

**Van exploratie naar realisatie:
Implementatiefactoren voor de adaptieve krijgsmacht bij Defensie**

David Dragt

Studentnummer 510358

Master Bestuurskunde: Beleid en Politiek

Erasmus Universiteit Rotterdam

Supervisor: Dr. R.F.I. Moody

Tweede lezer: MSc H.B. Broekema

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Inleiding	4
1.1 Introductie	4
1.2 Probleemstelling, hoofdvraag, doelstelling en deelvragen	6
1.3 Maatschappelijke relevantie	7
1.4 Wetenschappelijke relevantie	8
1.5 Leeswijzer	9
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	10
2.1 Onderzoeksveld beleidsimplementatie	10
2.1.1 Top-down benadering	10
2.1.2 Bottom-up benadering	12
2.1.3 Synthetiserende benaderingen	13
2.1.4 Implementatie in netwerken	16
2.2 Wetenschap organisatieverandering	16
2.3 Factoren	17
2.3.1 Factoren beleidsimplementatie	17
2.3.2 Factoren implementatie in netwerken	20
2.3.3 Factoren organisatieverandering	21
Hoofdstuk 3: Context van de casus	26
3.1 De Defensieorganisatie	26
3.2 De Koninklijke Landmacht	27
3.3 De adaptieve krijgsmacht	27
3.4 Organisatiestructuur adaptieve krijgsmacht	29
Hoofdstuk 4: Onderzoeksmethode	30
4.1 Conceptueel model met verwachtingen	30
4.2 Codeerschema	37
4.3 Onderzoeksstrategie	42
4.4 Onderzoeksmethoden	43
4.5 Kwaliteitsindicatoren	45
4.5.1 Betrouwbaarheid	45
4.5.2 Interne validiteit	45
4.5.3 Externe validiteit	45
Hoofdstuk 5: Beschrijving van de resultaten	46
Hoofdstuk 6: Analyse van de resultaten	65
6.1 Conceptueel model met verwachte causale relaties	65

6.2 Analyse van resultaten.....	66
6.3 Bijgewerkt conceptueel model	72
Hoofdstuk 7: Conclusie	76
7.1 Beantwoording hoofdvraag	76
7.2 Aanbevelingen.....	79
7.3 Reflectie.....	80
Literatuur	85
Appendix	96
Appendix A: Afkortingenlijst.....	96
Appendix B: Topiclist	97
Appendix C: Interviewlijst	99

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Introductie

Bedreigingen voor de Nederlandse en internationale veiligheid worden steeds minder voorspelbaar en gekenmerkt door onzekerheid en onoverzichtelijkheid ('t Hart, Dekkers, Kamphuis, Sassen & De Vries, 2016; Ministerie van Defensie, 2016). Zowel de aard, omvang, locatie, duur als intensiteit van potentiële conflicten worden onzekerder en hierdoor ook de betekenis ervan voor militair optreden (Ministerie van Defensie, 2016). Door verschillende nationale en internationale denktanks is dan ook aangegeven dat de nabije toekomst met betrekking tot veiligheid wordt gekenmerkt door fundamentele of strategische onzekerheid, oftewel *deep uncertainty* ('t Hart, et al., 2016). Veiligheidsdreigingen worden complexer, diffuser en onvoorspelbaarder, waardoor het lastiger wordt om op alle soorten bedreigingen een passend antwoord te hebben (Ministerie van Defensie, 2016, 2018a). Complexiteit rondom conflicten wordt hierbij versterkt door revoluties in informatietechnologie en door globalisering, bestaande uit wereldwijde mobiliteit en verbondenheid van kapitaal, goederen, mensen, diensten en ideeën. Door deze complexiteit wordt het daarnaast steeds lastiger om oorzaak- en gevolgrelaties met betrekking tot veiligheidsdreigingen vast te stellen. Verder is snelle aanpassing van militair optreden tijdens de ontwikkeling van een militair conflict tegenwoordig steeds meer een vereiste door innovatieve opponenten, strategische schokken, een veranderende mate van gebruikt geweld en voortdurend veranderende omgevingsfactoren.

Recente ervaringen van Defensie in Irak, Afghanistan, Somalië en Libië, waarbij defensie-entiteiten in verschillende samenwerkingsvormen tegen een diversiteit aan actoren in uiteenlopende gebieden hebben opgetreden, hebben met betrekking tot de Nederlandse krijgsmacht bovendien duidelijk gemaakt dat interventie en stabilisatieoperaties lastig te plannen zijn. Deze operaties verlopen vaak anders dan oorspronkelijk gepland, waardoor strategische langtermijnplanning maar in beperkte mate bruikbaar is ('t Hart et al., 2016). Een rapport van The Hague Centre for Strategic Studies beschrijft verder dat de toekomstige mogelijkheid van de Nederlandse krijgsmacht om succesvol in conflictgebieden op te treden onder druk ligt. Dit zou onder andere komen door tegenstanders die een breder bereik aan conflictinstrumenten op verschillende manieren gebruiken om hun politieke doelen te bereiken. Hierbij zou de aard van militair gewapend conflict veranderen, waarbij door technologische, sociale, culturele en politieke ontwikkelingen militaire-strategische innovatie in hoog tempo in gepuncteerde schokken zal plaatsvinden. Zo zouden technologieën rondom kunstmatige intelligentie en *Robots and Autonomous Systems* in de toekomst een disruptieve rol kunnen gaan spelen. Daarnaast worden conflicten tegenwoordig en naar verwachting nog meer in de toekomst, behalve binnen de fysieke domeinen van land, zee en lucht, ook uitgevochten binnen het cyber- en menselijke domein. Een voorbeeld hiervan is de mogelijkheid van ISIS om voetsoldaten te mobiliseren door middel van geraffineerde campagnes op sociale media en om van grote afstand aanvallen te coördineren (Sweijts, Bekkers, De Spiegeleire & Roelen, 2018). Verder heeft Defensie naast de genoemde ontwikkelingen in de veiligheidssituatie te maken met een veranderende Nederlandse samenleving. Demografische ontwikkelingen en een aantrekkelijke arbeidsmarkt kunnen er hierbij voor zorgen dat verwerving van personeel lastiger wordt (Ministerie van Defensie, 2018b).

In termen van de organisatietynologie van Mintzberg (1980) zou Defensie van oudsher waarschijnlijk als machinebureaucratie naar voren komen (Joosten, 2017). Een dergelijke organisatie functioneert volgens Mintzberg goed binnen een stabiele en voorspelbare omgeving, maar wordt onder druk gezet door een nieuwe, snel veranderende en onvoorspelbare omgeving. Dit sluit aan bij de ontwikkeling in de omgeving van Defensie, waarbij met betrekking tot veiligheidsdreigingen een relatief stabiele omgeving onvoorspelbaarder aan het worden is ('t Hart et al., 2016; Ministerie van Defensie, 2016, 2018a; Sweijs et al., 2018; Wikberg et al., 2017). Wanneer de Defensieorganisatie zich niet aanpast aan een veranderende omgeving, zou in termen van Mintzberg (1980) de 'fit' van de organisatie op haar omgeving dus minder goed worden en verliest de organisatie zodoende effectiviteit. Om voldoende aanpassingsvermogen te ontwikkelen om met veranderingen in de omgeving van de organisatie om te kunnen gaan is flexibiliteit van de Defensieorganisatie dus een vereiste (Ministerie van Defensie, 2017a). Dit aanpassingsvermogen zou de belangrijkste bekwaamheid zijn om met toekomstige strategische onzekerheid om te gaan ('t Hart et al., 2016). Het concept van de adaptieve krijgsmacht dient ertoe om de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van de Defensieorganisatie te vergroten (Ministerie van Defensie, 2017a).

Door de Nederlandse Organisatie voor toegepast natuurwetenschappelijk onderzoek (TNO) is in opdracht van Defensie een onderzoeksprogramma rondom de adaptieve krijgsmacht opgezet, waarbij onder andere een conceptueel raamwerk rondom de adaptieve krijgsmacht is ontwikkeld. Het TNO stelde dat een adaptieve krijgsmachtsorganisatie twee tegenstrijdige benaderingen moet combineren, namelijk de benaderingen van robuustheid en van flexibiliteit. De robuuste benadering is er volgens het TNO op gericht om op gecontroleerde wijze vanuit centrale aansturing eenduidig en gecoördineerd op verandering in de omgeving te reageren. Deze verandering in de omgeving wordt hierbij zoveel mogelijk voorspeld ('t Hart et al., 2016). De robuuste benadering zou dan ook gepast zijn wanneer de omstandigheden relatief voorspelbaar zijn (Wikberg et al., 2017). De flexibele benadering is er volgens het TNO op gericht om de organisatie zelf aan te passen wanneer dat nodig is, zodat de doelen van de organisatie kunnen worden behaald. Deze benadering wordt gekenmerkt door het kunnen loslaten van vaste structuren en processen en het accepteren of zelfs omarmen van onzekerheid. Het uitgangspunt van deze benadering is het kunnen reageren op onvoorspelbare ontwikkelingen in de omgeving ('t Hart et al., 2016). Volgens het TNO zouden zowel individuele werknemers als de Defensieorganisatie als geheel een dynamische balans moeten vinden tussen de benaderingen van robuustheid en flexibiliteit. Hierbij definieert het TNO adaptiviteit als de mogelijkheid om (on)voorspelbare verandering te anticiperen, identificeren en interpreteren en erop te reageren op een manier waarbij optimaal functioneren wordt behouden (Wikberg et al., 2017). Volgens het model van het TNO zou een adaptieve krijgsmacht zichzelf hierbij voortdurend moeten evalueren en wanneer nodig zichzelf aanpassen op basis van de fit of misfit van de organisatie op haar omgeving ('t Hart et al., 2016). Onder andere in de Defensienota 2018 staat beschreven hoe voor Defensie de combinatie van robuustheid en aanpassingsvermogen voor onvoorspelbare veranderingen moet worden ingevuld door middel van het concept van de adaptieve krijgsmacht (Ministerie van Defensie, 2018a).

