard.com/ignite/may_2007/may2007_main/Default.asp?)
- Bovens, M., Noordegraaf, M., Pikker, G., Vermeulen, J., & Lierop van, K. (2006). *Culturen rond besturen: Bestuurskracht en bestuurscultuur in gedualiseerde gemeenten*. Den Haag: Sdu.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organisations*. London: Sage Publications.
- Caluwé, de, L. (1998, Augustus). Denken over veranderen in vijf kleuren. *Management en Organisatie*(4), 2-27.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Onderzoeken en Veranderen van organisatiecultuur. (Nederlandse vertaling)*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- CPB. (2010). *Economische Verkenning 2011-2015*. 's-Gravenhage: Centraal Planbureau.
- Fernandez, S., & Rainey, H. (2006, maart-april). Managing succesful organizational change in the public sector. *Practice public administration review*.(66-2), 1-25.
- Grave de, F. (2001). *Kamerstuk 26900-41: Brief van de Minister van Defensie aan de Kamer*. 's-Gravenhage.
- Grave de, F., van Aartsen, J., & van Hoof, H. (1999). *Kst 26900-2: Defensienota 2000*. 's-Gravenhage.
- Heck van, P. (2009). *Niccolo Machiavelli; Il Principe en andere politieke geschriften*. (Vijfde druk ed.). Amsterdam: Ambo.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982 (1977)). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hillen, J. (2011, april 8). Defensie na de kredietcrisis. Een kleinere krijgsmacht in een onrustige wereld. *Beleidbrief aan de Tweede Kamer*. 's Gravenhage: Ministerie van Defensie.
- Hofstede, G. (1991). *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Contact.
- Houssein, M. (2007). Ethical Leadership Makes the Right Decisions. *Journal of Technology and Business*, 57-65.

- Hutjes, J., & van Buren, J. (1992). *De gevalstudie; strategie van kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom/Open Universiteit.
- Jonker, J., van Hooff, A., & Messchendorp, H. (1998). *Flexibiliteit; Het vermogen van organisaties en mensen om te veranderen*. Assen: Van Gorcum.
- Kamp, H., & Van der Knaap, C. (2006). *Brief aan de voorzitter van de Kamer; Nieuw evenwicht, nieuwe ontwikkelingen. Naar een toekomstbestendige krijgsmacht*. 's-Gravenhage.
- Koninklijke Landmacht. (2009). *CLAS Regelgeving Fysieke Inzetbaarheidstest*. Utrecht: Ministerie van Defensie.
- Kotter, J. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Kotter, J. (2010). *Management versus Leadership*. Opgeroepen op april 4, 2011, van Kotter International: <http://www.kotterinternational.com/kotterprinciples/ManagementVsLeadership.aspx>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*(Volume 10), 271-301.
- Metselaar, E., Cozijnsen, A., & van Delft, H. (2011). *Van weerstand naar veranderbereidheid*. (Volledig herziene editie, 6e druk ed.). Heemstede: Holland Business Publications.
- Ministerie van Financiën. (2008, september 16). *Miljoenennota*. Opgeroepen op maart 16, 2011, van Rijksbegroting: [http://www.rijksbegroting.nl/2009/voorbereiding/miljoenennota,kst119632\\_26.html](http://www.rijksbegroting.nl/2009/voorbereiding/miljoenennota,kst119632_26.html)
- Noordegraaf, M., Veenswijk, M., & Vermeulen, J. (2004). Cultuur. *Bestuurskunde*, 13(3).
- Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M., McGrath, M., & St.Clair, L. (2011). *Handboek managementvaardigheden* (5e ed.). Den Haag: SDU Uitgevers bv.
- Rijksoverheid. (2007). *Coalitieakkoord tussen de Tweede Kamerfracties van CDA, PvdA en ChristenUnie*. 's-Gravenhage: Rijksoverheid.
- Rijksoverheid. (2010). *Vrijheid en verantwoordelijkheid. Regeerakkoord VVD-CDA*. 's-Gravenhage: Rijksoverheid.
- Rijksoverheid. (2011). *18 miljardmonitor*. 's-Gravenhage: Rijksoverheid.
- Sanders, G., & Neuijen, B. (1992). *Bedrijfscultuur: Diagnose en beïnvloeding*. Assen: Van Gorcum.
- Schein, E. (2000). *De organisatiecultuur als ziel van de onderneming; Zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum.
- Schuiling, J. (2007). *Besluitvormingsmemorandum 2008, versie 3*. 's-Gravenhage: Ministerie van Defensie, Directie Financiën en Control.
- Schuiling, J. (2009). *Besluitvormingsmemorandum 2010, versie 3*. 's-Gravenhage: Ministerie van Defensie, Directie Financiën en Control.
- Sherwin, L. (2009). *Leaderships styles*. Opgeroepen op juni 5, 2011, van Leaderships toolkit.: [http://www.lindsay-sherwin.co.uk/guide\\_team\\_leadership/html\\_leadership\\_styles/4\\_likert.htm](http://www.lindsay-sherwin.co.uk/guide_team_leadership/html_leadership_styles/4_likert.htm)
- Swanborn, P. (2008). *Case-study's. Wat, wanneer en hoe?* Den Haag: Boom onderwijs.
- Tannenbaum, A., & Schmidt, W. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review* (Volume 51).
- Thiel, v. S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.

