

# “We hebben voldoende poep aan de muur gesmeerd”

Een onderzoek naar de veranderbaarheid van de Koninklijke Landmacht

Carlijn Rouwhorst (410826)

Masterscriptie

Master Bestuurskunde: Beleid & Politiek

Onder begeleiding van dr. Rebecca Moody

Tweede lezer Rianne Warsen MSc.

Rotterdam, juli 2019



Koninklijke Landmacht





## Voorwoord

Na een afstudeertraject van zes maanden presenteer ik u met trots mijn masterscriptie naar de veranderbaarheid van de Koninklijke Landmacht. Een onderzoek naar de invloed van instituties en institutionele waarden op de veranderbaarheid van de organisatie. Een onderwerp dat op voorhand zorgde voor cynische reacties. Dit onderzoek is geschreven in het kader van mijn afstuderen voor de Master Bestuurskunde: Beleid en Politiek aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Van januari 2019 tot en met juli 2019 ben ik bezig geweest met het uitvoeren van het onderzoek en het schrijven van mijn scriptie.

Als klein meisje had ik al bewondering voor mensen die in het leger zaten. Ik ben er zelf ook een tijdje van overtuigd geweest dat ik in het leger wilde. Toch heb ik de stap nooit eerder gezet. Toen ik hoorde over de mogelijkheid om stage te lopen bij de Koninklijke Landmacht wist ik dan ook dat ik deze plaats moest krijgen. Ik ben mijn afstudeerbegeleider, Rebecca Moody, ontzettend dankbaar voor het creëren van de afstudeerplek en alle begeleiding die ik gedurende het afstudeertraject heb mogen ontvangen. Tijdens dit traject stond zij altijd voor mij klaar. Ze heeft mijn vragen beantwoord, mij feedback gegeven, maar bovenal mij elke keer het gevoel gegeven dat alles goed zou komen en dat ik mij vooral niet zo druk moest maken.

Daarnaast wil ik graag de begeleiders vanuit de Koninklijke Landmacht bedanken voor hun hulp en gezelligheid. Kolonel Jongejeugd, luitenant-kolonel Van Gessel en adjudant De Kaste stonden altijd voor mij klaar en hebben ervoor gezorgd dat ik op veel mooie plekken heb mogen rondkijken. Daarnaast heb ik ook heel veel dingen zelf mogen ervaren. Ook zijn zij diegenen die ervoor hebben gezorgd dat ik niet meer weg wil bij Defensie.

Tevens wil ik graag mijn groepsgenoten waarmee ik vijf maanden lang stage heb gelopen op de Kromhout Kazerne bedanken. Samen hebben we een mooi eindproduct kunnen opleveren. Ook wil ik mijn studiegenoten bedanken met wie ik gezamenlijk het scriptieproces heb doorlopen. Het was altijd gezellig! Ook vond ik het fijn hoe we elkaar op weg konden helpen en tot rust konden brengen. Tot slot wil ik graag mijn lieve familie, vriend, vriendinnen en huisgenootje bedanken voor al hun steun gedurende het proces. Jullie hebben altijd achter mij gestaan en in mij geloofd, bedankt!

Ik wens u veel leesplezier toe!

Carlijn Rouwhorst

Rotterdam, juli 2019

## Samenvatting

De Koninklijke Landmacht werkt in het kader van 'De Adaptieve Krijgsmacht' toe naar een toekomstbestendige Landmacht. Het idee achter de transitie naar een adaptieve krijgsmacht is dat door de samenwerking te zoeken met civiele partijen deskundigheid en capaciteiten in huis worden gehaald die op dit moment ontbreken om in te spelen op nieuwe, complexe en ondenkbare dreigingen. De veranderingen in de samenleving maken het idee van een adaptieve krijgsmacht een logische en innovatieve oplossing voor de huidige onderbezetting, het gebrek aan middelen en het benutten van civiele deskundigheid binnen de organisatie. De vraag is echter of de organisatie na jarenlange bezuinigingen, met als gevolg een bureaucratische organisatiestructuur, in staat is om te veranderen. Vandaar dat de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek is: *Wat is de invloed van de institutionele waarden van de Koninklijke Landmacht op de veranderbaarheid van de organisatie?* Met het beantwoorden van deze hoofdvraag draagt dit onderzoek bij aan de veranderliteratuur. Daarnaast biedt het aangrijpingspunten en handvaten om de transitie te bewerkstelligen.

In het theoretisch kader van dit onderzoek werd stilgestaan bij het institutionalisme en wat institutionele waarden zijn. Deze regels, gedragingen en praktijken werden opgedeeld in drie categorieën. Vervolgens werd in gegaan op het definiëren van organisatieculturen en – structuren, organisatorische verandering en de invloed van instituties op verandering. Tot slot werd ingegaan op de veranderbaarheid van een organisatie. Deze wordt bepaald door de optelsom van interne routines en organisatorische capaciteiten en beïnvloed door de vereisten vanuit de externe omgeving. Verwacht werd dat instituties en institutionele waarden van invloed zijn op de organisatiecultuur – en structuur. Deze zouden vervolgens een invloed hebben op de veranderbaarheid van de organisatie. Dit is onderzocht middels kwalitatief casusonderzoek. Door drie cases te bestuderen en ook respondenten buiten deze cases om te spreken, is onderzoek gedaan naar de veranderbaarheid.

Het jarenlange bezuinigen heeft ertoe geleid dat werknemers bij de Koninklijke Landmacht het vertrouwen in de organisatie zijn verloren en niet veranderbereid zijn. Ook het imago dat de Landmacht in de samenleving heeft is hierdoor beschadigd. Daarnaast zijn in navolging van enkele schandalen strakke procedures en een vergaande taakopsplitsing ingebed in de organisatie, met alle gevolgen van dien. Uit dit onderzoek is gebleken dat de Koninklijke Landmacht niet veranderbereid is en dat sprake is van een indirecte doorwerking van institutionele waarden, middels de organisatiecultuur en -structuur, op de veranderbaarheid van de organisatie. Het gebrek aan vertrouwen en leiderschap, maar ook het gebrek aan verantwoordelijkheid en eigenaarschap, maken dat de organisatie niet de organisatorische capaciteiten en de interne routines in huis heeft om de verandering, vereist door de externe omgeving, te bewerkstelligen. Vandaar dat dit onderzoek eindigt met een aantal aanbevelingen om de gewenste transitie te stimuleren.

## Inhoudsopgave

Overzicht figuren en tabellen .....	7
Hoofdstuk 1. Inleiding .....	8
1.1 Het doel van het onderzoek: hoofdvraag en deelvragen .....	10
1.2 Leeswijzer .....	11
1.3 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie.....	11
Hoofdstuk 2. Theoretisch kader .....	13
2.1 Het institutionalisme .....	13
2.2 Institutionele waarden .....	17
2.3 Organisatiecultuur en -structuur.....	19
2.4 Organisatorische verandering .....	21
2.5 Instituties en verandering .....	23
2.6 De veranderbaarheid van een organisatie .....	25
Hoofdstuk 3. Onderzoeksdesign .....	28
3.1 Het conceptueel model .....	28
3.2 Operationalisatie .....	30
3.3 De cases .....	33
3.4 Methoden.....	34
3.5 De kwalitatieve analyse .....	38
3.6 Kwaliteitsindicatoren.....	39
Hoofdstuk 4. Context en achtergrond.....	42
4.1 De organisatie van de Nederlandse samenleving .....	42
4.2. Het Ministerie van Defensie .....	43
4.3 De Koninklijke Landmacht .....	44
4.4 Een Adaptieve Krijgsmacht.....	46
Hoofdstuk 5. Resultaten .....	49
Bevindingen .....	49
5.1 De DSV pilot.....	49
5.2 ‘Operation Casper’ .....	57
5.3 Het Nederlandse Rode Kruis .....	62
5.4 CLAS algemene bevindingen .....	66

Hoofdstuk 6. Analyse.....	72
6.1 Instituties en institutionele waarden .....	73
6.2 Organisatiecultuur.....	74
6.3 Organisatiestructuur .....	76
6.4 Veranderbaarheid van de organisatie.....	77
6.5 Terug naar het begin: het conceptueel model (figuur 5).....	78
Hoofdstuk 7. Conclusie.....	80
7.1 De conclusies .....	80
7.2 Aanbevelingen.....	83
7.3 Beperkingen van dit onderzoek en een kritische reflectie.....	85
Referenties .....	87
Bijlage 1. Overzicht geanalyseerde documenten .....	90
Bijlage 2. Overzicht bijgewoonde bijeenkomsten .....	91
Bijlage 3. Mail voor werving respondenten .....	92
Bijlage 4. Overzicht van respondenten .....	93
Bijlage 5. Overzicht van interviewroute .....	94
Bijlage 6. Topiclist.....	95
Bijlage 7. Codeerschema .....	96

## Overzicht figuren en tabellen

### Figuren

[Figuur 1. Het theoretisch kader visueel afgebeeld](#)

[Figuur 2. Het 'Institutional Analysis and Development \(IAD\) Framework'](#)

[Figuur 3. Gebieden waar organisatiestructuur – en cultuur invloed hebben op het leerproces](#)

[Figuur 4. Het conceptueel model](#)

[Figuur 5. Het conceptueel model inclusief de verwachte relaties](#)

[Figuur 6. Een overzicht van het onderzoeksproces](#)

[Figuur 7. Het organogram van het ministerie van Defensie](#)

[Figuur 8. Het organogram van de Koninklijke Landmacht](#)

[Figuur 9. Een overzicht van de ontwikkeling van het concept 'de adaptieve krijgsmacht'](#)

[Figuur 10. Het conceptueel model inclusief de bevestigde relaties](#)

[Figuur 11. De doorwerking van structuur op cultuur](#)

### Tabellen

[Tabel 1. Factoren die van invloed zijn op het continue verandervermogen van een organisatie](#)

[Tabel 2. Overzicht van de bevindingen per variabele per case](#)

## Hoofdstuk 1. Inleiding

Beschermen wat ons dierbaar is. Dit is de missie van de Nederlandse Defensieorganisatie. Onmisbaar in een wereld vol onrust en strijdend voor een wereld waarin mensen in vrijheid en veiligheid kunnen leven. Defensie staat bij veel burgers bekend als “het leger”. Naast dit leger op de grond, het commando landstrijdkrachten (CLAS), bestaat de Nederlandse krijgsmacht ook uit het commando luchstrijdkrachten (CLSK), het commando zeestrijdkrachten (CZSK) en de Koninklijke Marechaussee (KMar). Daar waar wij vroeger in Nederland nog een dienstplicht kende, is deze sinds 1997 opgeschort. Dit betekent dat sprake is van een opschorting van de opkomstplicht en dat burgers geen militaire dienst hoeven te vervullen zolang de veiligheidssituatie dat niet vereist. Op dit moment telt de landmacht 12.745 militairen en 3.329 reservisten, ook wel deeltijdmilitairen genoemd (Ministerie van Defensie, 2019). Gezamenlijk zijn zij op dit moment inzetbaar binnen de Landmacht en verantwoordelijk voor het beschermen van wat ons dierbaar is.

Stel, Rusland valt aan. Op het land en in het luchtruim is er nog weinig van te merken, maar op technologisch vlak is het helemaal mis. Het gaat om een cyberaanval met behulp van een zeer geavanceerd virus. De streng beveiligde en gecontroleerde intranetpagina van de Nederlandse Defensieorganisatie is gehackt en de kans dat gevoelige en vertrouwelijke informatie in handen van de Russen komt is reëel. Een van de reacties van de Nederlandse regering is een oproep aan CLAS om in te grijpen en de Russen te verdringen. Naast dat het commando landstrijdkrachten niet de capaciteit heeft om de Russen te verjagen, ontbreekt het ook aan deskundigheid. Op de Koninklijk Militaire School wordt namelijk (nog) niet aangeleerd hoe te reageren op een cyberaanval. Hoewel het bovenstaande een hypothetische situatie betreft maakt het de verandering naar een adaptieve krijgsmacht onvermijdelijk. De wereld om ons heen verandert. Zowel op demografisch, fysiek, technisch en sociaal vlak. Als gevolg van dit soort veranderingen ontstaan ook andere dreigingen. De Nederlandse Defensieorganisatie heeft van oorsprong de taak om ons land te beschermen tegen alle dreigingen, maar is (nog) niet gespecialiseerd in, en ingespeeld op, het aantal en de aard van mogelijke complexe dreigingen. Vandaar dat er de wil en wens is om te veranderen naar een adaptieve krijgsmacht. Men noemt dit de transitie tot een adaptieve krijgsmacht. Het idee achter deze transitie is dat de krijgsmacht door de samenwerking te zoeken met civiele partijen alsnog de deskundigheid en capaciteiten in huis heeft om in te spelen op de nieuwe dreigingen door beschikbaarheid boven bezit te prefereren. Daarnaast speelt men hiermee in op het vullingsprobleem dat de krijgsmacht kent (IGK, 2018). Het aanbod op de Nederlandse arbeidsmarkt is vele malen kleiner dan de vraag bij onder andere de krijgsmacht en ook de houding van de werknemer verandert.

De geschetste situatie en de veranderingen hierboven maken het idee van een adaptieve krijgsmacht een logische en innovatieve oplossing voor de huidige problematiek. De vraag is echter of



de Nederlandse Defensieorganisatie in staat is om te veranderen. In maart 2018 is een studie verschenen die werd uitgevoerd door een majoor binnen de Hogere Defensie Vorming (Tjia, 2018). Zijn thesis ging over de veranderbereidheid bij de Koninklijke Landmacht. De focus binnen deze studie lag op de bereidheid van middenmanagers om te veranderen en om verandering te faciliteren als gevolg van de complexe en veranderlijke omgeving waarin de krijgsmacht opereert. Door middel van een vragenlijst zijn de kapiteins en majoors bij CLAS bevroegd. “Uit de analyse komt naar voren dat: emoties die de verandering oproept, de externe noodzaak om te veranderen, de interne druk om te veranderen, vertrouwen in leiding en timing van het veranderproces, de belangrijkste voorspellers zijn van de veranderbereidheid” (Tjia, 2018, p. 5). Daarnaast bleek uit het onderzoek dat men wel wil veranderen, maar niet het vertrouwen heeft of de organisatie wel kan veranderen. Dit onderzoek maakt een verdiepingsslag ten opzichte van het onderzoek van Tjia door niet enkel te kijken naar individuen, maar naar de organisatie als geheel en diens veranderbaarheid in kaart te brengen. Uiteraard zijn individuen hier onderdeel van en zal hun visie ook terugkomen in de analyse van de organisatiecultuur. Een recent uitgevoerde evaluatie komt met een soortgelijke conclusie als die van Tjia. Deze evaluatie vond plaats tijdens de uitvoering van een pilot in het kader van de adaptieve krijgsmacht waarin een civiel logistiek bedrijf samenwerkte met de Koninklijke Landmacht. De conclusie van deze evaluatie is dat de Koninklijke Landmacht nog niet klaar is voor een volledige cocreatie, omdat zij faalt commitment te creëren voor plannen binnen de gehele organisatie (Moody, 2018). Vandaar ook de eerder gestelde vraag in deze inleiding: Is de defensieorganisatie wel veranderbaar?

De huidige pilots en initiatieven tussen Defensie en civiele partijen laten zien dat er wel degelijk mogelijkheden zijn voor cocreatie en intensieve samenwerkingsverbanden tussen de publieke en civiele partijen. Zoals de titel van dit onderzoek ook benadrukt wordt het echter tijd om daadwerkelijk tot actie over te gaan. Om in de woorden van de Commandant der Strijdkrachten te spreken, admiraal Rob Bauer, wordt het tijd om over te gaan op het structureren van processen en het ontwikkelen van vervolgstappen en ontwikkelingsfasen. Er is genoeg gespeeld met het idee van een adaptieve krijgsmacht, deze “ontdekkingsreis” is nu toe aan een volgende (opgroei)fase. Het nut en de noodzaak van een adaptieve krijgsmacht worden steeds duidelijker en deze worden ook door een groeiende groep mensen uitgedragen. Vandaar dat nu vragen ontstaan omtrent de concrete invulling van een adaptieve krijgsmacht. Hoe gaat die invulling er in welk onderdeel van de organisatie uitzien? Met deze vraag heeft dit onderzoek zich onder andere beziggehouden. Door middel van een vijf maanden durende onderzoeksstage is gekeken naar wat adaptief kan worden ingevuld en wat niet. Hierbij kwam opnieuw de vraag naar voren of de organisatie wel in staat is om te veranderen ondanks de wil van de mensen die in de organisatie werkzaam zijn. Vandaar dat eveneens vanuit een wetenschappelijke invalshoek is gekeken naar de veranderbaarheid van de organisatie.

### 1.1 Het doel van het onderzoek: hoofdvraag en deelvragen

Vanuit de Koninklijke Landmacht is de vraag gesteld: “Wat kan adaptief en wat niet?” Hier ligt de vraag die dit onderzoek probeert te beantwoorden aan ten grondslag, namelijk is de Koninklijke Landmacht wel in staat om te veranderen? Om deze vragen te beantwoorden is een kwalitatief casusonderzoek uitgevoerd waarbij met diversie actoren binnen, maar ook buiten de Koninklijke Landmacht en Defensie, is gesproken over de huidige initiatieven, instituties, structuren en de cultuur binnen Defensie en de veranderbaarheid van de organisatie. Binnen dit casusonderzoek stonden drie pilots/initiatieven centraal die zijn gestart in het kader van de adaptieve krijgsmacht. Middels deze pilots werd door de organisatie gekeken naar mogelijkheden en belemmeringen om samenwerkingen aan te gaan met civiele partijen. Om bovenstaande doeleinden van dit onderzoek te bereiken, zal de volgende **onderzoeksvraag** centraal staan:

***Wat is de invloed van de institutionele waarden van de Koninklijke Landmacht op de veranderbaarheid van de organisatie?***

Deze onderzoeksvraag zal verder worden gespecificeerd met behulp van het theoretisch kader, uiteengezet in het volgende hoofdstuk. In dit theoretisch kader worden de volgende **theoretische deelvragen** behandeld:

- Wat is het institutionalisme?
- Wat zijn institutionele waarden en wat is de doorwerking ervan?
- Hoe kunnen organisatiecultuur- en structuur worden gedefinieerd?
- Hoe gaat organisatorische verandering in zijn werk?

De theorieën en concepten die hieruit voortvloeien zullen worden geconceptualiseerd in een conceptueel model. Dit model behandelt de volgende **conceptuele deelvragen**:

- Wat is de invloed van instituties en institutionele waarden op de organisatiecultuur?
- Wat is de invloed van de organisatiecultuur op de veranderbaarheid van de organisatie?
- Wat is de invloed van instituties en institutionele waarden op de organisatiestructuur?
- Wat is de invloed van de organisatiestructuur op de veranderbaarheid van de organisatie?

De actoren met wie vervolgens is gesproken bevinden zich op diverse niveaus binnen de defensieorganisatie. Zo is gesproken met mensen die werkzaam zijn binnen de bestuursstaf en zich bezighouden met de centrale aansturing van de organisatie. Daarnaast is ook gesproken met mensen die werkzaam zijn binnen de landmachtstaf of specifiek binnen de staf van een gevechts- of ondersteunende eenheid. Zij zijn bevroegd over hun ervaringen met de adaptieve krijgsmacht en het werken binnen Defensie over het algemeen. Eveneens is gesproken met afgevaardigden van de civiele

partijen die met Defensie samen hebben gewerkt of de intentie hebben om dit te gaan doen. Een uitgebreider overzicht van deze respondenten en gesprekken is te vinden in het methode hoofdstuk en de bijlagen. De bevindingen die uit deze gesprekken voortkomen zullen worden gebruikt om de volgende **empirische deelvragen** te beantwoorden per case:

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Wat is de bijdrage van case 'X' aan de transitie naar een adaptieve krijgsmacht?</li><li>- Wat is de invloed van case 'X' op organisatorische verandering?</li></ul> |
|--|

### *1.2 Leeswijzer*

De hoofd- en deelvragen die dit onderzoek probeert te beantwoorden vormen de structuur van deze scriptie. Allereerst zal in de volgende paragraaf stil worden gestaan bij de bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur en de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek. Vervolgens zal het volgende hoofdstuk ([hoofdstuk 2](#)) de theorieën en concepten die ten grondslag liggen aan dit onderzoek uiteenzetten. Daarna wordt ingegaan op de methodologie achter dit onderzoek ([hoofdstuk 3](#)). Naast de operationalisatie en kwalitatieve analyse zal in dit hoofdstuk ook in worden gegaan op de kwaliteitsindicatoren en de ethische verantwoording van dit onderzoek. Vervolgens wordt ingegaan op de context van dit onderzoek ([hoofdstuk 4](#)). Achtereenvolgens zullen de defensieorganisatie van Nederland, de Koninklijke Landmacht en 'De Adaptieve Krijgsmacht' worden besproken. In het daaropvolgende hoofdstuk ([hoofdstuk 5](#)) worden de bevindingen van dit onderzoek besproken. Vervolgens wordt de analyse toegelicht ([hoofdstuk 6](#)). Tot slot zal in de conclusie ([hoofdstuk 7](#)) stil worden gestaan bij de conclusies van dit onderzoek, de aanbevelingen gebaseerd op deze conclusies en zal een kritische reflectie worden gegeven.

### *1.3 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie*

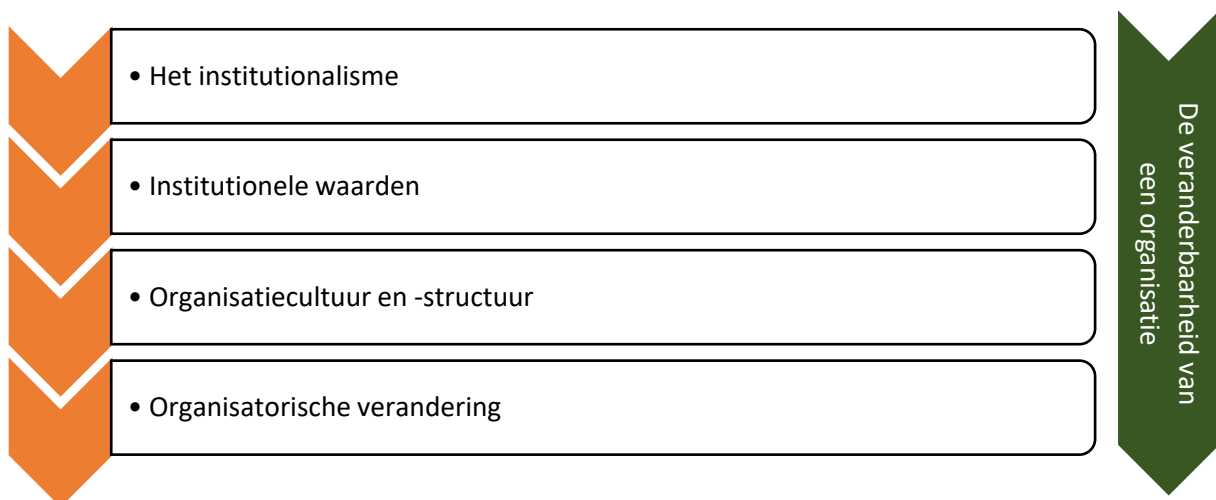
Veranderingen in de samenleving en vereisten vanuit de externe omgeving maken veranderingen voor organisaties onvermijdelijk. Daarnaast zijn er ook interne vraagstukken die soms vragen om verandering van binnenuit. De veranderbaarheid van een organisatie wordt medebepaald door te kijken naar de eisen die worden gesteld vanuit de omgeving. Het blijft echter de vraag of een organisatie wel in staat is om te veranderen. Onderzoeken naar de veranderbaarheid van organisaties kennen een lange bestaansgeschiedenis. Een van de meest toonaangevende wetenschappers op het gebied van veranderingsprocessen is Jaap Boonstra. In 1993 schreef hij zijn eerste artikel over integrale organisatieontwikkeling (Boonstra, 1993). In zijn meest recente artikelen schrijft hij over verandering als "kunstje" en gaat hij specifiek in op het veranderen van de cultuur in organisaties (Boonstra, 2009; Boonstra, 2010; Boonstra, 2013). Dit onderzoek draagt bij aan deze veranderliteratuur. Door theorieën en concepten die zijn uitgewerkt door diverse toonaangevende wetenschappers te gebruiken en toe

te passen in de praktijk worden de theorieën en concepten bevestigd en in relatie gebracht met veranderingen in de praktijk. Eveneens draagt dit onderzoek bij aan de literatuur over publiek-private samenwerkingen, de manier waarop deze samenwerkingen vormgegeven kunnen worden en welke cruciale voorwaarden komen kijken bij het opzetten van een dergelijke samenwerking. Wat dit onderzoek uniek maakt is dat wordt gekeken naar het uitvoeren van publieke taken in het kader van het geweldsspectrum door een private partij. Hierover is nauwelijks wetenschappelijk onderzoek te vinden. Dit onderzoek kan aan dit onderzoeksgebied bijdragen door te kijken naar de verschillen in uitvoering in het geval van taken in het geweldsspectrum door publieke en private partijen. Ook draagt dit onderzoek daarmee bij aan onderzoek naar het nut en de noodzaak van het geweldsmonopolie van de overheid. Tot slot wordt in dit onderzoek gekeken naar de structuur en cultuur van de organisatie en de invloed daarvan op het verandervermogen. Dit onderzoek probeert hiermee een bijdrage te leveren aan de literatuur die onder andere door Mintzberg (2006) is geschreven over organisatiestructuren en de onderzoeken die door Schein zijn gedaan naar organisatiecultuur. Samengevat levert dit onderzoek een bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur over veranderbaarheid, publiek-private samenwerkingen en organisatiestructuren en -culturen. Dit onderzoek gaat eveneens in op de vraag of een organisatie een verandering die door de medewerkers wel wordt gedragen in de weg kan staan en andersom. Dit is een relatief nieuw onderzoeksgebied en draagt bij aan het actuele debat over veranderen binnen het institutionalisme. Dit onderzoek laat zien wat de invloed van instituties is op organisaties en hoe het verandering in de weg kan staan. Hiermee sluit dit onderzoek aan op recent gedane onderzoeken naar institutionele verandering en geeft het nieuwe inzichten over de invloed van individuen die weerstand uitoefenen op bestaande instituties.

De Nederlandse Defensieorganisatie heeft als missie om te beschermen wat ons dierbaar is. Zij handelen in algemeen Nederlands belang en proberen daarmee bij te dragen aan een veiliger Nederland. De organisatie kampt op dit moment echter met grote tekorten. Eenheden zijn voor minder dan 80% gevuld, het aantal vacatures loopt op en de juiste materialen ontbreken. Daarnaast ontbreekt het bij de werknemers aan vertrouwen in de organisatie (Tjia, 2018). Binnen de organisatie is er de hoop dat de adaptieve krijgsmacht uitkomsten kan bieden en deze tekorten kan tegengaan. Dat er een verandering moet plaatsvinden is duidelijk, maar de vraag is hoe deze verandering kan worden ingebed in de organisatie. Dit onderzoek zal bijdragen aan het vormgeven van de transitie naar een adaptieve krijgsmacht. Door te onderzoeken op welke niveaus samenwerkingsverbanden mogelijk zijn en te kijken naar de huidige staat van de organisatie kunnen aangrijpingspunten en handvaten worden geboden rondom de transitie. Daarnaast draagt dit onderzoek daarmee indirect bij aan het creëren van een veiliger Nederland. Kortom, dit onderzoek is maatschappelijk relevant omdat het helpt om de defensieorganisatie, specifiek de Koninklijke Landmacht, te transformeren en daarmee bijdraagt aan het maatschappelijk belang van burgers in een “veiliger Nederland”.

## Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

Dit onderzoek stelt de veranderbaarheid van de Koninklijke Landmacht als organisatie centraal. Hierbij wordt gekeken naar de rol van de institutionele waarden van Defensie en de Koninklijke Landmacht op en ten aanzien van de veranderingen waarmee deze organisatie wordt geconfronteerd. De theoretische grondslag van dit onderzoek ligt binnen de theorieën aangaande het institutionalisme en organisatorische verandering. Deze theorieën verhouden zich tot elkaar via een trechter. Het institutionalisme is een wetenschappelijke benadering die de rol van instituties in de samenleving als object van studie heeft. Deze instituties vormen de institutionele waarden van een organisatie. Deze waarden zijn op hun beurt weer onderdeel van de organisatiecultuur. De organisatiecultuur- en structuur zijn tot slot van belang wanneer het gaat om het willen doorvoeren van een verandering en de percepties binnen de cultuur en structuur ten aanzien van verandering. Dit is vereenvoudigd weergegeven in onderstaand figuur.



Figuur 1. Het theoretisch kader visueel afgebeeld

### 2.1 Het institutionalisme

Het institutionalisme is ontstaan vanuit onderzoek naar de structuren binnen de politiek. Door de diverse theorieën en benaderingen die zijn ontstaan en worden geschaard onder institutionele theorie is het niet eenvoudig om een eenvoudige definitie te geven van wat “het institutionalisme” is. Jepperson (2012) gebruikte in het boek ‘The New Institutionalism in Organisational Analysis’ een afgeleide definitie. Zo stelde hij dat er ‘institutional explanations’ zijn die de effecten van instituties weergeven of deze meten ten aanzien van andere effecten of veroorzaakte functies. Deze verklaringen vormen samen een institutionele theorie. Het institutionalisme is de theoretische strategie, bestaande uit de institutionele theorieën, die deze probeert toe te passen en ontwikkelen (Powell & DiMaggio, 2012, p. 153). Binnen het institutionalisme worden instituties gezien als de grondleggers van sociale

constructies die menselijk gedrag, en bijgevolg het verloop en de uitkomsten van sociaal handelen, in belangrijke mate duurzaam structureren. “Als regels, normen en structuren vormen instituties eigenlijk het sociale kapitaal van de samenleving, in de zin dat ze complexe interactie vergemakkelijken en bevorderen” (Hemerijck & Verhagen, 1994, p. 214). Meer recent stellen Lowndes en Roberts in hun boek dat het fundamentele onderwerp dat alle theorieën onder de term ‘institutionalisme’ bij elkaar houdt is dat zij instituties als centrale component van de politiek en de samenleving beschouwen (Lowndes & Roberts, 2013). Kortom, binnen het institutionalisme wordt onderzocht wat de (structurerende) invloed is van instituties, ontstaan door menselijke interactie, op sociaal handelen.

Het institutionalisme heeft de afgelopen decennia verschillende ontwikkelingsfasen doorlopen. De eerste fase, van 1930 tot 1970, wordt gekenmerkt door een proces van verkenning en herontdekking. De focus lag op de rationaliteit van het individu en de vaststaande voorkeuren en waarden die hieruit afgeleid kunnen worden (Alexander, 2005). Instituties werden gezien als informatieverstrekkers en aanleidingen voor strategisch gedrag. In de tweede fase, van 1980 tot laat in de negentiger jaren, is sprake van divergentie en verdeling wat leidt tot het ‘new institutionalism’. Er ontstaan drie hoofdstromingen: het sociologisch, ‘rational choice’ en historisch institutionalisme. De eerste vorm richt zich met name op het organisatorische veld en waarom actoren bepaalde instituties volgen. De tweede vorm bouwt voort op de eerdergenoemde ‘rational choice theory’ en richt zich op individuen en de afwegingen die zij maken om hun interesses na te streven. De derde vorm richt zich op een hoger abstractieniveau en kijkt naar hoe de historische context en padafhankelijkheid van invloed zijn op instituties. De overeenkomsten tussen de drie vormen ligt in het belang dat zij hechten aan het bestaan van instituties. Ondanks alle verschillende uitingen, perspectieven en theorieën in de eerste twee fasen, bevinden we ons nu in een fase waarin er sprake is van convergentie en consolidatie (Lowndes & Roberts, 2013). Er is sprake van convergentie tussen wetenschappers aangaande het definiëren van de ‘wicked issues’ waar het institutionalisme mee wordt geconfronteerd. Ook is er consolidatie rondom een aantal kernconcepten, velen afkomstig uit de eerste en tweede fase, die nu de basis vormen voor de derde fase.

Uit bovenstaande ontwikkelingsfasen wordt het veelzijdige en open karakter van het institutionalisme duidelijk. Tevens toont het aan hoe lang het institutionalisme al een belangrijke beschrijvende en verklarende theorie is. Tegenwoordig wordt door onderzoekers vaak onderzoek gedaan naar de rol van instituties op het doorvoeren van verandering of het ontwikkelen van beleid. Zo onderzocht Tjitske Akkerman (2001) de rol van ideeën en instituties op het sociaal beleid in Nederland sinds 1980 en deed Tine de Moor (2010) onderzoek naar de rol van instituties voor collectieve actie in de vroegmoderne samenleving (Akkerman, 2001; De Moor, 2010). Ook worden instituties vaak in verband gebracht met moderne samenwerkingsvormen en innovatie. Zo werd onderzoek gedaan naar hoe padafhankelijkheid het zelf-organiserende vermogen van burgers kan

belemmeren (Van Buuren, Boons & Teisman, 2012) en werd de invloed van instituties onderzocht binnen het bewerkstelligen van innovatie (Nauweleers, 2001). Dit onderzoek sluit aan op de hiervoor benoemde onderzoeken, omdat het de rol van instituties op het doorvoeren van verandering onderzoekt.