1.2 Probleemstelling, hoofdvraag, doelstelling en deelvragen

Probleemstelling

Er zijn verschillende ontwikkelingen in de omgeving van de Defensieorganisatie gaande, die ervoor zorgen dat de organisatie zich moet aanpassen om in de toekomst adequaat te kunnen blijven functioneren. Deze aanpassingen hebben zowel betrekking op een veranderende veiligheidssituatie als op een veranderende Nederlandse samenleving. Ontwikkelingen omvatten onder andere veiligheidsdreigingen die complexer en onvoorspelbaarder worden, een noodzaak tot relatief snelle aanpassing van militair optreden gedurende conflicten, een verhoogd tempo van militair-strategische innovatie en een demografisch veranderende samenleving. In deze veranderende context moet het concept van de adaptieve krijgsmacht er aan bijdragen dat de Defensieorganisatie zich adequaat kan aanpassen aan ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie (Ministerie van Defensie, 2018b). Een centrale vraag hieromtrent is hoe de implementatie van het concept van de adaptieve krijgsmacht in de Defensieorganisatie zo succesvol mogelijk kan plaatsvinden. Om hier inzicht in te verkrijgen kan worden geanalyseerd welke factoren van invloed zijn op succesvolle implementatie van de adaptieve krijgsmacht. Het implementeren van het concept van de adaptieve krijgsmacht met betrekking tot de Defensieorganisatie kan hierbij als de implementatie van een beleid en als de implementatie van een organisatieverandering worden onderzocht. Factoren die potentieel van invloed zijn op succesvolle implementatie van de adaptieve krijgsmacht zijn voor dit onderzoek dan ook uit beide wetenschapsvelden afkomstig. Met betrekking tot implementatie zou volgens Mazmanian en Sabatier (1980) in zelfs relatief lastige problemen verbetering kunnen worden gebracht door inzichtelijk te maken op wat voor manier verschillende variabelen in een situatie van invloed zijn. Het geeft een overzicht van factoren die implementatie kunnen verzekeren of vermoeilijken en geeft een beeld van de complexiteit bij het maken van beleid. Zodoende presenteren zich voor dit onderzoek de volgende hoofdvraag en doelstelling.

Hoofdvraag

Welke factoren zijn van invloed op de succesvolle implementatie van de adaptieve krijgsmacht?

Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is om bij te dragen aan de theorie betreffende beleidsimplementatie en organisatieverandering door het uitvoeren van de interviews en documentanalyse over de implementatie van de adaptieve krijgsmacht. Om dit te bereiken tracht dit onderzoek inzichtelijk te maken welke factoren van invloed zijn op de succesvolle implementatie van de adaptieve krijgsmacht, waarbij deze casus de mogelijkheid geeft om onderzoek te doen naar implementatie binnen de specifieke context van de Defensieorganisatie.

Deelvragen

Om de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- 1. Welke factoren zijn volgens de literatuur van de implementatiewetenschap van invloed op succesvolle implementatie?*
- 2. Welke factoren zijn volgens de literatuur van de organisatieveranderingswetenschap van invloed op succesvolle implementatie?*

3. *Wat houdt de adaptieve krijgsmacht in?*

4. *Welke factoren uit de literatuur van de implementatiewetenschap en organisatieveranderingswetenschap verklaren succesvolle implementatie van de adaptieve krijgsmacht?*

Deelvraag 1 en 2 zijn theoretisch van aard en hebben betrekking op de factoren die op basis van literatuuronderzoek in de implementatiewetenschap en organisatieveranderingswetenschap van invloed zouden zijn op succesvolle implementatie. Deelvraag 3 is gericht op de context van de casus en gaat in op het concept van de adaptieve krijgsmacht. Deelvraag 4 is empirisch van aard, waarbij op basis van de resultaten van kwalitatief onderzoek door middel van interviews en documentanalyse wordt geanalyseerd welke factoren uit de literatuur op wat voor manier van invloed blijken te zijn op succesvolle implementatie van de adaptieve krijgsmacht.

1.3 Maatschappelijke relevantie

De resultaten van dit onderzoek kunnen bijdragen aan de uiteindelijke succesvolle implementatie van de adaptieve krijgsmacht, evenals de aanbevelingen die op basis van het onderzoek zijn opgesteld. Zoals in de introductie aangegeven moet het concept van de adaptieve krijgsmacht er aan bijdragen dat de Defensieorganisatie zich adequaat kan aanpassen aan ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie (Ministerie van Defensie, 2017a). Deze ontwikkelingen omvatten onder andere veiligheidsdreigingen die in steeds grotere mate onvoorspelbaar worden. Om blijvend adequaat te kunnen reageren in een veranderende context is aanpassingsvermogen van de Defensieorganisatie nodig. De adaptieve krijgsmacht moet dit aanpassingsvermogen voor Defensie vergroten ('t Hart et al., 2016; Ministerie van Defensie, 2017a). Hierbij is Defensie verantwoordelijk voor de veiligheid van de Nederlandse samenleving met betrekking tot zowel binnenlandse als internationale dreigingen en het handhaven en bevorderen van de internationale rechtsorde (Ministerie van Defensie, 2019).

Vooruitgang in wetenschappelijke inzichten binnen de beleidsimplementatie in meer algemene zin kan daarnaast op verschillende manieren bijdrage leveren aan de praktijk van beleidsimplementatie, hoewel dit tot op zekere hoogte wordt gecompliceerd door theoretische diversiteit, verschillende behoeftes van mensen op verschillende posities in de praktijk en normatieve kwesties rondom beleidsimplementatie (O'Toole, 2004). Onderzoek kan onder andere aan de praktijk van beleidsimplementatie bijdragen door nadruk op centrale problemen te leggen, bewustheid hieromtrent te verspreiden en aandacht te schenken aan variabelen en relaties die persistent belangrijk blijken te zijn (O'Toole, 1986). Onderzoek naar beleidsimplementatie kan er zodoende toe leiden dat met meer beschikbare kennis met betrekking tot implementatie beleid kan worden opgesteld, waardoor de uitkomsten van beleid mogelijk beter kunnen worden voorspeld (Schofield, 2001). Verder kan bijdrage van wetenschap aan de praktijk vorm krijgen door het formuleren van aanbevelingen op basis van punten van wetenschappelijke consensus (O'Toole, 2004). Ook kan een *contingency* perspectief worden gebruikt (zie bijvoorbeeld Matland, 1995), waarbij op basis van de praktijksituatie wordt bepaald welk soort theoretische inzichten en aanbevelingen gepast zijn (Mazmanian & Sabatier, 1989; O'Toole, 2004). Daarnaast kan het gebruiken van verschillende theorieën en modellen uit de implementatiewetenschap door mensen uit de praktijk, die met een

verwarrende realiteit te maken hebben, als heuristisch dienen om meer inzicht in hun situatie te verkrijgen (Lynn, 1996; O'Toole, 2004).

Ook vooruitgang in inzichten in de wetenschap van organisatieverandering kan bijdrage aan de praktijk leveren. Moderne organisaties zouden zich blijvend moeten aanpassen om succesvol te kunnen blijven opereren (Jamali, Khoury & Sahyoun, 2006). Dit is een gevolg van de competitieve (voornamelijk in het geval van commerciële organisaties), turbulente en veranderlijke aard van hun omgeving (Branson, 2007). Hoewel grootschalige organisatieveranderingen steeds vaker plaatsvinden, lukt het organisaties vaak niet om de beoogde doelen van de veranderingen te bereiken (Beer & Nohria, 2000). Het onvermogen van organisaties om de doelen van hun verandering te bereiken wordt veelal niet zozeer gezien als het gevolg van tekortkomingen in het veranderingsinitiatief, maar als het gevolg van gebrekkige implementatie (Klein & Sorra, 1996; Kotter, 1995; Schein, 1987, 1999). Er lijkt dan ook een grote behoefte vanuit mensen uit de praktijk te zijn aan algemene succesformules met betrekking tot organisatieverandering. Vanuit de wetenschap van organisatieverandering kunnen empirisch uitgebreid onderbouwde richtlijnen tot op zekere hoogte aan deze behoefte tegemoet komen, waarbij deze door accumulatie van solide empirisch onderzoek tot stand kunnen komen (Kuipers et al., 2014).

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is op verschillende manieren relevant voor de wetenschappelijk velden van beleidsimplementatie en organisatieverandering. Met betrekking tot het veld van beleidsimplementatie is door meerdere auteurs aangegeven dat het onder andere baat heeft bij onderzoek waarbij variabelen duidelijk zijn gedefinieerd en hypothesen afkomstig uit theoretische constructen richting geven aan de empirische analyse (Goggin, 1986; Goggin, Bowman, Lester & O'Toole, 1990; Saetren, 2014). Bij beide punten is binnen dit onderzoek aandacht besteed, waarbij variabelen expliciet zijn gedefinieerd en is getracht deze duidelijk te definiëren. Ook zijn op basis van de gebruikte theorie verwachtingen opgesteld die richting hebben gegeven aan de dataverzameling. Verder geeft de militaire context van de Defensieorganisatie de mogelijkheid tot het onderzoeken van theorieën in een breder scala aan contexten, waarbij Hupe en Saetren (2014) aangaven dat onderzoek in een breder scala aan contexten cruciaal zou zijn voor het opbouwen en evalueren van theorieën binnen de implementatiewetenschap. Daarnaast is een deel van de factoren waarvan de invloed op succesvolle implementatie binnen dit onderzoek empirisch is onderzocht afkomstig uit een netwerkbenadering van beleidsimplementatie. Hierbij is door O'Toole (2000) gewezen op de waarde van onderzoek vanuit een netwerkbenadering voor het veld van de beleidsimplementatie.

Met betrekking tot de organisatieverandering zijn meerdere auteurs tot de conclusie gekomen dat een anglocentrisch perspectief dominant is binnen de literatuur (Pettigrew, Woodman & Cameron, 2001; Kuipers et al., 2014), waarbij het voornamelijk uitvoeren van onderzoek in Angelsaksische landen tot ontwikkeling van een bias zou kunnen leiden. Dit zou wat betreft organisatieverandering in de publieke sector onder andere relevant kunnen zijn omdat landen als het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten een politiek meerderheidsstelsel hebben, waardoor publieke hervormingen sneller en meer top-down kunnen worden opgelegd in vergelijking met meer consensusgerichte politieke stelsels als dat van Nederland (Kuipers et al., 2014). Om deze reden kan onderzoek in niet-Angelsaksische landen en onder

meer consensusgerichte politieke stelsels waarde hebben voor het veld van (publieke) organisatieverandering, waarbij dit onderzoek binnen een publieke organisatie in Nederland aan beide voorwaarden voldoet. Verder lijkt in het bijzonder de hoeveelheid recent onderzoek dat vanuit een perspectief van organisatieverandering op basis van factoren succesvolle implementatie van verandering in publieke organisaties probeert te verklaren beperkt (zie Kuipers et al., 2014). Dit onderzoek kan daar dan ook een toevoeging op vormen.