- Uhm van, P. (2009, september 23). Toespraak voor personeel van het COLUA en de GGW. Vredepeel: Ministerie van Defensie.
- Van Dale. (2005). *De Dikke Van Dale*. Utrecht: Van Dale uitgevers (NDC/VBK de uitgevers BV).
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. (4e druk ed.). Utrecht: Lemma.
- Werkman, R., Boonstra, J., & Bennebroek Gravenhorst, K. (2001). Het verandervermogen van organisaties: Interpretaties van vijf configuraties en implicaties voor de praktijk van organisatieverandering. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*(2), 7-27.
- Witte, de, M., Kuipers, B., & Janssen, T. (2009). Verandervermogen van publieke organisaties. In B. Steijn, & S. Groeneveld, *Strategisch HRM in de publieke sector*. (pp. 149-177). Assen: Van Gorcum.
- Yin, R. (2003). *Case study research, design and methods*. (3th edition ed.). London: Sage publications.

## Bijlage 1: Afkortingenlijst

BBP	Bruto Binnenlands Product
BIV&T	Bedrijfsgroep Informatie Voorziening en Technologie (Defensie)
BT	Batterij (Defensie)
C4I <sup>3</sup>	<i>Command, Control, Communication, Computers &amp; Information</i> (Defensie)
CDC	Commando Diensten Centra (Defensie)
CGLVD	Commando Grondgebonden Luchtverdediging (Defensie)
CIE	Compagnie (Defensie)
CLAS	Commando Luchtstrijdkrachten (Defensie)
CLSK	Commando Landstrijdkrachten (Defensie)
COLUA	Commando Luchtdoel Artillerie (Defensie)
CPB	Centraal Planbureau
DBBO	Defensie Beveiliging en Bewakingsorganisatie (Defensie)
DCHR	Diensten Centrum <i>Human Resources</i> (Defensie)
DGLC	Defensie Grondgebonden Luchtverdediging Commando (Defensie)
DMO	Defensie Materieel Organisatie (Defensie)
FBD	Facilitair Bedrijf Defensie (Defensie)
GGW	Groep Geleide Wapens (Defensie)
HRM	Human Resource-management
HRSTPL	Herstelpeloton (Defensie)
JIVC	Joint Informatie Voorziening Commando (Defensie)
MSAI	<i>Management Skills Assessment Instrument</i>
NAVO	Noord Atlantische Verdrag Organisatie
OCAI	<i>Organizational Culture Assessment Instrument</i>
OOCL	Operationeel Ondersteuningscommando Landoptreden (Defensie)
PGU	Persoonsgebonden uitrusting (Defensie)
PID	Project Initiatie Document (Defensie)
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>

## Bijlage 2: Vragenlijst personeel COLUA (incl. Herstelpeloton) en GGW

Beste collega,

In het kader van het afronden van mijn studie Bestuurskunde onderzoek ik wat de impact van de organisatiecultuur, de manier van leidinggeven, de veranderbereidheid en de gekozen veranderstrategie is op het verandervermogen van een organisatie. Ik spits dit toe op het samengaan van Landmacht- en Luchtmachteenheden. Om deze reden heb ik de samenvoeging van het COLUA en de GGW gekozen als onderzoek casus.

Omdat ik dit onderzoek niet alleen kan afronden, vraag ik u om uw medewerking.

Met toestemming van uw commandant verzoek u daarom vriendelijk de bijgesloten vragenlijst in te vullen. Deze bestaat uit 6 onderdelen. De spelregels voor het invullen van de vragen zijn bij de verschillende onderdelen vermeld. Het invullen van de vragenlijst kan in ongeveer dertig minuten van uw tijd.

*(Tip voor het invullen: Ga af op uw eerste ingeving en vermijd lang nadenken over de vragen!)*

De verstrekte gegevens zullen **anoniem** en **vertrouwelijk** worden behandeld en worden verwerkt in mijn onderzoeksrapport. De verstrekte gegevens zullen dus **niet herleidbaar** zijn naar u.

Ik dank u hartelijk voor uw medewerking.