### 2.1.1 Instituties

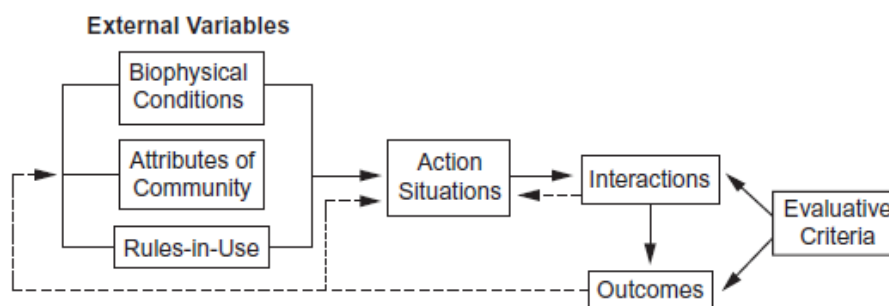
Het concept institutie is, net zoals het institutionalisme, niet eenvoudig te definiëren. Aanvankelijk richtte de term zich op de gevestigde wetgeving, gewoontes of praktijken. Later verschoof de focus naar de acties en gewoontes van overheden en regeringen. Tegenwoordig worden ook de praktijken en gewoontes die door sociale organisatie zijn ontstaan gedefinieerd als instituties (Lowndes & Roberts, 2013). Het is een veelzijdig begrip dat verwijst naar sociale fenomenen op verschillende niveaus. Zo kunnen instituties worden opgeschreven en vastgelegd, formeel, maar kunnen ze ook enkel bestaan in ons hoofd, informeel. Daarnaast kunnen instituties ook meebewegen, maar worden ze veelal gekenmerkt door een mate van robuustheid, leidend tot stabiele en gewaardeerde terugkerende gedrag patronen (ibid.). Hierdoor wordt ook een bepaalde mate van voorspelbaarheid gegenereerd.

Scott (2008) is een van de eerste wetenschappers die in 1995 met een omschrijving van instituties komt. Hij stelde dat het multidimensionale karakter van instituties implicaties heeft voor de manier waarop we omgaan met instituties, de betekenis die ze geven en de manier waarop ze richting geven aan gedrag (Scott, 2008). Gebaseerd op het onderscheid dat Powell en Dimaggio (1983) maakten, stelt Scott (2008) dat er drie dimensies van instituties zijn. Allereerst is er de regulatieve dimensie die feitelijk de regels van het spel bepaald (Vermeulen, 2012). Deze regels kunnen worden opgelegd door bijvoorbeeld de overheid, maar een organisatie kan ook zelf een contract ondertekenen met een regulerende werking. "Binnen organisaties zijn organisatiestructuren, informatiesystemen en werkprocedures voorbeelden van de regulatieve dimensie van instituties" (Vermeulen, 2012, p. 6). Naast de regulatieve is er ook de normatieve dimensie. Normatieve instituties weerspiegelen de waarden en normen van een organisatie. Het gaat dan in het geval van waarden om wat men belangrijk vindt en in het geval van normen over hoe dingen zouden moeten gaan. Uiteindelijk is het voor een organisatie van belang om te handelen in overeenstemming met hun heersende normatieve instituties om legitimiteit te verkrijgen van hun omgeving (Vermeulen, 2012). Tot slot is er nog de cognitieve dimensie van instituties. Door interactieprocessen tussen actoren binnen organisaties ontstaan gedeelde referentiekaders. Uiteindelijk kunnen deze als vanzelfsprekend worden aangenomen door individuen of groepen in organisaties. Deze referentiekaders worden de cognitieve instituties genoemd

De grondslag van instituties is divers. Zo zijn er politieke instituties zoals verkiezingen, politieke partijen, sociale bewegingen en de mensenrechtenverklaring. Deze beïnvloeden burgers ten aanzien van wat zij politiek gezien wel en niet vinden kunnen. Of burgers gebruik maken van deze mogelijkheden is een tweede. Naast bovenstaande formele instituties zijn er ook informele instituties die net zo krachtig kunnen zijn ondanks het feit dat deze niet vaststaan in wetgeving of andere documentatie. Mede hierdoor staan politieke instituties niet stil en bewegen zij mee met de veranderingen in de samenleving. Concluderend kan worden gesteld dat instituties van belang zijn en politieke beslissingen kunnen verklaren (Lowndes & Roberts, 2013). In dit onderzoek zullen de instituties die bestaan in de samenleving en een doorwerking hebben op een organisatie centraal staan en zal minder nadruk worden gelegd op politieke instituties. Dit betekent echter niet dat er geen politieke instituties, in de vorm van medezeggenschap en inspraak, bestaan binnen een (publieke) organisatie.

### 2.1.2 Het 'Institutional Analysis and Development Framework'

Wanneer we voor uitdagingen of problemen komen te staan, gaan we al snel op zoek naar oplossingen. Het is echter de vraag of het niet belangrijker is om eerst het probleem te begrijpen. Vanuit deze gedachte ontwikkelde Elinor Ostrom het 'Institutional Analysis and Development (IAD) Framework'. Dit raamwerk is erop gericht om de complexiteit van een situatie waarvoor mensen instituties, regels en normen bedenken te begrijpen en in kleinere delen op te delen (Ostrom, 2011). Het IAD-raamwerk helpt bij het analyseren van de situatie. Voor het onderzoek naar de veranderbaarheid van de Koninklijke Landmacht is het van groot belang om de situatie te begrijpen en beheersen. Uit een eerste verkenning blijkt dat de organisatie namelijk wordt gekenmerkt door bureaucratie en (fantom) regels. Om de situatie en organisatie te begrijpen kan gebruik worden gemaakt van het IAD-raamwerk. Dit raamwerk ziet er als volgt uit:



Figuur 2. Het 'Institutional Analysis and Development (IAD) Framework' (Ostrom, 2011)

Het raamwerk bestaat uit verschillende variabelen. Allereerst is er de 'action situation'. Dit is de fysieke of sociale omgeving waar interactie tussen verschillende actoren plaatsvindt (Ostrom, 2011). De situatie die ontstaat wordt beïnvloed door de regels en normen die als "gemeenschappelijk"



worden beschouwd. De **interacties** die ontstaan vanuit de 'action situation' en de **uitkomsten** van deze interactie kunnen worden beoordeeld op basis van **evaluatiecriteria**. Wat deze criteria zijn hangt af van de situatie, maar een voorbeeld binnen de politiek zou het wel of niet goedkeuren of implementeren van een wet zijn. De uitkomsten beïnvloeden op hun beurt de **externe variabelen**, die zelf weer van invloed zijn op de 'action situation'. De groep externe variabelen bestaat uit de biofysische omstandigheden, de kenmerken van de gemeenschap en de regels die in gebruik zijn. De biofysische omstandigheden leggen beperkingen op aan wat fysiek wel en niet mogelijk is. De kenmerken van de gemeenschap beïnvloeden wat een groep actoren gezamenlijk kan bewerkstelligen. Kennen zij elkaar, hebben ze dezelfde cultuur, spreken ze dezelfde taal? Het oplossen van problemen gaat bijvoorbeeld gemakkelijker wanneer men elkaar kent en vertrouwt (Ostrom, 2011). Deze externe variabelen leiden er ook toe dat verschillen ontstaan tussen situaties. Zo kan een 'action situation' in verschillende contexten leiden tot verschillende uitkomsten, ondanks dezelfde situatie. Door het raamwerk toe te passen krijgt men inzicht in een problematische situatie. De toepassing leidt tot vragen over wie er deelneemt aan de situatie, wat de biofysische context is, wat de kenmerken zijn van de gemeenschap, welke regels er in gebruik zijn, et cetera. Kortom, het raamwerk leidt tot een grondige analyse van de situatie die wordt gedefinieerd als problematisch (ibid.). Voor dit onderzoek is een dergelijke analyse nuttig voor het verkrijgen van inzicht in wat de huidige situatie is, welke mensen er deelnemen en welke regels er domineren.

## *2.2 Institutionele waarden*

Een van de centrale uitgangspunten in de institutionele theorie is dat organisaties in belangrijke mate worden beïnvloed door normen, waarden, overtuigingen, regels en procedures (Vermeulen, 2012, p. 5). De werking van deze uitgangspunten is tweezijdig. Enerzijds geven ze structuur en orde, maar anderzijds worden ze veelal als vanzelfsprekendheden gezien en niet bewust ervaren. Door deze vanzelfsprekendheid worden instituties ook niet meer ter discussie gesteld. Een organisatie krijgt legitimiteit vanuit zijn omgeving door te handelen volgens diens eigen ontwikkelde normatieve instituties. Deze normatieve instituties worden door organisaties vaak uitgedragen in hun kernwaarden. Deze kernwaarden kunnen worden beschouwd als een van de meest fundamentele componenten van de cultuur van een groep. Ze vormen over het algemeen het hart van het ideologische systeem en fungeren als identificerende waarden die symbool staan voor het behoren tot de groep (Smolicz, 1981). Een organisatie valt ook terug op diens kernwaarden bij het opstellen van een visie of lange termijn doelstellingen. Net zoals instituties kunnen kernwaarden als vanzelfsprekendheden worden beschouwd en daardoor onbewust vastgeroest zitten in een organisatie en leiden tot padafhankelijkheid.

In hun onderzoek naar de manier waarop door verschillende actoren gezamenlijk naar een oplossing wordt gezocht binnen een complex overheidssysteem, stuiten Van Buuren, Boons en Teisman (2012) op deze padafhankelijkheid. Zij stellen dat het gezamenlijk willen oplossen van problemen in complexe systemen wordt gekenmerkt door diverse interesses en belangen binnen een gefragmenteerd en vastgeroest systeem. De complexiteit waar deze systemen mee worstelen wordt gekenmerkt door zes verschillende karakteristieken. Eén van deze karakteristieken is padafhankelijkheid: “Om de ontwikkeling van complexe systemen te begrijpen is het belangrijk om te kijken naar de historische evolutie, omdat deze vaak bepaald wat mogelijk is in de toekomst” (Van Buuren, Boons en Teisman, 2012). Vervolgens limiteert deze padafhankelijkheid het leervermogen van organisaties. Een van de conclusies van het onderzoek naar het probleemoplossend samenwerken luidt dan ook dat het belangrijk is om te weten dat padafhankelijkheid bestaat binnen overheidssystemen, maar dat er ook strategieën zijn om dit te veranderen. Het bewust zijn van het bestaan van vaste routines en patronen kan helpen om een strategie te ontwikkelen die actoren en partijen ertoe aanzet om buiten hun eigen kaders en probleemdefinities te denken (Van Buuren, Boons en Teisman, 2012). Dit onderzoek toont aan hoe padafhankelijkheid een belemmering kan vormen binnen het verandervermogen van organisaties, maar dat het ook loont om mensen bewust te maken van deze padafhankelijkheid om verandering juist wel te bewerkstelligen. Ook het innovatievermogen van organisaties kan worden beïnvloed door instituties. Dit werd door Nauwelaers (2010) onderzocht in haar onderzoek naar de invloed van padafhankelijkheid en instituties op de ontwikkeling van clusterbeleid. Dit is beleid gericht op een netwerk van actoren die actief zijn in een bepaald domein en die door middel van onderlinge samenwerking, en samenwerking met kennisinstellingen, hun competitiviteit wensen te verhogen. Nauwelaers concludeert in haar onderzoek dat ondanks de behoefte aan ‘hardware’, infrastructuur en materialen om innovatie te bewerkstelligen, ‘software’ en ‘orgware’ een sleutelrol vervullen voor bedrijven. Deze immateriële componenten, bestaande uit respectievelijk menselijk en sociaal kapitaal, representeren de bronnen en middelen die nodig zijn voor het op de lange termijn uitvoeren van innovatieprocessen en -strategieën. Het gaat dan om opgeleide en getrainde werknemers, kennis, maar ook normen en regels, cultuur, netwerken en strategie. Daarnaast stelt ze: “Het verleden en instituties hebben een belangrijke invloed op de vorm en de richting waarmee clusterbeleid wordt vormgegeven” (Nauwelaers, 2001, p. 101). Vandaar dat een uniform model voor het ontwikkelen van beleid niet werkt (Nauwelaers, 2001).

Zoals ook uit paragraaf 2.4 zal blijken kan door het bestaan van instituties en afgeleide waarden padafhankelijkheid optreden en een onvermogen om verandering te bewerkstelligen. Door voor de Koninklijke Landmacht in kaart te brengen welke institutionele waarden als leidraad gelden in de samenleving, kan worden gekeken welke instituties en institutionele waarden zitten ingebed in de organisatie en of deze een mate van padafhankelijkheid impliceren.

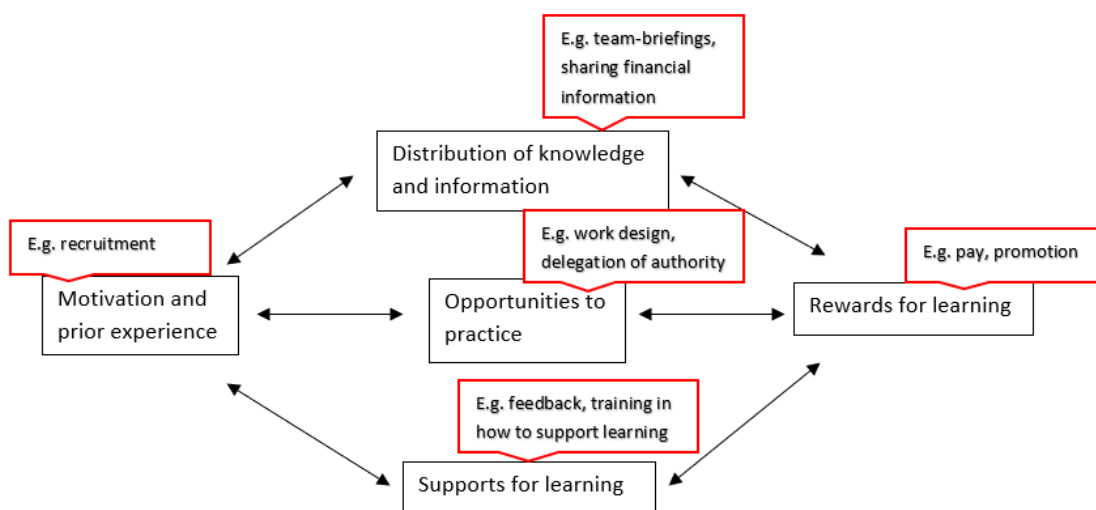
### *2.3 Organisatiecultuur en -structuur*

Een organisatie wordt gekenmerkt door heersende waarden en normen, kernwaarden en overtuigingen. In het verleden werd dit door veel wetenschappers gedefinieerd als de cultuur van een organisatie (Schein, 2010). Cultuur is echter een abstract concept bestaande uit veel meer dan enkel waarden en normen. Schein (2010) stelt dan ook dat cultuur een concept is met veel impact, maar benoemd daarbij de verschijnselen onder de oppervlakte, die voor ons onzichtbaar zijn, en in ons onderbewuste plaatsvinden. Een poging van Schein om het begrip te definiëren leidt tot de volgende formele definitie: “Een patroon van gedeelde basisaannames, ontwikkelt door een groep, voor het oplossen van problemen rondom externe aanpassing en interne integratie. Deze aannames hebben zich door de jaren heen steeds dieper in de organisatie gevestigd en worden nu aan nieuwkomers aangeleerd als de juiste manier om te handelen en denken in het geval van externe en interne problemen” (Schein, 2010, p 18).

Het is niet gemakkelijk om de cultuur van een organisatie te definiëren. De cultuur van een organisatie valt niet te lezen in regels of gedrag die men als nieuwkomer worden aangeleerd. Om cultuur enigszins te kunnen begrijpen dient men deze echt te ervaren (Schein, 2010). Cultuur gaat echter nog dieper dan enkel het gedragscomponent en kent vaak een lange historie. Gedeelde aannames en overtuigingen ontwikkelen zich door ervaringen in het verleden. Leaders en managers worden binnen de theorieën over organisatiecultuur gezien als diegenen die het creëren van een cultuur initiëren. Zij zijn immers diegenen die een groep of organisatie starten. Vervolgens bepalen zij binnen die cultuur de criteria voor goed leiderschap en dus ook wie een leiderschapsrol gaat vervullen. Het is echter ook de rol van leaders om cultuur te veranderen en functioneel te houden zodat de organisatie kan overleven in een veranderende omgeving. Zij moeten zich bewust zijn van de cultuur waar ze in zitten ingebed zodat zij de cultuur beheersen en de cultuur niet hen (Schein, 2010).

Naast het definiëren van de cultuur kunnen organisaties ook worden gestructureerd om de verschillende werkstromen vast te leggen, en te sturen, en om de relaties tussen deze stromen en de organisatieonderdelen te bepalen (Mintzberg, 2006). De organisatiestructuren die hieruit ontstaan dienen aan twee fundamentele uitgangspunten te voldoen: de verdeling van het werk in afzonderlijke taken en de coördinatie van deze taken (ibid.). Naast het inzichtelijk maken van de taakverdeling in een organisatie, kan de structuur van een organisatie ook van invloed zijn op de lerende capaciteiten van een organisatie. Zo bleek uit onderzoeken van Koike (2002) en Darrah (1996). Koike concludeerde op basis van onderzoek naar de ontwikkeling van vaardigheden in Japanse fabrieken en kantoren dat om een hoog niveau van bekwaamheid te bereiken, er een noodzaak ligt bij de werknemers om kennis te verwerven over het totale productiesysteem (de breedte van kennis) en gedetailleerde kennis van

specifieke aspecten (de diepgang van kennis) (Koike, 2002). Darrah (1996) kwam een aantal jaren eerder met vergelijkbare bevindingen en stelt dat de structuur van de organisatie de werknemer wijst op wat geleerd moet worden, hoe de organisatie het leren bij sommige werknemers limiteert en bij anderen juist stimuleert. Daarnaast bepaalt de structuur van de organisatie hoe informatie wordt gepresenteerd en overgebracht, bepaalt het de kansen die werknemers hebben om vaardigheden te ontwikkelen en de indicatoren die worden gebruikt om hun prestaties te evalueren (Darrah, 1996). Op basis van deze twee studies komt Ashton (2004) met een model dat de impact van de organisatiestructuur en -cultuur op de vorm en het proces van leren en ontwikkeling in een organisatie laat zien (zie figuur 3). Dit model stelt dat de motivatie van een individu om te leren afhangt van diens vorige ervaringen en dat dit interacteert met de mate waarin de organisatie toegang tot kennis en informatie faciliteert, de kansen die een organisatie geeft om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen, het voorziet in steun tijdens het leerproces en de manier waarop de organisatie leren beloont. De hypothese bij dit model is: “De beslissingen die genomen worden over de structuur en het functioneren van de organisatie, en de plaats die arbeid daarin inneemt, zijn van fundamenteel belang voor het beïnvloeden van de mate waarin individuen kunnen deelnemen aan het leerproces en dus het niveau van bekwaamheid dat ze verwerven” (Ashton, 2004, p. 45).



*Figuur 3.* Gebieden waar organisatiestructuur – en cultuur invloed hebben op het leerproces

In een onderzoek naar de invloed van de organisatiestructuur en leren binnen de organisaties als belangrijkste antecedenten voor wendbaarheid van personeel, wordt het model van Ashton bevestigd (Alavi, et al., 2014). Het onderzoek van Alavi (2014) stelt een drietal hypothesen op waarvan twee specifiek gaan over de invloed van de organisatiestructuur op het lerend vermogen. Zij bevestigen met hun onderzoek dat een organische organisatiestructuur, gekenmerkt door weinig formalisatie, gedecentraliseerde besluitvorming en een platte structuur, invloed heeft op het leervermogen van de

organisatie. Dit leervermogen kent vier dimensies: ‘commitment to learning’, ‘shared-vision’, ‘open-mindedness’ en ‘knowledge sharing’. “Een platte structuur stimuleert de wendbaarheid van het personeel door de interactie die door de gehele organisatie heen plaatsvindt. Daarnaast biedt gedecentraliseerde besluitvorming meer autonomie en verantwoordelijkheden op verschillende niveaus in de organisatie. Het personeel ontwikkelt zo nieuwe kennis en taken en is dan ook gemotiveerd om proactief te reageren op omstandigheden” (Alavi, et al., 2014, p. 6284). Het onderzoek plaatst tevens kanttekeningen bij de invloed van weinig formalisatie op het lerend vermogen van organisaties. Zo kunnen regels en voorschriften kennis juist ook vergroten, omdat een formele structuur impliceert dat wordt voldaan aan ‘best practices’, waarbij problemen worden geïdentificeerd en werknemers leren middels georganiseerde activiteiten zoals workshops (Alavi, et al., 2014). De auteurs stellen dan ook dat managers en leidinggevenden een flexibele formele structuur moeten ontwikkelen. Dat betekent dat er wel een bepaalde mate van standaardisatie is gericht op het lerend vermogen, maar dat men flexibel is in het ontwikkelen en gebruiken van aangeleerde en verkregen vaardigheden en technieken (ibid.). Binnen dit onderzoek wordt gezocht naar een bevestiging van de verwachting dat de organisatiestructuur van invloed is op het lerend- en verandervermogen van een organisatie. Aangezien de Koninklijke Landmacht wordt gekenmerkt door een hiërarchische en rigide structuur, kan op basis van deze theorie worden verwacht dat er sprake is van een laag verandervermogen.

#### *2.4 Organisatorische verandering*

Binnen organisaties en in de politiek wordt vaak gesproken over een roep om verandering. Een verandering als gevolg van tegenvallende resultaten of om juist proactief in te spelen op situaties. Verandering kan worden gedefinieerd als: “een aanpassing”, “een afwisseling” of “iets anders maken” (Encyclo, 2019). Het gaat om afwijken van datgene wat je altijd hebt gedaan of een aanpassing in gedrag om tot nieuwe of andere inzichten en resultaten te komen. De vraag is vervolgens hoe een dergelijke verandering kan worden bewerkstelligd en hoe verandering in zijn werk gaat. Een van de eerste wetenschappers die verandering van beleid of binnen organisaties probeerde te verklaren is Paul Sabatier. In 1993 introduceert hij het ‘Advocacy Coalition Framework’ (ACF). Dit raamwerk is gericht op het begrijpen van beleidsverandering over de lange termijn door een focus op beleidssubsystemen en bijbehorende ‘belief systems’, bestaande uit een set van waarden, prioriteiten en aannames over hoe deze te realiseren (Sabatier, 1993). Het raamwerk is erop gericht om beleidsverandering te verklaren vanuit de verandering van gedachten of intenties binnen een ‘belief system’, maar neemt daarbij ook de veranderingen in de omgeving in beschouwing. Hoewel het beleidsgericht leren en veranderen vanuit het ‘belief system’ als belangrijk aspect van een

beleidsverandering wordt beschouwd, stelt dit raamwerk dat de meeste veranderingen het resultaat zijn van niet-cognitieve factoren extern aan het subsysteem (Sabatier, 1993). De laatste stap van dit raamwerk is interessant voor dit onderzoek, omdat het de wijze waarop verandering plaatsvindt toelicht. Het model stelt dat de overheersende overtuigingen en normen binnen een 'belief system' moeilijk zijn te veranderen en dat een verschuiving of verandering veelal wordt veroorzaakt door gebeurtenissen buiten het subsysteem (Sabatier, 1993). Dus ondanks de wil om veranderingen te verklaren vanuit het beleidssubsysteem, ligt de mogelijkheid tot het doorvoeren van verandering meestal buiten het systeem zelf en blijken de overtuigingen binnen het systeem weerbarstig ten aanzien van verandering (ibid.).

Al in 1998 benadrukten Altman & Iles (1998) het belang voor organisaties om te leren om zo in te spelen op de uitdagingen waarvoor zij staan. Zij komen met een uiteenzetting van manieren waarop organisaties kunnen leren. Zij benoemen de hiërarchische levels waarop leren kan plaatsvinden. Zo onderscheidt Senge (1990) adaptief en generatief leren. Daar waar adaptief leren een manier is waarbij de nadruk ligt op het oplossen van problemen en het verder gaan op de ingeslagen weg, gaat generatief leren over het creëren van nieuwe kennis in combinatie met bestaande kennis. Tevens worden hierbij de bestaande denkkaders en aannames ter discussie gesteld (Senge, 1990). Vervolgens wordt het onderscheid gemaakt tussen 'single-loop', 'double-loop' en 'triple-loop learning'. Daar waar de eerste de vraag stelt hoe dingen worden gedaan, gaat 'double-loop learning' in op de onderliggende doelen en waarom dingen zijn gedaan en gaat 'triple-loop learning' tot slot in op de essentiële principes waarop de organisatie is gebaseerd en het uitdagen van diens visie, marktpositie en cultuur (Altman & Iles, 1998). In hun onderzoek concluderen Altman & Iles (1998) dat leiders uit angst en risicoaversie vaak niet verder kijken dan single-loop learning (ibid.).

Wat bovenstaande uiteenzetting relevant maakt voor dit onderzoek is dat het laat zien hoe moeilijk het is om verandering bewust van binnenuit door te voeren. Er lijken drie redenen te zijn die het moeilijk doorvoeren van verandering kunnen verklaren. Allereerst is het moeilijk om heersende overtuigingen te veranderen, omdat deze zijn ingenesteld in het systeem. De tweede tegenwerkende kracht ontstaat door de gebeurtenissen die buiten het systeem plaatsvinden, het systeem wel beïnvloeden, maar lastig te ontregelen zijn. Tot slot is er nog angst. De angst om een misstap te begaan of de angst om te veranderen. Door voor de Koninklijke Landmacht in kaart te brengen welke overtuigingen er zijn, welke stabiele factoren en externe gebeurtenissen, kan inzicht worden verkregen in de mogelijke manieren waarop verandering toch enigszins van binnenuit kan worden gestimuleerd.

## *2.5 Instituties en verandering*

Greenwood & Hinings (1996) deden eind jaren negentig een poging om het institutionalisme in verband te brengen met veranderingen in organisaties. Zij beschreven toen de exogene aard van verandering en stelden dat het begrijpen van verandering gaat over het begrijpen hoe organisaties verschillend kunnen reageren op de exogene krachten (Greenwood & Hinings, 1996). Een van de grootste kritiekpunten aangaande het institutionalisme is echter dat het geen verklaring heeft voor, en aandacht besteed aan, het verklaren van verandering. Vaak wordt er gesproken over padafhankelijkheid en onderbroken evenwichten, maar verder gaat het veelal over de stabiliserende en controlerende werking van instituties (Lowndes & Roberts, 2013). Indien sprake is van padafhankelijkheid kan de wil om te veranderen er wel zijn, maar door de krachten van positieve feedback komt een verandering niet van de grond. Wanneer beleidsmakers eenmaal een bepaalde richting op zijn gegaan en een bepaald pad volgen, wordt het moeilijker om dit pad te verlaten. In het geval van een onderbroken evenwicht wordt een lange tijd van stabiliteit bepaald door een dominant beleidsidee. Dit idee wordt ingebed in het beleidssubstelsysteem en in stand gehouden. Door een onverwachte gebeurtenis of aandacht vanuit een bepaalde invalshoek kan het evenwicht omslaan en ontstaat er ruimte voor verandering van de dominante overtuigingen (James, Jones & Baumgartner, 2007).

In de fase van het nieuwe institutionalisme probeerden de drie dominerende vormen wel enigszins op zoek te gaan naar verklaringen voor verandering. Als reactie op de padafhankelijkheid en onderbroken evenwichten die het historische institutionalisme als verklaring gaf, kwam het sociologisch institutionalisme met een nadruk op incrementele verandering. Binnen dit perspectief ligt de nadruk op de relatie tussen organisaties en hun omgeving en of deze relatie deel uitmaakt van een reactief of proactief proces. In het geval van reactieve processen verdwijnen de organisaties die hun instituties niet kunnen aanpassen aan de eisen van de externe omgeving. Evenwel zullen de organisaties met een goede 'fit' overleven en door ontwikkelen. In het geval van een proactief proces zetten organisaties actief in op het vormgeven van hun omgeving door instituties strategisch te ontwerpen (Lowndes & Roberts, 2013). Toch geeft ook het sociaal institutionalisme aandacht aan het terugvallen op bestaande instituties, padafhankelijkheid, door te stellen dat organisaties vaak uniform handelen en reageren door de tijd heen.

In navolging op de theorieën over exogene schokken die leiden tot verandering, komen Mahoney en Thelen (2010) met een theorie over geleidelijke institutionele verandering, ofwel incrementele verandering. Deze theorie is ontstaan vanuit de kritiek op de drie hiervoor benoemde vormen. De onderzoekers stellen dat deze theorieën geen verklaring geven voor geleidelijke verklaring of verandering van binnenuit. Vandaar dat zij zelf komen met een verklaring voor de verandering van instituties. Zij stellen dat er vier typen verandering zijn:

1. 'Displacement': Het verwijderen van bestaande regels en de invoering van nieuwe regels
2. 'Layering': De introductie van nieuwe regels bovenop of naast bestaande
3. 'Drift': De veranderende impact van bestaande regels als gevolg van verschuivingen in de omgeving
4. 'Conversion': De gewijzigde vaststelling van bestaande regels vanwege hun strategische herschikking

Het begrijpen van de verschillende vormen van institutionele verandering helpt bij het verklaren waarom de ene vorm van verandering wel of niet (vaker) voorkomt (Mahoney & Thelen, 2010).

In de fase waarin het institutionalisme zich nu bevindt, wordt er meer aandacht besteed aan institutionele verandering. Het strikte onderscheid tussen de drie vormen binnen het nieuwe institutionalisme neemt af en het aantal gemeenschappelijke onderzoeklijnen aangaande verandering neemt toe. Binnen deze derde fase zijn er verscheidene wetenschappers en theorieën die verandering proberen te verklaren. Deze kunnen onderscheiden worden op basis van twee analytische continua: het tempo waarin verandering plaatsvindt en de balans tussen structuur en actoren (Lowndes & Roberts, 2013). Uiteindelijk leidt dit tot vier kwadranten. Het eerste kwadrant bevat gestructureerde en incrementele verandering. Het tweede kwadrant richt zich op gestructureerde en punctuele verandering. Het derde kwadrant richt zich op actoren en punctuele verandering. Tot slot focust het vierde kwadrant zich op actoren en incrementele verandering. Dit kwadrant laat zien dat er veel verklaringen zijn voor verandering en dat het niet altijd te sturen is vanuit welk kwadrant en hoe verandering gaat plaatsvinden. Verandering laat zich niet gemakkelijk verklaren. Wat wel duidelijk is, is dat het gaat om de samenloop van mensen, instituties en de omgeving. Daarnaast kunnen er drie conclusies worden getrokken uit het kwadrant (Lowndes & Roberts, 2013):

1. Verandering kan worden gestimuleerd door zowel endogene als exogene krachten
2. Incrementele verandering kan transformerende effecten hebben
3. Zowel institutionele verandering als stabiliteit zijn het gevolg van menselijk handelen

Bovenstaande inzichten zijn interessant voor dit onderzoek, omdat het opnieuw verklaart dat het moeilijk is om verandering van binnenuit te bewerkstelligen. Tegelijkertijd wordt gesteld dat het veranderen of stabiliseren van instituties altijd het gevolg is van menselijk handelen. Actoren en hun handelen zijn dus zeker van belang naast de invloeden van buitenaf. Daarnaast lijkt het, ondanks dat het ACF stelt dat het decennia duurt voordat een verandering in een beleidssubsystemen is doorgevoerd, ook mogelijk om de overtuigingen en kernwaarden van een organisatie als verklarend voor het wel of niet plaatsvinden van verandering te definiëren.



## 2.6 De veranderbaarheid van een organisatie

Hoewel verandering onvermijdelijk is, kunnen we onze reactie op verandering zelf vormgeven (Jarret, 2009). Deze reactie vraagt om het maken van keuzes. We kunnen verandering namelijk omarmen of afwijzen. Desalniettemin bestaat er geen ‘best practice’ of generieke strategie voor organisatorische verandering of transformaties (ibid.). Volgens Jarret (2009) is veranderbaarheid de beste voorspeller voor het succes of falen van organisatieverandering: “Ik zie dit als de optelsom van leiderschap, interne routines en organisatorische capaciteiten die bedrijven geschikt en klaar maken voor verandering” (Jarret, 2009, p. 8). Het succes van een verandering hangt daarbij af van de mate waarin de interne capaciteiten van een organisatie overeenkomen met de vereisten van de externe omgeving.

Uit een afstudeeronderzoek, gedaan in 2012, blijkt dat er grofweg drie typen onderzoeken kunnen worden onderscheiden binnen een visie op continue verandering. Een van deze typen onderzoeken betreft onderzoek naar het verandervermogen van een organisatie (Fortuijn, 2012). Vanuit theorieën uit de veranderkunde wordt in dit onderzoek onderzocht in hoeverre diverse organisatiekenmerken van invloed zijn op continue verandering. De organisatiekenmerken die worden behandeld zijn strategie, structuur, processen en procedures, cultuur, technologie, lerend vermogen en veranderhistorie. Het onderzoek concludeert dat alle bovenstaande kenmerken factoren bevatten die van invloed zijn op het continue verandervermogen (ibid.). Dit is weergegeven in onderstaande tabel. Iedere factor in de tabel kan zowel een positieve als een negatieve invloed hebben op het continue verandervermogen.