1.5 Leeswijzer

Dit eerste hoofdstuk vormt de inleiding van dit onderzoek, waarin onder andere de onderzoeksvraag en deelvragen naar voren zijn gekomen. Het tweede hoofdstuk is theoretisch van aard en gaat in op factoren die op basis van de literatuur over beleidsimplementatie en organisatieverandering van invloed zouden zijn op succesvolle implementatie. Het derde hoofdstuk gaat in op de context van het onderzoek. Hierin wordt de context van de organisatie van Defensie en de Koninklijke Landmacht beschreven en wordt beschreven wat het concept van de adaptieve krijgsmacht inhoudt. In het vierde hoofdstuk wordt het onderzoeksdesign van dit onderzoek behandeld. Het vijfde hoofdstuk beschrijft de resultaten van het empirisch onderzoek. Het zesde hoofdstuk analyseert op basis van de onderzoeksresultaten welke variabelen op wat voor manier invloed hebben op succesvolle implementatie van de adaptieve krijgsmacht. Het zevende hoofdstuk bevat ten slotte de conclusie. Hierin wordt de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord, worden aanbevelingen gedaan en wordt gereflecteerd op het onderzoek.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader van dit onderzoek uiteengezet. Hierbij wordt eerst ingegaan op het wetenschappelijke veld van de beleidsimplementatie, waarbij de verschillende benaderingen voor het onderzoeken van beleidsimplementatie aan bod komen en kort wordt ingegaan op implementatie binnen netwerken. Hierna wordt ingegaan op het wetenschappelijk veld van de organisatieverandering. Vervolgens worden de factoren uiteengezet die op basis van het literatuuronderzoek binnen de velden van de beleidsimplementatie en de organisatieverandering als belangrijk voor succesvolle implementatie naar voren zijn gekomen.

2.1 Wetenschap beleidsimplementatie

Het onderzoeksveld van beleidsimplementatie is ontstaan in de jaren '70 en kan worden omschreven als onderzoek naar de omzetting van beleid op papier naar concreet uitgevoerde actie. Het wetenschappelijke veld zoekt onder andere naar causale verbanden tussen beleid zoals het wordt opgesteld en beleid zoals het wordt uitgevoerd (Saetren, 2005). Mazmanian en Sabatier definiëren implementatie als volgt: "Implementation is the carrying out of a basic policy decision, usually made in a statute (although also possible through important executive orders or court decisions). Ideally, that decision identifies the problem(s) to be addressed, stipulates the objective(s) to be pursued, and, in a variety of ways, "structures" the implementation process" (1980, p. 540). In de ontwikkeling van de beleidswetenschap in de vorige eeuw waren twee competerende benaderingen te onderscheiden: de benadering van top-down en de benadering van bottom-up, waarbij het debat tussen deze twee benaderingen zich in de hoogtijdagen van de implementatiewetenschap in de jaren 1980 afspeelde (Saetren, 2014). Top-down theoretici zagen beleidsmakers als centrale actoren en concentreerden zich op factoren die gecontroleerd kunnen worden vanuit centrale aansturing. Bottom-up theoretici legden daarentegen nadruk op lokale participanten en dienstverleners. Zij beargumenteerden daarbij dat het beleid niet door centrale beleidsmakers, maar door uitvoerders op lokaal niveau wordt gemaakt (Gornitzka, Kyvik & Stensaker, 2005). Naarmate variabelen door onderzoekers in het veld werden verzameld werden deze ook geordend in theoretische raamwerken, zoals die van Van Meter en Van Horn (1975) en Mazmanian en Sabatier (1980). Het debat tussen top-down en bottom-up van de jaren 1980 verstomde geleidelijk, omdat interesse van onderzoekers zich richtte op het synthetiseren en integreren van bestaande analytische en theoretische raamwerken. Verder is binnen de implementatiewetenschap onder andere onderzoek gedaan naar de consequenties van multiorganisatorische en collaboratieve settingen voor implementatie en variabelen die hierbij een rol spelen (Koontz & Newig, 2014).

2.1.1 Top-down benadering

Top-down modellen gaan ervan uit dat het implementatieproces een lineair proces is dat hiërarchisch is geordend en centraal kan worden gecontroleerd. Dit beeld onderscheidt de formulering van beleid van

de uitvoering van het beleid en suggereert zodoende dat er een scheiding is tussen theorie en praktijk (Mazmanian & Sabatier, 1980; Sabatier, 1986). Beleidsimplementatie die is gepland vanuit dit model volgt sequentiële stappen, zoals:

- Het vestigen van implementatiestructuren
- Het ontwerpen van een programma dat taaksequenties bevat en duidelijke doelen noemt
- Het ontwikkelen van performance standards
- Het opzetten van middelen voor monitoring en controle om te verzekeren dat het programma wordt uitgevoerd zoals bedoeld is

Het beginpunt van beleid is volgens top-down benaderingen een gezaghebbende beslissing, zoals wetgeving, waarbij idealiter een beschrijving van het probleem en beleidsdoelen zijn aangegeven. Vervolgens draait implementatie om het uitvoeren van deze beslissing (Mazmanian & Sabatier, 1980). Implementatieanalyse vanuit dit model focust zich op factoren die passen bij gecentraliseerde controle en die gemakkelijk manipuleerbaar zijn door beleidsmakers (Stofile, 2008).

Het invloedrijke boek *Implementation* van Pressman en Wildavsky (1973) wordt veelal gezien als het beginpunt van de top-down benadering en het veld van de implementatiewetenschap in het algemeen, hoewel er hiervoor al wel enig onderzoek naar beleidsimplementatie was verricht (Saetren, 2014). Implementatie werd door Pressman en Wildavsky gedefinieerd als het uitvoeren van een beleidsbeslissing. Het boek bevat een casestudy over de implementatie van een programma om banen voor minderheden te creëren in de Verenigde Staten. De startcondities hiervan leken gunstig. Er waren voldoende middelen, er was geen conflict over beleidsdoelen en er was geen oppositie op lokaal niveau. De daadwerkelijke uitvoering van het beleid verliep echter zeer gebrekkig. Pressman en Wildavsky beschreven de genomen stappen na het opstellen van het beleid en onderstreepten voor succesvolle implementatie het belang van een beleidsontwerp dat expliciete beleidsrichtlijnen en duidelijke administratieve verantwoordelijkheden aangeeft en het belang van directere actie met minder *veto points* (punten waar een actor de mogelijkheid heeft om uitvoering van het beleid te blokkeren). Deze adviezen sluiten aan bij de top-down benadering (Koontz & Newig, 2014).

Door verschillende onderzoekers vanuit de top-down benadering zijn modellen met causale factoren voor succes van beleidsimplementatie opgesteld. Zo stelden Van Meter en Van Horn (1975) een model op met de factoren standaarden/doelen, resources, interorganisatorische communicatie, karakteristieken van implementerende organisaties, economische/sociale/politieke context en disposities van implementatoren. Mazmanian en Sabatier (1980) combineerden meerdere top-down modellen en voegden er een aantal factoren aan toe om tot een lijst van zeventien factoren te komen. Volgens hen was implementatieanalyse een middel met als doel factoren te identificeren die het behalen van beleidsdoelen konden beïnvloeden. Dit is tot nog toe het meest bekende en het meest gebruikte top-down raamwerk (Saetren, 2014).

Top-down modellen zijn om verschillende redenen bekritiseerd. Zo nemen top-down modellen beleidsbeslissingen als beginpunt van analyse en zouden ze hierdoor mogelijk de significantie van acties die in voorgaande fasen van het beleidsproces zijn genomen niet meenemen (Matland, 1995). Het top-down model zou voor praktische toepassing ook een slecht uitgangspunt vormen, omdat het implementatieproces te gesimplificeerd zou weergegeven, namelijk als het in werkelijkheid brengen van

beleid door het volgen van een vaste tekst door uitvoerders (Bowe, Ball & Gold, 1992). Lowry schrijft hierover: “Policies are not simply created by national officials and then routinely implemented by state and local governments as if they were unquestioning automatons in some Weberian machine” (1992, p. 50). Volgens sommige critici zien voorstanders van de top-down benadering het implementatieproces dus als een puur administratief proces, waarbij ze politieke aspecten negeren of proberen te elimineren. Ook zou de oproep vanuit top-down wetenschappers voor het opstellen van duidelijke, expliciete en consistente beleidsdoelen niet aansluiten bij de werkelijkheid van totstandkoming van wetgeving (Matland, 1995; Saetren, 1986). De beleidsdoelen van slechts zeer weinig programma’s zouden aan deze criteria voldoen, deels door het politieke proces dat voorafgaat aan de totstandkoming van de beleidsbeslissingen (Majone & Wildavsky, 1979). Daarnaast is de top-down benadering bekritiseerd om de nadruk die het legt op beleidsmakers als belangrijkste actoren. De initiatieven van lokale implementatoren en de strategieën die lokale implementatoren gebruiken om beleid voor hun eigen doeleinden te gebruiken zou hiermee worden onderschat (Stofile, 2008). Verder zouden top-down modellen niet goed toepasbaar zijn in gevallen waar geen sprake is van een dominant beleidsstatuut of dominante organisatie, maar meerdere beleidsprogramma’s en organisaties bestaan waarvan geen enkele dominant is. Sabatier (2005) gaf zelf aan dat het top-down raamwerk van Mazmanian en Sabatier (1980) zulke gevallen kan herkennen als (gebrekkige) causale theorie of (gebrekkige) hiërarchische integratie, maar dat het de uitkomst van dergelijke situaties waarschijnlijk niet goed kan voorspellen, alleen dat er een grote kans is dat het betreffende beleid niet effectief zal worden geïmplementeerd.

2.1.2 Bottom-up benadering

Onderzoek naar beleidsimplementatie dat op de eerste generatie top-down onderzoek volgde werd gekenmerkt door een bottom-up benadering. Zoals de naam aangeeft ligt hier de focus van analyse niet bij centrale beleidsmakers, maar bij lokale actoren. Top-down onderzoekers zouden te weinig aandacht aan deze actoren besteden. Implementatie kan volgens bottom-up onderzoekers beter worden begrepen door te focussen op het perspectief van uitvoerders, waarbij succesvolle implementatie meer zou afhangen van lokale implementatoren dan van centrale ambtenaren (Stofile, 2008). Implementatie wordt in deze benadering als succesvoller gezien wanneer beleidsmakers begrijpen in welk deel van een organisatorisch netwerk bepaalde taken het best kunnen worden uitgevoerd, welke resources nodig zijn voor performance van dit deel van het netwerk en hoe deze taken het gedrag van de doelgroep van het beleid kunnen beïnvloeden (Elmore, 1980). Lokale implementatoren zouden hierbij voldoende discretionaire bevoegdheid moeten krijgen om beleidsprogramma’s aan lokale omstandigheden aan te passen (Palumbo, Maynard-Moody & Wright, 1984). Eén van de belangrijkste voorstanders van het bottom-up model was Elmore (1980), die bepleitte dat de top-down benadering niet aansloot bij de werkelijkheid van beleidsimplementatie. Zodoende pleitte hij voor ‘backward mapping’ als alternatief voor ‘forward mapping’, waarop in sectie 2.1.3 verder wordt ingegaan. Een andere belangrijke bottom-up benadering is ontwikkeld door Hanf, Hjern en Porter (1978) en begint door het netwerk van actoren in het veld waarin de implementatie plaatsvindt in kaart te brengen. Hen wordt gevraagd naar hun doelen, strategieën, activiteiten en contactpersonen. Zodoende wordt een netwerk van actoren opgesteld die van belang zijn voor het plannen, financieren en uitvoeren van het programma. Hierbij wordt het

netwerk van onder naar boven uitgewerkt, van lokale implementatoren naar de rest van het netwerk waaronder centrale ambtenaren.