Ruth Mabelis



**DEEL 1: ALGEMENE VRAAG**

Mijn eenheid: *	Staf COLUA / 11LuverdBt / 13 LuverdBt / 330 HrstPel / Kenniscentrum / O&T Bt / Staf GGW / 800sqn / 802sqn / 803sqn / 650sqn / 951sqn / overige, nl.....
-----------------	---

\* DOORHALEN WAT NIET VAN TOEPASSING IS

**DEEL 2: ORGANISATIECULTUUR, OPEN VRAGEN**

Bron: UI-model, Sanders &amp; Neuijen (1992)

**Beantwoord de onderstaande open vragen.**

<b>Aan het handelen van de mensen in mijn eenheid liggen de onderstaande kenmerkende principes en overtuigingen ten grondslag.</b>
<b>Mijn eenheid kent de volgende specifieke tradities en rituelen:</b>
<b>Mijn eenheid ziet deze persoon, personen of eenheden als voorbeeld voor ons doen en laten:</b> <i>(Dit mogen meerdere en ook historische voorbeelden zijn!)</i>
<b>Mijn eenheid kent de onderstaande specifieke uiterlijke kenmerken.</b>

**DEEL 3: ORGANISATIECULTUUR, STELLINGEN**

Bron: OCAI vragenlijst, Cameron &amp; Quinn (2006:41-49)

**A: Verdeel steeds exact 100 punten over de vier stellingen. Ga uit van de situatie zoals u hem NU in uw eenheid ziet, voelt en beleeft.**

<b>Vraag 1: Het karakter van mijn eenheid is:</b>		<b>NU</b>
A	Zeer persoonlijk. Het heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.	
B	Zeer dynamisch. Er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.	
C	Sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten.	
D	Strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat mensen doen.	
Totaal		100

<b>Vraag 2: De leidinggevendenden binnen mijn eenheid:</b>		<b>NU</b>
A	Gedragen zich in het algemeen als mentor. Ze faciliteren en stimuleren.	
B	Laten over het algemeen vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid zien.	
C	Laten over het algemeen een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid zien.	
D	Laten zien dat ze goed kunnen coördineren en organiseren gedrag.	
Totaal		100

<b>Vraag 3: Mijn directe leidinggevende richt zich over het algemeen op:</b>		<b>NU</b>
A	Teamwork, consensus en participatie.	
B	Persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniekheid.	
C	Niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.	
D	Wegnemen van onzekerheden, de te volgen voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.	
Totaal		100

<b>Vraag 4: Het bindmiddel dat mijn eenheid bijeenhoudt, bestaat uit:</b>		<b>NU</b>
A	Loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid staat hoog in het vaandel.	
B	Betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven voorop te lopen.	
C	Presteren en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.	
D	Formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.	
Totaal		100

<b>Vraag 5: Binnen mijn eenheid ligt de nadruk op:</b>		<b>NU</b>
A	Menselijke ontwikkelingen. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.	
B	Het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.	
C	Wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van doelstellingen is belangrijk.	
D	Het behoud van de stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.	
Totaal		100

<b>Vraag 6: Binnen mijn eenheid wordt succes gedefinieerd:</b>		<b>NU</b>
A	Op grond van teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.	
B	Op grond van de uniekheid van ons producten. Mijn eenheid wordt gezien als innovatief en toonaangevend.	
C	Als positie behouden binnen de organisatie en de concurrentie de loef afsteken.	
D	Binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbaarheid van het product, soepel verlopende werkschema's en efficiënte taakuitvoering zijn van cruciaal belang.	
Totaal		100

**B: Vergeet de bovenstaande verdeling en verdeel de exact 100 punten opnieuw, maar nu voor de door u gewenste situatie voor het nieuwe commando (DGLC).**

**Wat zou u willen, hoe ziet uw ideale plaatje eruit voor het DGLC?**

<b>Vraag 1: Het karakter van mijn eenheid is:</b>		<b>GEWENST</b>
A	Zeer persoonlijk. Het heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.	
B	Zeer dynamisch. Er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.	
C	Sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten.	
D	Strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat mensen doen.	
Totaal		100

<b>Vraag 2: De leidinggevendenden binnen mijn eenheid:</b>		<b>GEWENST</b>
A	Gedragen zich in het algemeen als mentor. Ze faciliteren en stimuleren.	
B	Laten over het algemeen vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid zien.	
C	Laten over het algemeen een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid zien.	
D	Laten zien dat ze goed kunnen coördineren en organiseren gedrag.	
Totaal		100

<b>Vraag 3: Mijn directe leidinggevende richt zich over het algemeen op:</b>		<b>GEWENST</b>
A	Teamwork, consensus en participatie.	
B	Persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniekheid.	
C	Niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.	
D	Wegnemen van onzekerheden, de te volgen voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.	
Totaal		100

<b>Vraag 4: Het bindmiddel dat mijn eenheid bijeenhoudt, bestaat uit:</b>		<b>GEWENST</b>
A	Loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid staat hoog in het vaandel.	
B	Betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven voorop te lopen.	
C	Presteren en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.	
D	Formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.	
Totaal		100

<b>Vraag 5: Binnen mijn eenheid ligt de nadruk op:</b>		<b>GEWENST</b>
A	Menselijke ontwikkelingen. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.	
B	Het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.	
C	Wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van doelstellingen is belangrijk.	
D	Het behoud van de stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.	
Totaal		100