Tabel 1. Factoren die van invloed zijn op het continue verandervermogen van een organisatie

<b>Organisatiekenmerk</b>	<b>Factoren die van invloed zijn op continue verandervermogen</b>
1. Strategie	De inhoud van de ondernemingsstrategie en het gehanteerde strategisch model
2. Structuur	De mate van hiërarchie en centralisatie, de verbijzondering van arbeidsverdeling en de organisatievorm
3. Processen en procedures	De omvang en het doel van de processen en procedures en de manier waarop gedrag wordt gereguleerd
4. Cultuur	De identiteitsvorming, leiderschap, ongeschreven regels, externe oriëntatie en de perceptie op invloed
5. Technologie	De mate van routine van technologie
6. Lerend vermogen	De leerprocessen en de niveaus van leren
7. Veranderhistorie	Mate van veranderversucces in het verleden

Een van de meest prominente wetenschappers op het gebied van verandermanagement en een vaak genoemde auteur in het onderzoek van Fortuijn (2012) is Jaap Boonstra. Hij stelt dat er vijf gangbare barrières voor veranderen zijn (Boonstra, 2009). Als eerste noemt hij het hebben van een onduidelijke visie. Indien een toekomstvisie te onduidelijk is kan dit demotiverend werken. Aan de andere kant stelt hij dat het ook een strategie kan zijn om opties open te houden en rekening te houden met meerdere scenario's. Een tweede verklaring is een starre structuur. Vaak wordt hiermee gedoeld op de doorgevoerde hiërarchie en de verregaande taakdeling die leiden tot vele niveaus tussen de top van de organisatie en de uitvoering. Om dit te reguleren wordt er de laatste jaren veel gestuurd op het herontwerpen van bedrijfsprocessen (ibid.). Ten derde worden macht en politiek als barrières genoemd. Verandering zet machtsverhoudingen onder druk en leidt tot het veiligstellen van eigen belangen. Als vierde verklaring komt Boonstra met individuele onzekerheid als gevolg van de behoefte van mensen naar zekerheid en stabiliteit. "De verklaring wordt gezocht in angst voor het onbekende, een individuele behoefte aan veiligheid en gebrek aan vertrouwen in de ander" (Boonstra, 2009, p. 9). Deze onzekerheid kan echter worden verminderd door een heldere visie op de koers en aanpak van de verandering. Tot slot, de vijfde verklaring en direct de meest genoemde barrière voor verandering: de organisatiecultuur. "Ingesleten gewoonten en heersende normen in de organisatie belemmeren vernieuwing" (Boonstra, 2009, p. 10). Normen, waarden, gewoonten en tradities geven een organisatie identiteit en werknemers zekerheid. Vandaar dat mensen de cultuur vaak proberen te bewaken in het geval van veranderingen. Het is dan van belang om tijdens een veranderproces de positieve cultuurelementen te benoemen en de belemmerende gedragspatronen bespreekbaar te maken (ibid.). Alle vijf genoemde barrières gaan over de kenmerken van de organisatie en de eigenschappen van individuen in een organisatie. De conclusie die Boonstra vervolgens trekt is dat men niet moet kijken naar de barrières die worden toegeschreven aan de organisatie en individuen, maar dat de aanpak van het veranderproces zelf centraal moet staan (ibid.). In dit onderzoek is het veranderproces van minder groot belang. Uiteraard spelen de veranderaanpak en het handelen van verandermanagers een rol bij het doorvoeren van de transitie naar een adaptieve krijgsmacht. Uiteindelijk is het echter de veranderbaarheid van de organisatie, die mogelijk beïnvloed wordt door instituties, die centraal staat in dit onderzoek.

Naast de mogelijkheid om een organisatie te veranderen, wordt ook geschreven over de onmogelijkheid van organisaties om te veranderen. Deze wordt toegeschreven aan twee vormen van onveranderbaarheid: robuustheid en taaigheid (Van Oss & van 't Hek, 2012). Van Oss en Van 't Hek stellen dat deze twee aspecten ieder hun eigen dynamiek en waarde hebben. Daar waar robuustheid slaat op het vermogen van een organisatie om onder veranderende omstandigheden zichzelf te blijven, gaat taaigheid over de reactie van een dergelijk robuust systeem op een externe verandering (ibid.). Het ontstaan van robuustheid wordt door de onderzoekers toegeschreven aan de routines die

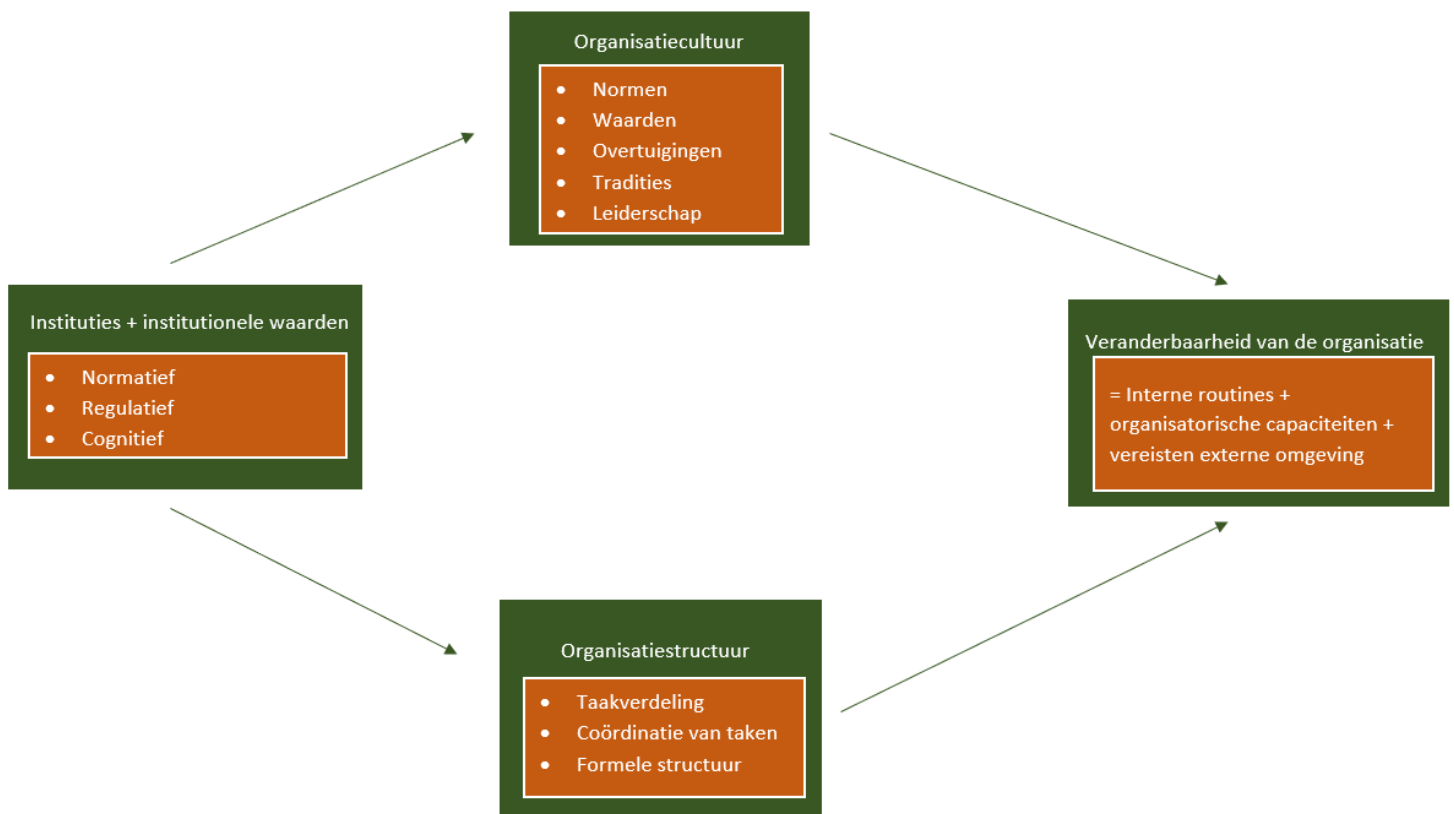
ontstaan, als gevolg van organiseren, en vervolgens stabiliteit veroorzaken. Robuustheid is niet per definitie verkeerd, het zorgt juist voor een gepaste mate van stabiliteit en zonder stabiliteit is weinig beweging mogelijk. Het kan echter ook doorslaan in fixatie met als gevolg dat men alleen maar gericht is op het behouden van wat er is. Daarnaast kan er juist ook geen robuustheid ontstaan waardoor men alleen maar gericht is op beweging en verandering zonder enige focus op het creëren van stabiliteit (ibid.). Als reactie op robuustheid kan taaigheid ontstaan. Deze taaigheid bestaat uit een aantal fenomenen die ertoe leiden dat een organisatie verandering buiten zich houdt en onveranderd blijft. Verandering betekent voor mensen vaak dat zij ander gedrag moeten toepassen dan ze gewend zijn. Als gevolg moeten zij ook hun vertrouwde handelingspatronen en routines loslaten. Dit is een lastig proces, omdat patronen en routines niet makkelijk zijn af te leren. In een verandering duwt de organisatie in reactie op de verandering terug en probeert oude patronen en routines te herstellen (Van Oss & Van 't Hek, 2012). Fenomenen die ertoe kunnen leiden dat een organisatie onveranderd blijft zijn terugveren, smoren en calculeren. Bij de eerste twee fenomenen leveren mensen hun eigen constructieve bijdrage aan de verandering. Bij calculeren gaat het echter om het eigen belang van individuen. Door calculeren en strategisch te handelen kunnen zij behouden wat ze hebben en ervoor zorgen dat de verandering vastloopt (ibid.).

Concluderend kan gesteld worden dat de veranderbaarheid van een organisatie gekenmerkt wordt door diverse factoren. De veranderbaarheid van een organisatie wordt in dit onderzoek gedefinieerd als de optelsom van interne routines en organisatorische capaciteiten beïnvloed door de vereisten van de externe omgeving. De mate waarin een organisatie vervolgens in staat is om te veranderen wordt beïnvloed door diverse interne en externe factoren. Deze interne en externe factoren zijn in deze paragraaf besproken. Door het in kaart brengen van deze factoren kan men op ze inspelen. Boonstra (2009) benoemt het belang van het veranderproces en maakt daarbij onderscheid tussen ontwerpen en ontwikkelen. Voor het advies dat mogelijk voortvloeit uit dit onderzoek is het relevant om na te denken over de manier waarop een verandering wel doorgevoerd kan worden. De focus van dit onderzoek ligt echter op de manier waarop instituties de veranderbaarheid van een organisatie beïnvloeden. Het is daarom van groter belang om veranderbaarheid en de invloeden op veranderbaarheid te definiëren en conceptualiseren. De bovenstaande uiteenzetting van relevante theorieën en concepten leidt tot een conceptueel model dat wordt toegelicht in het volgende hoofdstuk.

## Hoofdstuk 3. Onderzoeksdesign

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode uiteengezet aan de hand waarvan het onderzoek naar de veranderbaarheid van de Koninklijke Landmacht is uitgevoerd. Op basis van de in het vorige hoofdstuk geïntroduceerde theorieën en concepten wordt een conceptueel model gepresenteerd. Ook worden de verwachtingen die dit model genereerde toegelicht. Vervolgens worden de concepten uit het model geoperationaliseerd zodat deze ook meetbaar worden. Daarna volgt een toelichting op de onderzochte cases. Achtereenvolgens wordt dan uitgelegd welke methoden er werden gebruikt tijdens het onderzoek, hoe de kwalitatieve analyse is uitgevoerd en zal tenslotte gekeken worden naar de indicatoren die de kwaliteit van het onderzoek waarborgen.

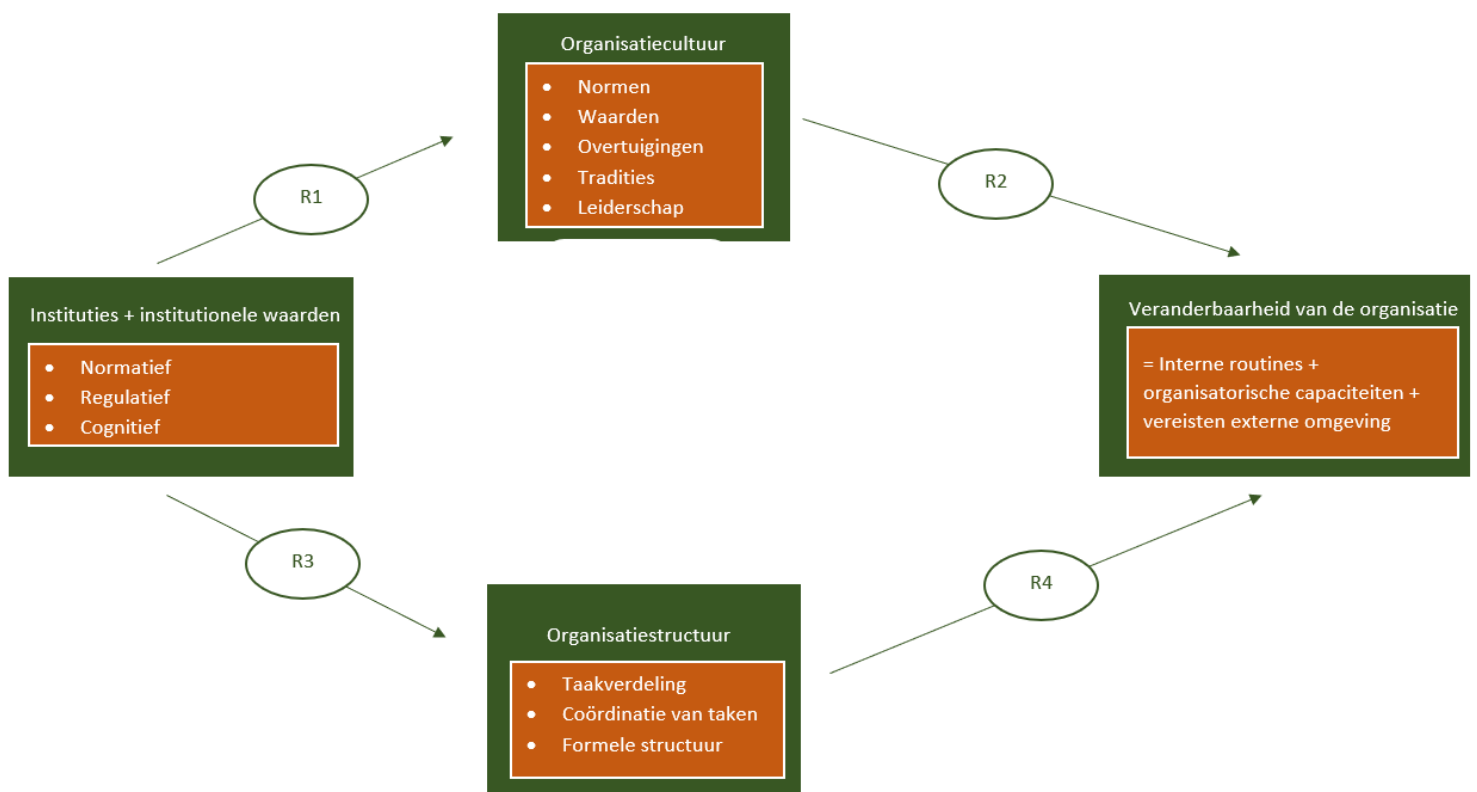
### 3.1 Het conceptueel model



Figuur 4. Het conceptueel model

Het figuur hierboven is het conceptueel model behorend bij de concepten en theorieën die in het vorige hoofdstuk zijn gepresenteerd. Deze concepten en theorieën leiden tot de onderzoeksvraag die dit onderzoek probeerde te beantwoorden: *“Wat is de invloed van de institutionele waarden van de Koninklijke Landmacht op de veranderbaarheid van de organisatie?”* Het conceptueel model laat de verwachtingen zien die zijn gebaseerd op het in het vorige hoofdstuk opgestelde theoretisch kader en is gebaseerd op vier causale relaties. Allereerst wordt verwacht dat instituties, normatief, regulatief en cognitief, en institutionele waarden de organisatiecultuur beïnvloeden (R1). Deze cultuur wordt gevormd door normen, waarden, overtuigingen, tradities en leiderschap. Vervolgens beïnvloedt de organisatiecultuur de mate waarin de organisatie in staat is om te veranderen (R2). Eenzelfde causale relatie is er tussen instituties, institutionele waarden en de organisatiestructuur (R3). De organisatiestructuur bestaat uit de taakverdeling, de coördinatie van taken en uiteraard de formele structuur. Ook van deze variabele wordt verwacht dat er een directe invloed is op de veranderbaarheid van de organisatie (R4). De organisatiecultuur- en structuur vormen de intermediërende variabelen in het causale verband tussen de instituties/institutionele waarden en de veranderbaarheid van de organisatie.

*Figuur 5.* Het conceptueel model inclusief de verwachte relaties



### 3.2 Operationalisatie

Om de relaties in het conceptueel model te kunnen onderzoeken is het van belang de theorieën en daaruit voortvloeiende concepten correct te operationaliseren om zo de validiteit en de geldigheid van resultaten te kunnen waarborgen. Hieronder zal een uiteenzetting volgen van de geoperationaliseerde concepten. Hieruit wordt duidelijk op basis van welke indicatoren, gededuceerd uit bestaande wetenschappelijke theorie, de empirie is onderzocht.

Concept	Definitie	Dimensies	Indicatoren
Instituties + institutionele waarden			
Regulatieve onderdelen van legitimiteit	De vastgelegde regels met een formeel en dwingend karakter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wetgeving</li> <li>• Regelgeving</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De aanwezigheid van de grondwet</li> <li>• NAVO-afspraken</li> <li>• Nationale wetgeving over en aangaande Defensie</li> </ul>
Normatieve onderdelen van legitimiteit	De waarden en normen in de samenleving aangaande legitimiteit	Kernwaarden (eerlijkheid, transparantie, inspraak en consensus)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kernwaarden die worden aangenomen, maar die niet formeel zijn vastgesteld</li> <li>• De mate waarin men <b>eerlijkheid</b> een belangrijke kernwaarde vindt</li> <li>• De mate waarin men <b>transparantie</b> een belangrijke kernwaarde vindt</li> <li>• De mate waarin men <b>inspraak</b> een belangrijke kernwaarde vindt</li> <li>• De mate waarin men <b>consensus</b> een belangrijke kernwaarde vindt</li> </ul>
Cognitieve onderdelen van legitimiteit	De gedeelde opvattingen in de samenleving aangaande legitimiteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overtuigingen</li> <li>• Visies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De aanwezigheid van de overtuiging dat <b>legitimiteit</b> vergroot moet worden</li> <li>• De aanwezigheid van de overtuiging dat men <b>samen moet werken</b></li> <li>• De aanwezigheid van de overtuiging dat men <b>adaptief</b> moet zijn</li> <li>• De aanwezigheid van de overtuiging dat men <b>toekomstbestending</b> moet zijn</li> </ul>

Organisatiecultuur			
Normen	Opvattingen die in een samenleving ten grondslag liggen aan de manier waarop men zich in gegeven situaties wel of juist niet moet gedragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gedragingen</li> <li>• Informele gedragscodes</li> <li>• Kernwaarden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een praktijk die door iedereen in de organisatie genoemd wordt, maar nergens is vastgelegd</li> <li>• Een praktijk die door iedereen in de organisatie als normaal wordt beschouwd, maar nergens is vastgelegd</li> <li>• Een praktijk in de organisatie waarvan men zegt dat deze (niet) past/hoort binnen de organisatie</li> </ul>
Waarden	Belangrijke maatstaven of principes die het eigen gedrag sturen en op grond waarvan men het eigen gedrag en dat van andere beoordeelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevindingen</li> <li>• Principes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een gedraging die als ongepast wordt beschouwd en wordt verafschuwd</li> <li>• De criteria (informeel) waaraan praktijken in de organisatie moeten voldoen</li> </ul>
Overtuigingen	Gedeelde basisaannames en waarheden (die men vaak niet bewust ervaart)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aannames</li> <li>• Gedachten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanwezigheid van visie of de aanwezigheid van plannen voor de toekomst</li> </ul>
Tradities	Gebruiken en gewoonten die van de ene generatie op de andere worden doorgegeven	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebruiken</li> <li>• Gewoonten</li> <li>• Routines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een terugkerende gebeurtenis die in stand wordt gehouden binnen de organisatie</li> <li>• Een handeling die volgens een vast, routinematig patroon wordt uitgevoerd</li> <li>• Een praktijk die bijdraagt aan de vorming van "de identiteit" in/van de organisatie</li> </ul>
Leiderschap	Leiderschap is een proces waarbij een individu een groep van individuen beïnvloedt om een bepaald doel te bereiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leiderschapsstijlen</li> <li>• Leiderschapsrollen</li> <li>• Competenties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De mate waarin men zich verplicht voelt om zich te verantwoorden ten opzichte van bepaalde personen</li> <li>• De mate waarin men wordt beïnvloed door het handelen van een bepaald persoon in de organisatie</li> <li>• De mate waarin/manier waarop men sturing van bovenaf ervaart</li> <li>• De waarin men competenties toeschrijft aan bepaalde mensen in de organisatie</li> </ul>

Organisatiestructuur			
Formele structuur	Omvat de organieke structuur met de vaststelling van de functies, taken en daaruit voortvloeiende bevoegdheden en verantwoordelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Functies</li> <li>• Taken</li> <li>• Bevoegdheden</li> <li>• Verantwoordelijkheden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De positie die een werknemer formeel toebedeeld heeft gekregen</li> <li>• De functie die een werknemer, volgens het organogram, in een organisatie bekleed</li> </ul>
Taakverdeling	De manier waarop bepaalde taken verdeeld zijn binnen een organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capaciteit</li> <li>• Procedures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De ruimte die de werknemers ervaren om eigen keuzes te maken qua uit te voeren werkzaamheden</li> <li>• De procedures die vastliggen in de organisatie</li> <li>• De praktijken die men toeschrijft tot hun eigen functie</li> </ul>
Coördinatie van taken	Het afstemmen van de mensen en de middelen tijdens het werk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mechanismen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De mechanismen in de organisatie die bepalen wie welke taak uitvoert en verantwoordelijk is voor een bepaalde taak</li> </ul>
Veranderbaarheid			
De veranderbaarheid van een organisatie	De optelsom van leiderschap, interne routines en organisatorische capaciteiten die bedrijven geschikt en klaar maken voor verandering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Robuustheid</li> <li>• Taaiheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De mate waarin een organisatie robuust optreedt ten aanzien van verandering</li> <li>• De reactie van een organisatie op een verandering in de omgeving</li> </ul>



### 3.3 De cases

De inrichting van de adaptieve krijgsmacht staat al langer op de agenda van de verschillende operationele commando's die onderdeel uitmaken van de Nederlandse Defensieorganisatie. De eerste pilot is recentelijk geëvalueerd en verschillende projecten staan in de startblokken. Om het onderzoek voor zowel de stageorganisatie als het scriptieonderzoeksproces behapbaar te maken, is ervoor gekozen om binnen de dataverzameling een focus aan te brengen op cases. De selectiecriteria voor de drie cases waren allereerst gericht op de inhoud van de pilots en projecten. Vanuit het idee van de adaptieve krijgsmacht wordt er binnen de beleidsstukken veelal toegeschreven naar adviezen die zijn toegespitst op mensen, middelen en manieren. Om hierop aan te sluiten is bij de selectie van de cases gekozen voor drie pilots/initiatieven die allen een andere focus hadden. Allereerst is gekozen voor een pilot die gericht was op het uitwisselen van mensen, middelen en manieren, de DVS pilot. Daarnaast is een pilot gekozen waarin mensen en middelen zijn uitgewisseld, 'Operation Casper'. Tot slot is gekozen voor een initiatief gericht op het uitwisselen van mensen en kennis, de samenwerking met het Rode Kruis. Eveneens is ervoor gekozen om bij de selectie van de cases te kijken naar de verschillende niveaus waarop de pilots en initiatieven zijn geïnitieerd en uitgevoerd. Alle drie de cases hebben binnen een andere afdeling en/of eenheid plaatsgevonden. Dit is gedaan ter waarborging van de diversiteit aan onderzoeksobjecten. Naast boven genoemde selectiecriteria voor de drie cases is ook gekeken naar de beschikbaarheid en toegankelijkheid van de data en de betrokkenen die werden beschouwd als potentiële respondenten. Hieronder wordt een korte beschrijving gegeven van de drie onderzoekscases.

#### 3.3.1 De DSV Pilot

De DSV Pilot is een samenwerkingsverband tussen het Operationeel Ondersteuningscommando Land (OOCL) van de Landmacht, meer specifiek de eenheid 1 Civiel-Militair Interactie Commando 1 (CMICo), en het Bevoorraders- en Transport Commando (B&TCo) met DSV Solutions Nederland B.V. De pilot bestond uit twee delen. Het eerste deel was gericht op het inzetten van mensen, middelen en manieren van civiele logistieke partijen bij een schietoefening. Het tweede deel was gericht op het inzetten van militair personeel binnen de civiele warehouse- en transportomgeving van de deelnemende logistieke partijen. De pilot bestond uit verschillende fasen, te beginnen met de voorbereidende fase in november 2017 en eindigend met een afsluitende fase in september 2018. De casus kent veel betrokkenen vanuit diverse onderdelen van Defensie en DSV. De pilot is op dit moment afgerond en bevindt zich in een fase waarin vervolgstappen worden genomen gericht op het creëren van een logistiek ecosysteem. De keuze voor deze casus is zowel inhoudelijk als praktisch van aard. Deze casus is relevant en gekozen als object van studie, omdat het de eerste uitgewerkte en

geëvalueerde pilot omtrent de adaptieve krijgsmacht binnen de Landmacht betreft. Daarnaast waren er veel betrokkenen die geschikt zijn als potentiële respondenten.

### 3.3.2 'Operation Casper'

'Operation Casper' is een pilot die zich in de afrondingsfase bevindt. Het evaluatierapport is onlangs intern uitgebracht en de eerste resultaten zijn bekend. Daarnaast staat een tweede oefening gepland. Dit is een pilot van het 101 Geniebataljon, ook wel bekend als de aannemer van Defensie, en onderdeel van het OOCL. Zij zijn een samenwerking aangegaan met een civiele partner, Snijder BV, ten aanzien van Grond-, Weg- en Waterbouw (GWW). Het doel van de pilot was het vergroten van het vermogen van het geniebataljon door het betrekken van de civiele partner in zowel het plannings- als uitvoeringsproces. Uiteindelijk ontstond hieruit een adaptieve groep van militairen die civiele taken en burgers die militaire taken uitvoerden. Net zoals de DSV pilot was deze pilot relevant, omdat het gaat om een pilot die zich in de evaluatiefase bevindt. Eveneens is er een grote enthousiaste groep betrokkenen die als potentiële respondenten gelden en waren er inhoudelijke documenten beschikbaar.

### 3.3.3 Het Nederlandse Rode Kruis

Het Nederlandse Rode Kruis (NRK) en het Commando Landstrijdkrachten (CLAS) kent al een aantal lopende initiatieven gericht op kennisdeling en de uitwisseling van mensen. Een nieuwe samenwerking aangaande kennisdeling is in ontwikkeling. Dit betreft een samenwerking tussen het NRK, de Ambulance Dienst Amsterdam en het Defensie Ondersteuningscommando (DOSCO) en CLAS. DOSCO is een overkoepelend orgaan wat in hiërarchie naast CLAS staat en dus ook de andere operationele commando's, zoals de Luchtmacht en Marine, ondersteunt. Opgedeeld in een drietal hoofdthema's zijn er een aantal "nieuwe" concrete voorstellen om de samenwerking en de inrichting van de krijgsmacht te bevorderen. Dit initiatief bevindt zich nog in een voorbereidende fase, wat het een interessant object van studie maakte vergeleken met de eerdere twee cases. Daarnaast is het een interessant initiatief, omdat het is gericht op het delen van kennis, opnieuw een andere invalshoek. Ook hiervoor geldt dat documenten beschikbaar waren en een lijst met interessante en potentiële respondenten kon worden opgesteld.

## 3.4 Methoden

Het onderzoeksdesign beslaat een kwalitatief casusonderzoek. Dit houdt in dat er naast een breder onderzoek naar de inrichting van de adaptieve krijgsmacht, binnen dit onderzoek drie cases worden onderzocht in de vorm van een 'case study'. Deze 'case studies' richten zich op drie bestaande pilots

en initiatieven die binnen de Koninklijke Landmacht zijn ontwikkeld in het kader van de inrichting van de adaptieve krijgsmacht. Kwalitatief onderzoek gaf de mogelijkheid meerdere dataverzamelmethode naast elkaar te gebruiken. Daarnaast gaf het mogelijkheden om zelf actief het veld in te gaan, documentanalyses te doen en interviews te houden met betrokkenen (Mortelmans, 2013). Dit is belangrijk voor dit onderzoek, omdat op deze manier niet alleen werd gelezen hoe de transitie en de inrichting van de adaptieve krijgsmacht eruit moet zien, maar ook werd ervaren hoe de mensen in de organisatie de transitie zelf ervaren en wat hun visie is. Dit geeft eveneens de mogelijkheid om een advies te geven aan de stageorganisatie over de transitie die is gebaseerd op de huidige situatie zoals die wordt beschreven door de mensen binnen deze organisatie.

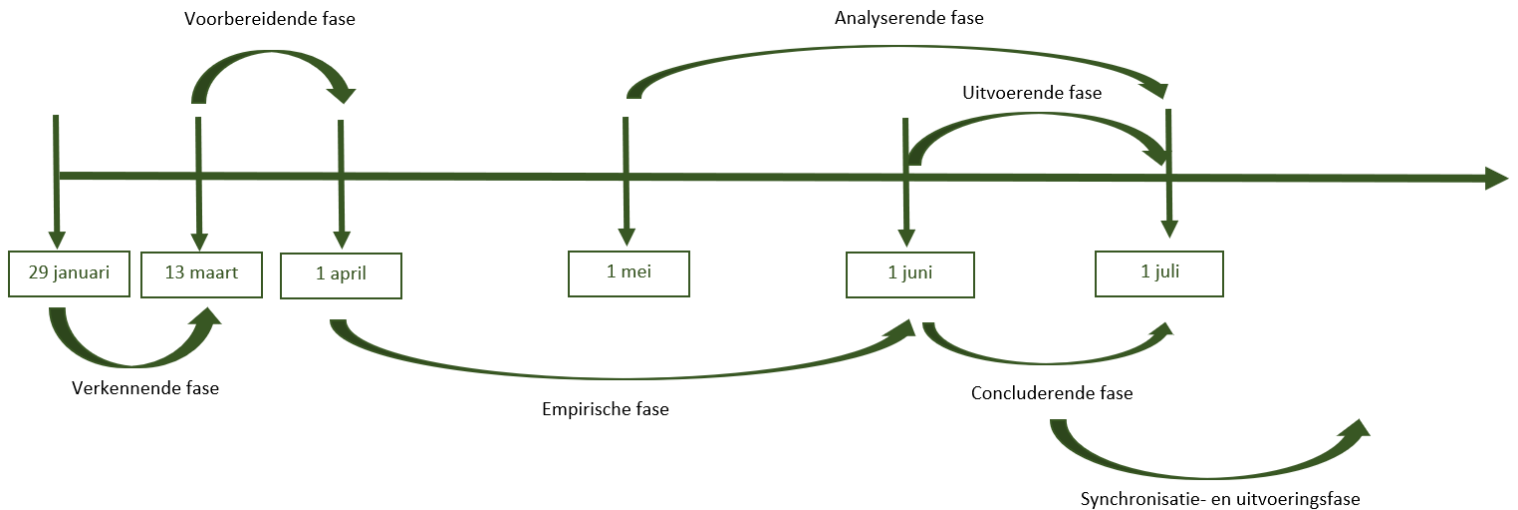
De kwalitatieve analyse is gebaseerd op de resultaten uit de documentanalyses en de semigestructureerde interviews met belanghebbenden binnen de Koninklijke Landmacht. De keuze voor dit type onderzoek is ook het resultaat van de opgestelde onderzoeksvraag: *“Wat is de invloed van de institutionele waarden van de Koninklijke Landmacht op de veranderbaarheid van de organisatie?”* Met dit type design is het mogelijk om de focus te leggen op mensen en hun gedrag vanuit een holistisch gedachtengoed. Dit betekent dat het object van studie op een systematische, uitgebreide en geïntegreerde manier is benaderd (Mortelmans, 2013).

Het onderzoek is deductief van aard. Vanuit de theorie is een raamwerk gevormd dat leidend is voor het onderzoek en richting geeft aan de denkkaders van de onderzoeker. Op basis van deze theorie zijn bovenstaande verwachtingen gevormd, zie figuur 5, en wordt de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen onderzocht. De vraag vanuit de Koninklijke Landmacht is echter breder dan enkel de drie cases die zijn onderzocht. Zij wilden een kader waaruit blijkt wat wel en niet adaptief kan worden ingericht binnen het gehele Commando Landstrijdkrachten (CLAS). Vandaar dat er ook analytische inductie heeft plaatsvinden. Deze analytische methode heeft tot doel te komen tot algemeen geldende uitspraken op basis van specifieke gevallen (Mortelmans, 2013). In eerste instantie is door middel van deductie het raamwerk gevormd en geanalyseerd. Vervolgens is middels analytische inductie een generiek advies opgesteld.

De methoden die worden gebruikt voor dit onderzoek worden hieronder toegelicht. Binnen dit onderzoek heeft datatriangulatie plaatsgevonden. Triangulatie houdt in dat het resultaat krachtiger wordt naarmate het van verschillende zijden wordt bekeken (Mortelmans, 2013). Datatriangulatie is het combineren van data verzameld door verschillende dataverzamelingenbronnen (Ibid.). Dit is bewerkstelligd door zowel het doen van een documentanalyse als het spreken van verschillende respondenten. Door de bronnen te combineren worden de nadelen van de ene methode, zoals het gebrek aan diepgang in een document en de onmogelijkheid om door te vragen, opgevangen door de voordelen van de andere methode.

Een overzicht van de verschillende fasen waaruit dit onderzoek bestond is hieronder weergegeven in figuur 6. De tijdsplanning is gebaseerd op de onderzoeksopdracht die is gegeven vanuit de Koninklijke Landmacht en parallel liep aan dit scriptietraject.