Ook het bottom-up model is bekritiseerd. Zo zou het onder andere de rol van beleidsdoelen onderschatten (Matland, 1995; Sabatier, 2005). Daarnaast zou de mate van lokale autonomie in bottom-up benadering worden overschat. Variatie van lokale actoren kan worden verklaard door lokale verschillen, maar deze variatie kan beperkt blijven door grenzen die zijn aangegeven vanuit centraal bepaald beleid. Hoewel centrale actoren niet kleinschalig in specifieke cases handelen, kunnen ze wel doelen en strategieën van lokale participanten structureren (Matland, 1995). Op een soortgelijke manier waarop top-down onderzoekers het belang van het centrum tegenover de periferie zouden overschatten, zouden bottom-up onderzoekers de mogelijkheden van de periferie om het centrum te frustreren overschatten. De focus op doelen en strategieën van actoren, waarvan de meeste zich in de periferie bevinden, zou de mogelijkheid van het centrum onderschatten om deze doelen en strategieën indirect te beïnvloeden door het aanpassen van de institutionele structuur waarin deze individuen opereren (Kiser & Ostrom, 1982). Een normatief kritiekpunt is dat binnen democratische stelsels controle over beleid moet worden uitgevoerd door actoren wiens macht democratisch is gelegitimeerd. Decentralisatie zou zodoende moeten plaatsvinden in een context van centrale controle. Het argument vanuit bottom-up theoristen dat, omdat er flexibiliteit en autonomie voor uitvoerders bestaat, dit de basis voor het ontwerpen van beleid moet vormen, zou descriptie gelijkstellen aan prescriptie. Wanneer lokale uitvoerders andere doelen hebben dan beleidsformuleerders kan flexibiliteit dan ook leiden tot lage performance op officiële doelen (Matland, 1995).

2.1.3 Synthetiserende benaderingen

Naast het accumuleren van variabelen in de top-down en de bottom-up benadering is door een aantal implementatiewetenschappers op verschillende manieren geprobeerd om de twee benaderingen te synthetiseren, al heeft dit tot dusver niet geleid tot een algemeen verklarende implementatietheorie die breed geaccepteerd is (Koontz & Newig, 2014; Saetren, 2014). Deze synthese heeft op twee manieren plaatsgevonden: door top-down en bottom-up benaderingen samen te voegen in een gezamenlijk model en door voorwaarden te zoeken die aangeven wanneer welke benadering het meest geschikt is om te gebruiken (Matland, 1995). Hieronder worden kort drie bekende synthetiserende benaderingen besproken.

De bottom-up theorist Elmore (1980, 1985) combineerde zijn bottom-up aanpak van ‘backward mapping’ met de top-down aanpak van ‘forward mapping’. Volgens Elmore moeten beleidsmakers zowel beleidsinstrumenten en andere beschikbare middelen gebruiken (forward mapping) als de incentivestructuren van doelgroepen (backward mapping) in overweging nemen, omdat het succes van hun programma afhankelijk is van beiden. Hoewel deze benadering als praktisch toepasbaar en nuttig wordt gezien, is het geen theoretisch model dat voorspellingen doet over gegeneraliseerd gedrag en zodoende zou de waarde op dit vlak voor sociale wetenschappers beperkt zijn (Matland, 1995; Sabatier, 2005).

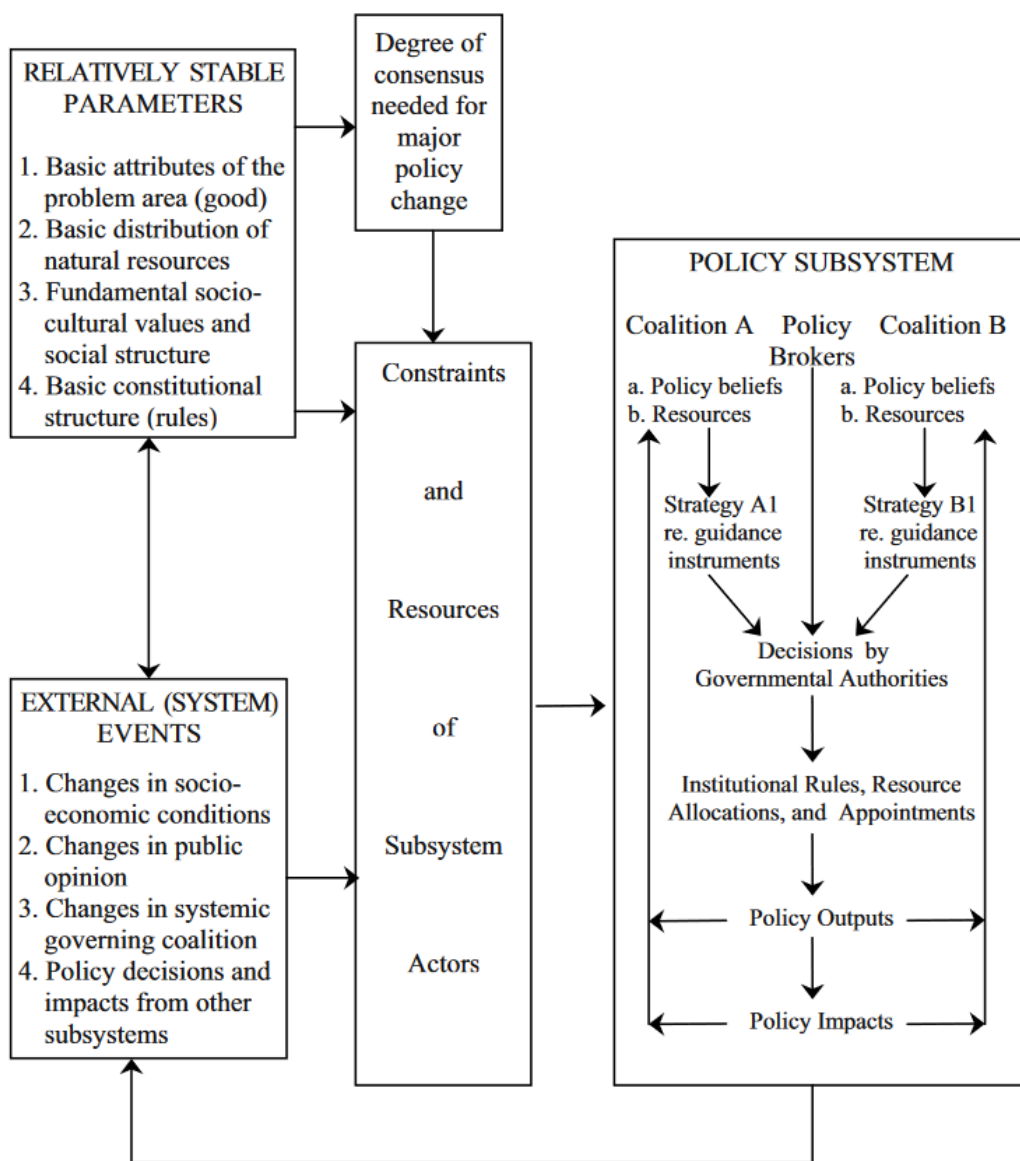
De benadering van Matland (1995) probeert in plaats van het gelijktijdig gebruiken van de top-down en bottom-up benadering te bepalen wanneer welke benadering moet worden gebruikt. Hierbij wordt op basis van twee dimensies een keuze gemaakt over het perspectief van analyse, namelijk ambiguïteit van het beleid en conflict over het beleid. Ambiguïteit kan hierbij zowel van toepassing zijn op de doelen als de middelen van het beleid. Bij laag conflict en lage ambiguïteit wordt volgens dit model gekozen voor administratieve implementatie, oftewel een rationeel top-down beslissingsproces. Zolang voldoende resources aanwezig zijn, is vrijwel zeker dat de gewenste beleidsuitkomst kan worden behaald. Bij hoog conflict en lage ambiguïteit zou politieke besluitvorming plaatsvinden. De doelen van verschillende actoren zijn duidelijk maar onverenigbaar, waardoor de uitkomst van implementatie bepaald wordt door machtsverhoudingen. Ook hier is een top-down perspectief gepast. Bij hoge ambiguïteit en laag conflict zou sprake zijn van experimentele implementatie, waarbij de mogelijkheid tot leren en nieuwe kennis opdoen over ambigue doelen en middelen het belangrijkste zou zijn. Uitkomsten zijn hier afhankelijk van de lokale context. Hier is een bottom-up perspectief gepast. Bij hoge ambiguïteit en hoog conflict is sprake van symbolische implementatie, waar een bottom-up perspectief bij past. Het model is hieronder schematisch weergegeven.

		CONFLICT	
		Low	High
AMBIGUITY	Low	<p><i>Administrative Implementation</i></p> <p>Resources</p> <p>Example: Smallpox eradication</p>	<p><i>Political Implementation</i></p> <p>Power</p> <p>Example: Busing</p>
	High	<p><i>Experimental Implementation</i></p> <p>Contextual Conditions</p> <p>Example: Headstart</p>	<p><i>Symbolic Implementation</i></p> <p>Coalition Strength</p> <p>Example: Community action agencies</p>

Figuur 1. Ambiguïteit-conflict matrix: Beleidsimplementatieproces (Matland, 1995, p. 160).

Sabatier (1986) voegde elementen van de top-down en de bottom-up benadering samen in zijn Advocacy Coalition Framework (ACF), dat poogde beleidsverandering door de tijd heen te verklaren. Sabatier beargumenteert dat voor het voldoende kunnen begrijpen van beleid het leergedrag van zowel voorstanders als tegenstanders van hervormingen over een periode van minimaal tien jaar moet worden onderzocht. Hiervoor zouden zowel aspecten uit de top-down als uit de bottom-up benadering nodig zijn. De eenheid van analyse van het ACF zijn beleidssystemen. Dit zijn alle actoren van verschillende publieke en private organisaties die zich actief bezighouden met een bepaald beleidsprobleem of issue. Deze systemen kunnen worden onderverdeeld in coalities, bestaande uit

politici, overheidsmedewerkers, leiders van belangengroepen en intellectuelen die normatieve en causale overtuigingen over bepaalde beleidsissues delen. Deze coalities gebruiken strategieën waarmee getracht wordt bepaalde veranderingen in overheidsorganisaties te bewerkstelligen om eigen beleidsdoelen te kunnen behalen. Conflicterende strategieën vanuit verschillende coalities worden gemedieerd door een andere groep actoren genaamd ‘policy brokers’, die proberen compromis voor het conflict te vinden. Hierdoor komen wetgeving en overheidsbesluiten die één of meerdere overheidsprogramma’s instellen of wijzigen tot stand. Op deze manier ontstaat beleidsoutput op operationeel niveau, dat gemedieerd door een aantal andere factoren tot verschillende impacts op aangewezen beleidsparameters en tot bijeffecten leidt. Verder worden de beperkingen en resources van actoren in subsystemen beïnvloed door een aantal stabiele en een aantal dynamische variabelen (Sabatier, 2005). Het ACF is hieronder schematisch weergegeven.