<b>Vraag 6: Binnen mijn eenheid wordt succes gedefinieerd:</b>		<b>GEWENST</b>
A	Op grond van teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.	
B	Op grond van de uniekheid van ons producten. Mijn eenheid wordt gezien als innovatief en toonaangevend.	
C	Als positie behouden binnen de organisatie en de concurrentie de loef afsteken.	
D	Binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbaarheid van het product, soepel verlopende werkschema's en efficiënte taakuitvoering zijn van cruciaal belang.	
Totaal		100

**DEEL 4: SAMENVOEGING COLUA EN GGW, 16 STELLINGEN**

Bron: DINAMO meetmethode, Metselaar et al (2011)

Lees de stelling en geef aan of u het hiermee eens bent of niet, kies daarvoor een score.**Puntenverdeling**

Helemaal mee <b>ONEENS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	Helemaal mee <b>EENS</b>
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	--------------------------

Item	Stelling	Score
1	De samenvoeging van het COLUA en de GGW gaat een positieve invloed hebben op mijn tevredenheid over mijn werk.	
2	Door de samenvoeging van het COLUA en de GGW wordt mijn werk overzichtelijker.	
3	De samenvoeging van het COLUA en de GGW gaat een positieve invloed hebben op mijn verantwoordelijkheidsgevoel voor mijn werk.	
4	Door de samenvoeging van het COLUA en de GGW kan ik mijn werk straks gemakkelijker uitvoeren.	
5	De samenvoeging van het COLUA en de GGW levert mij geen frustraties op.	
6	Ik zie de samenvoeging van het COLUA en de GGW als een uitdaging en niet als bedreiging.	
7	Ik zie de samenvoeging van het COLUA en de GGW met plezier tegemoet.	
8	Als ik over de samenvoeging van het COLUA en de GGW praat is dat bijna altijd positief.	
9	De samenvoeging van het COLUA en de GGW vergroot doelmatigheid (meer efficiëntie) van het functioneren van de luchtverdediging van Defensie.	
10	De samenvoeging van het COLUA en de GGW heeft operationele meerwaarde voor Defensie.	
11	De samenwerking van het COLUA en de GGW levert een synergie (1+1=3) op in taakuitvoering van de luchtverdedigers.	
12	De samenvoeging van het COLUA en de GGW heeft positieve gevolgen voor de kwaliteit van het product de eenheid waartoe ik behoor.	
13	Ik word vaak en goed geïnformeerd over het proces van de samenvoeging van het COLUA en de GGW.	
14	Ik voel me betrokken bij de samenvoeging van het COLUA en de GGW.	
15	Ik praat veel met collega's over de samenvoeging van het COLUA en de GGW.	
16	Ik draag op mijn manier bij aan een <u>succesvolle</u> samenvoeging het COLUA en de GGW.	

**DEEL 5: OVER UW LEIDINGGEVENDE, 36 STELLINGEN**

Bron: MSAI stellingenlijst, Quinn (2011)

Lees de stelling en geef aan of u het beschreven gedrag herkent of juist niet, kies daarvoor een score.

Puntenverdeling:

Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	7	Bijna altijd
-------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

Hoe vaak ziet u uw directe leidinggevende:

Item	Stelling	Score
1	Inventieve ideeën inbrengen.	
2	Invloed uitoefenen op zijn/haar eigen leidinggevende.	
3	De noodzaak tot het behalen van doelstellingen uitleggen.	
4	Inhoudelijk uitleg geven over de door hogerhand gestelde doelen.	
5	Zoeken naar innovatie en potentiële verbeteringen.	
6	De rol van uw eenheid duidelijk stellen.	
7	Strak de hand houden aan de logistiek.	
8	Bijhouden wat er zich binnen uw eenheid afspeelt.	
9	Zoeken naar wederzijds geaccepteerde oplossingen voor meningsverschillen.	
10	Luisteren naar privé problemen van zijn/haar medewerkers.	
11	De eenheid sterk gecoördineerd en goed georganiseerd houden.	
12	Open gesprekken houden over botsende meningen in de eenheid.	
13	De eenheid stimuleren om doelen te bereiken.	
14	De kernverschillen tussen de leden van de eenheid in kaart brengen en vervolgens actief meewerken om ze op te lossen.	
15	Erop toezien dat men zich aan de regels houdt.	
16	Elke ondergeschikte met gevoel en zorg behandelen.	
17	Experimenteren met nieuwe concepten en procedures.	
18	Aandacht en betrokkenheid tonen in de omgang met ondergeschikten.	