*Figuur 6.* Een overzicht van het onderzoeksproces



### 3.4.1 Documentanalyse

De data voor de documentanalyse werd door de onderzoeker zelf verzameld. Er zijn verschillende typen documenten en naslagwerken geanalyseerd. Aanvankelijk begon de analyse door het bestuderen van kamerbrieven, beleidsmemo's en nota's. Deze zijn openbaar toegankelijk en daardoor makkelijk te verkrijgen en analyseren. Vanuit de organisatie werden beleidsdocumenten, verslaglegging van vergaderingen en andere bijeenkomsten en evaluaties toegankelijk gemaakt. Deze werden verkregen via de interne medewerkerssite, intranet, of doorgestuurd via de stagebegeleider of andere medewerkers. Daarnaast zijn er in de voorbereidende fase ook een aantal bijeenkomsten bijgewoond. Een overzicht van de bijgewoonde bijeenkomsten is toegevoegd als bijlage (bijlage 2). Vaak volgde na het bijwonen van deze bijeenkomsten een verslaglegging door de studenten of door een andere aanwezige naar aanleiding van de gedane observaties. Deze documenten zijn eveneens gebruikt als naslagwerk voor dit onderzoek. De vertrouwelijkheid van alle verkregen informatie had als gevolg dat er discreet met de documenten om moest worden gegaan. De documenten zijn geanalyseerd via een kwalitatieve analyse gebaseerd op de indicatoren die zijn afgeleid uit het conceptueel model en geoperationaliseerd met behulp van wetenschappelijke literatuur.

### 3.4.2 Interviews

Op basis van de documenten die in de eerste fase van het onderzoek, februari en maart 2019, zijn doorgenomen en geanalyseerd is een lijst met potentiële respondenten opgesteld. Deze bestond uit namen van mensen die binnen de Landmacht, maar ook binnen Defensie, betrokken zijn bij de transitie naar een adaptieve krijgsmacht. Deze lijst is tijdens het uitvoeren van het onderzoek continu geüpdatet. Vervolgens is deze lijst ter controle naar de stagebegeleiders verstuurd. Zij hebben aangegeven welke respondenten het meest urgent waren om te spreken en mogelijk de meest interessante bevindingen zouden doen opleveren. Aangezien het onderzoek voor de stageorganisatie door drie studenten werd uitgevoerd, is rekening gehouden met het object van studie bij de verdeling van het benaderen en interviewen van de respondenten. De respondenten werden allemaal gemaild. Sommigen zijn ook 'face-to-face' aangesproken en vervolgens gemaild met de vraag of zij bereid waren om mee te werken aan het onderzoek. Uiteindelijk reageerden alle benaderde respondenten positief en hebben in totaal zeventien interviews plaatsgevonden. Zestien interview hebben 'face-to-face' plaatsgevonden en één interview telefonisch. De interviews waren semigestructureerd van aard. Aan de hand van de documentanalyse is een generieke topiclist opgesteld (zie bijlage 6) die gold als algemeen interviewschema. Tijdens de interviews werd hier, afhankelijk van de respondent, enigszins inhoudelijk van afgeweken, maar bleef de structuur van elk interview gelijk. Voorafgaand aan de interviews werd aan de respondenten toestemming gevraagd om het interview op te nemen. Alle respondenten reageerden hier positief op. De geluidsopnamen werden vervolgens gebruikt om de interviews te transcriberen met behulp van het programma 'Express Scribe'. De interviews duurden minimaal vijftig en maximaal vijfenzeventig minuten. De transcripten vormden vervolgens de data voor het coderen en de uiteindelijke kwalitatieve analyse. De volgende paragraaf zal dieper ingaan op de analyse.

### 3.4.3 Observaties

Naast de documentanalyse en interviews zijn bijeenkomsten, vergaderingen, werkbezoeken en een presentatie bijgewoond die hebben bijgedragen aan het beeld van de adaptieve krijgsmacht binnen Defensie en het beeld van de defensieorganisatie in het algemeen (zie bijlage 2). Hieronder vielen twee symposia over de adaptieve krijgsmacht die door afgevaardigden van de bestuursstaf zijn georganiseerd, namelijk Adaptief in Beeld II en Adaptief in Beeld III. Ook viel hier een strategiesessie voor het logistiek ecosysteem bij Kirkman Company onder, alsmede een vergadering vanuit de genie over de adaptieve beschikbaarheid van bouwmaschinen. Daarnaast zijn een CLSK-oefening in Leeuwarden en een relatie-dag van CZSK aan boord van Zr.Ms. Van Speijk bezocht. Ook zijn enkele werkgroepen bijgewoond, namelijk de werkgroep Legervorming en de werkgroep 'Klein' en 'Groot' onder leiding van kolonel Jongejeugd. Verder zijn werkbezoeken afgelegd aan het Coördinerend

Programma Management in Den Haag en aan het bureau Vredesoperaties op de Du Moulinkazerne in Soesterberg. Ten slotte is een presentatie over de adaptieve krijgsmacht door adjudant De Kaste aan onderofficieren als deel van hun tertiaire vorming bijgewoond. Deze observaties droegen bij aan het creëren van een beeld van de organisatie, maar hierdoor werden ook contacten gelegd met potentiële respondenten. Daarnaast gaven de observaties inzicht in de huidige werkwijzen, structuren en cultuur binnen de organisatie en de impact van deze werkwijzen op de veranderbaarheid van de organisatie.

### 3.5 De kwalitatieve analyse

Alle interviews zijn uitgewerkt in transcripten. De transcripten starten met een korte beschrijving van de setting van het interview en in sommige gevallen werd benoemd welke bijzonderheden er op te merken waren tijdens het interview. De transcripten zijn vervolgens opgedeeld op basis van het onderwerp dat een bepaalde passage besprak. Vaak ging het in het begin van een interview bijvoorbeeld over het onderzoek, een introductie door de respondent en een toelichting op diens achtergrond en functies binnen de organisatie. Aan het einde werd vaak concluderend gesproken over of een respondent een verandering wel al dan niet zag plaatsvinden. Deze opdeling werd gebruikt ter ondersteuning van de analyse van de transcripten. De analyse van de transcripten is gebaseerd op een initiële fase van inductief coderen waarin belangrijke bevindingen werden gearceerd, maar nog niet werden ingedeeld in specifieke codes. Dit werd gedaan zodat allereerst met een objectieve blik werd gekeken naar de resultaten en was ter voorkoming van het direct koppelen van een waardeoordeel aan de resultaten. Vervolgens werd in de volgende fase van de analyse daadwerkelijk gecodeerd volgens het opgestelde codeerschema, zie bijlage 7.

#### 3.5.1 Deductieve Analyse

Na de eerste fase waarin de transcripten globaal werden gescand en met de hand werden gearceerd indien er een mogelijk belangrijke bevinding werd benoemd, werd over gegaan op de deductieve analyse gebaseerd op het codeerschema. Om de theoretische deelvragen te kunnen beantwoorden werd binnen de codering per variabele onderscheid gemaakt op dimensie en indicator. Vaak werden indicatoren niet specifiek genoemd, maar waren deze wel uit een bepaalde passage af te leiden. Zo sprak men niet over *normen* en *waarden*, maar sprak men wel vaak over welk gedrag sociaal geaccepteerd werd binnen de organisatie en om welke mentaliteit militairen bekend staan. Daarnaast sprak men ook veel over de belemmerende taakopsplitsing en het gebrek aan eigenaarschap als gevolg van de structuur van de organisatie. Uiteindelijk werd elk transcript één voor één, zin voor zin, doorlopen. De gecodeerde zinnen en woorden werden vervolgens in een tabel in Excel gegroepeerd per indicator. Zo ontstond een Excelbestand met twaalf kolommen waarin per respondent de

coderingen waren gegroepeerd. Vervolgens werd voor elke indicator een nieuw tabblad aangemaakt zodat deze per case, per respondent konden worden uitgeschreven in de bevindingenparagraaf. Deze bevindingen vormden de aanzet voor de tabel, gepresenteerd in paragraaf 5.2, die het resultaat is van de deductieve analyse. De analyse is uitgevoerd door de stellingen en verklaringen van de verschillende respondenten te groeperen binnen de variabelen en deze te koppelen aan het conceptueel model. Dit proces van deductieve analysering heeft geleid tot conclusies en aanbevelingen ten aanzien van de veranderbaarheid van de organisatie.

### 3.5.2 Analytische inductie

Door het semigestructureerde karakter van de interviews was het mogelijk om met de respondenten te spreken over onderwerpen die niet in de topiclist waren opgenomen, maar wel relevant waren voor het doel van het onderzoek en uiteindelijk als codes in de codeerboom zijn opgenomen. Zo werden in de eerste interviews aanbevelingen gedaan over het institutionaliseren van het concept 'de adaptieve krijgsmacht' die in de latere interviews konden worden voorgesteld als praktische aanbevelingen en van feedback konden worden voorzien door de respondenten. Ook hebben de eerste interviews ertoe geleid dat een extra vraag werd toegevoegd aan de topiclist zodat deze uiteindelijk bij iedere respondent aan bod kwam. Dit allen met als resultaat het generieke advies waar de organisatie om vroeg.

## 3.6 Kwaliteitsindicatoren

De focus van dit onderzoek lag onder andere op mensen en hun gedragingen binnen een organisatie. Het is vandaar van belang dat de studie ethisch verantwoord is uitgevoerd. Het is daarnaast van belang dat het onderzoek van voldoende wetenschappelijke kwaliteit is. Vandaar dat er gedurende het onderzoek diverse maatregelen zijn genomen ter bevordering van de kwaliteit van het onderzoek. Deze maatregelen worden hieronder toegelicht.

### 3.6.1 Betrouwbaarheid

"Kwalitatief onderzoek gaat er in essentie van uit dat de realiteit sociaal geconstrueerd is en evolueert. Het reproduceren van resultaten is onzinnig en is geen doel op zich" (Mortelmans, 2013, p. 477). Ondanks deze karakteristiek van kwalitatief onderzoek heeft dit onderzoek diverse maatregelen genomen om de betrouwbaarheid te waarborgen. Doordat deze scriptie een product is van een afstudeerstage is al vroeg in het onderzoekstadium achtergrondonderzoek gedaan, maar ondanks deze informatie probeerde de onderzoeker zich zo 'open' en objectief mogelijk in het veld te begeven. Dit werd bewerkstelligd door objectief te zijn en geen suggestieve vragen te stellen. Daarnaast werden

respondenten aangemoedigd om eerlijk te zijn over hun visie door ook eigen visies bespreekbaar te maken en de ervaringen opgedaan tijdens de stageperiode te benoemen. Door dit te benoemen werd geprobeerd eerlijke antwoorden terug te ontvangen in plaats van sociaal-wenselijke antwoorden. De herhaalbaarheid van dit onderzoek is gewaarborgd door het bijhouden van een logboek waarin de gemaakte keuzes en de genomen onderzoekstappen werden bijgehouden en toegelicht. Daarnaast zet dit hoofdstuk, de methodologie, uiteen wat voor onderzoek is gedaan, op welke manier, met welke mensen is gesproken en hoe is geanalyseerd. Ondanks deze maatregelen blijft het garanderen van de herhaalbaarheid van een sociaalwetenschappelijk onderzoek ingewikkeld, omdat dit type onderzoeken praktisch gezien onmogelijk te herhalen zijn.

### 3.6.2 Interne validiteit

De validiteit van dit onderzoek wordt gewaarborgd door triangulatie. Door het naast elkaar gebruiken van meerdere dataverzamelmethode wordt dit onderzoek meer valide, omdat het onderwerp vanuit verschillende invalshoeken is bestudeerd. Een sterk punt van dit onderzoek is de verscheidenheid aan respondenten die is gesproken en het aantal bijeenkomsten dat is bezocht. Het doen van interviews maakte het mogelijk om verschillende respondenten te bevragen naar hun visies en deze te analyseren. Kwamen deze overeen of niet? En waarom (niet)? Door het combineren van verschillende perspectieven wordt gegarandeerd dat dit onderzoek meet wat het moet meten en geen invalide informatie gebruikt. Naast het doen van interviews werden documenten gebruikt voor het verzamelen van data. Deze datatriangulatie draagt bij aan de interne validiteit van dit onderzoek, omdat het ervoor zorgt dat alle aspecten van en concepten rondom de veranderbaarheid van de organisatie zijn onderzocht en bevraagd. Door niet alleen te interviewen, maar ook door te ervaren en observeren, met als uitkomst overeenkomstige dan wel conflicterende visies, draagt de datatriangulatie bij aan de juistheid van de resultaten.

De validiteit van dit onderzoek wordt eveneens gewaarborgd door de operationalisatie van de concepten en theorieën. Deze operationalisatie is gebaseerd op eerder gedaan onderzoek waarin relaties tussen de gebruikte concepten en theorieën zijn onderzocht en bevestigd. Tot slot, naast dat de bevindingen die in de eerdere interviews opvielen in de latere interviews werden "getoetst" bij de andere respondenten, vond er ook 'peer review' plaats gedurende het onderzoeksproces. Medestagiaires en de stagebegeleiders voorzagen dit onderzoek van feedback. Hierdoor werd op interessante documenten en respondenten gewezen. Daarnaast zorgde het ervoor dat er tussentijds werd gekeken of dit onderzoek op de goede weg zat of dat er wijzigingen in de (inhoudelijke) planning moesten worden aangebracht.



### 3.6.3 Externe validiteit

De generaliseerbaarheid van kwalitatief onderzoek gaat over de overdraagbaarheid en generaliseerbaarheid van de resultaten van een onderzoek naar een andere populatie of een context (Mortelmans, 2013). Ondanks dat het moeilijk is om de resultaten van dit onderzoek te generaliseren naar een andere krijgsmacht, aangezien Nederland maar één krijgsmacht kent, is het wel mogelijk om de onderzoeksresultaten van de cases die zijn onderzocht naar andere krijgsmachtonderdelen en cases te generaliseren. Dit onderzoek heeft gekeken naar de invloed van concepten en theorieën op de veranderbaarheid van een organisatie. Hieronder vielen onder andere de structuur- en cultuur van een organisatie. Mocht blijken dat de top van Defensie een verandering verhinderd dan kan dit naast relevant voor de Landmacht, ook relevant zijn voor de Luchtmacht, Marine en Marechaussee. Eveneens kan het bijdragen aan onderzoek naar de veranderbaarheid van ogenschijnlijk bureaucratische organisaties in het algemeen. Desalniettemin moet worden geconcludeerd dat de conclusies van dit onderzoek niet gelden voor alle defensieorganisaties in de wereld. Zeker in het geval van instituties en institutionele waarden die vaak gebonden zijn aan en variëren per land.

### 3.6.4 Ethische overwegingen

Als onderzoeker is het belangrijk om een ethisch verantwoord onderzoek uit te voeren. Dit kan worden bevorderd door de vier 'basisregels' van onderzoeksethiek te waarborgen: 'informed consent', bescherming van privacy, geen schade toebrengen en het vermijden van misleiding. Het vermijden van misleiding is niet relevant voor dit onderzoek, omdat er constant open en eerlijk is gecommuniceerd over de uitvoering en het doel van dit onderzoek. Om gesproken 'informed consent' te garanderen werd elke respondent voorafgaand aan een interview uitgelegd, of werd aan het begin van een bijeenkomst gecommuniceerd, wat het onderwerp van het onderzoek is en met welk doel het onderzoek werd uitgevoerd. Respondenten werden expliciet gevraagd of zij mee wilden werken aan, en of zij zelf nog vragen hadden over, het onderzoek. Om de privacy van de respondenten te beschermen is ervoor gekozen om alle respondenten in dit onderzoek te anonimiseren. Visies en stellingen zijn op deze manier niet te herleiden naar specifieke personen in de organisatie. Het principe van 'geen schade toebrengen' wordt gewaarborgd door privacy te garanderen en de respondent de vrijheid te geven om een vraag niet te beantwoorden of de opname te stoppen wanneer een beladen onderwerp werd besproken. Dit is overigens niet gebeurd. Wel gaven respondenten soms aan dat ze niet wilde dat iets wat ze zojuist hadden genoemd terug zou komen in het onderzoek. Dit heeft geen beperkingen voor dit onderzoek opgeleverd, omdat het in dat soort gevallen ging om visies ten aanzien van bepaalde personen in de organisatie.

## Hoofdstuk 4. Context en achtergrond

Alvorens wordt ingegaan op de resultaten van dit onderzoek is het van belang de achtergrond van het onderzoek te schetsen en de organisatie die is onderzocht te benoemen. Eerst wordt ingegaan op de bestuurlijke organisatie van Nederland ter borging van het bestaansrecht van de defensieorganisatie. Vervolgens worden het ministerie van Defensie en de Koninklijke Landmacht toegelicht. Tot slot wordt benoemd welke verandering men wil bewerkstelligen en hoe deze transitie er tot nu toe uitziet.

### *4.1 De organisatie van de Nederlandse samenleving*

Een rechtsstaat is een staatsvorm waarin wederzijdse rechten en plichten voor burgers en de overheid zijn vastgelegd in wetten (ibid.). De staat legt de burgers verplichtingen op, maar deze gelden alleen krachtens wetgeving en met waarborging van de grondrechten (<http://www.denederlandsegrondwet.nl>). De Grondwet is het fundament van de Nederlandse rechtstaat. Dit fundament bevat de basisregels die in Nederland gelden en waar iedereen die zich in Nederland bevindt zich aan heeft te houden (ibid.). Burgers hebben indirect invloed op deze verplichtingen door het periodiek gekozen parlement, waarin de stem van het volk tot uiting komt (ibid.). De grondrechten vormen het eerst deel waaruit de Grondwet bestaat. Het tweede deel bevat verschillende hoofdstukken over de staatsinstellingen en hun functioneren.

De Grondrechten zijn de rechten die iedere inwoner in Nederland heeft. Het betreft mensenrechten en democratische rechten, ook wel de klassieke grondrechten genoemd, en sociale grondrechten. De klassieke grondrechten bieden de burgers bescherming tegen de overheid. De sociale grondrechten leggen de overheid opdrachten op om voorzieningen te treffen voor het maatschappelijk functioneren van de burger (<http://www.denederlandsegrondwet.nl>). De waarden vrijheid, gelijkwaardigheid en solidariteit zijn erg belangrijk in de Grondwet en worden door de Rijksoverheid gedefinieerd als de kernwaarden van onze samenleving (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2014). Naast deze drie kernwaarden spelen ook andere normen en waarden een belangrijke rol in de Nederlandse samenleving. Zo wordt vaak gesproken over legitimiteit overheidshandelen, politieke legitimiteit. Voor het verkrijgen van legitimiteit dient de overheid de waarden, behoeften en belangen van burgers te respecteren (Gribnau, 2009). Het handelen volgens wet- en regelgeving verschaft de staat legitimiteit. Het gezag van de overheid en de legitimiteit van het overheidshandelen staan echter meer ter discussie dan ooit (Georgopoulou, 2016). Burgers worden mondiger en schromen niet om tot overtreding van de wet over te gaan. Dit heeft ook effecten op het handelen van overheidsinstellingen of -organisaties, zoals het ministerie van Defensie. De taken en bevoegdheden van de Nederlandse Krijgsmacht zijn wettelijk vastgelegd in de Grondwet, maar dienen naast het zijn van legitimiteit ook gerespecteerd te worden door de samenleving. Vandaar dat dit onderzoek de instituties en kernwaarden van de samenleving als een van de objecten van studie heeft.

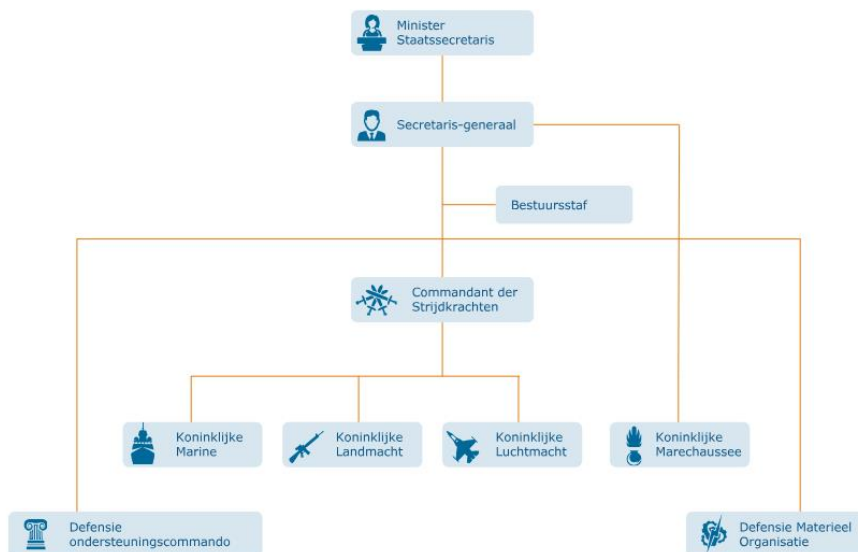
Er wordt gekeken of en hoe deze instituties van invloed zijn op de organisatiestructuur- en cultuur van de Nederlandse Krijgsmacht en hoe dit vervolgens weer van invloed kan zijn op de veranderbaarheid van de organisatie.

#### *4.2. Het Ministerie van Defensie*

De Nederlandse Grondwet dateert uit 1814. Na een periode onder Franse bezetting werd Nederland destijds weer een monarchie. De koning, Willem I, besluit in het jaar van zijn aantreden een grondwet op te stellen waardoor Nederland, destijds het Verenigd Koninkrijk der Nederlanden, een constitutionele monarchie werd (Nederlandse Publieke Omroep, z.d.). In de Grondwet stond de staatsinrichting beschreven. In 1983 is diezelfde Grondwet voor het laatst ingrijpend gewijzigd (ibid.). In 2000 werden de 'verdedigingsartikelen' in de Grondwet gemoderniseerd en sindsdien kent de Grondwet "Artikel 97: Krijgsmacht". Dit artikel bestaat uit twee leden. Lid 1 stelt dat Nederland een leger heeft om ons land te beschermen, maar dat het leger er daarnaast ook is om te zorgen voor de internationale vrede en veiligheid en de bescherming van de mensenrechten. Lid 2 stelt dat de Nederlandse regering de hoogste baas is van het leger (Artikel 97 Grondwet). Daarnaast kent de Grondwet nog enkele andere artikelen aangaande de krijgsmacht in Nederland. In de Grondwet worden ook de drie hoofdtaken van Defensie benoemd (<https://www.defensie.nl>):

- Het beschermen van het eigen grondgebied en dat van bondgenoten
- Het bevorderen van de (internationale) rechtsorde en stabiliteit
- Het leveren van bijstand bij rampen en crises

In 1813 werd het ministerie van Defensie opgericht als het Departement van Oorlog. In 1928 werd dit ministerie samengevoegd met het ministerie van Marine. In de Tweede Wereldoorlog was er weer sprake van een tijdelijke opsplitsing in twee afzonderlijke departementen. Waarna in 1959 weer een samenvoeging plaatsvond tot het huidige ministerie van Defensie (<https://www.parlement.com>). Het ministerie van Defensie bestaat uit de Bestuursstaf, de 4 krijgsmachtdelen, de Defensie Materiaal Organisatie (DMO) en het Defensie Ondersteuningscommando (DOSCO). Het ministerie staat onder politieke leiding van de staatssecretaris en de minister. De secretaris-generaal heeft de ambtelijke leiding en de Commandant der Strijdkrachten stuurt de krijgsmachtdelen aan.



*Figuur 7.* Het organogram van het ministerie van Defensie

#### 4.3 De Koninklijke Landmacht

Met de komst van Koning Willem I in 1813 ontstond ook de Landmacht. Op 9 januari 1814 stelde hij de zogenoemde Staande Armee, bestaande uit vrijwilligers, aan. Enkele dagen later deed hij dat ook voor de Nationale Militie die bestond uit dienstplichtigen. Sindsdien is 9 januari de verjaardag van de Koninklijke Landmacht en kent de organisatie al 200 jaar aan geschiedenis. Tegenwoordig is de Landmacht niet meer weg te denken als het om openbare veiligheid gaat (<https://www.defensie.nl>). De Koninklijke Landmacht draagt op de grond bij aan vrede, vrijheid en veiligheid in Nederland en daarbuiten. Zij doen dit vrijwel altijd als bondgenoot: met andere krijgsmachtdelen, met krijgsmachten van andere landen, maar ook met civiele partijen. De Landmacht doet dit met professionele en goed getrainde militairen. De hoofdtaken van de Landmacht in Nederland zijn:

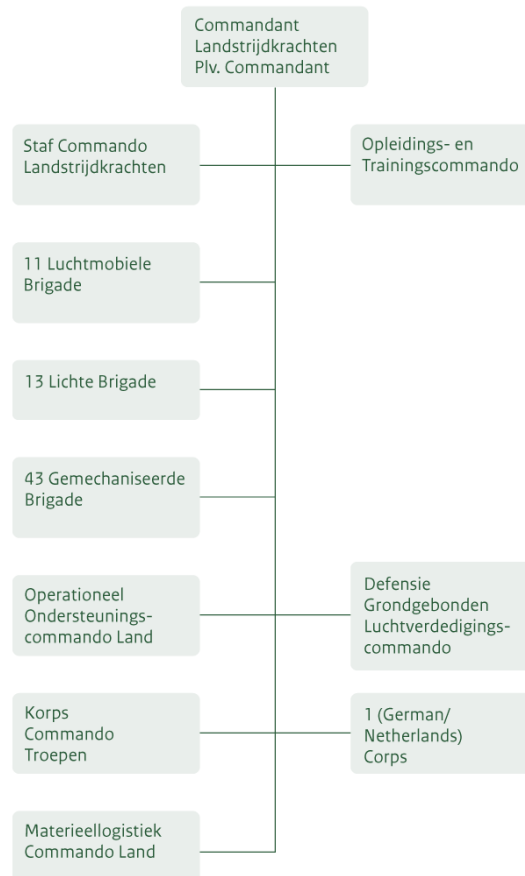
- Het verdedigen van het Nederlands grondgebied
- Het ondersteunen van overheidsinstanties
- Het ondersteunen van maatschappelijke organisaties

Daarnaast heeft zij ook nog een aantal belangrijke taken in het buitenland:

- Het verdedigen van het grondgebied van NAVO-bondgenoten
- Het behouden en afdwingen van vrede
- Het bieden van humanitaire hulp
- Het beschermen van burgers en het ondersteunen van civiele organisaties

In de 200 jaar dat de Landmacht nu bestaat hebben er veel veranderingen plaatsgevonden. De militairen van de Landmacht vechten nog steeds voor vrede en vrijheid, maar er vinden veel technologische, politieke, sociaaleconomische en demografische veranderingen plaats in de wereld.

Dit vraagt om nieuwe manieren van militair optreden. Als reactie hierop heeft de Landmacht een nieuwe toekomstvisie beschreven (Ministerie van Defensie, 2018). In deze visie wordt veel gesproken over het adaptiever en wendbaarder worden. Er wordt daarom ook wel gesproken over een transitie naar een adaptieve krijgsmacht. In de volgende paragraaf zullen deze transitie en het concept verder worden toegelicht.



*Figuur 8.* Het organogram van de Koninklijke Landmacht

De Commandant Landstrijdkrachten (C-LAS) leidt de Koninklijke Landmacht. Zijn belangrijkste taak is het ervoor zorgen dat de landmachteenheden klaar zijn voor inzet. Dit doet hij op verzoek van de Commandant der Strijdkrachten (CDS). C-LAS is verantwoordelijk voor het voorbereiden, leiden en beëindigen van operaties (<https://www.defensie.nl/landmacht>). Hiervoor beschikt hij over gevechtseenheden, logistieke eenheden en ondersteunende eenheden. In het organogram hierboven is de organisatie van de Landmacht weergegeven

#### *4.4 Een Adaptieve Krijgsmacht*

Op dit moment wordt er binnen Defensie veel aandacht geschonken aan de noodzaak voor verandering. Deze noodzaak voor verandering is allereerst het gevolg van veranderlijke en complexe dreigingen waardoor de kwetsbaarheid van Nederlanders en van mensen over de hele wereld is toegenomen (Ministerie van Defensie, 2019). Tevens is ook de Nederlandse samenleving in snel tempo aan verandering onderhevig. De defensieorganisatie zit hierin ingebed en wordt onder andere geconfronteerd met het toenemende vergrootglas waaronder zij zich bevindt. De belangrijkste driver van verandering is de snelle en vaak exponentiële technologische ontwikkeling. Deze ontwikkeling stelt dat de defensieorganisatie des te meer nodig is om de veiligheid te waarborgen. De relevantie, de efficiëntie, de slagkracht, de operationele doeltreffendheid en de legitimiteit van de inzet van de Nederlandse Krijgsmacht worden medebepaald door haar vermogen om adaptief op deze ontwikkelingen in te spelen; oftewel, mee te gaan met de tijd en daar waar mogelijk zelfs de tijd voor te gaan (Ministerie van Defensie, 2019).

Bovenstaande ontwikkelingen leiden tot de gewenste transitie naar een adaptieve krijgsmacht waarin rekening wordt gehouden met het onvoorspelbare en met behulp van civiele deskundigheid en capaciteit hierop in wordt gespeeld. Dreigingen worden complexer en onvoorspelbaar, maar toch moet geprobeerd worden om hierop in te spelen door ook scenario's voor te bereiden die ingaan op het ondenkbare. Hiermee wordt bedoeld op versnelde technologische ontwikkelingen en hybride conflictvoering. "Technologie wordt toegankelijker, de kosten lager en het wordt gemakkelijker om verschillende instrumenten gelijktijdig en in samenhang in te zetten" (Defensiestaf, 2019, p. 39). De vraag is dan hoe de krijgsmacht relevant kan blijven binnen die snel veranderende omgeving in Nederland. Een vereiste voor deze relevantie is voldoende aanpassingsvermogen (Ministerie van Defensie, 2019). Het uitgangspunt is dus niet langer lineair plannen, maar er dient toegewerkt te worden naar een operationele duurzaamheid: een slagvaardige en dominante krijgsmacht. Hierdoor ontstaat er een wil om robuustheid en wendbaarheid naast elkaar te laten bestaan. "Met het concept van de adaptieve krijgsmacht geven we invulling aan deze noodzaak. De adaptieve krijgsmacht staat voor een robuuste en wendbare krijgsmacht" (Ministerie van Defensie, 2019, p. 5).

##### 4.4.1 De transitie

De transitie naar een adaptieve krijgsmacht is in het buitenland bekend als het 'Total Force Concept' en ook binnen Defensie spelen adaptiviteit en grens overstijgende samenwerkingen al langer een rol. Een documentanalyse heeft geleid tot onderstaand overzicht van de ontwikkelingen binnen de transitie:



Figuur 9. Een overzicht van de ontwikkeling van het concept 'de adaptieve krijgsmacht'

Bovenstaande figuur laat zien dat sinds 2014, mede als gevolg van de initiatiefnota van Van der Staaij, nagedacht wordt over de (her)inrichting van de Krijgsmacht. Nu vijf jaar later bestaat er een Coördinerend Programma Management (CPM) in Den Haag dat zich op Defensie-breed niveau bezighoudt met de coördinatie van de transitie. Daarnaast kent elk krijgsmachtsonderdeel zijn eigen team van mensen die zich bezighouden met de ontwikkeling van adaptieve initiatieven. Binnen de Landmacht zijn hier twee werkgroepen voor in het leven geroepen werkgroep 'groot' en werkgroep 'klein' onder de leiding van een kolonel die als programmamanager functioneert. Binnen deze werkgroepen worden de laatste stand van zaken, nieuwe initiatieven en mogelijke ontwikkelingen besproken. Het idee is dat met de input vanuit deze werkgroepen de transitie naar een adaptieve krijgsmacht verder vorm wordt gegeven en leidt tot een robuuste en wendbare Landmacht.

#### 4.4.2 Het concept

Onder een adaptieve krijgsmacht verstaat men het prevaleren van schaalbaarheid, snelheid en beschikbaarheid boven vaste formatie en eigen bezit (Ministerie van Defensie, 2019). De krijgsmacht wil transformeren van een 'Expeditionaire Krijgsmacht' naar een 'Adaptieve Krijgsmacht'. Dit doen zij vanuit een noodzaak voor verandering als resultaat van de snelheid, onvoorspelbaarheid en ondenkbaarheid van dreigingen. Er zijn al vele nota's, verslagen en andere beleidsdocumenten verschenen die ingaan op de inhoud van de transitie naar een adaptieve krijgsmacht. Vanuit de organisatie worden vooral veel vragen gesteld over "het hoe". Hierbij wordt ingegaan op maatregelen die zijn te groeperen in drie clusters:

1. Mensen (cultuur en mindset)
2. Middelen (de mogelijkheden van de organisatie en de dienstverlening)
3. Manieren (bestuur en processen)

Bij het eerste cluster, mensen, gaat het over een verandering van een gesloten organisatie naar een open organisatie. Daarnaast gaat het ook over de verandering van de kijkrichting: naar buiten in plaats van naar binnen. Bij het tweede cluster, middelen, gaat het om de flexibilisering van personele en materiële capaciteiten en dienstverlening, waar dat kan. Het uitgangspunt binnen dit cluster is dat niet gegarandeerde beschikbaarheid belangrijker is dan bezit. Tot slot is er nog het derde cluster, manieren. Dit gaat over de noodzakelijke vereenvoudiging van de wijze waarop Defensie is georganiseerd en wordt bestuurd. Ook gaat het over de reductie van de hoeveelheid interne regelgeving, beperking van de grote regeldruk en een vereenvoudiging van de veelal complexe processen. Deze drie clusters dienen gezamenlijk toe te werken na een robuuste en wendbare krijgsmacht, een adaptieve krijgsmacht.



## Hoofdstuk 5. Resultaten

Dit hoofdstuk zal de belangrijkste resultaten die voortkwamen uit het onderzoek beschrijven. Vervolgens zullen deze resultaten worden geanalyseerd in hoofdstuk zes aan de hand van het conceptueel model dat werd uiteengezet in hoofdstuk twee. Allereerst zal per onderzochte case een beschrijving worden gegeven. Daarna volgen per case drie deelparagrafen die ingaan op de bevindingen per variabele. Het hoofdstuk zal eindigen met een vierde paragraaf waarin wordt ingegaan op de case overstijgende bevindingen.

### *Bevindingen*

De drie cases die zijn onderzocht waren gericht op verschillende niveaus en samenwerkingsvormen binnen en tussen Defensie en civiele partijen. Hieronder volgt een uiteenzetting per case. Binnen deze uiteenzetting zal worden ingegaan op het ontstaan van de pilot of het initiatief, de successen, de knelpunten en het toekomstperspectief. Vervolgens zal worden ingegaan op de instituties en institutionele waarden die zijn te herkennen. Daarna wordt ingegaan op de cultuur en structuur die door de respondenten werden getypeerd en tot slot zal de veranderbaarheid van de organisatie, mede als gevolg van de pilot of het initiatief, worden besproken.