Figuur 2. Schematische weergave van het Advocacy Coalition Framework (Sabatier, 2005, p. 27)

2.1.4 Implementatie in netwerken

Beleidsimplementatie vindt de laatste decennia in toenemende mate in netwerken van actoren en organisaties plaats (O'Toole, 2011). Uitvoering van overheidsorganisaties in netwerkformaties is van belang voor beleidsissues die door hun complexiteit ('wicked problems') en door de fragmentatie en specialisatie van overheidsorganisaties niet adequaat door een enkele overheidsorganisatie zijn op te lossen (Tushman & Scanlan, 1981). Kenmerkend voor netwerksituaties is dat medewerking van actoren niet door formele autoriteit kan worden afgedwongen, omdat de actoren niet onder een enkele hiërarchische rangschikking vallen. Actoren in een netwerk interacteren hierbij in principe uit eigenbelang, maar coördineren hun acties door interdependenties van resources en belangen (Hanf & O'Toole, 1992). Door de onderlinge afhankelijkheid van de actoren kan het beleid dus alleen worden uitgevoerd door samenwerking. Door deze interdependentie van resources moeten actoren met elkaar interacteren en proberen om intensievere en langer durende interacties te creëren (Klijn & Koppenjan, 2000; Laumann & Knoke, 1987). De netwerken die hierbij ontstaan zijn aan de ene kant bewust gepland, in de zin dat actoren met opzet interacteren en proberen hun interacties met organisaties en regels te structureren. Ze zijn daarentegen ook het resultaat van 'toevallige' interacties, strategieën en voorheen gecreëerde regels. Door de complexe interacties die netwerken typeren is het geen gemakkelijke opgave om gemeenschappelijk wenselijke uitkomsten te behalen (Klijn, Steijn & Edelenbos, 2010). Netwerken bevatten verder een grotere mate van fluiditeit en onzekerheid dan hiërarchieën, zeker wanneer netwerken zich in (her)vormende fasen bevinden (O'Toole & Meier, 1999). Op basis van deze specifieke kenmerken van netwerken volgt dat, wanneer implementatie van overheidsprogramma's plaats vindt in netwerken van organisaties in plaats van hiërarchische structuren, andere factoren van belang kunnen zijn dan voor meer 'traditionele' implementatie binnen een hiërarchische context.

2.2 Wetenschap organisatieverandering

Volgens Jimmieson, Terry en Callan (2004) heeft organisationele verandering als doel om belangrijke organisationele kenmerken aan te passen, die op hun beurt leden van de organisatie en hun werkgerelateerd gedrag beïnvloeden. Hierdoor kunnen veranderingen in verschillende organisationele uitkomsten worden bereikt. Intentionele organisatorische verandering zou meestal volgen op de herkenning van een significante verandering in de omgeving van de organisatie. Door verschillende onderzoekers is met betrekking tot organisatieverandering geconcludeerd dat veel initiatieven van organisatieverandering in organisaties noch tot de vastgestelde doelen, noch tot blijvende verandering leiden (Choi, 2011). Hoewel er geen officiële statistieken bestaan, wordt geschat dat van de geplande veranderingen twee derde of meer mislukken (Beer & Nohria, 2000; Burke & Biggart, 1997; Burnes, 2004). Hierbij wordt niet de inhoud en eigenschappen van de verandering zelf, maar gebrekkige implementatie van de verandering vaak als reden voor mislukking van organisatieverandering gezien, waarbij weerstand van werknemers een zeer belangrijke rol zou spelen (Klein & Sorra, 1996; Kotter, 1995; Bovey & Hede, 2001). Met oog op deze statistieken zou meer inzicht in het implementeren van succesvolle organisatieverandering dus belangrijk zijn (Jimmieson et al., 2004).

De dynamiek van verandering van organisaties is al meer dan een halve eeuw door wetenschappers onderzocht met als doel deze verandering succesvol te kunnen laten plaatsvinden (Walker, Armenakis & Bernerth, 2007). Lewin (1947) wordt hierbij door velen als de ‘founding father’ van de organisatieverandering gezien (Cummings, Bridgman & Brown, 2015). Hij beargumenteerde dat succesvolle verandering naar een nieuwe gewenste staat uit drie fases moet bestaan. Eerst vindt *unfreezing*, daarna *moving* en ten slotte *freezing* plaats. De status quo van vóór de verandering moet dus worden klaargemaakt om veranderd te kunnen worden, daarna moet de geplande verandering worden bewerkstelligd en ten slotte moet deze verandering worden geïnstitutionaliseerd zodat niet in de oude situatie wordt teruggevallen. Dit kan worden gezien als een klassieke benadering of een klassiek paradigma voor het omgaan met organisatieverandering (Robbins & Judge, 2009). Verschillend onderzoek in de organisatieverandering dat volgde op dit fasemodel van Lewin beschreef stappen die mensen uit de praktijk (ook wel *change agents* genoemd) kunnen nemen die succesvolle organisatieverandering willen bewerkstelligen. Factoren uit de literatuur van organisatieverandering zijn dan ook voor het grootste deel gericht op dergelijke stappen die *change agents* moeten nemen om verandering succesvol te implementeren. Eén van de belangrijkste doelen hierbij is dat werknemers achter de verandering staan en veel factoren uit de literatuur zijn hier dan ook op gericht (Walker et al., 2007). Ook is onderzoek verricht naar microfactoren op individueel niveau, zoals de predisposities van individuele werknemers en de invloed die dit op hun attitude tegenover verandering heeft (Judge, Thoresen, Pucik & Welbourne, 1999).

2.3 Factoren

Hieronder staan de factoren beschreven die op basis van het literatuuronderzoek van de implementatiewetenschap en de organisatieverandering naar voren kwamen als invloedrijk voor succesvolle implementatie. De eerste zes factoren komen voort uit de top-down en bottom-up perspectieven van de meer ‘traditionele’ implementatiewetenschap en een deel hiervan wordt vanuit zowel top-down als bottom-up perspectief belicht. De andere twee factoren uit de implementatiewetenschap hebben specifiek betrekking op implementatie in netwerkstructuren, waarbij de focus ligt op samenwerking tussen organisaties die niet hiërarchisch met elkaar verbonden zijn. Vervolgens worden zeven factoren uit de literatuur van organisatieveranderingswetenschap behandeld. Twee van deze factoren worden ook binnen de literatuur van implementatiewetenschap genoemd, namelijk ‘resources’ en ‘grootte van de verandering’. De verwachtingen van dit onderzoek over de invloed van de factoren op succesvolle implementatie worden in het methodehoofdstuk geformuleerd.

2.3.1 Factoren beleidsimplementatie

Duidelijke doelstellingen van het beleid

Onder andere Van Meter en Van Horn (1975) wijzen op het belang van duidelijke doelen van het beleid. Doelen van beleid kunnen volgens hen concreet worden gemaakt in performance indicators, waarmee duidelijk kan worden weergegeven en gemeten of het beleid succesvol is. Duidelijke legale doelen zouden verder een richtlijn voor implementerende overheidsmedewerkers en een hulpmiddel van

voorstanders van het beleid zijn (Mazmanian & Sabatier, 1980; Sabatier, 2005). Vanuit dit standpunt leidt ambiguïteit van doelen tot misverstand en onzekerheid en kan hierdoor implementatie mislukken (Matland, 1995). Sabatier (2005) reageert op de kritiek dat de overgrote meerderheid het criterium van duidelijke doelen niet haalt omdat de doelen vaak meerdere en deels tegenstrijdig zijn, dat effectiviteit in dat geval moet worden reconceptualiseerd in een ‘acceptability space’, aangegeven door de intersectie van de reikwijdte van acceptabele waarden op elk van de betrokken evaluatieve dimensies. Andere auteurs schrijven daarentegen dat formulering van heldere doelen succesvolle implementatie van het beleid juist kan tegenwerken. Onduidelijke doelen kunnen een positieve uitwerking hebben op implementatie wanneer leergedrag en wederzijdse aanpassing nodig zijn (Alterman, 1988). Daarnaast kan ambiguïteit in doelen tot minder conflict over doelen leiden. Ambigu beleid kan ervoor zorgen dat diverse actoren het beleid op verschillende manieren interpreteren, waardoor compromis mogelijk wordt (Matland, 1995). Expliciete beleidsformuleringen kunnen actoren bewust maken van bedreigingen voor hun ‘terrein’, waarbij beleidsveranderingen kunnen worden tegengewerkt om bestaande bureaucratische macht en structuur te behouden (Regan, 1984).

Adequate causale theorie

Voor succesvolle implementatie van een beleid zou het van belang zijn dat de theorie achter het beleid goed aansluit op de werkelijkheid waarin het beleid moet worden geïmplementeerd. Beleidsinterventies bevatten een impliciete causale theorie over hoe de gewenste uitkomsten van het beleid moeten worden bereikt. Wanneer deze theorie doelen en middelen inadequaet verbindt, zou er weinig kans zijn dat gewenste uitkomsten worden bereikt (Pressman & Wildavsky, 1973; Wheat, 2010; Cerych & Sabatier, 1986). Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn voor ‘symbolisch’ beleid, dat een bepaald probleem lijkt aan te pakken zonder dat er daadwerkelijk middelen worden gepresenteerd die de beleidsdoelen zouden kunnen behalen (Winter, 2012). Verder zou deze theorie ook geaccepteerd moeten worden door degenen wiens medewerking nodig is voor uitvoering van het beleid (Mazmanian & Sabatier, 1980). De eis dat implementatie altijd op een adequate causale theorie moet berusten is echter bekritiseerd als onrealistisch, omdat in veel beleidsdomeinen de cognitieve druk die op beleidsmakers staat erg hoog is. Het uitdenken van een adequate causale theorie kan hierbij problematisch zijn door zowel politieke controverse als onzekerheid over oorzaak en gevolg van een issue in professionele en wetenschappelijke kringen (Gornitzka et al., 2005).