19	De capaciteit van de groep proberen te verbeteren.	
20	Doordringen tot mensen in hogere functies.	
21	Inspraak van ondergeschikten bij besluitvorming aanmoedigen.	
22	Notulen, verslagen etc. vergelijken om strijdigheden op te sporen.	
23	Planningsproblemen ten aanzien van inzet van zijn/haar personeel oplossen.	
24	De eenheid de verwachte doelen laten bereiken.	
25	Problemen op creatieve manier, heldere wijze oplossen.	
26	Anticiperen op problemen vermijden.	
27	Controleren op fouten en vergissingen.	
28	Op een overtuigende manier nieuwe ideeën verkopen aan zijn/haar leidinggevende.	
29	Erop toezien dat de eenheid op tijd de afgesproken doelen bereikt.	
30	Consensus binnen de eenheid vergemakkelijkt.	
31	De prioriteiten en de werkrichting van de eenheid duidelijk uitdragen.	
32	Bezorgdheid tonen voor het welzijn van ondergeschikten.	
33	Consequent de eenheid georiënteerd houden op het te bereiken resultaat.	
34	Beslissingen beïnvloeden die op hoger niveau zijn genomen.	
35	Regelmatig de opgelegde doelstellingen van de eenheid verduidelijken.	
36	Een sfeer van orde en afstemming scheppen binnen de eenheid.	

**Puntenverdeling:**

<b>Bijna nooit</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Bijna altijd</b>
--------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	---------------------



**DEEL 6: VERANDERSTRATEGIE**

Bron: Verandertheorie 8-stappenmodel, Kotter (1995)

**Beantwoord de onderstaande open vragen.**

Welke visie ligt volgens u aan de samenvoeging van het COLUA en de GGW ten grondslag?

Welke specifieke verantwoordelijkheden/opdrachten zijn door uw leidinggevende in relatie tot de samenvoeging bij u neergelegd?

Zijn *quick-wins* behaald in de samenvoeging en welk effect heeft dit op uw mening over de samenvoeging gehad?

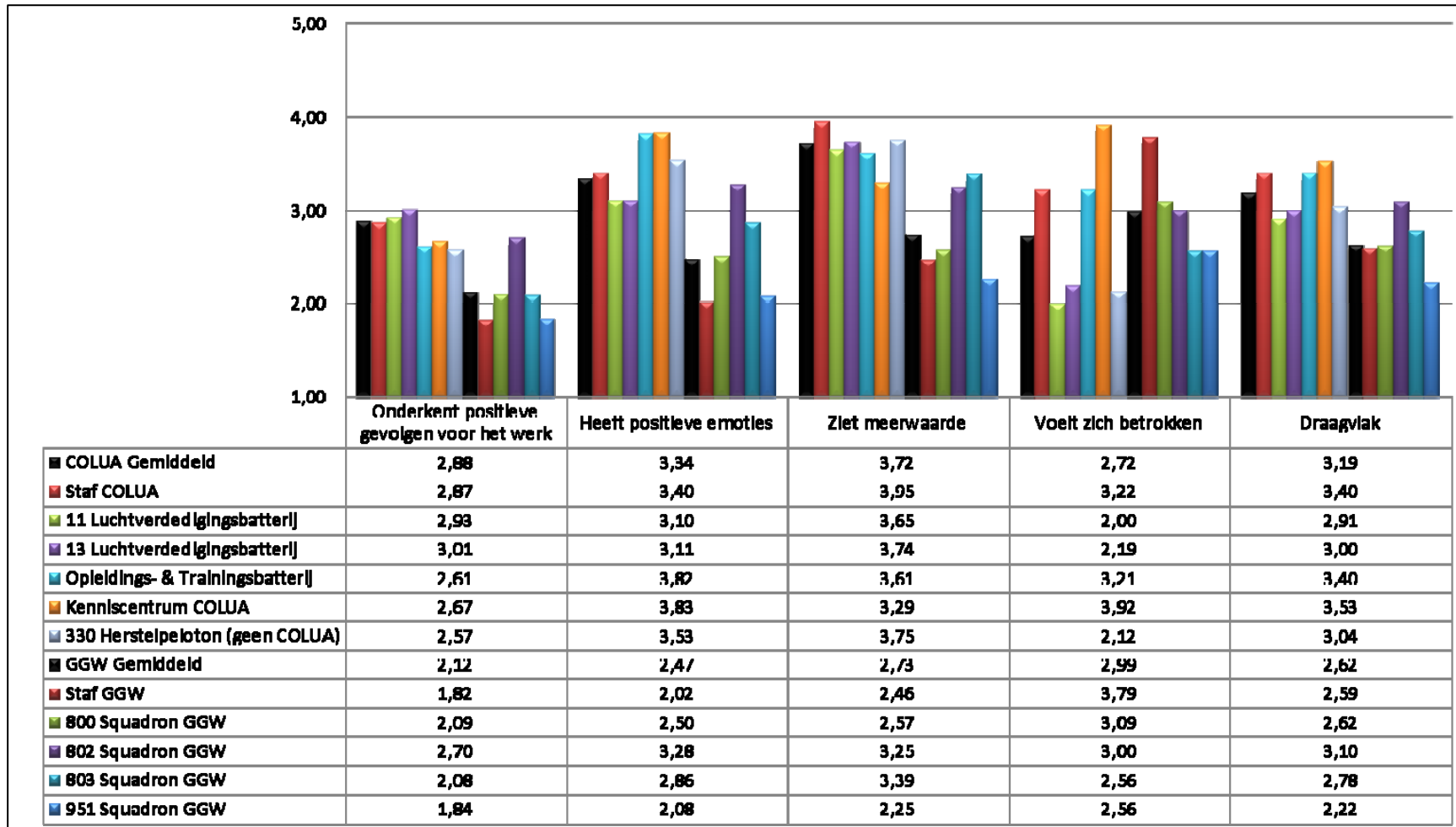
Hoe wordt naar u gecommuniceerd over de samenvoeging?