### *5.1 De DSV pilot*

De DSV pilot is de eerste pilot die succesvol is afgerond in het kader van de adaptieve krijgsmacht binnen de Koninklijke Landmacht. De pilot werd door de respondenten bestempeld als het eerste grote succes van de taakgroep 'Adaptieve Krijgsmacht CLAS':

*“Een groot succes van iedere pilot is of die überhaupt tot het einde volbracht wordt. En dat is in deze casus ook gewoon gelukt. Daarbij was het ook zo dat iedereen die erbij betrokken was er ook echt energie van kreeg.” (Onderzoeker, Erasmus Universiteit Rotterdam)*

De pilot was erop gericht om de civiele partij, DSV Solutions Nederland B.V., en de Koninklijke Landmacht kennis te laten maken met elkaars werkzaamheden en te leren van elkaars manier van werken. Daarnaast was de pilot erop gericht om de mogelijke samenwerkingsverbanden die Defensie aan kan gaan met een civiele partij te onderzoeken in het kader van onder andere de vullingsproblematiek<sup>1</sup> waar zowel Defensie als de logistieke sector in Nederland mee worden

---

<sup>1</sup> Het gebrek aan personele bezetting.

geconfronteerd. Nadat in de oriënterende fase een ‘wargame’<sup>2</sup> was georganiseerd waarbij diverse logistieke partijen aanwezig waren, is vervolgens een pilot ontstaan tussen DSV en de Koninklijke Landmacht. De respondenten spraken zich over het algemeen positief uit over de pilot. Zo werd de manier waarop door individuen werd samengewerkt genoemd en werden als voornaamste successen het onderlinge vertrouwen en de vertrouwensband die was opgebouwd tussen de betrokkenen genoemd. Dit werd gelijk ook als een van de nadelen beschouwd, omdat hierdoor de continuïteit van de pilot afhankelijk was van het handelen van mensen en door de wisselingen binnen beide organisaties onderling vertrouwen niet altijd gegarandeerd was:

*“X is doorgegaan naar een andere functie bij Defensie en als er een nieuw persoon bij B&TCO zit, dat niet automatisch dezelfde chemie geeft. Dat heeft een effect op de pilot en op de samenwerking. Dus dat was een ervaring die ik daar heb opgedaan.” (Reservist ecosysteem, bestuursstaf)*

Uiteindelijk is de pilot succesvol afgerond, heeft er een kritische evaluatie plaatsgevonden en is vervolgens een stap gezet richting het oprichten van een logistiek ecosysteem<sup>3</sup>. Deze oprichting is op dit moment in ontwikkeling. Daarnaast zijn er lessen getrokken uit de ontwikkeling en het uitvoeren van de pilot die onder andere betrekking hebben op de manier waarop de Koninklijke Landmacht is ingericht en het perspectief op verandering binnen de organisatie. Dit zal hieronder toegelicht worden.

### 5.1.1 Instituties en institutionele waarden

Tijdens de gesprekken met de respondenten werd onderscheid gemaakt tussen drie typen instituties in de samenleving. De normatieve, regulatieve en cognitieve instituties. Over de regulatieve instituties werd veelal negatief gesproken. De respondenten benadrukten het belang, maar vooral de beperkende rol van (inter-)nationale wetgeving en de interne regelgeving tijdens de uitvoering van de pilot, maar ook tijdens de dagelijkse gang van zaken binnen de organisatie. Niet alleen bij de medewerkers werd dit zo ervaren:

*“En er gebeurde heel veel tijdens de ‘wargame’ en toen zag je al de kikkers uit de emmer springen. “Ja, dat kan niet”, “Dat mag niet van compliance” en je zag ook wantrouwen tussen de transporteurs, die zijn heel erg wantrouwend naar elkaar toe.” (Initiatiefnemer DSV pilot en reservist)*

---

<sup>2</sup> Een ‘wargame’ is een spelgenre waarin spelers militaire operaties uitvoeren. In het geval van de adaptieve krijgsmacht ging het om vraagstukken die gezamenlijk met civiele organisatie werden nagebootst en waarin vervolgens werd gezocht naar gezamenlijke oplossingen.

<sup>3</sup> Een ecosysteem is een waarin de wisselwerking tussen diverse (logistieke) partijen centraal staat.

Uiteindelijk was het, omdat het om een pilot ging, mogelijk om (inter-)nationale wetgeving te omzeilen. Toch werd als belangrijkste beperking de Europese aanbestedingswet genoemd en alle gevolgen van de aanbestedingstrajecten die moeten worden aangegaan wanneer Defensie een financiële samenwerking met een civiele partner wil. Ook werd door de respondenten gesproken over hoe mogelijke samenwerkingsvormen eruit kunnen zien. Hierin was een 'joint venture' waarin mensen en middelen kunnen worden uitgewisseld een vaak gehoord idee. Daarnaast werd ook gesproken over de wettelijke taken en bevoegdheden van de Nederlandse Defensieorganisatie. Zo zijn zij gebonden aan 'de zwaarmacht', ook wel het geweldsmonopolie van de overheid, en daardoor bevoegd om geweld en wapens te gebruiken. Iets wat een civiele partij per definitie niet heeft en als gevolg daarvan een mogelijk struikelblok kan vormen binnen het aangaan van samenwerkingen en het uitwisselen van personeel bij de uitvoering van taken. Naast de ervaren beperkingen door de wetgeving werd ook veel gesproken over interne regelgeving die het moeilijk maakt om "nieuwe" samenwerkingen aan te gaan.

*"Ja, naja nee dit is geen klant-leverancier relatie dus het hele spel, de hele doos vol met spelregels over hoe je moet aanbesteden, die past niet." (Initiatiefnemer DSV pilot en reservist)*

Daarnaast werd weinig tot geen medewerking ervaren van het juridisch personeel binnen de organisatie wanneer gevraagd werd om het juridisch inkaderen van de samenwerkingen. Terwijl juist uit de gesprekken naar voren kwam dat de grootste struikelblokken en vragen die er op dit moment liggen gaan over de juridische constructen en verzekeringskwesties wanneer personeel wordt uitgewisseld en gebruik wordt gemaakt van elkaars materiaal. Over de normen en waarden in de samenleving, de normatieve instituties, werden een aantal dingen gezegd. Zo gaf een van de respondenten aan dat Defensie en de samenleving helemaal niet bezig lijken te zijn met wat het idee van een adaptieve krijgsmacht betekent voor de samenleving en de soevereiniteit van je land. Het feit dat Defensie de samenwerking zoekt met civiele partijen geeft namelijk weer dat zij niet in staat zijn om ons land te beschermen en hun drie wettelijke hoofdtaken uit te voeren. Daarnaast gaf een andere respondent aan dat hij vindt dat de bescherming van Nederland juist iets van de samenleving is. Hierover zei iemand anders dat de samenleving juist wil dat bepaalde organisaties conservatief zijn, omdat je in tijden van crisis wil terugvallen op een defensieorganisatie die stabiel is:

*"Je zit met een crux tussen moderniteit en stabiliteit. Waarbij meegaan met moderne dingen er misschien voor zorgt dat mensen sneller kiezen om voor Defensie te werken, dat past bij hun waarden. Maar dat je als Defensie de samenleving ook stabiliteit wilt bieden en niet het gevoel wil geven van joh we doen maar wat nu hip is. Dus die stabiliteit is wel echt een institutionele kernwaarde van een*

*organisatie als Defensie die ook gewoon samenleving breed heel belangrijk is.” (Onderzoeker, Erasmus Universiteit Rotterdam)*

Daarnaast gingen de respondenten ook in op hun eigen motivatie om voor Defensie te gaan werken en de waarden die daaraan ten grondslag liggen. Zo noemden zij het belangrijk te vinden om meer verantwoordelijkheid te nemen dan hun eigen leven en dus ook te dienen voor de samenleving, vrede en veiligheid. Tot slot werd het belang van draagvlak in en binding met de samenleving genoemd:

*“We zijn allemaal verantwoordelijk voor veiligheid in Nederland en niet alleen maar ergens een paar groene poppetjes in de kazerne. En dat besef zijn we volledig kwijtgeraakt met het stopzetten of het bevroren van de dienstplicht met name.” (Initiatiefnemer DSV pilot en reservist)*

Wat betreft de overtuigingen en de gedeelde opvattingen in de samenleving werden als belangrijkste overtuigingen het vertrouwen hebben in elkaar en het verbinden van mensen genoemd. Op dit moment vindt men dat er te weinig vertrouwen is. Dit werd ook door DSV beaamt. Zij gaven aan dat het heel veel tijd en moeite kost om binnen te komen bij Defensie. Daarentegen prezen zij de verbinding en de band die ontstaat wanneer je eenmaal wel zakendoet met Defensie. Hierbij werd nogmaals het belang van samenwerken met meerdere civiele partners genoemd:

*“Defensie moet het niet alleen willen. Die moet niet alleen maar DSV willen, dan leg je al je eieren in één bakje en dat moet je niet willen.” (Afgevaardigde productontwikkeling en innovatie, DSV)*

Daarbij werd ook stil gestaan bij hoe het voor de civiele partijen is om met Defensie, of specifiek de Koninklijke Landmacht, te willen samenwerken. Allereerst werd opgemerkt dat de instapdrempel om met Defensie samen te werken heel erg hoog is. Er werd geconcludeerd dat je als private partner bereid moet zijn om te wachten, omdat het lang duurt voordat dingen worden toegezegd door de hiërarchische structuur. Defensie werd daarbij beschouwd als niet slagvaardig, omdat ze te langzaam zijn:

*“Je hebt ook een cultuurverandering naar buiten toe nodig. Want Defensie heeft naar buiten toe, niet alleen DSV, maar eigenlijk al die organisaties die hebben het gevoel van Defensie die zegt wel van alles en die willen wel van alles, maar als het er echt op aan komt dan krijgen wij niks terug.” (Onderzoeker, Erasmus Universiteit Rotterdam)*

Het imago van Defensie maakt dat men denkt dat het een hele langzame en trage organisatie is waarin veel wordt overlegd en veel niet kan. Iemand anders noemde daarbij dat iedereen alleen maar vanuit zich eigen functie of afdeling kijkt en niet kijkt naar wat de rest ook wil. Kortom, de Koninklijke Landmacht wordt niet gezien als een prettige of mogelijke samenwerkingspartner binnen de samenleving.

#### 5.1.2 De organisatiestructuur en -cultuur

De structuur van de organisatie kwam tijdens de gesprekken vaak aan bod. Zo viel op dat er veel gesproken werd over de scheiding tussen beleid en uitvoering. De respondenten gaven aan dat beleid dat “hogerop” in de organisatie wordt gemaakt niet overeenkomt met de wensen en taken op de werkvloer. Zo is er bijvoorbeeld een coördinerend programma management (CPM) die een ondersteunende rol heeft bij het begeleiden van adaptieve initiatieven.<sup>4</sup> Zij spelen echter in op de mensen die met een initiatief naar hen toe komen daar waar op de werkvloer vooral gezocht wordt naar sturing van bovenaf, mensen die naar hen toekomen met een duidelijke opdracht. Daarbij werd het ministerie van Defensie door de respondenten gedefinieerd als een bestuursorganisatie waar uitvoering en beleid van elkaar worden gescheiden anders dan bij civiele partijen waar beleid en uitvoering veel dichterbij elkaar liggen. Een van de reservisten gaf daarbij ook aan dat hij zelf in een juridisch proces verzeild was geraakt door volgens de regeltjes te handelen. Achteraf had hij daar spijt van, omdat wanneer hij ongehoorzaam was geweest hij nu misschien veel verder in het ontwikkelproces had gezeten. Iets anders wat door de respondenten veel werd genoemd was het gebrek aan verantwoordelijkheid en creativiteit bij mensen. Doordat de organisatie wordt gekenmerkt door een veelheid aan taken ontbreekt het aan verantwoordelijkheid en eigenaarschap onder de werknemers. Naast dat dit leidt tot vertraging in de processen, leidt het er ook toe dat mensen hun ideeën en creativiteit niet kwijt kunnen en zich dus maar druk gaan maken over regels, processen en procedures:

*“In een dienstverlenende omgeving zijn sommige taken zo ver opgesplitst, dat een, naja laten we zeggen, er is een uitspraak dat als je mensen voor te weinig verantwoordelijk maakt, gaan ze over dat kleine beetje waar ze wel over gaan heel lang spreken, lange notities schrijven en met drie kleuren pennen schrijven.” (Reservist ecosysteem, bestuursstaf)*

Ook door de civiele samenwerkingspartners werd dit beaamd. Zij gaven aan dat bij Defensie altijd iedereen ergens iets van vindt en iedereen het daarom ook belangrijk vindt om zijn “plasje” ergens

---

<sup>4</sup> Recentelijk is dit orgaan veranderend in ‘het transitieteam’.

overheen te doen. Met als gevolg dat wanneer heel veel mensen dingen moeten registreren als gevolg van een vergaande taakopsplitsing, mensen ook gaan interpreteren. Ook werd benoemd dat de rangen en standen binnen Defensie niet in lijn liggen met de beslissingsbevoegdheid waardoor processen vertragen en tot stilstand komen. Zo erg vertraagd zelfs dat de uiteindelijke contractfase, het opstellen en ondertekenen van het contract, langer heeft geduurd dan de pilot zelf. Met alle gevolgen van dien:

*“Ze zijn heel veel aan het voorbereiden, heel veel aan het doorgronden, maar af en toe moeten ze ook even ballen hebben. En dat hebben ze wel zeker, want als je kijkt naar wat ze kunnen in Mali of in Afghanistan, ik bedoel begrijp mij niet verkeerd, hebben ze echte ballen, maar op dit soort dingen is het af en toe best lastig, want dan verzanden ze in hun eigen interne organisatie.” (Afgevaardigde productontwikkeling en innovatie, DSV)*

Tot slot kwam weer het belang van individuen binnen de organisatie aan de orde. Men wil graag toe naar een structuur die niet individu afhankelijk is, maar waarbij langdurige samenwerkingsverbanden met civiele partijen in de structuur zijn geïnstitutionaliseerd. Nu moeten er naar boven toe te veel stappen worden genomen voor het slagen van een pilot als gevolg van een gebrek aan eigenaarschap en betrokkenheid. Men spreekt daarom ook wel van een eilandjescultuur.

De cultuur in de organisatie wordt naast het bestaan van “eilandjes” gekenmerkt door het denken in kaders en onmogelijkheden. Zo werd binnen de pilot veel gesproken met de juridische afdelingen en het enige antwoord wat vaak werd verkregen is dat iets niet kan, omdat het niet past in de bestaande regelgeving. Er wordt als gevolg daarvan te weinig juridische ondersteuning ervaren vanuit de eigen organisatie en, zo werd gesteld, zit het om de regeltjes heen werken niet in het systeem van de militair. Hoewel de militair wel veranderbereid werd genoemd, maar ook traditioneel in zijn denken en doen. Zo wordt er veel waarde gehecht aan de mening of visie van iemand in een hogere positie en wordt eigen initiatief nauwelijks bemerkt. Ook werd de ‘can do’-mentaliteit en het voor elkaar door het vuur gaan vaak besproken en geroemd:

*“Dus ja je verzand als je naar de bureaucratie kijkt en de structuur is af en toe echt tranen trekkend, maar de mens is echt oprecht in je geïnteresseerd en is oprecht ook met je bezig met iets. Dus dat is wel zo, al die mensen proberen ervoor te gaan. Ze verzanden in allerlei zaken, maar ze proberen het wel echt oprecht.” (Afgevaardigde productontwikkeling en innovatie, DSV)*

Militairen zijn gewend om dingen te doen en laten dat ook zien door te stemmen met de voeten. Ze lopen weg als ze het ergens niet mee eens zijn, maar diegene die overblijven zijn niet noodzakelijkerwijs de mensen met het meeste verandervermogen. Daarnaast noemde een respondent

dat er positief wordt aangekeken tegen mensen van buiten die de organisatie analyseren en met conclusies komen vanuit een ander perspectief. Alleen wordt er vervolgens weinig met deze conclusies gedaan en lijkt een cultuurverandering nog ver weg. De overtuigingen die mensen hebben over de organisatie en de adaptieve krijgsmacht liepen uiteen van de adaptieve krijgsmacht bestempelen als een werkgelegenheidsvraagstuk<sup>5</sup> en het bang zijn om je baan te verliezen tot een gebrek aan vertrouwen in leiding en sturing en daarmee de onwil om mee te werken aan de transitie. Daarnaast denkt men veelal in een onderscheid tussen expeditionair handelen in oorlogsgebied en de vredesbedrijfsvoering in Nederland. Het idee dat daar waar gewerkt wordt, niet wordt gevochten werd meerdere keren benoemd. Hoewel hier door sommigen ook anders over werd gedacht:

*“Zelfs als je een lichtgroen gedeelte hebt en je hebt iemand gemilitariseerd, maar niet leren schieten. Als er echt kogels vliegen en je drukt zo’n iemand een geweer in zijn hand dan zeg je tegen ze: “Daar stop je de kogel in en daar haal je de trekker over”. Dan garandeer ik je dat die kan schieten hoor.”*  
(Initiatiefnemer DSV pilot en reservist)

Men liet zich ook uit over het verschil in cultuur bij de Koninklijke Landmacht en het bedrijfsleven. Zo wordt het in het bedrijfsleven heel normaal gevonden dat je elkaar op dingen aanspreekt en bij elkaar naar binnen loopt. Daar waar de rangen en standen een belangrijke rol innemen binnen de Koninklijke Landmacht. Hierbij werd ook genoemd dat men op dat gebied van elkaar kan leren. Een andere respondent gaf aan dat volgens hem het veranderen van cultuur begint bij het onderwijs zodat een nieuwe lichte officieren kan worden gevormd die weten wat een adaptieve krijgsmacht inhoudt en dat niet zien als een vervanging van de huidige krijgsmacht, maar als een aanvulling. Weer een andere respondent benoemde het belang van twee vormen van cultuuromslag: een cultuuromslag naar binnen en een cultuurverandering naar buiten toe. Intern dient men meer te denken in mogelijkheden en minder in onmogelijkheden. Naar buiten toe is het van belang dat Defensie een aantrekkelijke samenwerkingspartner wordt en niet wordt bestempeld als een organisatie die van alles wil, maar waarvan je niets terugkrijgt.

Tot slot werd ingegaan op hoe het leiderschap binnen Defensie wordt ervaren. Hierbij werd het belang van leiderschap beginnend aan de top genoemd. Bij de top is er wel de wil om te veranderen, maar als het echt spannend wordt trekken zij zich ook terug. Daarnaast is er na veel jaren slecht leiderschap geen vertrouwen meer in de leiding:

---

<sup>5</sup> Het creëren van extra banen en het aantrekken van nieuw personeel.

*“Gewoon zorgen dat ze weer hun spullen hebben. Dat ze weer geloof erin gaan krijgen, dat is leidinggeven. En dat gaat van boven naar beneden en van beneden weer naar boven. Dat kan ik niet, dat moeten ze zelf doen.” (Initiatiefnemer DSV pilot en reservist)*

Als gevolg van het gebrek aan vertrouwen wordt het belang van het vinden van een aansluiting en het maken van de vertaalslag naar de werkvloer genoemd. Het gebrek aan sturing moet daarnaast worden opgelost door faciliterend vermogen en het aanreiken van praktische handvaten. Door het gebrek aan centrale sturing worden ondersteunende afdelingen op geen enkele manier gemotiveerd om actief bij te dragen. Met als gevolg dat de mensen die wel willen alles zelf moeten regelen.

### 5.1.3 De veranderbaarheid van de organisatie

Uiteindelijk werden de respondenten gevraagd of zij denken dat de organisatie in staat is om te veranderen en hoe deze verandering kan worden ondersteund. Hieruit kwamen een aantal dingen naar voren. Allereerst werd het belang van contracten genoemd. Om de samenwerking met civiele partijen aan te gaan is het van belang dat afspraken zijn ingeregeld en vaststaan in een contract. Hierbij wordt gezocht naar medewerking van ondersteunende afdelingen zoals bijvoorbeeld juridische zaken. Daarnaast kwam opnieuw het belang van personen en de afhankelijkheid van individuen bij het op gang brengen van een samenwerking ter sprake. Ook gaven de respondenten aan wat veranderbaarheid voor hen betekent: openstaan voor nieuwe dingen en het hebben van verbeeldingskracht. Eveneens werd ingegaan op het belang van ondernemerschap: het kunnen zien en creëren van kansen. Ook werd door zowel de Koninklijke Landmacht als de civiele partij ingegaan op het belang van het betrekken van mensen bij een verandering:

*“Het gaat erom dat je mensen meeneemt. Wat is je echte doel? Wat is de stip aan de horizon? En als je dat bij het bedrijfsleven en bij Defensie allebei op één lijn hebt staan dan is er volgens mij alleen maar ... Dan ziet iedereen de win-win en de kracht erachter.” (Afgevaardigde productontwikkeling en innovatie, DSV)*

Tot slot werden nog een aantal aanbevelingen gedaan door de respondenten om verandering en de transitie te stimuleren. Allereerst werd gezegd dat het heel belangrijk is om als Defensie controle te houden over het proces en dat je de zaken die je niet kunt uitbesteden, zoals munitievraagstukken en veiligheidskwesties, ook niet uitbestede. Daarnaast werd genoemd dat je niet moet wachten totdat andere dingen geregeld zijn, maar dat je juist gewoon moet gaan handelen. Ook werd benoemd dat de snelheid van verandering binnen de krijgsmacht primair afhankelijk is van de veiligheidssituatie. Op het moment dat er iets gebeurt wat heel erg onveilig is dan groeit het draagvlak en neemt ook het



beseft dat er echt iets moet gaan gebeuren toe. Met als gevolg dat een verandering wordt versneld. Het vaakst werd echter het veranderen van de structuur en cultuur in de organisatie genoemd. De organisatie moet worden ingericht op adaptieve initiatieven. Iets wat er nu niet is en wat, volgens een van de respondenten, vervolgens vanzelf leidt tot een cultuurverandering:

*“Je kunt niet eerst cultuur veranderen en dan pas structuur, want cultuur gaat veel langzamer. En structuurveranderingen kun je besluiten, cultuurveranderingen niet. Dus zij moeten iets doen aan die structuur en zij moeten iets doen aan het faciliteren en als ze dat doen en mensen werken in de tussentijd leuk mee, dan komt die cultuurverandering vanzelf wel, maar dat gaat niet heel snel.”*  
(Onderzoeker, Erasmus Universiteit Rotterdam)

## 5.2 ‘Operation Casper’

‘Operation Casper’ is ontstaan met behulp van een van de reservisten bij Defensie die graag wilde trainen en een business case wilde uitvoeren met Snijder B.V. Dit is een internationaal georiënteerd grondverzet bedrijf dat grondverzetmaterieel en de daarbij behorende technische dienstverlening verhuurd. De afgevaardigden van Snijder zagen een samenwerking met Defensie wel zitten en zijn vervolgens ingezet om de capaciteit van Defensie te vergroten. Hiervoor is gekeken naar waar de Koninklijke Landmacht en de civiele partij de meeste overlap vertonen in taken en dat was voor de Koninklijke Landmacht het constructiebataljon van de Genie, ook wel de aannemer van Defensie genoemd. Uiteindelijk is uit de samenwerking een pilot voortgekomen die werd uitgevoerd in Roemenië met als doel om de mogelijkheden voor samenwerking te onderzoeken:

*“Het grote succes van Cincu is niet zo zeer dat Snijder daar diensten heeft geleverd. Het grote succes is dat Snijder andere dingen heeft geleverd dan die men gevraagd had.”* (Technische dienst, Snijder B.V.)

De pilot wordt beschouwd als groot succes en laat zien waar de mogelijkheden voor samenwerkingen tussen een civiele partij en de Koninklijke Landmacht liggen. Het grote succes zit hem in de aanvankelijke weerstand onder de werknemers van de Koninklijke Landmacht die afnam toen zij zagen hoeveel extra capaciteit zij kregen door de publiek-private samenwerking. Snijder B.V. wordt beschouwd als partnerbedrijf welke kan ondersteunen in de besluitvorming, de machines kan leveren en de machines kan bemannen met reservisten of eigen personeel.

### 5.2.1 Instituties en institutionele waarden

Met de betrokkenen van 'Operation Casper' werd onder andere gesproken over de vragen die zij hebben omtrent arbeidsongeschiktheid als gevolg van een bedrijfsongeval bij de Koninklijke Landmacht of een civiele partij. Ook tijdens deze gesprekken werd opnieuw duidelijk hoeveel vragen er zijn wanneer het gaat om juridische constructen in het geval van het uitwisselen van mensen en middelen. Daarnaast stond men ook stil bij de mogelijkheden die er tegenwoordig zijn om werk flexibel in te richten en jezelf in te roosteren wanneer het jou als werknemer uitkomt. Iets wat zij positief vonden en ook beschouwden als een teken dat de organisatie aan het veranderen is en meegaat met de tijd en ontwikkelingen in de burgermaatschappij. Wat opviel bij deze case ten opzichte van de andere twee is de ervaring die men had met het toenemen van het aantal regels en procedures als gevolg van een ongeval.

*“En op het moment dat het misgaat binnen de overheid in algemene zin dan gaan we er regels bij verzinnen. Nog een handtekening, nog een controle. Nee, je moet mensen juist voorlichten. Vaak gaat het mis, omdat mensen gewoon niet weten binnen welke randvoorwaarden ze mochten opereren.”*  
(Afgevaardigde Total Force Genie)

Men gaf ook aan dat ongevallen niet worden voorkomen door de regels strakker te maken, omdat juist door de hoeveelheid aan regels het onmogelijk wordt om ze allemaal te kennen. Hierbij werd ook de veranderbereidheid van de militair geroemd, maar dat regelgeving aangepast moet worden om dingen werkbaar te maken:

*“Vorige week toevallig gesprek gehad met het OTC, zeg maar mijn evenknie bij het opleidingscentrum en die staan echt wel open om een aantal opleidingen op een andere manier in te vullen en wat van die regelgeving los te laten of anders in te regelen. Dus er zit wel licht aan het einde van de horizon alleen het gaat wel traag ...* (Afgevaardigde 101 Geniebataljon)

De traagheid van processen werd ook toegewijd aan het bestaansrecht van “heilige huisjes”. Bepaalde zaken kun je niet zomaar opdoeken. De civiele partij waarmee werd samengewerkt benoemde meerdere keren de hoeveelheid besluitvormingsschijven dat de Koninklijke Landmacht kent en in hoeverre dat totaal tegenovergesteld is bij hun bedrijf. Dit schreef men toe aan het feit dat de defensieorganisatie vast zit aan lange aanbestedingstrajecten. Ook was hier een andere verklaring voor:

*“Ik denk dat het meer te maken heeft met de manier van denken. Kijk, wat je natuurlijk niet moet vergeten is dat de Defensie man hé, een beetje officier in Defensie heeft nog nooit wat anders gezien dan Defensie. Vanaf zijn zestiende of achttiende hé. Dat vergeten mensen wel eens. Maar ze komen van de middelbare school af en vanaf dag één worden ze met de Defensiesaus overgoten dat laat natuurlijk weinig ruimte voor eigen initiatief.” (Technische dienst, Snijder B.V.)*

De civiele partij noemde daarnaast het grote voordeel dat de mensen bij de Koninklijke Landmacht allemaal enorm gedrild zijn in samenwerken, in sociaal zijn en in het in groepen kunnen opereren. Ook dat wordt vanaf dag één op de Koninklijke Militaire School/Academie aangeleerd en wordt als zeer positief beschouwd. Wat volgens de respondenten op dit moment nog ontbreekt is een stip aan de horizon. Men wil weten wat het doel is waar naar toe wordt gewerkt en of de adaptieve krijgsmacht het doel is of een middel om het doel te bereiken. Zij zien de voordelen van het wederkerige verhaal, maar vinden ook dat er op dit moment nog veel ontbreekt. Daarnaast wordt de aanwezigheid van reorganisatiemoehheid beaamt. Niet alleen bij de genie, maar bij Defensie in het algemeen:

*“En ik denk niet dat de reorganisatie moehheid zit in minder auto’s, meer auto’s, poppetje erbij, poppetje eraf. Daar geloof ik niks van. Het zit meer in wat is er allemaal nodig op papier om dat met elkaar te regelen. Hebben we daar zin in? Hebben we daar vertrouwen in?” (Afgevaardigde Total Force Genie)*

Wat betreft de samenwerking met Defensie sprak de civiele partij positief over de betrouwbaarheid van Defensie. Het feit dat het gaat om een overheidspartij, maakt dat de civiele partijen de garantie hebben dat zij hun geld krijgen. Aan de andere kant is het nadeel van het publieke karakter dat een civiele partij juridisch gezien nooit dezelfde voorzetsingskracht heeft als een publieke partij, met als gevolg dat zij op voorhand al weten dat ze een rechtszaak verliezen of mogelijk zelfs failliet kunnen gaan indien afspraken niet worden nagekomen. Het vraagt dus veel tijd om te investeren in een samenwerking met de Koninklijke Landmacht, maar die uren die worden geïnvesteerd komen niet altijd overeen met de opbrengsten.

#### 5.2.2 De organisatiestructuur en -cultuur

Net zoals bij de vorige case werd ook binnen deze pilot weinig sturing en veel vertraging in processen ervaren. De mensen in de organisatie zijn op zoek naar een centraal punt op Landmacht niveau waar aan kan worden geklopt met vragen en van waaruit ondersteuning wordt aangeboden. Daarnaast merkten zij op dat veranderingen een andere werkaanpak en inzichten vragen, maar dat het lastig is om dat concreet onderbouwd en gemotiveerd te krijgen. Ook merkt men vullingsproblematiek<sup>1</sup> op. Zo

stelden zij dat je wel nieuwe functies kunt creëren, maar als het personeel er niet voor is schiet je er alsnog weinig mee op. Daarnaast ging het over het ontbreken van eigenaarschap:

*“Waar ik geen zak aan heb gehad, even plat gezegd, dat was toen ik een vraag op juridisch vlak stelde over onze mensen bij een bedrijf stallen voor stage. Dat doen we al honderd jaar dus dat is eigenlijk helemaal niet zo raar. Maar doordat ik het vroeg, en dat was een militair jurist, hebben we het heel moeilijk gemaakt. Eigenlijk werd er niet gezegd dat het niet kon, dat eigenaarschap neemt men ook niet, maar het wordt zo moeilijk en wollig gemaakt en het wordt weer: “Dan moet je eigenlijk bij die zijn.” Ja, maar jij bent er formeel van. Dat ik dacht van nou laat maar, we gaan het gewoon doen en we zien het wel.” (Afgevaardigde Total Force Genie)*

Men vindt dat de processen tegen het licht moeten worden gehouden en moeten worden gewijzigd. Op dit moment word je, stelden de respondenten, door de “stugge” bedrijfsvoering tegengewerkt en de mensen die “ja, maar” roepen. Daarnaast vulde de civiele partij aan dat ze vinden dat er weinig vertrouwen is in mensen op bepaalde posities:

*“Hij heeft een hele grote verantwoordelijkheid. Hij is getest, want anders kom je niet op die positie, ook op betrouwbaarheid. Maar we vertrouwen hem geen tien euro toe om wat te doen. Dus die man die komt niet verder in die positie dat merkte je heel sterk.” (Technische dienst, Snijder B.V.)*

Wat betreft de cultuur werden binnen deze pilot een aantal dingen opgemerkt. Allereerst werd door de afgevaardigden van de genie benoemd dat het binnen de cultuur van de genisten normaal is om je hart op je tong te hebben en te zeggen waar het op staat. Er is een cultuur van open en eerlijk communiceren en elkaar de waarheid vertellen. Daarbij werd gesteld dat civiele partners kunnen leren van de mentaliteit en het improviserend vermogen van de Koninklijke Landmacht en dat de Koninklijke Landmacht andersom op vaktechnisch gebied kan leren van de civiele partij:

*“Naja je leest regelmatig in de krant dat militairen gewoon ook als ze onderweg zijn met hun autootje naar huis en er vindt iets plaats dat mensen in een groen pak het heft in handen nemen en dingen gaan organiseren. Ja, dat is een stukje mentaliteit wat er ingebakken zit bij die lui. En dan worden ze beoordeeld of beloond met een rood koord of weet ik veel.” (Afgevaardigde 101 Geniebataljon)*

Daarnaast wordt er veel waarde gehecht aan het hebben van inspraak op alle niveaus binnen de organisatie. Men moet vrij kunnen praten ongeacht rang of stand en als de situatie zich daarvoor leent kan iedereen meedenken in het proces. Toch werden er ook nog een aantal minder positieve

elementen benoemd. Zo vindt men de organisatie op dit moment heel erg risicomijdend met als gevolg dat men “in de stuip trekt” wanneer er iets fout gaat. Vanuit Snijder werd nog benoemd dat innovatieve zaken zoals de adaptieve krijgsmacht in een vergetel hoekje terecht komen doordat mensen in een leidinggevende positie worden beoordeeld op andere zaken dan goede ideeën.