Betrokken en vaardige implementerende overheidsmedewerkers

Wanneer beleid wordt uitgevoerd door een overheidsorganisatie met competente medewerkers die positief tegenover het beleid staan, kan verwacht worden dat het beleid beter wordt geïmplementeerd (Van Meter en Van Horn, 1975). Implementerende ambtenaren hebben noodzakelijkerwijs discretie, waardoor hun commitment bij beleidsdoelen en vaardigheden in het gebruiken van beschikbare resources essentieel is (Lipsky 1971; Lazin 1973). De houding van overheidsmedewerkers zou volgens Sabatier (2005) deels bepaald worden door het oorspronkelijke statuut van het beleid, maar ook door politieke krachten na het ontstaan van het statuut. Volgens Van Meter en Van Horn (1975) zijn hierbij met betrekking tot overheidsmedewerkers het begrip van het beleid, de reactie tegenover het beleid en de intensiteit van deze reactie van belang. Mazmanian en Sabatier (1980) wijzen erop dat implementerende overheidsmedewerkers niet alleen neutraal maar persistent genoeg moeten zijn om beleid uit te voeren tegenover doelgroepen en ambtenaren die zich verzetten tegen de veranderingen.

Dit kan onder andere worden bereikt door beleid te laten uitvoeren door organisaties die waarschijnlijk welwillend tegenover het uit te voeren beleid staan.

Steun van belangengroepen en hoogste politieke instituties

Politieke steun van belangengroepen en de hoogste politieke instituties gedurende het implementatieproces kan van belang zijn voor succesvolle implementatie (Sabatier, 2005). Voor belangengroepen geldt dat hun preferenties deels afhankelijk kunnen zijn van de effecten van het beleid en van de sociaaleconomische condities in de externe context. Belangengroepen oefenen op hun beurt invloed uit op politieke instituties. Politieke instituties kunnen invloed hebben op uitgevoerd beleid in overheidsorganisaties door informeel toezicht en formele veranderingen in de legale en financiële resources van een organisatie. Hierbij kan de wetgevende macht zeer belangrijk zijn voor succesvolle implementatie van programma's wanneer ze de resources en wil hebben om deze te steunen (Mazmanian & Sabatier, 1980). Er wordt vaak van uitgegaan dat positieve politieke aandacht succesvolle implementatie ondersteunt, maar relatief weinig politieke aandacht in de aanvangende fasen kan er ook voor zorgen dat professionals de ruimte hebben om het programma aan te passen. Belangrijke institutionele en behavioristische veranderingen kunnen worden aangebracht wanneer het beleid niet onder een politiek vergrootglas ligt. Afwezigheid van politieke aandacht kan dus positief zijn wanneer grootschalige verandering wordt nagestreefd (Alterman, 1988). Alterman (1988) concludeert voor de door haar onderzochte casus dat politieke steun ongetwijfeld voordelig is voor succesvolle implementatie, maar veel politieke aandacht dit mogelijk niet is. Weinig politieke aandacht kan er ook voor zorgen dat beleidsprogramma's behouden blijven bij wisseling van politieke machthebbers.

Juiste mate van flexibiliteit van het beleid

Vanuit een top-down perspectief kan worden beargumenteerd, zoals door Sabatier (1986), dat beleid niet te veel moet worden aangepast aan preferenties van doelgroepen en uitvoerders van beleid en dus niet te adaptief moet worden gemaakt. In plaats daarvan zouden mechanismes moeten worden opgezet waarmee preferenties en gedrag van uitvoerders en doelgroepen kunnen worden beïnvloed. Hoewel Sabatier aangeeft dat hij niet voor strikte hiërarchische controle op gedrag pleit omdat dit onmogelijk zou zijn, pleit hij wel voor het binnen acceptabele grenzen houden van gedrag van uitvoerders en doelgroepen over tijd. Verder kan verantwoording die door uitvoerders wordt afgelegd belangrijk zijn om te verzekeren dat middelen op een gewenste manier worden ingezet (Superfine, 2005). Daarentegen is vanuit een bottom-up perspectief beargumenteerd dat ruimte voor uitvoerende organisaties of organisatieonderdelen om aanpassingen te maken in het uit te voeren beleid juist belangrijk is voor succesvolle implementatie. Hierdoor kunnen beslissingen worden gemaakt op basis van overwegingen uit de lokale context en kan het beleid dus beter worden aangepast op de lokale context (O'Toole, Slade, Brewer & Gase, 2011; Superfine, 2005).

Aanwezigheid van een fixer

De aanwezigheid van ondersteunende invloedrijke personen op belangrijke posities met betrekking tot het beleid kan een aanzienlijke invloed hebben op het uiteindelijke succes van een programma (Gornitzka et al., 2005). Dit wordt door Bardach (1977) een 'fixer' genoemd. Dit kan iemand in een uitvoerende overheidsorganisatie of wetgevende macht zijn, die middelen controleert die belangrijk zijn voor cruciale actoren en daarbij de wens en de personele middelen heeft om het implementatieproces nauwlettend in de gaten te houden en bijna continu te interveniëren (Mazmanian en Sabatier, 1980). Een

dergelijke fixer zou een cruciale rol kunnen spelen in het laten slagen van beleidsprogramma's die zonder de fixer waarschijnlijk zouden mislukken. De invloed van de fixer zou zich voornamelijk uiten door de medewerking die door zijn relatief machtige positie kan worden afgedwongen bij andere actoren. Dit zou tenminste een gedeeltelijke oplossing kunnen vormen voor de problemen rondom de vele *decision points* (punten waar medewerking van andere actoren is vereist) waar volgens Pressman en Wildavsky (1973) het door hun onderzochte project gedeeltelijk door mislukte (Bowen, 1982).

2.3.2 Factoren implementatie in netwerken

Boundary spanners

Boundary spanners kunnen van belang zijn voor het functioneren van netwerken en zodoende voor implementatie in netwerken. Een boundary spanner is een specifieke soort actor in het netwerk die grenzen tussen de eigen en andere organisaties overbrugt (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014). Competente boundary spanners zijn leden van organisaties die hun organisatie verbinden met de omgeving (Tushman & Scanlan, 1981) en worden gezien als belangrijk voor het opbouwen van vertrouwen binnen netwerken. Ook zouden ze coördinatie rondom beslissingen en implementatie in governance netwerken verbeteren. Succesvolle boundary spanners zijn zowel intern als extern sterk verbonden, waardoor ze zowel binnen hun eigen organisatieonderdeel als bij andere organisaties of organisatieonderdelen informatie kunnen verzamelen, overbrengen en vertalen op een manier die voor een organisatie begrijpelijk en relevant is (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014). Boundary spanners zouden essentieel zijn voor het behouden van vertrouwen en commitment in interorganisatorische relaties (Perrone, Zaheer & McEvily, 2003) en belangrijk zijn voor organisatorisch performance en netwerk performance (Meerkerk & Edelenbos, 2014). Zo zouden issues in netwerken alleen door informele en ad hoc overeenkomsten kunnen worden opgelost wanneer er door continue cycli van positieve sociale interactie voldoende vertrouwen, respect en commitment in het netwerk is opgebouwd en hier zouden boundary spanners belangrijk voor zijn. Het alternatief van geformaliseerde en bureaucratische oplossingen voor issues zou door de traagheid ervan voorwaarts momentum uit de netwerkkinteracties halen (Jones & Noble, 2008). Voor de conceptie van boundary spanners die in dit onderzoek wordt gebruikt gaat het erom dat bepaalde individuen de activiteiten van boundary spanners uitvoeren, oftewel 'boundary spanners-in-practice' (Levina & Vaast, 2005) en dus niet noodzakelijkerwijs om de officiële functies van individuen waarbij boundary spanning-activiteiten worden verwacht (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014).

Vertrouwen

Voor het presteren van netwerken en zodoende implementatie in netwerken zou vertrouwen tussen deelnemers van netwerken van belang zijn (Koontz & Newig, 2014; Van Meerkerk & Edelenbos, 2014). Omdat netwerken niet hiërarchisch worden aangestuurd zijn actoren in het netwerk in principe onafhankelijk en moeten ze dus op vrijwillige basis samenwerken (Jacobsen, 2013). Zodoende bestaat er vanuit actoren onzekerheid rondom intenties over coöpererend of exploiterend gedrag van andere actoren. Vertrouwen van partijen is deels afhankelijk van verwachtingen op basis van vorige relaties met actoren in het netwerk. Door langdurige relaties waarin actoren coöperatief gedrag vertonen kan dus vertrouwen tussen partijen ontstaan, waardoor weer meer coöperatief gedrag ontstaat. Zodoende

neemt de onzekerheid van verwachtingen van een actor voor andere actoren in een context van coöperatief gedrag met de tijd af (O'Toole & Meier, 1999). Zoals hierboven genoemd kan vertrouwen verder ontstaan door activiteiten van boundary spanners (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014). Klijn et al. (2010) noemen vier redenen waarom vertrouwen in governance netwerken van belang zou zijn:

- (1) Vertrouwen reduceert de risico's die inherent zijn aan coöperatieve relaties, omdat het meer voorspelbaarheid over het gedrag van anderen creëert.
- (2) Vertrouwen vergroot de kans dat actoren hun resources, zoals geld en kennis, in coöperatie investeren.
- (3) Vertrouwen stimuleert leren door toename van uitwisseling van informatie en kennis.
- (4) Vertrouwen kan innovatie stimuleren, omdat innovatie ontstaat bij confronterende ideeën en expertise. Vertrouwen kan innovatie faciliteren door onzekerheid over opportunistisch gedrag en verticale integratie en coördinatie, wat innovatie kan beperken, minder nodig te maken.

2.3.3 Factoren organisatieverandering

Grootte van de verandering

Een factor gerelateerd aan de aard van de verandering zelf is de grootte van de verandering, oftewel hoe groot het verschil met de status quo van voor de verandering zou zijn. De grootte van de verandering kan worden geconceptualiseerd als een combinatie van de schaal van de verandering en de relatieve impact ervan op kernparadigma's van de organisatie (Burnes, 2004; Van de Ven & Poole, 1995). Op basis van de literatuur van organisatieverandering kan worden verwacht dat grootschalige verandering moeilijkere overgangen, grotere eisen tot aanpassing en meer potentieel gevaar en onveiligheid brengt dan kleinschalige veranderingen en dat grootschalige verandering zodoende meer impact op de werkomgeving van werknemers heeft dan kleinschalige verandering (Ashford, 1988; Caldwell, Herold & Fedor, 2004). Binnen de literatuur over implementatiewetenschap wordt de mate of grootte van verandering ook als factor genoemd die invloed heeft op succesvolle implementatie en hierbij bestaan verschillende opvattingen over de invloed hiervan op het succes van de implementatie. Van Meter en Van Horn (1975) stelden dat er een omgekeerd verband bestaat tussen de waarschijnlijkheid van effectieve implementatie en de mate van verandering ten opzichte van de status quo voor de implementatie. Sabatier (2005) beargumenteert daarentegen dat de relatie niet lineair maar bolvormig is, waarbij zeer incrementele hervormingen niet genoeg commitment krijgen om veel impact te hebben en zeer omvattende hervormingen te veel weerstand oproepen om veel impact te hebben.