**Aan u het laatste woord.** Heeft u nog inhoudelijke opmerkingen over of aanvullingen op de vragenlijst? Mist u onderwerpen of wilt u extra informatie kwijt over een van de behandelde onderwerpen? Dan kunt u die hieronder neerzetten.

**EINDE VRAGENLIJST, BEDANKT VOOR UW MEDEWERKING!**



## Bijlage 3: Totaaloverzicht scores DINAMO 'Willen'





## Bijlage 4: Tabellen statistische tests

### Chi-Square Tests

Case Processing Summary	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Familiecultuur * landlucht	270	100,0%	0	,0%	270	100,0%
Adhocraticultuur * landlucht	270	100,0%	0	,0%	270	100,0%
Marktcultuur * landlucht	270	100,0%	0	,0%	270	100,0%
Hiërarchische cultuur * landlucht	270	100,0%	0	,0%	270	100,0%

#### Familiecultuur \* landlucht

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	92.827 <sup>a</sup>	55	,001
Likelihood Ratio	112,578	55	,000
Linear-by-Linear Association	45,140	1	,000
N of Valid Cases	270		

a. 96 cells (85.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .48.

#### Adhocraticultuur \* landlucht

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	88.588 <sup>a</sup>	48	,000
Likelihood Ratio	107,048	48	,000
Linear-by-Linear Association	50,318	1	,000
N of Valid Cases	270		

a. 87 cells (88.8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .48.

#### Marktcultuur \* landlucht

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	85.685 <sup>a</sup>	57	,008
Likelihood Ratio	108,046	57	,000
Linear-by-Linear Association	42,999	1	,000
N of Valid Cases	270		

a. 101 cells (87.1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .48.

#### Hiërarchische cultuur \* landlucht

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	73.732 <sup>a</sup>	62	,146
Likelihood Ratio	93,899	62	,006
Linear-by-Linear Association	27,261	1	,000
N of Valid Cases	270		

a. 115 cells (91.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .48.

## T-Tests

### T-test Landmacht/Luchtmacht

Group Statistics

	Unit	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Familiecultuur	Landmacht	140	136,0500	46,52551	3,93212
	Luchtmacht	130	182,0308	56,09308	4,91969
Adhocraticultuur	Landmacht	140	103,6857	42,33000	3,57754
	Luchtmacht	130	146,4154	47,07026	4,12833
Marktcultuur	Landmacht	140	161,3429	59,30785	5,01243
	Luchtmacht	130	114,7615	46,57474	4,08487
Hiërarchische cultuur	Landmacht	140	198,9214	67,73733	5,72485
	Luchtmacht	130	156,7923	57,27138	5,02303

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		T-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
FAM	Equal variances assumed	2,816	,095	-7,351	268	,000	-45,98077	6,25487	-58,29571	-33,66583
	Equal variances not assumed			-7,301	251,288	,000	-45,98077	6,29801	-58,38438	-33,57716
ADHOC	Equal variances assumed	,401	,527	-7,853	268	,000	-42,72967	5,44134	-53,44289	-32,01646
	Equal variances not assumed			-7,822	259,619	,000	-42,72967	5,46278	-53,48666	-31,97268
MARKT	Equal variances assumed	5,977	,015	7,141	268	,000	46,58132	6,52336	33,73777	59,42486
	Equal variances not assumed			7,204	260,929	,000	46,58132	6,46611	33,84891	59,31373
HIER	Equal variances assumed	2,677	,103	5,498	268	,000	42,12912	7,66331	27,04118	57,21707
	Equal variances not assumed			5,532	265,712	,000	42,12912	7,61609	27,13357	57,12468

**T-Test COLUA/GGW**

## Group Statistics

	Unit	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
FAM	COLUA	76	175,7237	54,30718	6,22946
	GGW	71	194,5352	50,82374	6,03167
ADHOC	COLUA	76	130,6447	50,83062	5,83067
	GGW	71	131,0000	38,47819	4,56652
MARKT	COLUA	76	125,0461	44,14206	5,06344
	GGW	71	125,8592	45,77407	5,43238
HIER	COLUA	76	168,5855	71,45658	8,19663
	GGW	71	148,6056	44,70905	5,30599