*“Want die wordt er namelijk op afgerekend dat die gewoon zijn bataljon goed draait. Dat hij de verplichte oefeningen die in de voorschriften staan goed draait, dat hij niet negatief in het nieuws komt, dat hij soldaten niet op de bek slaat. Dat soort dingen, maar niet op dit soort innovatieve zaken. Dus dat verdwijnt dan een beetje in het vergetel hoekje.” (Technische dienst, Snijder B.V.)*

Men is ervan overtuigd dat de adaptieve krijgsmacht mogelijkheden kan bieden. Er wordt dan met name gesproken over het vergroten van capaciteit. Daarnaast stelt men dat het goed is om mensen baangarantie te bieden en daarmee personeel te binden aan de organisatie. Aanvankelijk waren de betrokkenen bij de pilot hier ook sceptisch over en was er een grote angst om banen te verliezen. Nu ziet men in dat het ook anders kan. Eveneens werd bij deze pilot het belang van het inbedden van de adaptieve krijgsmacht in het onderwijs benoemd. Vanuit Snijder werd nog ingegaan op de noodzaak tot aanpassing voor de Koninklijke Landmacht. Dat zij moeten accepteren dat ze te maken krijgen met burgers en hoe daar mee om moet worden gegaan. Daarbij ging hij ook in op de rol van de politiek:

*“Het jammere is voor de mensen zelf, dat door die politiek, ze worden zelf, ze laten zich zo sturen door alles. Door alle regels. Al het initiatief is eruit geslagen bij die mensen. Die zijn helemaal wurm geslagen.” (Technische dienst, Snijder B.V.)*

Tot slot werd nog ingegaan op het belang van leiderschap en de manier waarop men hiermee omgaat. Als er een moment van inspraak is dan kan iedereen zijn zegje doen, maar zodra het besluit is genomen wordt daar niet meer op terug gekomen. Men noemde dat opdrachtgericht leidinggeven. Toch ontbreekt op het moment nog de besluitvorming:

*“Hé, wat willen we nou als Landmacht echt? Dat ontbreekt nog ... Misschien ben ik daar te vroeg mee om daar om te vragen. Je ziet het wel ontstaan, met name op het reservistengebied: “Nou over tien jaar dan hebben we een substantieel deel, tien of twintig procent wat flexibel personeel is.” Oké, dat is een besluit. En dat is wel wat ik mis of wat ik mis ... Kijk wij gaan gewoon voort, maar wat denk ik op Landmacht niveau en op bestuursstaf niveau de zaak zou kunnen versnellen.” (Afgevaardigde Total Force Genie)*

### 5.2.3 De veranderbaarheid van de organisatie

Over het algemeen ziet men grote voordelen in de beoogde verandering. Toch zijn er ook nog een aantal gebreken. Hier is begrip voor, omdat het gaat om een grote organisatie en dus is een grote verandering moeilijk. Vandaar dat men de kleinschalige zaken oppakt en daarin wel veranderingen ziet ontstaan. Men ziet ook de noodzaak van de adaptieve krijgsmacht ter vergroting van de capaciteit:

*“Ja, na die pilot is eigenlijk wel gewoon de stemming gekomen dat het je heel veel flexibiliteit biedt. Het hangt er natuurlijk een beetje vanaf hoe je dat adaptieve inricht, maar als je echt adaptief inricht als een onuitputtelijke gereedschapskist zeg maar ‘de knapzak van Douwe Dabbert’ waar je wat uit kan halen als je het nodig hebt. Ja dat zou natuurlijk ideaal zijn.” (Afgevaardigde 101 Geniebatljon)*

Daarnaast wil men graag samenwerken met civiele partijen om personeel te werven. Wat echter ontbreekt is het “hoe”. Zo werd gesteld dat mensen op de werkvloer echt wel willen veranderen en ook de noodzaak wel inzien, maar niet krijgen te horen hoe. Ook zijn mensen op dit moment moe van het jarenlange bezuinigingen en andere zaken die op het moment spelen:

*“Ik ga niks lopen dwingen. Dat heeft nu geen zin. Zeker als mensen met de haren in de fik de boel draaiende proberen te houden. Waar je naar zoekt is oké waarom staat je haar in de fik? Hoe kunnen we je daarbij helpen? Hé, bijvoorbeeld capaciteit GWW, daar werden ze super blij van, want dat hebben ze mega tekort. Dus je gaat geen initiatief proberen in te bakken waar ze het alleen maar drukker van krijgen waar niet wat direct voor terug komt.” (Afgevaardigde Total Force Genie)*

Wat betreft het adaptief uitbesteden denken de respondenten dat alles uitbesteed kan worden. Zelfs de meest “gekke” “echte” militaire taken kunnen uitbesteed worden. Men zegt dat dit echter afhangt van het vertrouwen. Concluderend wordt dan ook gesteld dat vandaag nog niet zo veel adaptief kan, omdat men elkaar nog niet zo goed kent. Zo werd ook gezegd dat de enige barrières die er op dit moment zijn juridisch en maatschappelijk van aard zijn. Toch is er ook een enkeling die zegt dat je niet te ver door moet gaan met adaptieve invulling, omdat je ook zelf nog iets in handen moet hebben.

### 5.3 Het Nederlandse Rode Kruis

Naast de al bestaande samenwerkingen tussen de Nederlandse Defensieorganisatie en het Nederlandse Rode Kruis is onlangs een nieuw initiatief opgezet. Op het moment dat met de betrokkenen werd gesproken was men aan het wachten op een handtekening van het management van het Rode Kruis. Mochten zij akkoord gaan met het aangaan van de samenwerking dan start een

pilotproject bij de 43<sup>e</sup> Gemechaniseerde Brigade<sup>6</sup>. Deze pilot is gericht op het aanbieden van een aanvullende opleiding door het Rode Kruis op het militair opleidingstraject voor zelfhulp en kameradenhulp (ZHKH)<sup>7</sup>. Daarnaast is er nog een reden voor de samenwerking:

*“Twee, een wereldwijd erkend civiel diploma. EHBO is een wereldwijd erkend diploma en reanimatie met defibrillator ook. Dus dat is een meerwaarde voor die soldaat. Dus die zal enthousiaster zijn en die zal het graag willen.” (Reservist betrokken bij pilot Rode Kruis)*

De wederkerigheid bestaat uit het feit dat de instructeurs van het Rode Kruis diensten vanuit de Koninklijke Landmacht worden aangeboden. Zo werd gesproken over het aanbieden van cursussen aangaande leiderschap en het werken onder verzwaarde omstandigheden. Daarnaast is de samenwerking ook gericht op het gebruik maken van elkaars capaciteiten. Zo bezit de defensieorganisatie over ‘skills labs’ die ook door het Rode Kruis gebruikt kunnen worden en beschikt het Rode Kruis over veel opslagruimte verdeeld over het hele land. Dit alles is gebaseerd op een ruilverhouding waarin men diensten uitruilt in het kader van wederkerigheid.

### 5.3.1 Instituties en institutionele waarden

Dit project bevindt zich nog in de initiatieffase van het pilottraject. Op dit moment is het van groot belang dat er een handtekening wordt gezet door het Rode Kruis zodat de pilot echt van start kan gaan. Wat hierbij opvalt is dat vanuit de Koninklijke Landmacht wordt opgemerkt dat het Rode Kruis heel bewust inspeelt op het waarborgen van de neutraliteit van de organisatie, omdat dit één van hun grondbeginselen is en het daardoor lang duurt voordat een handtekening wordt gezet:

*“Er zijn natuurlijk genoeg mensen die vraagtekens zetten bij datgene wat ik nu aan het doen ben. Die zeggen van: “Hé, het Rode Kruis met Defensie samenwerken? Hoe kan dat?” Als je het uitlegt snappen ze het wel, want het gaat over nationale hulpverlening aan mensen die in ons land wonen of verblijven, die zijn in nood en die moet je helpen.” (Beleidsadviseur Nederlandse Rode Kruis)*

Daarnaast is de Koninklijke Landmacht de partij die behoudend is met het uitgeven van geld. Terecht volgens de respondent, omdat het over het uitgeven van belastinggeld gaat. De samenwerking met het Rode Kruis is opgezet vanuit de gedachte, een van de cognitieve instituties, dat het Rode Kruis als enige organisatie krijgsmacht-breed ondersteuning kan bieden en ervoor kan zorgen dat de kwaliteit

---

<sup>6</sup> Dit is een van de gevechtseenheden van de Koninklijke Landmacht.

<sup>7</sup> Zelfhulp en Kameradenhulp is de militaire variant van EHBO die een gewonde zichzelf verleent of welke hem gegeven wordt door kameraden ([www.defensie.nl](http://www.defensie.nl)).

van de opleiding wordt gewaarborgd en iedereen dezelfde opleiding krijgt. Dit doet men vanuit de focus op het maatschappelijk belang, een van de normatieve instituties. Iets wat niet altijd even makkelijk gaat:

*“Het is een uitdaging voor Defensie, voor de maatschappij, om dat goed neer te zetten. Ook daar praat je over, mijn persoonlijke mening, over een maatschappelijk belang, het is niet meer het belang van Defensie om die reservist te hebben en het is niet meer het belang van die zorginstelling om goede zorg te leveren, dat is het belang van BV Nederland.” (Reservist betrokken bij pilot Rode Kruis)*

Het is dus van belang en noodzakelijk om het Nederlandse defensieapparaat goed in te richten ondanks dat men zich daar in de samenleving niet altijd bewust van lijkt te zijn. Zo werd ook gezegd dat de cultuur van de Defensie onbekend is in Nederland en “onbekend maakt onbemind”. Daarnaast zegt men dat er veel samenwerkingsmogelijkheden zijn, want de krijgsmacht zit overal in de samenleving ingebed, maar Nederlanders willen dat niet echt zien. Een van de grootste verschillen tussen het Rode Kruis en de Koninklijke Landmacht is echter de rechtspersoon. Het Rode Kruis is een vereniging en dus heeft ieder lid de mogelijkheid om ‘nee’ te zeggen tegen bijvoorbeeld een samenwerking met een andere organisatie. Het Rode Kruis gaf echter aan dat zij ondanks deze mogelijkheid wel proberen druk uit te oefenen en mensen proberen te motiveren. Beide partijen gaven daarnaast aan dat het uiteindelijke idee, een van de cognitieve instituties, achter alle projecten het gebrek aan geld is, het gebrek aan middelen en de krapte op de arbeidsmarkt en de mogelijkheid om dit soort zaken op een andere manier in te richten:

*“Het gaat eigenlijk helemaal terug naar het feodale gebeuren van vroeger. Van de kraaltjes en de spiegeltjes: “Hey ik heb een brood en jij hebt gras, nou dan ruilen we.” (Reservist betrokken bij pilot Rode Kruis)*

De projecten zijn ingericht op het leren van elkaar waardoor het niet alleen om financiële, maar dus ook om maatschappelijke belangen gaat. Op de werkvloer bij het Rode Kruis wordt positief gedacht over deze manier van samenwerken:

*“Zoals ik net al zei, de mensen op de werkvloer die kijken hier heel positief naar. Die zien de kansen ook wel liggen. En dan praat je over kansen als samen gaan trainen, opleiden, oefeningen samendraaien waarbij als Defensie een oefening gaat organiseren wij aanhaken, maar omgekeerd wij zetten ook wel eens een keer een oefening op naja dan is het altijd goed om je partner van andere organisaties er ook bij te betrekken, want je werkt nooit alleen.” (Beleidsadviseur Rode Kruis Nederland)*



Daarnaast stelt men dat samenwerken motivatie verhogend is en er allerlei mogelijkheden zijn om elkaar van informatie te voorzien, vaardigheden en kennis te delen. Naast het verhogen van motivatie gaat het ook over efficiëntie en effectiviteit.

### 5.3.2 De organisatiestructuur en -cultuur

Net zoals bij de andere pilots werd beaamd dat de cultuur het soms lastig maakt om dingen te doen. Dit werd door de betrokkene van de Koninklijke Landmacht verklaard door het feit dat het om meer gaat dan puur winst- en verlies zoals in de commerciële wereld. Iets wat opviel binnen dit project was dat er veel werd gesproken over het gebruik maken van de kennis en ervaringen van andere operationeel commando's buiten CLAS<sup>8</sup>. Hiervoor maakte men gebruik van het eigen netwerk en mogelijke lijntjes die konden helpen bij het in contact komen met mensen. Door het Rode Kruis werd het belang om het managementniveau mee te krijgen benadrukt. Hiervoor is het voor hen van groot belang om de strategische belangen goed voor ogen te hebben. Over de cultuur sprak men zich voornamelijk positief uit. Zo werd de saamhorigheid binnen de Koninklijke Landmacht veelal geroemd:

*“We zijn een organisatie met één bloedgroep, maar we bestaan uit verschillende onderdelen. De rode bloedlichaampjes, de witte bloedlichaampjes, de bloedplaatjes, het serum, zo moet je het zien. Als één bloedgroep. Het is niet paars.” (Reservist betrokken bij pilot Rode Kruis)*

Het Rode Kruis gaf daarbij aan dat zij vinden dat het initiatief wel echt vanuit de mensen zelf moet komen en dat je niet continu achter mensen aan moet hoeven jagen om hen mee te krijgen. Beide organisaties spraken ook over de aanname dat de samenwerking, naast het van elkaar leren, ook kan bijdragen aan het creëren van een positiever imago. De vraag is echter of je meer of minder bekendheid moet geven aan de inbedding van Defensie in de samenleving:

*“Aan de ene kant zou dat heel positief zijn voor je beeld naar buiten, maar aan de andere kant, wil je dat iedereen weet dat Defensie eigenlijk bij zoveel dingen betrokken is?” (Reservist betrokken bij pilot Rode Kruis)*

Tot slot werd nog genoemd dat het voor de totstandkoming van een goede samenwerking belangrijk is om beide partijen met elkaar bekend te maken. Bovendien werd dit eveneens beschouwd als inspirerend en motivatie verhogend.

---

<sup>8</sup> De andere operationele commando's zijn de Luchtmacht, de Marine en de Koninklijke Marechaussee.

### 5.3.3 De veranderbaarheid van de organisatie

Beide organisaties staan positief tegenover de samenwerking. Ze zien de mogelijkheden om kennis te delen, bijvoorbeeld op het gebied van crisisbeheersing. Daarnaast denken zij dat medewerkers die een tijdje voor of met een andere organisatie hebben samengewerkt met meer kennis en kunde terugkomen. Toch is het op dit moment nog niet zo ver:

*“Nou, het moeilijkste zijn de afgelopen tien maanden geweest. Zorgen dat het Rode Kruis een pen pakt en een handtekening zet onder de samenwerkingsovereenkomst. Als je die hebt dan heb je groen licht en binnen het Rode Kruis zijn ook ontzettend enthousiaste mensen die graag met Defensie samen willen werken.” (Reservist betrokken bij pilot Rode Kruis)*

De Koninklijke Landmacht denkt dat de samenwerking ook kan leiden tot een andere ‘mindset’ bij de militair. Dat zij zich meer bewust worden van het kostenaspect wat komt kijken bij de taken en werkzaamheden die zij uitvoeren. Beide partijen zijn het erover eens dat adaptiviteit en samenwerking kunnen helpen bij het creëren van een positiever imago. De Koninklijke Landmacht denkt dat daar nog veel valt te winnen en dat adaptiviteit kan dienen als middel om Defensie in positief daglicht te brengen. Het Rode Kruis denkt dit ook, maar benoemt ook het belang van het behouden van draagvlak:

*“Er zijn iedere keer allerlei projecten waarvan men zegt van: “Oh dit moet er ook even bij en dit moet je ook doen!” Dat mensen daar ook wel een beetje moe van worden. Je moet het goed onderbouwen en dan gaan ze het doen. Als je dat niet doet dan is het gedoemd om te mislukken, want dan heb je geen draagvlak.” (Beleidsadviseur Rode Kruis Nederland)*

### 5.4 CLAS algemene bevindingen

Naast de gesprekken met de betrokkenen bij de pilot is er ook gesproken met mensen die niet specifiek betrokken waren bij een pilot, maar wel hebben gehoord van de adaptieve krijgsmacht of er mee in aanraking zijn gekomen. Hieronder zal in worden gegaan op de (nieuwe) bevindingen die uit deze gesprekken voortkwamen.

#### 5.4.1 Instuties en institutionele waarden

Naast de al eerdergenoemde klachten over het ontbreken van (nieuwe) juridische kaders werd door de respondenten de lengte van de keuringstrajecten als belemmerend ervaren. Daarnaast stoorde het hen dat grote aanpassingen of veranderingen vragen om gesprekken en overleggen met de vakbonden die vaak moeilijk van de grond komen of lang duren. Daarnaast werd veel gesproken over het goed

inregelen van de organisatie en de flexibele schil zodat het voor civiele partijen ook aantrekkelijk is om met de Koninklijke Landmacht te gaan samenwerken. Zo werd er bijvoorbeeld gesproken over het inregelen van zaken voor bedrijven die reservisten in dienst hebben:

*“Nou ja dat soort zaken. Ze worden gecompenseerd als de reservist op uitzending moet. Dus wij moeten gewoon vooral gaan zorgen dat we dat soort zaken dan ook organiseren. Die wil ik nog wel echt meegeven hé. Voor mij staat het als een paal boven water, als wij dat gedeelde werkgeverschap willen dan moeten we gewoon echt goed organiseren en daar dus ook gewoon mensen, middelen en manieren voor organiseren omdat echt goed te gaan doen. Als we dat niet doen, is het kansloos” (Afgevaardigde Bureau Reservisten CLAS)*

Hierbij gaven de respondenten aan dat men uit moet kijken dat de organisatie niet te bureaucratisch wordt als gevolg van de hoeveelheid regeltjes. Hoewel er één respondent uitzonderlijk positief reageerde:

*“We moeten wel oppassen dat we natuurlijk dingen voor onszelf, laat ik zeggen, aan de binnenkant inhoudelijk niet bureaucratisch maken en dat we wel moeten proberen dat de dingen natuurlijk gewoon netjes gaan. Maar ik voel me op zich comfortabel met regeltjes” (Afgevaardigde Finance & Control CLAS)*

Daarnaast noemde men het gevaar dat wanneer men niet innovatief acteert het bedrijfsleven misbruik maakt van de organisatie. Toch is er ook begrip voor de houding van civiele organisaties:

*“Nou, dit is maar één dingetje en daar worden wij heel erg mee geconfronteerd. Het is allemaal niet ingeregeld. En als, zolang dat niet goed ingeregeld is, ja begrijp ik wel waarom sommige mensen het niet doen.” (Personeel Logistiek Commando 43<sup>e</sup> Gemechaniseerde Brigade)*

Vervolgens werd stil gestaan bij de praktische barrières waar men op de werkvloer tegenaan loopt. Zij willen wel zaken inregelen, maar de wijze van inzetten van bijvoorbeeld civiel personeel is een groot vraagstuk. Daarover kan veel geleerd worden van de andere operationeel commando's, maar de uitruil en uitwisseling van informatie loopt niet soepel. Dit is een opvallende bevinding, omdat de reservist betrokken bij de pilot met het Rode Kruis juist zeer positief sprak over de communicatie tussen verschillende operationeel commando's. De respondenten spraken ook over de positionering van de defensieorganisatie in de Nederlandse samenleving:

*“En los daarvan zijn wij natuurlijk, ja kijk wij zijn ook natuurlijk een instrument hé. We zijn geen dingetje op zich en we doen dit niet voor ons zelf. We zijn gewoon een instrument voor veiligheid voor Nederland.” (Afgevaardigde Finance & Control CLAS)*

Vervolgens werd ingegaan op de veranderende samenleving. Het feit dat werk en leven belangrijker is geworden en het zijn van militair door de jongere generatie niet meer wordt gezien als een ‘way of life’. Hierin verschillen de visies van de militairen en de burgers wezenlijk:

*“En dat zijn wel uitzonderingen, maar in zijn algemeenheid kun je zeggen, ja het is voor de militairen lastiger geworden zeg maar. Dus die hebben ook veel meer de neiging om de defensieorganisatie als “mijn organisatie die alles moet kunnen” te omarmen. Terwijl burgers misschien meer het gevoel hebben van: “Nou nee hoor, wat militairen kunnen moeten ze dan maar doen daar in Mali of in Afghanistan en de rest dat doen wij hier wel.” (Cultuurmanager CLAS)*

Door de respondenten wordt verschillend gedacht over het idee van een adaptieve krijgsmacht. Aan de ene kant werd opgemerkt dat mensen bang zijn om hun baan te verliezen. Aan de andere kant staan ze er ook wel weer positief tegenover en zien ze het als een kans om ook eens met iets anders bezig te zijn. Dit leidt echter ook tot problemen:

*“En die willen dat omarmen en waar je dan vooral tegenaan loopt dat is dat die twee werelden, die twee uitersten zeg maar, niet op vriendschappelijke voet staan met elkaar. Het is bijna vijandig en dat zorgt ervoor dat op het moment dat het bedrijfsleven met ons zaken doet, dat ze voor een deel de organisatieleden kunnen uitspelen tegen elkaar.” (Afgevaardigde Materieel Logistiek Commando Land CLAS)*

Ook werd opnieuw aangehaald dat de bezuinigingen hebben geleid tot een gebrek aan vertrouwen. Zo werd het voorbeeld genoemd van mensen die eerst werden ontslagen vanwege een gebrek aan werkzaamheden en vervolgens wordt aan hen gevraagd om terug te komen en drie keer zo hard te werken. Dit tast het vertrouwen van de medewerkers aan. Vandaar dat beeldend werd gesproken:

*“Het is aanklappen bij een rijdende trein. Dat is natuurlijk ook een beetje van, dat sluit weer aan op waar komen we vandaan en waar gaan we naar toe. Reorganisatie op reorganisatie, het hele velden verhaal met wat door elkaar loopt.” (Afgevaardigde Finance & Control CLAS)*

#### 5.4.2 De organisatiestructuur en -cultuur

De respondenten zeiden over de structuur dat alles in lijntjes is ingekaderd en door alle rangen en standen de Koninklijke Landmacht een gesplitste organisatie is geworden. Ook sprak een respondent over het zijn van een matrixorganisatie waar allerlei bevoegdheden op allerlei plekken zitten. Het is daarom van belang om meer te denken vanuit taken en niet vanuit posities. Wat betreft het doorvoeren van veranderingen werd gesproken over een gebrek aan sturing over hoe zaken aan te pakken. Daarbij werd gezegd dat de organisatie absoluut in staat is om te veranderen, maar dat dit begint bij de top en dat zij vervolgens kunnen zorgen voor een kettingreactie. Ook vroeg men zich af of er nu niet op veel plekken in de organisatie aan hetzelfde wordt gewerkt, omdat men op het moment overspoeld wordt met initiatieven. Bij de brigades werd daarnaast het belang van de personeelsdiensten (“de P-wereld”) aangehaald. Anders gebeurt er niets, zo werd gesteld.

De cultuur binnen de Koninklijke Landmacht werd door een van de respondenten gedefinieerd als een “excuscultuur”. Er wordt veel geklaagd en veel “ja, maar” gezegd. Daarnaast hekelde men dat er binnen de organisatie veel op de man af wordt gespeeld en dat wanneer iemand niet aardig wordt gevonden hij iets niet voor elkaar krijgt op basis van iemands persoonlijke mening. Daarnaast sprak een deel van de mensen positief over de normen en waarden waarover militairen beschikken en die hen in staat stellen om flexibel te reageren:

*“Naja, het is, want ik wil wel aangeven hoe adaptief deze krijgsmacht is. Dus of het nou gaat om rampen of wat dan ook. Als jij tegen een militair zegt: “Ik wil nu dat je naar Vlieland gaat, want ik wil dat je plastic bordjes gaat rapen doet hij dat.” En niet omdat hij niet wil veranderen, maar hij doet het gewoon. Dus als er iets veranderbaar is, als er iets aan te passen is, als er iets adaptief kan zijn dan is het de militair wel. Alleen het soort adaptiviteit waar men het hier over heeft, is een adaptiviteit waar een militair van denkt: “Is dit wel bedoeld in mijn eigen voordeel of gaat dit alleen maar over het bedrijfsleven?” (Afgevaardigde Materieel Logistiek Commando Land CLAS)*

Door anderen werd echter gezegd dat het bij de militairen ontbreekt aan creativiteit en dat ze de zelfstandigheid die hen wordt geboden niet gewend zijn.

*“Maar mensen nemen dat nog steeds heel serieus en de boodschap van de C-LAS is natuurlijk durven buiten de lijntjes te kleuren, maar wij hebben dertig jaar mensen getraind om in die lijntjes te kleuren.” (Cultuurmanager CLAS)*

Bij sommige respondenten is dan ook de overtuiging aanwezig dat een hele nieuwe organisatie nodig is, omdat de organisatie op dit moment wordt gezien als “een organisatie in paniek”. Dit is echter

onmogelijk door de vele belangen die er zijn in de top van de organisatie en de politiek. Daarnaast is het vertrouwen zo laag dat men niet bereid is om zich aan te passen of te veranderen voordat zij de garantie hebben dat de arbeidsvoorwaarden goed zijn ingeregeld:

*“Het is geen negatief volk, het is een groep mensen die heel erg loyaal is aan de organisatie. Maar ja die de afgelopen twintig jaar klap op klap heeft gehad.” (Afgevaardigde Materieel Logistiek Commando Land CLAS)*

Over de tradities en reacties binnen de organisatie werd wisselend gesproken. Zo gaf iemand aan dat hij vond dat de organisatie heel snel reageerde op zaken. Hierdoor vraagt men zich soms af of het niet beter is om eerst een wat afwachtende houding aan te nemen, omdat de jaren bezuinigingen en acteren zo zijn sporen hebben achter gelaten:

*“Tegelijkertijd denk ik, ja weet je het is ook misschien wel makkelijk praten, want op het moment dat morgen hier de oorlog uitbreekt dan kijken wij toch hoopvol naar de militairen en zeggen: “Red je ons?” Dus je moet heel erg van elkaar op aan kunnen. “(Cultuurmanager CLAS)*

Tot slot sprak men over het belang van goede sturing. Op dit moment zetten leiders zichzelf buiten spel wanneer een goed initiatief op popt, omdat blijkt dat processen dan ineens veel sneller gaan of zaken rechtstreeks geregeld kunnen worden. Waar men behoefte aan heeft is een gemeenschappelijke definitie die door leiders is bepaald. Hierbij werd ook genoemd dat het aannemelijk is dat wanneer er met civiele partijen wordt samengewerkt, de behoefte ontstaat om leidinggevend vanuit beide werelden te installeren. Ook werd nog ingegaan op de kloof binnen de organisatie tussen de bestuursstaf die zich in Den Haag bevindt en de Landmachtstaf in Utrecht en de eenheden elders in het land:

*“Naja, Havelte ligt ook verder weg voor Den Haag, dan Den Haag voor Havelte.” (Personeel Logistiek Commando 43<sup>e</sup> Gemechaniseerde Brigade)*

#### 5.4.3 De veranderbaarheid van de organisatie

Over het verandervermogen van de organisatie werd allereerst opgemerkt dat er niet één Landmacht veranderambitie is, maar dat het gaat om allemaal holle frasen. Daarnaast verschillen de behoeftes van de mensen per niveau in de organisatie en is op dit moment niet concreet genoeg waar men naar toe wil. Dit verklaarde men met het feit dat de organisatie lange tijd naar binnen is gekeerd en zich heeft moeten verdedigen tegen het maatschappelijke oordeel. Vandaar dat men adviseert om klein te

beginnen en resultaatgericht te werken. Eerst de mensen intern overtuigen en elkaar niet laten tegenwerken, meer begrip creëren voor elkaar en de meerwaarde van een verandering laten zien. Dit idee moet bij de wortel worden aangepakt en de militair moet ermee worden opgevoed en worden geschoold. Een andere respondent gaf een heel praktisch advies en noemde dat men een model moet maken en dat moet uitwerken. Voor het bewerkstelligen van een adaptieve krijgsmacht moet gezocht worden naar een evenknie of kopiefuncties in de burgermaatschappij:

*“Tuurlijk er zitten wel verschillen in, maar die kun je bijscholen, maar zet een verpleegkundige in een veldhospitaal neer en ja ik denk dat die zijn weg wel vindt zeg maar. Maar ja, een minimumschutter die vind je niet in de burgermaatschappij.” (Personeel Logistiek Commando 13 Lichte Brigade)*

Ook wordt gesproken over het belang van veranderen en acteren op zowel beleidsniveau als uitvoerend niveau. Eerst is een beleidsmatige verandering nodig en dan kan worden gekeken naar het scheidingsvlak met de inrichting van eenheden:

*“Nou, wij zijn een aardig stugge organisatie natuurlijk. Dus ik denk dat er meer dan genoeg veranderbereidheid is. Maar dat het in de uitvoering best lastig is. Ik ben er ook van overtuigd dat ook in daad, dat er ook zeker aan de bovenkant, als ik naar de CDS, PCDS en onze staf, daar is echt wel bereidheid om dingen in gang te zetten, maar daar waar je het in de uitvoering moet gaan merken bij de eenheden, is het gewoon een stuk lastiger, want het is best ver van je bed” (Afgevaardigde Bureau Reservisten CLAS)*

Concluderend wordt gesteld dat in een organisatie van teleurstelling, een groot wervingstekort en een excuuscultuur, men zich afvraagt of de organisatie in staat is om een grote slag te maken. Men benadrukt de noodzaak tot verandering, maar weet niet of de organisatie er nu klaar voor is en stelt dat het afhangt per onderdeel van de organisatie. Op dit moment moet daarom ingespeeld worden op:

*“Met name vertrouwen kwam echt heel vaak terug en een adequate planning en coördinatie. Dus je ziet enerzijds de zachte kant en aan de andere kant ook de harde kant van je moet het wel goed plannen en coördineren, want anders dan is dat niet goed, dan loopt die samenwerking niet goed.” (Personeel Logistiek Commando 43<sup>e</sup> Gemechaniseerde Brigade)*

## Hoofdstuk 6. Analyse

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de belangrijkste bevindingen per variabele per case. Deze tabel zal gebruikt worden voor het doen van de deductieve analyse en het komen tot conclusies aangaande de veranderbaarheid van de Koninklijke Landmacht.

	<b>De DSV pilot</b>	<b>'Operation Casper'</b>	<b>Het Nederlandse Rode Kruis</b>
<b>Instituties en institutionele waarden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beperkende wetgeving</li> <li>- Geweldsmonopolie van de overheid</li> <li>- Juridische vraagstukken</li> <li>- Soevereiniteit en imago Defensie en de Landmacht</li> <li>- Verantwoordelijkheden samenleving</li> <li>- Weinig vertrouwen in Defensie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Juridische vraagstukken</li> <li>- Toename regels en procedures na ongevallen</li> <li>- Bestaansrecht "heilige huisjes"</li> <li>- Ontbreken stip aan de horizon</li> <li>- Betrouwbaarheid Defensie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Focus op grondbeginselen</li> <li>- Waarborgen kwaliteit</li> <li>- Maatschappelijk belang</li> <li>- Cultuur Defensie onbekend</li> <li>- Verschillende rechtspersonen</li> <li>- Focus op gebreken (geld, materieel en mensen)</li> <li>- Motivatie verhogende samenwerking</li> </ul>
<b>Organisatiecultuur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rangen en standen niet in lijn met beslissingsbevoegdheid</li> <li>- Eilandjescultuur</li> <li>- Denken in onmogelijkheden</li> <li>- 'Can-do' mentaliteit</li> <li>- Weinig vertrouwen in de leiding</li> <li>- Cultuuromslag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gedrild in samenwerken</li> <li>- Reorganisatiemoedheid</li> <li>- Hart op de tong</li> <li>- Open en eerlijk communiceren</li> <li>- Risicomijdend</li> <li>- Politieke sturing</li> <li>- Opdrachtgericht leidinggeven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saamhorigheid</li> <li>- Creëren positiever imago</li> <li>- Soms hinder door belangen waar Defensie voor staat</li> </ul>
<b>Organisatiestructuur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veelheid aan regels</li> <li>- Vergaande taakopsplitsing</li> <li>- Scheiding beleid en uitvoering</li> <li>- Gebrek aan verantwoordelijkheid en eigenaarschap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantal besluitvormingsschijven</li> <li>- Weinig sturing</li> <li>- Vertraagde processen</li> <li>- Ontbreken centraal orgaan op Landmacht niveau</li> <li>- Ontbreken eigenaarschap</li> <li>- Stugge bedrijfsvoering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Samenwerking met andere operationeel commando's</li> <li>- Belangrijk om managementniveau/top mee te krijgen</li> </ul>
<b>Veranderbaarheid van de organisatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuïteit afhankelijk van individuen</li> <li>- Juridische waarborging</li> <li>- Ondernemerschap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Klein beginnen</li> <li>- Juridische/maatschappelijke barrières</li> <li>- Ontbreken van het "hoe"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennisdeling</li> <li>- Kosten bewustere mindset</li> <li>- Verbeteren imago</li> <li>- Belang van draagvlak</li> </ul>

Tabel 2. Overzicht van de bevindingen per variabele per case



### *6.1 Instituties en institutionele waarden*

Uit bovenstaande tabel wordt duidelijk dat binnen de DSV pilot beperkingen werden ervaren door de wet- en regelgeving. Deze belemmeren het handelen van de organisatie en de mensen in de samenleving. Dit uit zich onder andere in het geweldsmonopolie van de overheid, aanbestedingswetgeving en verzekeringskwesties die ertoe leiden dat de organisatie wordt beperkt in het aantal samenwerkingsverbanden dat het kan aangaan. Daarnaast wordt het aangaan van samenwerkingen met civiele partijen ook beperkt door het imago van Defensie in de samenleving en de soevereiniteit die de organisatie uitdraagt. In de samenleving is weinig vertrouwen in Defensie en is de organisatie voor veel mensen onbekend. Desalniettemin is er wel de verwachting binnen de samenleving dat Defensie de organisatie is die handelt in naam van het maatschappelijk belang. Vooral binnen de DSV case werd dit zo ervaren. Dat het in deze case meer werd ervaren dan in de andere twee kan verklaard worden door het feit dat deze case veel media-aandacht en naamsbekendheid kreeg, het een van de eerste cases was onder het concept 'de adaptieve krijgsmacht' en de pilot ook door een externe onderzoeker is geëvalueerd. Iets wat binnen de DSV pilot ook opviel ten opzichte van de andere twee cases is dat men veel sprak over de verantwoordelijkheden die gelden voor de samenleving en niet enkel tot het takenpakket van Defensie behoren. Dit kan verklaard worden door de vele reservisten, ook wel deeltijdmilitairen genoemd, die betrokken waren bij het opzetten en het uitvoeren van de pilot. Deze reservisten zijn naast hun werk als parttime militair ook werkzaam in de burgermaatschappij en dienen vaak vanuit de motivatie om voor meer verantwoordelijk en van belang te zijn dan enkel hun eigen leven.