In de literatuur van organisatieverandering is wat betreft de omvang van de verandering onderscheid gemaakt tussen verschillende groottes van verandering, namelijk tussen *first-order*, *second-order* en *third-order change*. First-order change is het meest beperkt van aard en heeft betrekking op subsystemen van organisaties, niet om de organisatie of sector als geheel. Het gaat om introductie van nieuwe processen, systemen en procedures die de primaire organisatorische processen niet raken. De bestaande organisatie wordt hierbij incrementeel veranderd (Kuipers et al., 2014). First-order veranderingen kunnen in bepaalde gevallen tot radicale organisatorische veranderingen leiden, wanneer incrementele stappen over tijd opbouwen tot bijvoorbeeld nieuwe primaire functies voor een organisatie (Plowman et al., 2007). Verandering kleinschalig (first-order) laten plaatsvinden wanneer grootschalige verandering

wordt beoogd kan er echter ook voor zorgen dat de mate van verandering beperkt blijft (Pope, Robert, Bate, Le May & Gabbay, 2006). Second-order change is grootschaliger en fundamenteeler dan first-order change. Second-order change heeft betrekking op verandering van de organisatie als geheel. Dit raakt primaire organisatorische processen en hiermee verandert de aard van de organisatie (Kuipers et al., 2014; Reger, Mullane, Gustafson & DeMarie, 1994). Dit kan gaan om grootschalige herstructurering en reorganisatie (Boyne, 2006). Hierbij wordt door meerdere auteurs benadrukt dat varianten van second-order change meestal plaatsvinden wanneer de organisatie niet (meer) aansluit bij eisen uit de omgeving, wat kan komen door interne factoren als verandering van belangrijk personeel of externe factoren als technologische ontwikkelingen (Weick & Quinn, 1999). De derde categorie, third-order change, heeft betrekking op veranderingen die in een sector als geheel optreden. Dit overstijgt dus het niveau van de organisatie. In de publieke sector wordt third-order verandering bijvoorbeeld veroorzaakt door algemene hervormingen in de publieke sector, hervorming van een specifieke sector of privatisering (Kuipers et al., 2014). Het onderscheid tussen first-order en second-order verandering wordt in de organisatieveranderingsliteratuur in alternatieve maar soortgelijke typologie ook wel besproken als incrementeel versus fundamenteel, continu versus episodisch (Walker et al., 2007), continu versus discontinu (Hinings & Greenwood, 1988) en *piecemeal* versus *quantum* (Miller & Friesen, 1984). Hoewel de definities van de concepten betreffende de grootte van de veranderingen verschillen en kunnen worden gezien als oversimplificerend (Higgs & Rowland, 2005) kunnen de concepten nog steeds nuttig zijn om een algemeen onderscheid te maken tussen verschillende groottes van veranderingen.

Boodschap van discrepantie

Voor het doorvoeren van succesvolle organisatieverandering zou het van belang zijn dat *change agents* uitleggen wat het verschil is tussen de huidige staat en de gewenste staat van de organisatie, zodat werknemers voor medewerking aan de verandering geloven dat er iets verkeerd is en moet veranderen. Er zou dus een boodschap van discrepantie moeten worden gecommuniceerd (Katz & Kahn, 1978). Hierbij kan er op worden gewezen dat de organisatie op lange termijn niet zal blijven bestaan wanneer de huidige manier van werken wordt voortgezet (Armenakis, Harris & Feild, 1999). Het belang van het overtuigend communiceren van noodzaak tot verandering voor succesvolle implementatie van geplande verandering blijkt uit meerdere onderzoeken (Armenakis et al., 1999; Burke, 2002; Judson, 1991; Kotter, 1995; Laurent, 2003; Nadler & Nadler, 1998). Fernandez en Rainey (2006) beschrijven dat het proces van het overtuigen van individuen vaak begint met een overtuigende visie presenteren. Deze zou gemakkelijk te communiceren moeten zijn en aantrekkelijk zijn voor werknemers van de organisatie (Kotter, 1995). Het verspreiden van informatie over de verandering en het overtuigen van werknemers over de noodzaak tot veranderen bleek volgens meerdere onderzoeken ook van belang voor succesvolle implementatie van nieuwe programma's in de publieke sector (Kemp, Funk & Eadie, 1993; Bingham & Wise, 1996). Daarnaast is het volgens Armenakis et al. (1999) van belang om te communiceren dat de voorgestelde verandering gepast is in het overbruggen van de afstand tussen de huidige staat en de gewenste staat van de organisatie. Dit zou belangrijk zijn omdat individuen binnen de organisatie van mening kunnen zijn dat verandering nodig is, maar het niet eens hoeven te zijn over de vraag of de voorgestelde verandering hier geschikt voor is.

Self-efficacy van werknemers

Self-efficacy draait om het vertrouwen van individuen in hun eigen capaciteit om een niveau van

performance te kunnen uitvoeren dat past bij de eisen van een situatie (Bandura, 1994). Dit houdt in dat individuen bepaald gedrag dat moet leiden tot bepaalde uitkomsten succesvol kunnen uitvoeren (Bandura, 1977). Self-efficacy medieert tussen cognitie en gedrag. Wanneer mensen meer self-efficacy hebben, zullen ze volgens Bandura (1977) meer moeite doen om dingen te bereiken en langer doorzetten bij obstakels en tegenslagen. Verwachting van self-efficacy zou een belangrijke factor zijn voor de keuze in activiteiten en geïnvesteerde tijd en moeite die individuen kiezen uit te voeren in stressvolle situaties. Volgens Bandura moet self-efficacy van een individu niet in het algemeen worden geconceptualiseerd en gemeten, maar met betrekking tot een specifieke situatie of specifiek gedrag. In de context van organisationele verandering zou dat dus inhouden in hoeverre werknemers percipiëren dat ze goed op hun werk kunnen functioneren, ondanks de eisen van een veranderende werkomgeving (Ashford, 1988; Wanberg & Banas, 2000). Wanneer werknemers twijfelen of ze de eisen van de organisatieverandering aankunnen, zouden ze hun aandacht sneller focussen op gevoelens van incompetentie, waardoor psychologische onrust zou ontstaan en ze minder goed met de verandering om kunnen gaan (Bandura, 1977). Wanneer werknemers daarentegen hoge self-efficacy met betrekking tot de verandering hebben zullen ze minder verontrust raken door gevoelens van inadequaatie en zullen daardoor doorzetten in hun pogingen om de organisationele verandering door te voeren (Jimmieson et al., 2004). Met betrekking tot verandering zouden werknemers dus alleen gemotiveerd zijn om een verandering door te voeren wanneer ze vertrouwen hebben dat deze ook kan slagen. Zodoende raden Armenakis et al. (1999) aan dat door change agents vertrouwen in medewerkers dat ze de verandering succesvol kunnen uitvoeren moet worden uitgedrukt.

Steun van het leiderschap

Steun vanuit het leiderschap of topmanagement zou een positieve uitwerking op verandering hebben, omdat het onzekerheid vermindert en de steun voor verandering vergroot (Cummings, Mohrman & Mitroff, 1990; Caldwell et al., 2004). Het zou dus belangrijk zijn dat het voor werknemers duidelijk is dat leiders van de organisatie de verandering serieus nemen en achter de verandering staan (Armenakis et al., 1999). Verschillende onderzoekers wijzen er dan ook op dat steun van topmanagement voor succesvolle verandering een cruciale rol speelt (Burke, 2002; Carnall, 1995; Johnson & Leavitt 2001; Yukl, 2002). Gerelateerd aan de fixer uit de implementatiewetenschap (Bardach, 1977) wordt door sommige auteurs op het belang van de aanwezigheid van een 'champion' die de verandering leidt gewezen. Dit is een gerespecteerd individu die momentum en commitment voor de verandering creëert, waarbij de champion vaak bereid is om persoonlijke risico's voor de verandering te nemen (Kanter, 1983). Andere auteurs wijzen juist op de noodzaak voor een leidende coalitie voor de organisatieverandering. Hierdoor zou legitimiteit, resources en emotionele steun aan werknemers gegeven worden om hen over te halen om te veranderen. Voor de publieke sector zou naast steun van politieke leiders steun van ambtelijke leiders ook van belang zijn. Dit zou deels het geval zijn omdat politieke leiders relatief snel kunnen wisselen (Holzer & Callahan, 1998).

Personal valence

Personal valence heeft betrekking op de voordelen en nadelen die een individu persoonlijk van de verandering kan ondervinden. Het gaat er hierbij om wat een individu bij de verandering denkt te winnen of verliezen, niet over de voordelen en nadelen voor de organisatie als geheel (Armenakis et al., 1999). Onderzoek van Lau en Woodman (1995) en Burke en Litwin (1992) wijst erop dat werknemers een

verandering eerder in termen van de impact op hun dagelijks werk en werkomgeving zien dan in termen van de significantie voor de organisatie als geheel. Dit kan zowel positieve als negatieve uitkomsten van de verandering betreffen voor de werknemer, die zowel intrinsiek als extrinsiek kunnen zijn (Neves, 2009). Voorbeelden hiervan zijn de mogelijkheid voor een werknemer om zijn of haar werk beter uit te voeren of de mogelijkheid tot een beter salaris (Armenakis et al., 1999). Verder kan de impact die een verandering op werknemers heeft verschillen afhankelijk van de functie van werknemers, onder andere met betrekking tot afdeling en organisatieniveau. Zodoende zal de verandering door werknemers op verschillende niveaus ook anders kunnen worden gezien (Caldwell et al., 2004). Een topmanager zou een verandering bijvoorbeeld als een strategische kans kunnen zien, terwijl het in de ogen van lagere managers of werknemers vooral een verstoring van hun dagelijks activiteiten vormt (Strebel, 1996). Volgens Armenakis et al. (1999) moeten *change agents* aan werknemers duidelijk maken wat voor hen persoonlijk de baten van de verandering zijn. Wanneer het eigenbelang van een individu door een verandering wordt bedreigd zal de werknemer zich immers waarschijnlijk tegen de verandering gaan verzetten (Clarke, Elett, Bateman & Rugutt, 1996).

Resources

Vanuit de organisatieveranderingsliteratuur wordt erop gewezen dat voor succesvolle verandering voldoende resources nodig zijn om het proces te volbrengen. Voor geplande organisatorische verandering gaan schaarse middelen naar nieuwe activiteiten die nodig zijn voor het veranderingsproces. Hieronder vallen mogelijk een plan of strategie voor de verandering ontwikkelen, het communiceren van de noodzaak tot verandering, het opnieuw trainen van werknemers, het ontwikkelen van nieuwe processen en praktijken, het herstructureren van de organisatie en het testen en experimenteren met innovaties. Wanneer adequate resources voor verandering ontbreken zou dit kunnen leiden tot zwakke pogingen tot implementatie van de verandering, hoge interpersoonlijke stress en verwaarlozing van kernactiviteiten en functies (Fernandez & Rainey, 2006). Vanuit de implementatiewetenschap wordt er ook op gewezen dat voor implementatie resources nodig zijn die de uitvoering van beleid mogelijk maken (Van Meter & Van Horn, 1975). Geld is nodig om personeel in te huren en het overzien van de uitvoering van het beleid (Mazmanian & Sabatier, 1980; Cerych & Sabatier, 1986). Daarnaast kan financiering van belang zijn om prikkels aan relevante partijen te bieden waardoor hun medewerking aan het beleid kan worden bereikt (Van Meter & Van Horn, 1975). Mazmanian en Sabatier stellen dat een minimale hoeveelheid financiering nodig is om het mogelijk te maken dat beleidsdoelen überhaupt worden bereikt en dat financiering die hier bovenop komt de kans op het behalen van beleidsdoelen vergroot.