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		T-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
FAM	Equal variances assumed	,049	,826	-2,165	145	,032	-18,81153	8,69074	-35,98841	-1,63464
	Equal variances not assumed			-2,169	144,999	,032	-18,81153	8,67105	-35,94952	-1,67354
ADHOC	Equal variances assumed	,849	,358	-,048	145	,962	-,35526	7,47523	-15,12976	14,41924
	Equal variances not assumed			-,048	139,137	,962	-,35526	7,40607	-14,99825	14,28772
MARKT	Equal variances assumed	,001	,976	-,110	145	,913	-,81310	7,41703	-15,47256	13,84635
	Equal variances not assumed			-,109	143,426	,913	-,81310	7,42625	-15,49214	13,86594
HIER	Equal variances assumed	3,971	,048	2,016	145	,046	19,97989	9,91147	,39027	39,56951
	Equal variances not assumed			2,046	127,112	,043	19,97989	9,76413	,65860	39,30119

**T-Test Staf COLUA/Staf GGW**

## Group Statistics

	Unit	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
FAM	Staf COLUA	15	173,3333	52,56515	13,57226
	Staf GGW	14	218,0000	62,26371	16,64068
ADHOC	Staf COLUA	15	144,3333	48,65574	12,56286
	Staf GGW	14	147,9286	26,40065	7,05587
MARKT	Staf COLUA	15	127,0000	41,48149	10,71048
	Staf GGW	14	115,7857	44,92075	12,00557
HIER	Staf COLUA	15	155,3333	43,85311	11,32282
	Staf GGW	14	118,2857	37,42157	10,00133

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		T-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
FAM	Equal variances assumed	,872	,359	-2,093	27	,046	-44,66667	21,34523	-88,46346	-,86987
	Equal variances not assumed			-2,080	25,550	,048	-44,66667	21,47367	-88,84431	-,48902
ADHOC	Equal variances assumed	1,249	,274	-,245	27	,809	-3,59524	14,69216	-33,74106	26,55058
	Equal variances not assumed			-,250	21,881	,805	-3,59524	14,40870	-33,48650	26,29602
MARKT	Equal variances assumed	,002	,967	,699	27	,491	11,21429	16,04309	-21,70341	44,13198
	Equal variances not assumed			,697	26,400	,492	11,21429	16,08876	-21,83228	44,26085
HIER	Equal variances assumed	,108	,745	2,439	27	,022	37,04762	15,19258	5,87503	68,22021
	Equal variances not assumed			2,452	26,800	,021	37,04762	15,10738	6,03897	68,05626



**T-Test 330 Herstelpeloton / 951 squadron**

## Group Statistics

	unit	N	Mean	Std.	Std. Error
FAM	330 Herstelpeloton	17	188,8824	53,16823	12,89519
	951 squadron	20	181,2500	54,67307	12,22527
ADHOC	330 Herstelpeloton	17	109,6471	37,00835	8,97584
	951 squadron	20	124,0000	35,19121	7,86899
MARKT	330 Herstelpeloton	17	127,3529	47,04113	11,40915
	951 squadron	20	132,2500	40,79716	9,12252
HIER	330 Herstelpeloton	17	174,1176	60,05818	14,56625
	951 squadron	20	162,5000	54,15621	12,10970

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
FAM	Equal variances assumed	,003	,958	,429	35	,671	7,63235	17,81056	-28,52500	43,78971
	Equal variances not assumed			,430	34,332	,670	7,63235	17,76916	-28,46609	43,73079
ADHOC	Equal variances assumed	,028	,868	-1,207	35	,235	-14,35294	11,88680	-38,48444	9,77855
	Equal variances not assumed			-1,202	33,421	,238	-14,35294	11,93678	-38,62690	9,92101
MARKT	Equal variances assumed	1,582	,217	-,339	35	,736	-4,89706	14,43646	-34,20464	24,41052
	Equal variances not assumed			-,335	31,988	,740	-4,89706	14,60784	-34,65270	24,85858
HIER	Equal variances assumed	,002	,965	,619	35	,540	11,61765	18,78038	-26,50854	49,74384
	Equal variances not assumed			,613	32,633	,544	11,61765	18,94255	-26,93775	50,17304

## Bijlage 5: Suggesties tot praktische invulling van aanbevelingen

Deze suggesties zijn tot stand gekomen op basis van gesprekken met het personeel, feedback van sleutelfunctionarissen en op basis van delen van het boek 'Van weerstand naar veranderbereidheid' van Metselaar et al (2011:147, 181-182).