Wat opviel bij de tweede case, 'Operation Casper', ten opzichte van de andere twee cases is dat er veel hinder werd ervaren door de toename van regels en procedures na ongevallen. Het legitiem handelen van Defensie wordt na een ongeval in twijfel getrokken en vervolgens wordt de bewegingsvrijheid van Defensie beperkt door de toegenomen hoeveelheid wet- en regelgeving waarnaar zij dienen te handelen. Een verklaring hiervoor is de overtuiging dat een ongeval of misstand het gevolg is van een gebrek aan regels en procedures. Dit was echter minder aan de orde bij de andere twee cases. Dit wordt verklaard door het achterwege laten van wet- en regelgeving en juridische kaders binnen de DSV pilot en door de bewegingsvrijheid die hiermee werd gegenereerd. Juist door de grenzen op te zoeken werd geacht meer informatie te verkrijgen over waar de grenzen voor samenwerking daadwerkelijk liggen. De pilot met het Rode Kruis bevindt zich nog in een minder vergevorderd stadium waardoor zij nog niet zijn geconfronteerd met juridische obstakels.

Binnen de samenwerking met het Rode Kruis ligt de focus op de grondbeginselen van beide organisaties en de motivatie van de organisaties om deel te nemen aan een samenwerking. Daarnaast handelt men veelal vanuit de overtuiging dat het maatschappelijk belang met de samenwerking wordt gediend. Iets wat in de eerste twee cases minder aan de orde leek te zijn. Daar was de motivatie dat

er capaciteit mee werd verkregen en het mogelijk werd om de echte militairen beschikbaar te maken en behouden voor de taken met een specifieke militaire deskundigheid. Ondanks de onbekende cultuur binnen Defensie en het negatieve imago rondom de gebreken in de organisatie, de vele bezuinigingen, ontbrekend materieel en een gebrek aan personeel, denkt men de motivatie van werknemers te vergroten middels de samenwerking. De overtuiging is daarnaast dat de doelen die beide organisaties nastreven meerwaarde opleveren voor de samenleving.

Uit dit onderzoek blijkt dat de invloed van instituties en institutionele waarden zowel positief dan wel negatief is. De positieve invloed blijkt uit de manier waarop in de samenleving door steeds meer civiele organisaties wordt gedacht over Defensie. Zij zien de mogelijkheden om samen te werken en beschouwen het beschermen van Nederland als een nationale taak van de samenleving en niet iets wat enkel voor Defensie is weggelegd in de Grondwet. Daarnaast zien zij in Defensie een betrouwbare samenwerkingspartner. Er zijn echter ook veel negatieve overtuigingen. Er is een negatieve impact van instituties en institutionele waarden geconstateerd die verklaard kan worden door negatieve berichtgeving en het imago wat Defensie heeft binnen de samenleving. Zo ontbreekt een stip aan de horizon en ligt de focus nu vooral op de gebreken die kenbaar zijn bij Defensie. Daarnaast worden de vele regeltjes en wetgeving waar Defensie mee gemoeid is als belemmering gezien voor het opzetten van een samenwerking. Instituties en institutionele waarden hebben vervolgens invloed op de organisatiecultuur en -structuur. Zo leidt beperkende wet- en regelgeving tot minder bevoegdheden bij de werknemers, meer besluitvormingsschijven en meer risicomijdend gedrag. Andersom leidt het gebrek aan vertrouwen in de samenleving ook tot een gebrek aan vertrouwen binnen de organisatie zelf.

## *6.2 Organisatiecultuur*

Binnen de DSV case werd gesproken over een eilandjescultuur. Om dit te doorbreken is een cultuuromslag nodig, want het vertrouwen is op dit moment zo laag dat men niet bereid is om mee te werken aan een verandering. Het vele jaren bezuinigen leidt tot een afname van de veranderbereidheid onder werknemers in de organisatie. Binnen de DSV case kwam ook de belemmerende werking van de beslissingsbevoegdheid binnen rangen en standen aan bod. De andere twee cases lieten zich hier minder over uit. Dit kan opnieuw verklaard worden door de hoge mate van betrokkenheid van reservisten binnen de eerste case. Als buitenstaander hoeft men zich niet te houden aan de rangen en hiërarchie in de organisatie, daar waar het voor militairen wel implicaties heeft voor hun handelen. Men durft zich minder snel uit te spreken over slechte zaken, maar laat zich eveneens niet uit over nieuwe ideeën en initiatieven. De creativiteit van mensen komt hiermee in het geding. Deze onderdrukte creativiteit kan worden verklaard door de lange processen die moeten

worden doorlopen om dingen voor elkaar te krijgen. Deze processen zijn op hun beurt het gevolg van de beperkte en bureaucratische beslissingsbevoegdheden die vele verschillende verticale en horizontale besluitvormingsschijven kennen.

In de tweede case sprak men over het open en eerlijke karakter van militairen binnen de genie. Dit gedrag is hen eveneens aangeleerd tijdens de opleiding. Desalniettemin werd ook benoemd dat men heel risicomijdend is geworden en innovatieve ideeën zelden of zeer langzaam uitgewerkt worden. Dit kan verklaard worden door het gebrek aan politieke sturing en opdrachtgericht leidinggeven. Vanuit de top van de organisatie en de politiek in Nederland ontbreekt een duidelijke visie en een beleidskader waarin staat waar men naartoe wil. Dit leidt tot verwarring op de werkvloer, omdat concrete handvaten en praktische implicaties uitblijven. Daarnaast wordt ervaren dat de top het zelf ook allemaal niet weet. Dit doet de motivatie van werknemers afnemen. Men is gewend aan opdrachtgericht leiderschap en sturing, maar een duidelijke en uitvoerbare opdracht lijkt er nu niet te zijn.

Binnen de derde case lag de nadruk op de manier waarop beide organisaties van elkaar kunnen leren en wat samenwerking voor een invloed kan hebben op het imago van organisaties. Ook werd benoemd dat de belangen die spelen binnen de Koninklijke Landmacht kunnen leiden tot hindernissen bij het opzetten van een samenwerking. Dit kan worden verklaard door de manier waarop de Koninklijke Landmacht in de samenleving bekend staat als het leger dat op de grond vecht voor het eigen landsbelang. Het Rode Kruis heeft als twee van de belangrijkste grondbeginselen echter neutraliteit en onpartijdigheid. Zij kiezen bij conflicten geen partij, maar kiezen altijd voor de slachtoffers, tot welke zijde zij ook behoren. De normen en waarden van het Nederlandse Rode Kruis sluiten daarmee niet aan bij de visie en motivaties binnen de Koninklijke Landmacht.

Normen, waarden en tradities spelen een belangrijke rol binnen de Koninklijke Landmacht. Men hecht veel waarde aan de militaire doctrine waarin gedragsregels en principes staan beschreven. Militairen zijn gedruild om (samen) te werken, maar worden op dit moment op veel manieren tegengewerkt. Zo ontbreekt opdrachtgerichte sturing en laat het jarenlange bezuinigen zijn sporen na. Het vertrouwen in de organisatie is weg en op dit moment ziet men meer mensen uit- dan instromen. Dit heeft grote gevolgen voor de veranderbaarheid van de organisatie. De transitie die men wil bewerkstelligen vraagt om, en is, zowel een structurele als een culturele verandering. Dit beseft lijkt nog niet door te dringen in de organisatie. Desalniettemin werd de cultuur van de Koninklijke Landmacht door alle drie de civiele partijen waarmee in de pilots werd samengewerkt genoemd. Dit kan worden verklaard door de 'can-do' mentaliteit en de manier waarop men in de opleiding is gevormd en is gedruild om samen te werken. Binnen de organisatie zelf werd echter veelal negatief gesproken over de cultuur en is reorganisatiemoedheid ontstaan. Met als gevolg dat men enkel denkt in onmogelijkheden, er geen vertrouwen is in de leiding en er een risicomijdende cultuur is ontstaan.

### *6.3 Organisatiestructuur*

De Koninklijke Landmacht heeft een bureaucratische organisatiestructuur. Dit werd bevestigd in zowel de eerste als in de tweede case. De veelheid aan regels, het gebrek aan verantwoordelijkheid en eigenaarschap en het aantal besluitvormingsschijven dat als belemmerend wordt ervaren bevestigen dit. De vergaande taakopsplitsing leidt daarnaast tot vertraagde processen en het ontbreken van eigenaarschap. De scheiding van beleid en uitvoering staat tevens garant voor het ontbreken van sturing en leidt samen met bovengenoemde bevindingen tot een stugge bedrijfsvoering. Kortom, de structuur van de organisatie zit vast en zal zonder ingrijpen nog verder vastroesten. Ondanks de vele taakopsplitsingen zijn het de coördinerende mechanismen die ontbreken. Centrale aanspreekpunten zijn er niet. Dit kan verklaard worden door het gebrek aan eigenaarschap en beslissingsbevoegdheid, want als men niet de verantwoordelijkheid voelt, gaat men deze ook niet nemen. Uit deze verklaringen komt het belang van individuen bij het doorvoeren van de verandering naar voren. Tijdens de gedane pilots en opgezette initiatieven werd ervaren wat het belang is van en de manier waarop individuen bepalend zijn voor het continueren en slagen van een samenwerking. Dit is een interessante bevinding ten opzichte van het eerder besproken theoretisch kader waaruit bleek dat het potentieel van individuele factoren voor het bewerkstelligen van verandering veelal onderbelicht werd. Hoewel structuur vaak wordt gedefinieerd als de vaststelling van functies en taken, bleek uit dit onderzoek dat het uiteindelijk de individuen zijn die deze vaststelling construeren en daar ook wel of niet naar handelen. Uit dit onderzoek bleek dit individuen binnen de Koninklijke Landmacht het heft in eigen handen nemen en daarbij juist om de door hen zelf gecreëerde regeltjes heen gaan werken. Uiteindelijk is het dan ook de taak van deze individuen om de formele structuur te reconstrueren en zo verandering, door middel van onder andere meer eigenaarschap en verantwoordelijkheid, mogelijk te maken.

Als gevolg van alle structurele belemmeringen die hierboven werden genoemd zijn processen enorm vertraagd en duurt het lang voordat dingen in gang kunnen worden gezet. Op dit moment werkt men zelfs bewust om de regeltjes heen, omdat men dan in ieder geval de zekerheid heeft dat processen niet stagneren. Dit alles kan eveneens verklaard worden door het jarenlange bezuinigen en het gebrek aan onderling vertrouwen. Procedures worden strak vastgelegd zodat men er bovenop kan zitten en tijdig in kan grijpen. Dit alles leidt er echter toe dat mensen lang op hun spullen moeten wachten en op missies gaan met incomplete uitrustingen. De werknemers zijn dit zat en verlangen naar een organisatie waar zij weer de bewegingsvrijheid krijgen en ingezet worden voor de taken waarvoor zij zich aanvankelijk hebben aangemeld als militair.

Zoals ook werd benoemd bij de cultuur van de organisatie leidt deze bureaucratie ertoe dat de organisatie taai dan wel robuust reageert op veranderingen. Het duurt lang voordat een verandering in werking wordt gezet en er gaan vele vergaderingen overheen voordat een concreet plan klaarligt

om iets te gaan doen. Het aantal posities in de organisatie is aanzienlijk en mede door het opzetten en organiseren van pilots ontstaan alleen maar meer functies. Deze functies kunnen alleen niet worden gevuld waardoor het aantal formele functies dat niet ingevuld is alsmat toeneemt. Met als gevolg dat ook de onvrede onder de werknemers toeneemt, omdat eenheden niet gevuld zijn en taken blijven liggen. Ondanks dit alles ervaren werknemers weinig ruimte om eigen keuzes te maken binnen uit te voeren werkzaamheden. Dit kan worden verklaard door de manier waarop militairen worden opgeleid. Zij leren leiderschap, maar geen ondernemerschap en denken daardoor in kaders en beperkingen. De creativiteit en de vindingrijkheid in de organisatie wordt beperkt door de formele structuur en taakverdeling.

#### *6.4 Veranderbaarheid van de organisatie*

De belangrijkste praktische vraag die dit onderzoek probeert te beantwoorden is of de organisatie wel of niet in staat is om te veranderen. Wat in de eerste case heel erg duidelijk werd is dat het succes van de pilot afhankelijk was van de individuen die de pilot hebben ontwikkeld en uitgevoerd. Deze afhankelijkheid van individuen bleek ook bij de tweede case verklarend te zijn voor het succes van de pilot. Het is aan de "ambassadeurs" van de adaptieve krijgsmacht om het concept verder door de organisatie te verspreiden en te laten groeien. Indien deze ambassadeurs wegvallen stagneert de ontwikkeling van een initiatief of pilot en is het maar de vraag of iemand anders de taken en werkzaamheden oppakt. De adaptieve krijgsmacht is daarvoor nog niet voldoende geïnstitutionaliseerd in de organisatie. Ook in de derde case waren hier tekenen van te bekennen. Zowel de Koninklijke Landmacht als het Nederlandse Rode Kruis merkten op dat het heel erg belangrijk is om draagvlak te hebben in je organisatie, maar dat je als initiatiefnemer wel zelf het draagvlak moet creëren, en nog belangrijker, moet behouden. Daarnaast viel het op dat in zowel de eerste als de tweede case veel werd gesproken over juridische barrières en het gebrek aan juridische waarborging. Dit kan worden verklaard door de manier waarop interne routines en structuren de huidige verandering in de weg staan. Zo zijn er geen juridische kaders die het mogelijk maken om een effectieve en efficiënte samenwerking op gang te brengen.

Naast de belemmerende interne routines heeft de organisatie op dit moment ook niet de organisatorische capaciteiten om de verandering door te voeren. Vandaar ook dat in de derde case werd gesproken over het creëren van een kostenbewuste mindset onder de militairen, omdat men zich op dit moment op de werkvloer niet bewust is van de financiële status van de organisatie en de kostenimplicaties van bijvoorbeeld een missie of het inkopen van materieel. Daarnaast ontbreekt het in de organisatie aan ondernemerschap. De gemiddelde werknemer denkt veelal in beperkingen en ziet geen licht aan het einde van de tunnel of de bekende "stip aan de horizon". Er ontbreekt een

duidelijke visie over waar men naar toe wil. Tevens is er onduidelijkheid over of 'de adaptieve krijgsmacht' een middel is voor de organisatie om te veranderen of het einddoel waar de organisatie naar toe streeft. Kortom, het ontbreekt aan sturing, ruimte voor ondernemerschap en opdrachtgericht leiderschap.

Naast de beperkende interne routines en de ontbrekende organisatorische capaciteiten ontbreekt het aan begrip en medewerking vanuit de externe omgeving. Dit kan worden verklaard door het imago dat de Koninklijke Landmacht en Defensie in de maatschappij hebben. Zij worden gezien als een stugge organisatie waar de instapdrempels voor civiele partijen heel hoog zijn. Wanneer je eenmaal binnen bent is het vervolgens de vraag of een investering wordt terugverdiend. Andersom moet de Koninklijke Landmacht uitkijken dat civiele (commerciële) organisaties geen gebruik gaan maken van hen en enkel willen samenwerken om hun eigen imago te verbeteren of kennis te delen. Desondanks is het wel deze veranderende externe omgeving die aanleiding geeft en de noodzaak laat zien voor verandering. Technologische ontwikkelingen en hybride conflictvoering vragen om een organisatie die snel kan inspelen op "nieuwe", complexe en langdurige dreigingen ter bescherming van het landsbelang, maar deze organisatie heeft hiervoor op dit moment de capaciteiten niet in huis. De Koninklijke Landmacht is op dit moment niet in staat om te reageren op complexe dreigingen en gevraagde veranderingen, waaronder de gewenste transitie naar een adaptieve krijgsmacht, omdat deskundigheid en middelen ontbreken die juist met behulp van 'de adaptieve krijgsmacht' moeten worden verkregen.

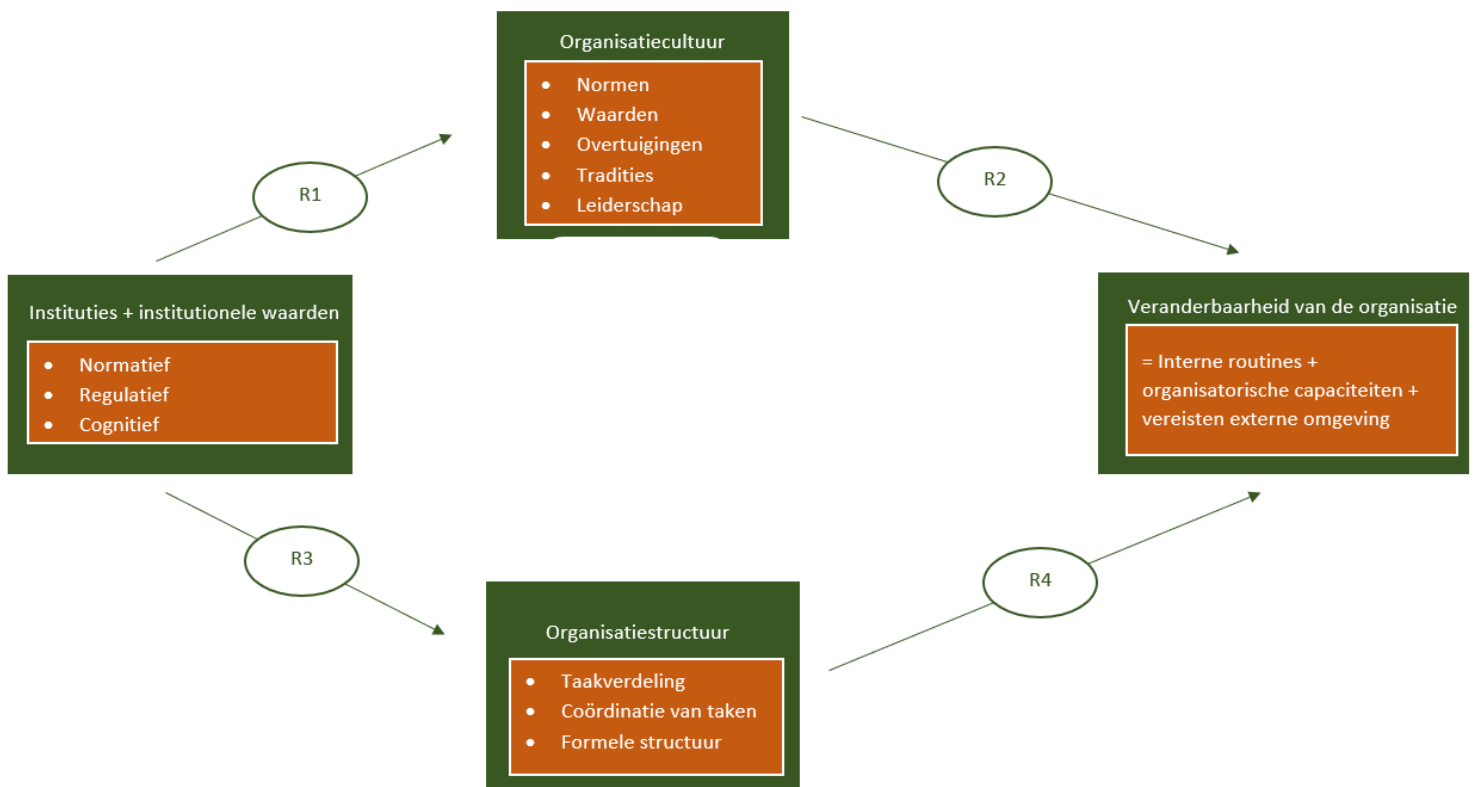
#### *6.5 Terug naar het begin: het conceptueel model (figuur 5)*

De instituties en institutionele waarden die eerder in deze paragraaf werden besproken zijn zowel positief als negatief van invloed op de organisatiecultuur- en structuur van de Koninklijke Landmacht. De verwachting, R1, dat de institutionele waarden van invloed zijn op de organisatiecultuur is daarmee bevestigd. Deze relatie bleek uit de manier waarop overtuigingen in de samenleving aangaande het imago van Defensie, en de Koninklijke Landmacht, en het vertrouwen in de organisatie van invloed waren op het vertrouwen binnen de organisatie en het vertrouwen tussen de werknemers onderling. De tweede verwachting was dat de organisatiecultuur van invloed zou zijn op de veranderbaarheid van de organisatie. Ook deze verwachting, R2, is bevestigd in dit onderzoek. De huidige cultuur binnen de organisatie belemmert mogelijkheden om te veranderen. Zo ontbreekt een duidelijke opdracht, faciliterend leiderschap en wordt er veelal gedacht in onmogelijkheden. Er is sprake van een risicomijdende cultuur. De derde verwachte relatie, R3, is eveneens bevestigd in dit onderzoek. Dit onderzoek heeft laten zien wat de doorwerking van nationale wet- en regelgeving is op de organisatiestructuur en hoe deze regulatieve instituties eveneens van invloed zijn op het

bureaucratische karakter van de organisatie. Tot slot werd ook de vierde verwachte relatie, R4, bevestigd in dit onderzoek. Zo hebben strakke processen en procedures, interne routines, een negatieve invloed op de veranderbaarheid, omdat bewegingsvrijheid wordt ingeperkt en het aantal besluitvormingsschijven voordat daadwerkelijk over kan worden gegaan op actie toeneemt.

Dit onderzoek heeft laten zien dat de organisatie op dit moment nog niet in staat is om een verandering zoals de adaptieve krijgsmacht te bewerkstelligen, omdat deze te diep geworteld is. Men lijkt zich hier niet bewust van te zijn. Voordat de transitie volledig kan worden geïstitutionaliseerd is het daarom van belang dat er intern vertrouwen is in de organisatie en onder de medewerkers. Daarnaast is het op dit moment de structuur van de organisatie die de veranderbaarheid van de medewerkers tegenwerkt. Deze analyse bevestigt de invloed van interne routines (cultuur), organisatorische capaciteiten (structuur) en externe vereisten op de veranderbaarheid van een organisatie. Hiermee heeft dit onderzoek bijgedragen aan de literatuur rondom organisatieveranderingen. Daarnaast levert het ook een nieuwe bijdrage aan de literatuur over institutionalisme en de invloed van instituties in de samenleving en binnen organisaties door in te gaan op de invloed van individuen op instituties, cultuur en structuur bij een gewenste (organisatie)verandering.

*Figuur 10.* Het conceptueel model inclusief de bevestigde relaties



## Hoofdstuk 7. Conclusie

In dit hoofdstuk zal in worden gegaan op de conclusies van dit onderzoek. Door te beginnen met het beantwoorden van de deelvragen zal uiteindelijk de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord worden. Vervolgens wordt ingegaan op de aanbevelingen die uit de conclusies zijn voortgekomen. Tot slot zal stil worden gestaan bij de beperkingen van dit onderzoek middels een kritische reflectie.

### 7.1 De conclusies

Dit onderzoek ging in op de veranderbaarheid van de Koninklijke Landmacht. Met verschillende respondenten is gesproken over hoe zij de organisatie ervaren en hoe de huidige verandering naar een adaptieve krijgsmacht wordt gestimuleerd, dan wel wordt beperkt door de organisatie zelf. Op basis van onder andere deze interviews kan antwoord worden gegeven op de deel- en hoofdvragen.

#### 7.1.1 De deelvragen

**De theoretische deelvragen.** Het institutionalisme is een wetenschappelijke stroming bestaande uit institutionele theorieën waarbinnen instituties worden gezien als de grondleggers van sociale constructies. De stroming heeft verschillende ontwikkelingsfasen doorlopen en wordt tegenwoordig vaak gebruikt als theoretische grondslag bij onderzoeken naar de invloed van instituties op ontwikkelingen en veranderingen. Hoewel een eenduidige definitie van instituties lijkt te ontbreken, werd in dit onderzoek uitgegaan van instituties als gevestigde wetgeving, gewoontes en praktijken. Hierbinnen werd een onderscheid gemaakt tussen regulatieve, normatieve en cognitieve instituties die respectievelijk ingaan op regels, de waarden en normen en gedeelde referentiekaders in de samenleving. Uit het theoretisch kader bleek dat organisaties worden beïnvloed door instituties bij het opstellen van visies of lange termijn doelstellingen. Dit is niet per definitie positief, omdat padafhankelijkheid kan optreden en het innovatieve vermogen van organisaties kan worden beperkt. Hiermee wordt gedoeld op keuzes uit het verleden die van invloed zijn op de loop van latere ontwikkelingen. Over organisatieculturen is bekend dat het moeilijk is om deze te definiëren en dat deze veelal worden gedefinieerd door deze zelf te ervaren. Organisatiestructuren worden vastgelegd om de relaties tussen werkstromen vast te leggen en te sturen. Uit eerder onderzoek is bekend dat de verdeling en de coördinatie van deze taken van invloed zijn op het leervermogen van een organisatie. Daarnaast werd in het theoretisch kader stil gestaan bij hoe verandering wordt bewerkstelligd en werd geconcludeerd dat dit veelal buiten de mogelijkheden van het systeem zelf ligt. Verandering is mede hierdoor niet gemakkelijk te verklaren en vaak het resultaat van een samenloop van mensen, instituties en de omgeving. De veranderbaarheid van een organisatie wordt tot slot bepaald door de



optelsom van interne routines en organisatorische capaciteiten beïnvloed door de vereisten van de externe omgeving.

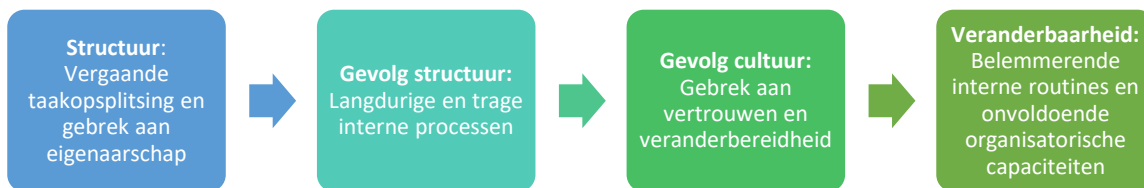
**De conceptuele deelvragen.** Bovenstaande theorieën en concepten hebben geleid tot vier verwachtingen die dit onderzoek probeerde te bevestigen dan wel ontkennen. Deze zijn weergegeven in een model (figuur 5). De verwachting was dat instituties en institutionele waarden bijdragen aan het definiëren en creëren van de organisatiecultuur- en structuur. Vervolgens werd verwacht dat deze van invloed zouden zijn op de veranderbaarheid van de organisatie. Hierbij was de verwachting dat de organisatiecultuur van invloed zou zijn op de interne routines die de veranderbaarheid beïnvloeden en de organisatiestructuur gelieerd zou zijn aan de organisatorische capaciteiten.

**De empirische deelvragen.** Gebaseerd op het conceptueel model en de operationalisatie van de variabelen is een topiclist opgesteld voor de interviews met mensen in en rondom de organisatie. Zij zijn bevroegd over de cases waarbij zij betrokken waren, de instituties, de organisatiecultuur- en structuur van de Koninklijke Landmacht en de veranderbaarheid van de organisatie. Hieruit kwam naar voren dat de pilots en initiatieven die recent zijn opgestart bijdragen aan het vormgeven van de transitie naar een adaptieve krijgsmacht. Deze zorgen voor bekendheid met het concept in de organisatie, nieuwe contacten en samenwerkingsinitiatieven, maar brengen ook aan het licht waar het op dit moment nog aan schort. Daarnaast zijn de cases van invloed op het signaleren van de organisatorische verandermogelijkheid. Zo blijkt uit de cases dat processen lang duren als gevolg van de starre en bureaucratische organisatiestructuur en lijkt het te ontbreken aan leiderschap binnen de transitie. Ook zijn er tekenen van padafhankelijkheid te herkennen. Het jarenlange bezuinigen heeft het vertrouwen van de medewerkers geschaad en leidt ertoe dat zij nu niet mee willen werken, omdat men bang is om door de gewenste transitie hun baan te verliezen. Daarnaast is de organisatie door alle bezuinigingen dicht op processen gaan zitten waardoor mensen niet of nauwelijks buiten gebaande paden durven te denken en handelen. Werknemers zijn niet veranderbereid en ervaren een gebrek aan vertrouwen vanuit de top. Dit onderzoek heeft de positieve invloed van cases op de transitie naar een adaptieve krijgsmacht bevestigd. De cases brengen namelijk in kaart hoe de transitie verder op weg kan worden geholpen. Daarnaast lieten de cases zien dat organisatorische verandering op dit moment nog niet van de grond komt door alle gebreken in de organisatie.

#### 7.1.2 De onderzoeksvraag

***Wat is de invloed van de institutionele waarden van de Koninklijke Landmacht op de veranderbaarheid van de organisatie?*** Instituties en institutionele waarden hebben zowel een positieve als een negatieve invloed op het imago van Defensie en de mogelijkheden om samen te werken met de Koninklijke Landmacht. Deze invloed wordt gevonden in de doorwerking van instituties in de samenleving op de organisatiestructuur- en cultuur van de Koninklijke Landmacht.

(Inter)nationale wet- en regelgeving werkt belemmerend voor het leer- en verandervermogen van de organisatie. Dit is een van de verwachte relaties die in dit onderzoek is bevestigd. De hiërarchie en rigide organisatiestructuur beperken het leer- en verandervermogen van de organisatie. De overtuigingen in de samenleving over de organisatie, maar ook binnen de organisatie, zijn verdeeld. Dit is vervolgens van invloed op de organisatiecultuur- en structuur. Wet- en regelgeving, maar ook het negatieve imago in de samenleving, maken dat men het noodzakelijk acht om processen strak in te richten zodat gehandeld wordt zoals van hen wordt verwacht en legitimiteit voor het handelen van de Koninklijke Landmacht in de samenleving wordt behouden. Daarnaast is er weinig beslissingsbevoegdheid op lagere niveaus in de organisatie en is sprake van vergaande taakopsplitsingen. Tevens ontbreekt het aan opdrachtgerichte sturing en vertrouwen. Rang en standen belemmeren daarnaast de mogelijkheid voor leidinggevenden om de verandering te omarmen en mensen het gevoel te geven dat zij zich mogen uitspreken. Met als gevolg dat men enkel denkt in onmogelijkheden, er geen vertrouwen is in de leiding en een risicomijdende cultuur is ontstaan. Het figuur hieronder laat zien hoe de structuur van de organisatie van invloed is op de cultuur en hoe de cultuur op zijn beurt verandering weer ontmoedigd.



*Figuur 11.* De doorwerking van structuur op cultuur

De Koninklijke Landmacht is een bureaucratie en zal zonder ingrijpen verder vastroesten in bestaande patronen. Er ontbreken centrale uitvoeringsorganen en aanspreekpunten die eigenaarschap hebben en verantwoordelijkheid voelen voor het doorvoeren van de transitie. Er is al geruime tijd vraag naar meer bewegingsvrijheid voor de werknemers, omdat creativiteit en het innovatief vermogen worden beperkt door de formele structuur en taakverdeling. De veranderbaarheid van de organisatie wordt negatief beïnvloedt door de interne routines zoals juridische barrières en het belang van individuen bij het doorvoeren van verandering. Indien deze individuen wegvallen stagneert vervolgens het veranderproces. De organisatorische capaciteiten zijn beperkt. Zo is er budget, maar durft men het niet uit te geven. Ook ontbreekt het aan ondernemerschap en het over de grenzen van de organisatie heen durven kijken. Tevens lijkt er geen uitvoerbare visie te zijn. Daarnaast is het de externe omgeving die verandering vereist, maar waar tegelijkertijd geen begrip vanuit wordt verkregen.

## 7.2 Aanbevelingen

In dit onderzoek is bevestigd dat de veranderbaarheid van een organisatie wordt beïnvloed door diens structuur en cultuur. Daarnaast bleek ook hoe moeilijk het is om verandering van binnenuit te bewerkstelligen wanneer de motivatie hiervoor ontbreekt. Het veranderen van de organisatiestructuur biedt meer mogelijkheden en kan helpen bij het bewerkstelligen van een cultuurverandering die veelal meer tijd en veranderbereidheid vraagt. Desalniettemin is deze in het geval van de Koninklijke Landmacht wel aan verandering toe. Daarnaast geldt ook dat een structuurverandering nodig is om de verandering, de transitie naar een adaptieve krijgsmacht, te vereenvoudigen. Een cultuurverandering is in het algemeen belang van de organisatie. Dit blijkt niet alleen uit dit onderzoek, maar ook uit interne onderzoeken naar integriteit, veiligheidsissues en een onderzoek uitgevoerd door de recent aangestelde cultuurmanager. Gebaseerd op bovenstaande conclusies zullen hieronder een vijftal aanbevelingen worden uitgewerkt.

### 7.2.1 **Aanbeveling:** “Institutionaliseer de verandering in de organisatie”

Uit dit onderzoek bleek dat, ondanks de vele functies en taken, er geen centrale aanspreekpunten en uitvoeringsorganen zijn binnen de Koninklijke Landmacht, om de gewenste verandering te bewerkstelligen. Werknemers weten niet bij wie, waar en op welk niveau ze moeten zijn in de organisatie voor juridische, financiële en praktische vragen omtrent het aangaan van samenwerkingen. Hier is echter wel behoefte aan. Vandaar dat de aanbeveling is om een vaste groep mensen beschikbaar te maken op stafniveau die zich bezighouden met de transitie binnen de gehele Koninklijke Landmacht en daarbij zichtbaar fungeren als aanspreekpunt. Er is nu wel een taakgroep ingericht, maar deze bestaat veelal uit mensen die aangesteld zijn op projectbasis en daardoor snel weer vertrekken. Daarnaast hebben zij niet de capaciteit om alle problemen aan te pakken. De groep die benodigd is moet beschikken over juridische en financiële expertise als ook ervaring hebben met het starten van pilots en initiatieven. Deze informatie verkrijgen zij vanuit de eerdere gedane projecten en de lessen die hieruit zijn getrokken. Het is daarom eveneens van belang dat deze lessen worden gedocumenteerd en verspreid in de organisatie.

### 7.2.2 **Aanbeveling:** “Het inbedden van de transitie in de opleiding”

De veranderbereidheid onder de werknemers is laag als gevolg van de jarenlange bezuinigingen en de normen en waarden die eigen zijn gemaakt. Ondanks het kameraadschap, de discipline en het doorzettingsvermogen, worden militairen ook gekenmerkt als zijnde stug en zijn zij bang om hun baan te verliezen als gevolg van de transitie. Eén van de mogelijkheden om nieuwe normen en waarden in de organisatie in te bedden, en overtuigingen te veranderen, is via onderwijs. De aanbeveling is om te starten met het vak interorganisatiele samenwerking op de Koninklijke Militaire School/Academie.

Daarnaast moet eens in de twee maanden binnen de opleiding het thema 'De Adaptieve Krijgsmacht' worden behandeld. Door al in de kern van de opleiding te beginnen met het vak 'interorganisationele samenwerking' leert men het nut en de noodzaak om als Koninklijke Landmacht samen te werken met civiele organisaties. De nieuwgevormde militaire generaties weten dan niet anders dan dat samenwerken met civiele organisaties onderdeel is van de reguliere bedrijfsvoering. Dit maakt ook dat zij dit uitdragen naar de rest van de organisatie en wellicht ook de medewerkers die al langer in dienst zijn in aanraking laten komen met "grens overstijgende" samenwerkingen. Daarnaast is het van belang dat men op de hoogte is van de ontwikkelingen binnen de transitie door eens in de twee maanden aandacht te schenken aan het thema in het onderwijs. Naast de theoretische kennis over samenwerkingen wordt men in de opleiding zo ook ingelicht over de zaken die spelen in de organisatie. Door hen bekend te maken met de pilots die lopen en hen eveneens de kans te geven mee te denken wordt men gevormd met het idee van een adaptieve krijgsmacht.

#### 7.2.3 **Aanbeveling:** "Faciliterende sturing"

De defensieorganisatie, en daarmee ook de Koninklijke Landmacht, wordt in de samenleving geroemd om de manier waarop leiderschap wordt aangeleerd en getraind. Zo is de werkvoet gewend aan opdrachtgerichte sturing en het opvolgen van aanwijzingen die hen worden gegeven van hogere hand. De transitie waar men naar streeft legt echter geen opdrachten op, maar vraagt om initiatief vanaf de werkvloer. Dit staat in schril contrast met wat men gewend is. Daarbij komt dat de sturing die wel plaatsvindt niet is gebaseerd op een duidelijke visie of een opgelegd beleidskader. Het wordt daarom aanbevolen om niet enkel te sturen, maar ook te faciliteren. Dit kan onder andere door als middenkader, maar ook als top van de organisatie, werknemers aan te leren meer ondernemend te denken en hen ook te laten zien dat dit wordt gewaardeerd door hen te belonen dan wel te complimenteren. Mensen moeten niet gesanctioneerd worden wanneer buiten de lijntjes wordt gekleurd of bepaalde stappen in een proces worden omzeild. Uiteraard hangt dit af van de gevolgen, maar door minder krampachtig te reageren en mensen te stimuleren om hun creativiteit te gebruiken kan innovatie worden aangemoedigd. Daarnaast moet werknemers middels faciliterende sturing handvaten aangeboden worden die hen kaders en richtingen geeft voor het zelf organiseren en opzetten van initiatieven.

#### 7.2.4 **Aanbeveling:** "Meer eigenaarschap en verantwoordelijkheid lager in de organisatie"

Aansluitend op de vorige aanbeveling is het van belang om meer eigenaarschap en verantwoordelijkheid lager in de organisatie te formaliseren ter verhoging van de creativiteit en motivatie van mensen. Dit is van groot belang voor de cultuur in de organisatie die op dit moment nog risicomijdend is. Uit dit onderzoek blijkt dat men binnen het uitvoeren van taken en werkzaamheden

weinig verantwoordelijkheid en eigenaarschap voelt. Het gevolg is dat iedereen zich met elke taak gaat bemoeien, maar ondertussen weinig wordt gerealiseerd. Daarnaast duurt het hierdoor lang voordat besluiten en beslissingen worden genomen. Door mensen het gevoel te geven dat zij eigenaarschap hebben bij het uitvoeren van een bepaalde taak krijgen zij meer het gevoel dat ze daadwerkelijk een bijdrage leveren aan de organisatie. Ook geeft het hen meer zingeving en motivatie voor het uitvoeren van taken en werkzaamheden. Daarbij draagt het bij aan het realiseren van een “plattere” structuur met meer beslissingsbevoegdheden en minder beslissingsschijven die moeten worden doorlopen. Hiermee draagt het ook bij aan het versnellen en effectiever invullen van processen.

#### **7.2.5 Aanbeveling: “Het bieden en borgen van juridische kaders”**

Tot slot bleek uit dit onderzoek dat ondanks de vele regels en procedures, specifieke juridische kaders aangaande de transitie ontbreken. De mensen die zich op dit moment bezighouden met juridische zaken geven daarnaast geen prioriteit aan de vragen die aan hun worden gesteld. Hierdoor worden samenwerkingsmogelijkheden beperkt, omdat juridische inbedding ontbreekt. Met als gevolg dat mensen geen samenwerking aan durven te gaan, omdat randvoorwaarden ontbreken. Hieruit blijkt opnieuw de risicomijdende cultuur, maar ook de beperkte organisatorische capaciteit. Het is dus van belang dat er binnen de institutionalisering van de verandering, aansluitend op de eerste aanbeveling, aandacht wordt besteed aan het inregelen van juridische kaders ter verhoging van het verandervermogen en daarmee de veranderbaarheid. Er dienen dus mensen te worden aangesteld die zich bezighouden met het realiseren van juridische kaders, zoals overeenkomsten en verzekeringen, en het wegnemen van juridische obstakels.

#### *7.3 Beperkingen van dit onderzoek en een kritische reflectie*

Hoewel met behulp van het conceptueel model en de gebruikte theoretische concepten de veranderbaarheid van de Koninklijke Landmacht in kaart is gebracht en de theorie adequaat is voor het uitvoeren van dit onderzoek, zijn er toch een aantal beperkingen. Zo werd ervaren dat theorieën binnen het institutionalisme sterk uiteenlopen en weinig tot geen eenduidige definities kunnen worden gevonden. Hierdoor was het aanvankelijk moeilijk om het gebruik van deze theorie binnen de context van dit onderzoek te plaatsen en een definitie uit te werken. Daarnaast is er veel onderzoek gedaan naar de invloed van instituties, organisatiecultuur – en structuur waardoor het van groot belang werd om het onderzoek behapbaar te maken en de concepten strak te definiëren, maar daarnaast moesten wel alle concepten terugkomen in de operationalisatie. In het vervolg is het aan te raden om de concepten strakker te definiëren en bijvoorbeeld slechts de invloed van enkele aspecten van cultuur of structuur te onderzoeken.

Ondanks de maatregelen die zijn genomen ter bevordering van de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek worden niet alle kwaliteitsindicatoren gewaarborgd. Zo valt de interne validiteit van dit onderzoek te betwijfelen door het wegvallen van de enquête. Aanvankelijk werd dit onderzoek gekenmerkt door een 'mixed methods' onderzoeksdesign. Er was een intentie om zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden te gebruiken. Gedurende het onderzoek zijn diverse pogingen ondernomen om een enquête uit te zetten in de organisatie om vervolgens een kwantitatieve analyse te kunnen uitvoeren. Specifiek was vanuit de Landmacht de aanbeveling gedaan om de brigadestaven te bevragen. Hoewel de enquête eind maart klaar was om uit te zetten, is begin mei, na diverse pogingen om de enquête via officiële en onofficiële kanalen binnen de organisatie uit te zetten, ervoor gekozen om gezien de tijd de enquête te laten voor wat het was. Er was te weinig medewerking vanuit de organisatie. Om de validiteit van dit onderzoek te waarborgen is wel gesproken met afgevaardigden van de brigadestaven van de drie gevechtseenheden (zie bijlage 4).

Door de waarborging van de externe validiteit van dit onderzoek heeft dit onderzoek relevante bevindingen opgeleverd die kunnen worden vertaald naar een bredere context, de andere operationeel commando's binnen Defensie. Zij kunnen de bevindingen en aanbevelingen uit dit onderzoek toepassen binnen hun eigen organisatie. Zo kunnen ook andere operationeel commando's leren van de aanbevelingen die worden gedaan voor de Koninklijke Landmacht. Daarnaast bleek dat het beeld dat wordt geschetst in dit onderzoek overeenkomt met wat in de organisatie speelt op het moment. Na afloop van de interviewperiode werd nog wel gesproken met mensen tijdens werkbezoeken of vergaderingen. Ook is inzicht verkregen in het verkennende onderzoek van de cultuurmanager dat als belangrijk naslagwerk heeft gediend, maar ook veel bevestiging gaf aangaande de bevindingen die voortkwamen uit dit onderzoek. Zowel methodologisch als empirisch is de aanbeveling om in het vervolg de scope van het onderzoek te concretiseren of meer tijd beschikbaar te maken voor het uitvoeren van een onderzoek als deze. Hoewel met een afwisselende groep mensen is gesproken, zijn ook veel mensen en organisatieonderdelen niet benaderd door tijdsbeperkingen.

De Koninklijke Landmacht was voor mij een bijzondere en gesloten organisatie waar ik altijd als eens een kijkje wilde nemen. Dit gecombineerde stage- en afstudeertraject was voor mij de uitgelezen kans om dit te gaan doen. Hoewel ik trots ben op het resultaat, denk ik dat de cultuur en structuur in de organisatie mij aanvankelijk hebben gehinderd in het uitvoeren van het onderzoek. Naast de moeite die ik moest doen om een enquête te proberen uit te zetten, was ik ook gebonden aan de hiërarchie in de organisatie. Dit is voor mij direct een les geweest. Door mij meer op de voorgrond te positioneren ben ik uiteindelijk toch nog met mensen in aanraking gekomen die ik anders niet had kunnen spreken. Daarnaast had ik graag meer mensen op verschillende plekken in de organisatie willen spreken ter verhoging van de validiteit, maar ook ter verhoging van de bruikbaarheid van dit onderzoek voor de gehele Koninklijke Landmacht.

## Referenties

- Akkerman, T. (2001). Consensus en sociaal beleid in Nederland sinds 1980. De rol van ideeën en instituties. *Beleid en Maatschappij*, 28(2), 95-105.
- Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273-6295.
- Alexander, E. R. (2005). Institutional transformation and planning: from institutionalization theory to institutional design. *Planning theory*, 4(3), 209-223.
- Altman, Y., & Iles, P. (1998). Learning, leadership, teams: corporate learning and organisational change. *Journal of Management Development*, 17(1), 44-55.
- Ashton, D. N. (2004). The impact of organisational structure and practices on learning in the workplace. *International journal of training and development*, 8(1), 43-53.
- Boonstra, J.J. (2009) (Red.) De verandermanagementbox. Een reeks van twintig luister cd's voor succesvol verandermanagement. Schiedam: Managementboek.
- Darrah, C. N. (1996). *Learning and Work: An Exploration in Industrial Ethnography*. London: Garland Publishing.
- De Moor, T. (2010). Inleiding. De rol van instituties voor collectieve actie in de vroegmoderne samenleving. *Leidschrift*, 25(2), 7-19.
- Defensiestaf. (2019). Nederlandse Defensie Doctrine. Verkregen van <https://www.defensie.nl/downloads/publicaties/2019/06/19/herziene-nederlandse-defensie-doctrine-ndd-2019>
- Encyclo. (2019). Definitie van verandering. Gebruikt op 20 februari 2019, verkregen van <https://www.encyclo.nl/begrip/verandering>
- Fortuijn, Z. (2012). Het vermogen van organisaties om continu te veranderen. Een onderzoek naar bepalende factoren. Master's thesis, Open Universiteit Nederland.
- Georgopoulou, P. (2016). Legaliteit, legitimiteit en vertrouwen. Verkregen van <https://platformoverheid.nl/artikel/legaliteit-legitimiteit-en-vertrouwen/>
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of management review*, 21(4), 1022-1054.
- Gribnau, J. L. M. (2009). Legitimiteit, recht en governance. In P. Essers, G. Raaijmakers, G. van der Sangen, A. Verdam, & E. Vermeulen (editors), *Met recht: Liber Amicorum Theo Raaijmakers* (blz. 153-164). Deventer: Kluwer

- Hemerijck, A., & Verhagen, M. (1994). De institutionele factor: De maatschappelijke inbedding van de economie. *Thema-inleiding. Beleid en Maatschappij*, 21(5), 214-216.
- Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht (IGK). (2018). Jaarverslag 2017. *Ministerie van Defensie*
- Jarrett, M. (2009). *Changeability: why some companies are ready for change-and others aren't*. London, Pearson Education.
- Koike, K. (2002). Intellectual Skills and Competitive Strength: is a radical change necessary? *Journal of Education and Work*, 15(4), 391-408.
- Lowndes, V., Roberts, M., (2013). *Why Institutions Matter*. The New Institutionalism in Political Science. New York: Palgrave Macmillan
- Mahoney, J., & Thelen, K. (2010). A theory of gradual institutional change. In: *Explaining Institutional Change: Ambiguity, Agency and Power*. Cambridge: Cambridge University Press. Chapter 1, pp. 1-18 (selection).
- Ministerie van Defensie. (2017) Plan van aanpak uitvoering Total Force concept. Verkregen van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2017/01/13/kamerbrief-over-plan-van-aanpak-uitvoering-total-force-concept>
- Ministerie van Defensie. (2018). Defensienota 2018. Investeren in onze mensen, slagkracht en zichtbaarheid. Verkregen van <https://www.defensie.nl/binaries/defensie/documenten/beleidsnota-s/2018/03/26/defensienota-2018/210318+Defensienota+definitief.pdf>
- Ministerie van Defensie. (2018). Kamerstuk: Toekomst van de krijgsmacht. Verkregen van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-33763-146.html>
- Ministerie van Defensie. (2019). Infographic personeelsaantallen Defensie op 1 januari 2019. Verkregen van <https://www.defensie.nl/overdefensie/feiten-en-cijfers>.
- Ministerie van Defensie. (2019). Notitie: Adaptieve Krijgsmacht. *Op weg naar de toekomst*.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2014, 20 februari). Kernwaarden van de Nederlandse samenleving. Gedownload op 2 april 2019, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/brochures/2014/05/21/kernwaarden-nederland>
- Mintzberg, H. (2006). *Organisatiestructuren*. Londen: Pearson Education.
- Moody, R. F. I. (2018). *Evaluatie Logistieke Pilot*. Department of Public Administration and Sociology. *Erasmus University Rotterdam*.
- Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven/Voorburg: Acco.
- Nauwelaers, C. (2001). Path-dependency and the role of institutions in cluster policy generation. *Cluster policies—cluster development*, 93-107.
- Nederlandse Publieke Omroep. (z.d.). Focus. Hoe ontstond de Grondwet? Verkregen van <https://npofocus.nl/artikel/7623/hoe-ontstond-de-grondwet>



- Ostrom, E. (2011). Background on the institutional analysis and development framework. *Policy Studies Journal*, 39(1), 7-27.
- Peters, B. G., Pierre, J., & King, D. S. (2005). The politics of path dependency: Political conflict in historical institutionalism. *Journal of Politics*, 67(4), 1275-1300.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (2012). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Sabatier, P., & Jenkins-Smith, H. (1993). *Policy change and learning : An advocacy coalition approach* (Theoretical lenses on public policy). Boulder, Colo: Westview Press.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed., The Jossey-Bass business & management series). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. *Theory and society*, 37(5), 427.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organisation*. London: Learning Business.
- Smolicz, J. (1981). Core values and cultural identity. *Ethnic and racial studies*, 4(1), 75-90.
- Tjia, M, D. (2018). Thesis: Veranderbereidheid bij de Koninklijke Landmacht. Defensie Ondersteuningscommando. *Ministerie van Defensie*.
- True, James L., Bryan D. Jones and Frank R. Baumgartner (2007), Punctuated Equilibrium Theory: Explaining Stability and Change in Public Policy-Making. In: Paul Sabatier ed., *Theories of the Policy Process*. Boulder, Westview Press [2<sup>nd</sup> edition]: 155-188.
- Van Buuren, A., Boons, F., & Teisman, G. (2012). Collaborative problem solving in a complex governance system: Amsterdam airport Schiphol and the challenge to break path dependency. *Systems Research and Behavioral Science*, 29(2), 116-130.
- Van Oss, L., & Van 't Hek, J. (2012). *Why organizational change fails: robustness, tenacity, and change in organizations*. London: Routledge.
- Vermeulen, P. A. M. (2012). Omgaan met institutionele complexiteit. *M & O: Tijdschrift voor Management en Organisatie*, vol. 66, iss. 5, (2012), pp. 5-21.

## Bijlage 1. Overzicht geanalyseerde documenten

Type documenten
Achtergrondinformatie onderzoekscases <ul style="list-style-type: none"><li>- Contracten en overeenkomsten</li><li>- Evaluaties</li><li>- Rapporten</li><li>- Communicatiemiddelen</li></ul>
Beleidsnota's <ul style="list-style-type: none"><li>- Defensienota's</li><li>- Initiatiefnota's</li><li>- Meerjarenperspectieven/toekomstvisies</li><li>- Memo's</li><li>- Moties</li></ul>
Doctrinepublicaties en gedragscodes
Eerder gedane onderzoeken <ul style="list-style-type: none"><li>- Scripties</li><li>- Interne onderzoeken</li><li>- TNO-publicaties</li></ul>
Kamerbrieven
Overige interne publicaties <ul style="list-style-type: none"><li>- Kerngegevens</li><li>- Organogrammen</li><li>- Toelichtingen</li></ul>
Trainingscompendia en handboeken
Verslaglegging (notulen) van bijeenkomsten <ul style="list-style-type: none"><li>- Symposia</li><li>- Vergaderingen</li><li>- Werkgroepen</li></ul>
Wetenschappelijke literatuur
Wetteksten en handreikingen

## Bijlage 2. Overzicht bijgewoonde bijeenkomsten

Titel	Datum	Type	Waar
Adaptiviteit in beeld II	4-2-2019	Symposium	KHK (Kromhout Kazerne Utrecht)
Bezoek aan en gesprek bij CPM	11-2-2019	Gesprek	PKC (Plein Kalvermarkt Complex)
Gesprek met Luitenant-Kolonel over zijn rol en visie op DAKC	5-3-2019	Gesprek	KHK (Kromhout Kazerne Utrecht)
Afspraak over Total Force Genie	11-3-2019	Gesprek	KHK (Kromhout Kazerne Utrecht)
Bijeenkomst genie BC-bouwmachines onder leiding van Ruud Moeskops	14-3-2019	Vergadering	KHK (Kromhout Kazerne Utrecht)
Strategiesessie logistiek ecosysteem bij Kirkman Company	19-3-2019	Bijeenkomst	Baarn
Vergadering werkgroep groot AK onder leiding van Ron Jongejeugd	26-3-2019	Vergadering	KHK (Kromhout Kazerne Utrecht)
Werkgroep (2) legervorming onder leiding van Ramon Jansen	27-3-2019	Vergadering	KHK (Kromhout Kazerne Utrecht)
Presentatie Adaptieve Krijgsmacht aan onderofficieren door Adjudant de Kaste	8-4-2019	Presentatie	KHK (Kromhout Kazerne Utrecht)
Interview met reservist ecosystemen	9-4-2019	Interview	PKC (Plein Kalvermarkt Complex)
Frysian Flag (luchtmacht oefening in Leeuwarden)	10-4-2019	Bijeenkomst	VBL (Vliegbasis Leeuwarden)
Interview met cultuurmanager Landmacht	15-4-2019	Interview	KHK (Kromhout Kazerne Utrecht)
Interview met betrokkene pilot met het Rode Kruis	15-4-2019	Interview	KHK (Kromhout Kazerne Utrecht)
Interview werknemer MATLOGCO	16-4-2019	Interview	KHK (Kromhout Kazerne Utrecht)
Afspraak bij VOPS in Soesterberg	17-4-2019	Afspraak	Du Moulinkazerne Soesterberg
Integratiemoment onderzoek adaptiviteit onder staf CLAS	17-4-2019	Afspraak	KHK (Kromhout Kazerne Utrecht)
Interview met initiatiefnemer DSV pilot	18-4-2019	Interview	KHK (Kromhout Kazerne Utrecht)
Interview met werknemer Rode Kruis Nederland	23-4-2019	Interview	Verenigingskantoor NRK Den Haag
Interview met werknemer F&C CLAS	24-4-2019	Interview	KHK (Kromhout Kazerne Utrecht)
Werkbezoek Legerplaats Harskamp (inclusief schiettraining)	25-4-2019	Werkbezoek	Legerplaats Harskamp
Interview met werknemer 1 101Geniebataljon	29-4-2019	Interview	Prinses Margriet Kazerne (Wezep)
Interview met werknemer 2 101Geniebataljon	29-4-2019	Interview	Prinses Margriet Kazerne (Wezep)
Interview met werknemer bureau reservisten	1-5-2019	Interview	KHK (Kromhout Kazerne Utrecht)
Interview projectmanager Total Force Genie	6-5-2019	Interview	VBRK (Van Brederodekazerne)
Interview met hoofd Kenniscentrum Genie	6-5-2019	Interview	VBRK (Van Brederodekazerne)
Adaptiviteit in beeld III	7-5-2019	Symposium	Majoor Mulder Kazerne Stroe
Interview met Manager Technische Dienst Snijder B.V.	8-5-2019	Interview	Snijder BV. Hoorn
Interview met aanjager pilot vanuit DSV	9-5-2019	Interview	Kaemingk Aalten
Interview bij personeelsdienst 43 Gemechaniseerde Brigade	13-5-2019	Interview	Johannes Postkazerne Havelte
Interview bij personeelsdienst 13 Lichte Brigade	14-5-2019	Interview	Generaal Majoor de Ruyter van Steveninckkazerne Oirshot
Interview met onderzoekster betrokken bij DSV pilot	15-5-2019	Interview	Kromhout Kazerne Utrecht (telefonisch)
Varende relatiedag Marine	12-6-2019	Werkbezoek	Marinebasis Den Helder

### Bijlage 3. Mail voor werving respondenten

Geachte heer, mevrouw,

Mijn naam is Carlijn Rouwhorst en ik ben een student Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. In het kader van mijn afstuderen loop ik stage bij de Koninklijke Landmacht. Ik ben daar stagiaire bij de Taakgroep Adaptiviteit CLAS onder leiding van kolonel Jongejeugd. Mij is gevraagd om samen met twee andere stagiaires onderzoek te doen naar de inrichting van adaptieve eenheden binnen CLAS. Ik richt mij daarbij specifiek op de vraag: "Wat kan adaptief en wat niet?" Ik kijk daarbij naar de taken/zaken die noodzakelijkerwijs intern dienen te worden ingericht en de taken/zaken waar ook een samenwerking met andere partijen mogelijk is. Daarnaast schrijf ik mijn scriptie over de veranderbaarheid van de organisatie onder leiding van dr. Rebecca Moody.

Door middel van onder andere beleidsdocumenten, verslaglegging en andere publicaties heb ik geprobeerd meer achtergrondinformatie te verkrijgen over het concept adaptiviteit en de visies die eraan ten grondslag liggen. Ik ben mij er echter van bewust dat ik niet alles in documenten ga vinden en zou graag meer willen weten over wat er in de praktijk en op de werkvloer speelt aangaande adaptiviteit. Vandaar dat ik graag met u in gesprek zou willen gaan over uw ervaringen bij het ontwikkelen en uitvoeren van de pilot X en de huidige ontwikkeling rondom X. Ik ben erg benieuwd naar uw visie op de transitie binnen de organisatie en de rol die de structuur en cultuur van de organisatie daarin spelen.

Mijn vraag aan u is of u tijd heeft en bereid bent om met mij in gesprek te gaan? Het liefst zou ik het gesprek voor eind april willen laten plaatsvinden, maar mocht dit niet uitkomen dan kunnen we misschien samen tot een ander moment komen. Ik voeg mijn telefoonnummer toe, mogelijk kunnen we telefonisch een afspraak maken.

Alvast hartelijk dank voor uw tijd en moeite!

Ik hoor graag van u.

Met vriendelijke groet,

Carlijn Rouwhorst  
Stagiaire Taakgroep Adaptieve Krijgsmacht CLAS  
Mail: c.rouwhorst@mindef.nl / carlijnrouwhorst@hotmail.com  
Tel: 06-51808928

## Bijlage 4. Overzicht van respondenten

Organisatieonderdeel	Geslacht (M/V)	Betrokkenheid binnen organisatie	Datum	Geïnterviewd door
Bestuursstaf (reservist ecosysteem)	M	DSV pilot	09-04-2019	Carlijn
Commando Landstrijdkrachten (cultuurmanager)	V	CLAS algemeen	15-04-2019	Carlijn
Commando Landstrijdkrachten (pilot Rode Kruis)	M	Het Nederlandse Rode Kruis	15-04-2019	Carlijn
Commando Landstrijdkrachten (materieel logistiek commando)	M	CLAS algemeen	16-04-2019	Carlijn
Commando Landstrijdkrachten (initiatiefnemer DSV pilot en reservist)	M	DSV pilot	18-04-2019	Carlijn
Rode Kruis Nederland (beleidsadviseur)	M	Het Nederlandse Rode Kruis	23-04-2019	Carlijn
Commando Landstrijdkrachten (Finance en Control)	M	CLAS algemeen	24-04-2019	Carlijn
Commando Landstrijdkrachten (101Geniebataljon)	M	'Operation Casper'	29-04-2019	Carlijn en Jorinde
Commando Landstrijdkrachten (103 Constructiecompagnie)	M	'Operation Casper'	29-04-2019	Carlijn en Jorinde
Commando Landstrijdkrachten (bureau reservisten)	M	CLAS algemeen	01-05-2019	Carlijn
Commando Landstrijdkrachten (Total Force Genie)	M	'Operation Casper'	06-05-2019	Carlijn en Jorinde
Commando Landstrijdkrachten (Kenniscentrum Genie)	M	'Operation Casper'	06-05-2019	Carlijn en Jorinde
Snijder B.V. (Technische Dienst)	M	'Operation Casper'	08-05-2019	Carlijn en Jorinde
DSV (Productontwikkeling en innovatie)	M	DSV pilot	09-05-2019	Carlijn
43 Gemechaniseerde Brigade (Personeel Logistiek Commando)	V	CLAS algemeen	13-05-2019	Carlijn
13 Lichte Brigade (Personeel Logistiek Commando)	V	CLAS algemeen	14-05-2019	Carlijn
Erasmus Universiteit Rotterdam (onderzoeker)	V	DSV pilot	15-05-2019	Carlijn

## Bijlage 5. Overzicht van interviewroute



A1	Goudse Rijweg, Rotterdam
B1	Kromhout Kazerne, Utrecht
C1	Ministerie van Defensie, Den Haag
D1	Het Nederlandse Rode Kruis, Den Haag
E	Prinses Margriet Kazerne, Utrecht
F	Kromhout Kazerne, Utrecht
G	Van Brederodekazerne, Vught
H	Snijder B.V., Hoorn
I	Kaemingk BV, Aalten
J	Erasmus Universiteit Rotterdam
A2	Zieuwentseweg, Zieuwent
B2	Johannes Postkazerne, Havelte
C2	Generaal-Majoor de Ruyter van Steveninck Kazerne, Oirschot
D2	Goudse Rijweg, Rotterdam

## Bijlage 6. Topiclist

Topiclijst interview - Masterthesis PA in opdracht van de Koninklijke Landmacht

### Introductie

- Mezelf voorstellen
- Uitleggen onderwerp en doel onderzoek: inrichting adaptieve eenheden CLAS (wat kan wel en wat niet) en scriptie naar de veranderbaarheid van de organisatie
- Uitleg geven over wat ik met het interview ga doen en vragen of ik het mag opnemen. Volledig geanonimiseerd, enkel de naam van de pilot en rang/plaats in de organisatie
- Van belang is dat er voordat het interview is gehouden al een documentanalyse is uitgevoerd en dat het interview als het ware een toets op de bevindingen uit de analyse is. Mijn bevindingen zal ik als side-notes bij het interview gebruiken.
- Terugkoppeling doorspreken en vragen naar andere relevante respondenten

Hoofdvraag is:

*Wat is de invloed van de institutionele waarden van de adaptieve krijgsmacht op de veranderbaarheid van de organisatie?*

Verkrijgen van informatie over

1. De manieren waarop de krijgsmacht nu al adaptief is ingericht
2. Hoe men denkt dat de krijgsmacht nog adaptiever ingericht kan worden
3. Hoe men denkt over de transitie naar een adaptieve krijgsmacht
4. Welke struikelblokken op dit moment worden ervaren

### Introductie

- Zou u uzelf kort willen voorstellen en iets meer willen vertellen over uw taken en werkzaamheden bij Defensie/binnen de Landmacht?
- Wat was/is uw motivatie om voor de Landmacht te gaan werken?
- Wat is uw rol binnen de transitie naar een adaptieve krijgsmacht?

### De pilot/het initiatief

- Kunt u toelichten wat pilot/initiatief X inhoudt?
- Hoe is deze pilot/dit initiatief tot stand gekomen?
- Hoe heeft u het proces rondom het starten en ontwikkelen van deze pilot/dit initiatief ervaren?
- In welke fase vindt deze pilot/dit initiatief zich nu?
- Wat zijn de successen van deze pilot/dit initiatief? (Waar is het succes van de pilot op gebaseerd?)
- Wat zijn de knelpunten van deze pilot/dit initiatief? (Waar loopt deze pilot op vast?)
- Wat is het toekomstperspectief voor deze pilot/dit initiatief? (Hoe nu verder?)

### Instituties, organisatiestructuur en -cultuur

- Hoe ervaart u de aanwezigheid van wetgeving en regels binnen de Landmacht?
- Hoe ervaart u de organisatiestructuur binnen de Landmacht? → Doorvragen
- Heeft u hinder ervaren door de organisatiestructuur waar de Landmacht door wordt gekenmerkt bij het uitvoeren van de pilot? Zo ja, kunt u dit toelichten?
- Hoe ervaart u de cultuur binnen Defensie? → Doorvragen
- Heeft u hinder ervaren door de organisatiecultuur waar de Landmacht door wordt gekenmerkt bij het uitvoeren van de pilot? Zo ja, kunt u dit toelichten?

### Veranderbaarheid van de organisatie

- Wat is volgens u het perspectief binnen de Landmacht ten aanzien van verandering?
- Zijn er zaken binnen de Landmacht die niet veranderd kunnen worden?
- Hoe adaptief is de Landmacht op dit moment, volgens u, al ingericht?
- Hoe denkt u dat de Landmacht nog adaptiever ingericht kan worden?
- Welke struikelblokken worden er op dit moment, binnen de transitie naar een adaptieve landmacht, ervaren?
- Als u morgen één ding zou mogen veranderen, denk in onmogelijkheden, wat zou dat dan zijn?

## Bijlage 7. Codeerschema

<b>1. Instituties + institutionele waarden</b>
Regulatieve instituties <ul style="list-style-type: none"><li>- Wetgeving</li><li>- Regelgeving</li></ul>
Normatieve instituties <ul style="list-style-type: none"><li>- Kernwaarden samenleving</li><li>- Eerlijkheid</li><li>- Transparantie</li><li>- Inspraak</li><li>- Consensus</li></ul>
Cognitieve instituties <ul style="list-style-type: none"><li>- Overtuigingen</li><li>- Visies</li><li>- Legitimiteit</li><li>- Samenwerken</li><li>- Adaptiviteit</li><li>- Toekomstbestendigheid</li></ul>
<b>2. Organisatiecultuur</b>
Normen <ul style="list-style-type: none"><li>- Gedragingen en praktijken</li><li>- Informele gedragscodes</li><li>- Kernwaarden organisatie</li></ul>
Waarden <ul style="list-style-type: none"><li>- Bevindingen</li><li>- Principes</li><li>- Criteria</li></ul>
Overtuigingen <ul style="list-style-type: none"><li>- Aannames</li><li>- Gedachten</li><li>- Plannen voor de toekomst</li></ul>
Tradities <ul style="list-style-type: none"><li>- Gebruiken</li><li>- Gewoonten</li><li>- Routines</li><li>- Terugkerende gebeurtenis</li><li>- Vaste handelingen</li><li>- Identiteitsvorming</li></ul>
Leiderschap <ul style="list-style-type: none"><li>- Stijlen</li><li>- Rollen</li><li>- Competenties</li><li>- Verantwoording</li><li>- Beïnvloeden</li><li>- Sturing</li><li>- Toeschrijven</li></ul>



<b>3. Organisatiestructuur</b>
Formele structuur <ul style="list-style-type: none"> <li>- Functies</li> <li>- Taken</li> <li>- Bevoegdheden</li> <li>- Verantwoordelijkheden</li> <li>- Positie</li> <li>- Organogram</li> </ul>
Taakverdeling <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capaciteit</li> <li>- Procedures</li> <li>- Functiepraktijken</li> </ul>
Coördinatie van taken <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mechanismen</li> </ul>
<b>4. Veranderbaarheid van de organisatie</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interne routines</li> <li>- Organisatorische capaciteiten</li> <li>- Vereisten externe omgeving</li> <li>- Reacties</li> <li>- Robuustheid</li> <li>- Taaiheid</li> </ul>

Lijst van overkoepelende codes

1. Instituties + institutionele waarden
2. Organisatiecultuur
3. Organisatiestructuur
4. Veranderbaarheid van de organisatie