Aanbeveling	Suggestie
In overeenstemming brengen leiderschap met gewenste cultuur	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aanstellen leidinggevendenden op basis van competenties.</li> <li>2. Stimuleren van ontwikkeling van benodigde competenties.</li> <li>3. Voorzie in leiderschapstraining.</li> </ol>
Cultuurverschillen bespreekbaar maken.	Samengestelde groepsessies houden en personeel confronteren met het 'waarom' en 'nut' van bepaalde waarden, rituelen, helden en gedragingen.
Indien van toepassing: hanteer een duidelijke veranderstrategie.	Kotters veranderstrategie.
Benutten van de kansen van een veranderstrategie. Zorgen dat het personeel het nut en de meerwaarde van de verandering in ziet.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Benadruk hiaten in de prestatie en de performance.</li> <li>2. Visualiseer het verhaal van de noodzaak.</li> </ol>
Benutten van de kansen van een veranderstrategie. Personeel belasten met specifieke taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van de verandering.	Toebedelen van taken en verantwoordelijkheden aan personeel op lagere niveau's van de organisatie-elementen. Hierbij het belang ervan duidelijk uitleggen opdat men dit ziet als voordelig voor zichzelf en niet als 'een voor hen nutteloze extra klus'.
Benutten van de kansen van een veranderstrategie. Genereren en benutten van <i>quick-wins</i> .	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Richt systemen in om verbeteringen te meten.</li> <li>2. Maak een diagnose van korte termijn successen.</li> <li>3. Vier korte termijn successen.</li> <li>4. Leg eventuele mislukkingen uit aan het personeel.</li> <li>5. Borg behaalde successen.</li> </ol>
Draagvlak vergroten door meer en meer concrete communicatie.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Open en eerlijke communicatie.</li> <li>2. Meer informatieverstrekking op basis van <i>push</i> in plaats van <i>pull</i> (intranet, onderdeelblad etc).</li> <li>3. Persoonlijk de tijd nemen om personeel te woord te staan over wat hen specifiek aan gaat.</li> </ol>
Draagvlak vergroten door gezamenlijke communicatie van de commandanten van het COLUA en de GGW.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alleen samen zeepkistsessies houden.</li> <li>2. Schriftelijke communicatie gezamenlijk ondertekenen.</li> <li>3. Gezamenlijke 'management' door gezamenlijk gezien worden. (bijvoorbeeld tijdens lunch)</li> </ol>
Draagvlak vergroten ten aanzien van 'gevolgen voor het werk'	<p>Veranderstrategie: Onderhandelen</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Breng mogelijke problemen in kaart om tot een overtuigende argumentatie te komen, (alternatieve) verklaringen te geven voor bevindingen of om creatieve ideeën te vinden.</li> <li>2. Loopbaangesprek indien inderdaad negatieve gevolgen voor het werk voor een persoon worden onderkend.</li> <li>3. Groepsgesprek om te praten over de verwachte gevolgen te bespreken en samen te zoeken naar alternatieven.</li> <li>4. Direct na de formele instelling van de nieuwe eenheid een periode inlassen waarin teamprestaties (groen/blauw) worden beloofd.</li> </ol>

Draagvlak vergroten ten aanzien van 'emoties'	<p>Veranderstrategie: Coachen</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Houdt open gesprekken en zet tegenover de mogelijke bedreigingen die het personeel voor zichzelf ziet de kansen die de organisatieverandering meebrengt voor deze personen (loopbaan, zelfontwikkeling).</li><li>2. Ontwikkel teams door teambuildingsessies, waarin begrip voor elkaars 'doen' en 'laten' centraal staat. Indien van toepassing: breek tijdens de teambuildingsessies heilige huisjes af door te vragen waarom men iets op een bepaalde manier doet.</li><li>3. Beschouw ieder personeelslid als individu dat moet worden gecoacht.</li><li>4. Thema's die moeilijk liggen in de organisatie kunnen door middel van metaforen worden verduidelijkt. Visualiseer de verandering bijvoorbeeld als een reis die wordt gemaakt.</li></ol>
Draagvlak vergroten ten aanzien van 'meerwaarde'	<p>Veranderstrategie: Overtuigen</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Maak de meerwaarde voor betrokken persoon/personen inzichtelijk en communiceer daarover persoonlijk met de betrokken persoon. Vertaal de meerwaarde eventueel naar 'rendement' voor de betrokken persoon (taakverrijking, -verbreding).</li><li>2. Zorg voor een heldere visie en verwoord daarin waarom er wordt veranderd en welk rendement dit voor het personeel meebrengt.</li></ol>
Draagvlak vergroten ten aanzien van 'betrokkenheid'	<p>Veranderstrategie: Participeren</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Maak personeel betrokken door het beleggen van specifieke taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van het veranderproces. (Bijvoorbeeld het formeren van focusgroepen die een bepaald probleem ten aanzien van de verandering onder de loep nemen.</li><li>2. Voer (individuele) 'feed forward' gesprekken waarin samen met het personeel vooruit wordt gekeken naar ontwikkelingen in de organisatie en hoe die stroken met de ambities van het personeel.</li><li>3. Organiseer (informele) bijeenkomsten waarin personeel hun zegje kan doen over de verandering.</li></ol>

## **Bijlage 6: Lijst geïnterviewde personen (niet voor publicatie)**

Deze bijlage is niet gepubliceerd uit respect voor de geïnterviewde personen. Deze hebben over het algemeen ingestemd met de gesprekken op basis van vertrouwelijkheid en anonimiteit. Door het publiceren van deze bijlage zou informatie naar hen herleid kunnen worden.

De examencommissie beschikt over vier hardcopies waarin deze bijlage wel is opgenomen.