Locus of control

Verschillende onderzoekers betuigen dat veel veranderingspogingen in organisaties mislukken omdat *change agents* de centrale rol van individuen in het proces onderschatten (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993; Choi, 2011). Naast bovengenoemde macrofactoren uit de literatuur van organisatieverandering kunnen microfactoren die de attitude en het gedrag van individuen met betrekking tot de organisatie en verandering beïnvloeden dan ook een rol spelen (Schneider, 1987; Staw & Ross, 1985; Judge et al., 1999). Individuen kunnen worden gezien als de filters waardoor innovaties in een organisatorische setting worden verwerkt. Zodoende kan het belangrijk zijn om in kaart te brengen hoe persoonlijke variabelen op microniveau invloed hebben op het veranderingsproces (Clarke et al.,

1996). In dit onderzoek wordt naar de individuele predispositie locus of control gekeken. Locus of control heeft betrekking op de perceptie van individuen dat ze controle over hun omgeving hebben (Rotter, 1966). Mensen met interne locus of control geloven dat ze controle hebben over hun omgeving en persoonlijke successen, terwijl mensen met een externe locus of control geloven dat hun lot afhankelijk is van toeval en andere machtige individuen (Judge et al., 1999). Individuen met interne locus of control zouden minder nadeel ondervinden van bronnen van stress (Kobasa, 1979) en zouden minder psychologische spanning van veranderende werkeisen ondervinden (Newton & Keenan, 1990). Ook zouden werknemers met een interne locus of control positievere attitudes hebben in een organisatie die veranderingen ondergaan dan werknemers met een externe locus of control (Nelson, Cooper & Jackson, 1995; Lau & Woodman, 1995). Er zou dan ook een robuuste relatie zijn tussen interne locus of control en individuele aanpassing aan verandering binnen een organisatie (Callan, Terry & Schweitzer, 1994; Holahan & Moos 1987; Kobasa, 1982). Een interne locus of control van individuen is door verschillende studies positief gecorreleerd met positieve reacties tegenover organisatorische verandering (Fried, Tiegs, Naughton & Asforth, 1996; Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007; Naswall, Sverke & Hellgren, 2005) en met een positieve manier van omgaan met organisatorische verandering (Judge et al., 1999).

Succesvolle implementatie

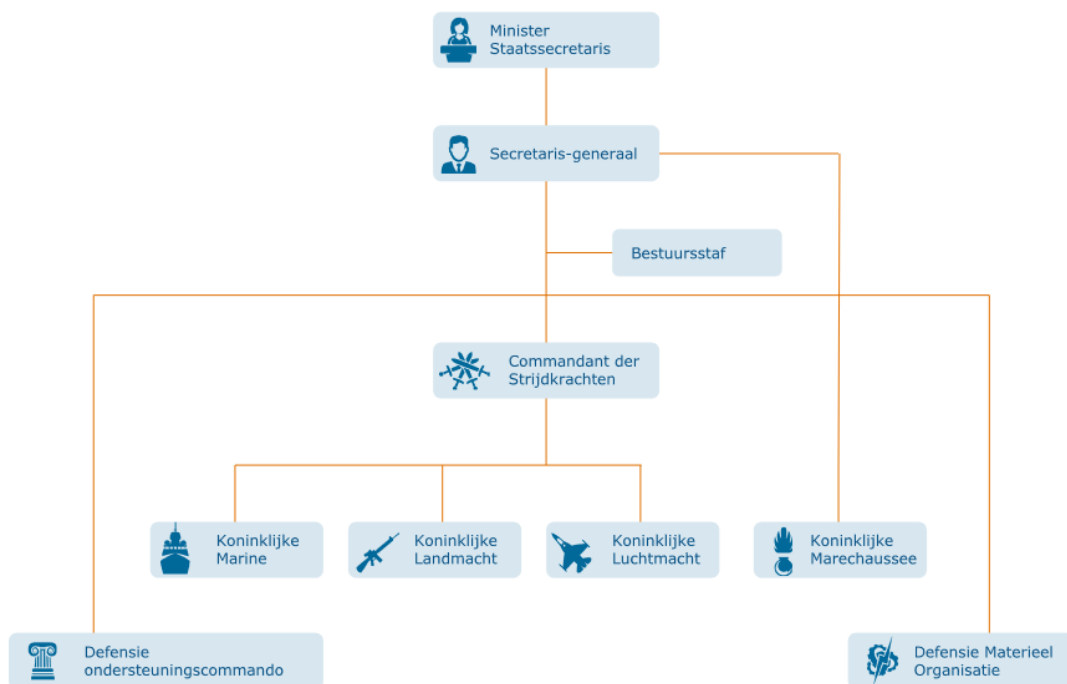
Succesvolle implementatie is net als mislukking van implementatie een betwist concept, omdat de manier waarop beleid wordt beoordeeld tot op zekere hoogte een subjectieve keuze is. Beleid is noch qua waarden, noch qua belangen neutraal. De beschrijving van mislukking of succes van beleid kan afhankelijk zijn van de intenties, verwachtingen en waarden van degenen die betrokken zijn bij beleidsimplementatie (Stofile, 2008). Succesvolle implementatie kan dan ook vanuit top-down en bottom-up perspectieven op verschillende manieren worden gedefinieerd en dit onderscheid is cruciaal met betrekking tot verschil in perspectief van de top-down en bottom-up benadering (Matland, 1995). Vanuit een top-down perspectief wordt succesvolle implementatie gemeten in specifieke uitkomsten die van tevoren zijn opgesteld in constituerende beleidsdocumenten of wetgeving die het beleid heeft laten ontstaan (Mazmanian & Sabatier, 1980). Deze beleidsdoelen zijn opgezet door een legitimerende organisatie, zoals een wetgever, juridische actor of uitvoerend orgaan (Matland, 1995). Vanuit een bottom-up perspectief wordt succesvolle implementatie veel breder gedefinieerd, namelijk wanneer een programma tot positieve effecten leidt die op een breed aantal dimensies kunnen optreden (Palumbo et al., 1984), of wanneer het geïmplementeerde beleid wordt geaccepteerd door betrokken actoren (Majone & Wildavsky, 1979). Vanuit normatief oogpunt kan de top-down benadering worden ondersteund door te wijzen op democratische legitimatie, omdat het beleid zoals verwoord in constituerende beleidsdocumenten wordt opgesteld door individuen die voor hun positie verkozen zijn of door individuen die een mandaat van verkozen actoren hebben ontvangen. Vanuit de bottom-up benadering kan daarentegen worden beargumenteerd dat *street-level bureaucrats* en andere lokale uitvoerders expertise en kennis over de daadwerkelijke uitvoering hebben (Matland, 1995). Hierbij beargumenteert Matland dat wanneer beleidsdoelen officieel zijn geformuleerd de waarden van (top-down) ontwerpers van het beleid moeten prevaleren. Wanneer dit niet het geval is zou de keuze van standaard lastiger worden en zouden meer algemene maatschappelijke waarden en normen een rol spelen.

Hoofdstuk 3: Context van de casus

In dit hoofdstuk wordt de context van deze casus van implementatie beschreven. Hierbij wordt eerst ingegaan op de Defensieorganisatie, waarbij de structuur en hoofdtaken van de Defensieorganisatie aan bod komen. Hierna worden de structuur en taken van de Koninklijke Landmacht uiteengezet. Vervolgens wordt ingegaan op de het beleid van de adaptieve krijgsmacht, waarbij de aanleiding voor de adaptieve krijgsmacht, het idee van het Total Force Concept en de hoedanigheid van de adaptieve krijgsmacht worden besproken. Als laatste wordt de dagelijkse organisatiestructuur van de adaptieve krijgsmacht ten tijde van het onderzoek uiteengezet.

3.1 De Defensieorganisatie

Hieronder is het organogram van het Ministerie van Defensie afgebeeld. Zoals is af te lezen staat de organisatie onder leiding van politieke ambtsdragers, namelijk de minister en staatssecretaris van Defensie. Onder de politieke ambtsdragers is de hoogste ambtenaar gepositioneerd, de secretaris-generaal. Deze geeft ambtelijke leiding aan de Bestuursstaf. De Bestuursstaf is in Den Haag gelokaliseerd en vormt het beleid van Defensie. De Bestuursstaf wordt ook wel het departement genoemd. Onder de Bestuursstaf zijn zes Defensieonderdelen (DO's) geplaatst. Vier van deze DO's zijn Operationele Commando's (OPCO's), wat inhoudt dat ze direct inzetbare militaire capaciteit leveren, terwijl de andere DO's een meer ondersteunende functie hebben. Deze OPCO's zijn de Koninklijke Marine of Commando Zeestrijdkrachten (CZSK), Koninklijke Landmacht of Commando



Figuur 3. Organogram van de Defensieorganisatie (Defensie.nl, z.d.-a)

Landstrijdkrachten (CLAS), Koninklijke Luchtmacht of Commando Luchstrijdkrachten (CLSK) en de Koninklijke Marechaussee (KMar). Elk van deze OPCO's staat onder leiding van een hoogste commandant en een plaatsvervanger voor deze hoogste commandant. De Koninklijke Marine, Koninklijke Landmacht en Koninklijke Luchtmacht staan tevens gezamenlijk onder bevel van de Commandant der Strijdkrachten (CDS), welke wordt bijgestaan door de Plaatsvervangend Commandant der Strijdkrachten (PCDS). De andere twee Defensieonderdelen die geen Operationeel Commando zijn, het Defensieondersteuningscommando (DOSCO) en de Defensiematerieelorganisatie (DMO), zijn respectievelijk verantwoordelijk voor ondersteunende werkzaamheden en materieel (Defensie.nl, z.d.-a).

De drie hoofdtaken van de Nederlandse krijgsmacht, welke bestaat uit de vier Operationele Commando's, zijn vastgelegd in artikel 97 van de Nederlandse grondwet. Deze hoofdtaken zijn:

1. Bescherming van het eigen en bondgenootschappelijk grondgebied, inclusief het Caribisch deel van het Koninkrijk.
2. Handhaving en bevordering van de internationale rechtsorde en stabiliteit.
3. Ondersteuning van civiele autoriteiten bij rechtshandhaving, rampenbestrijding en humanitaire hulp, zowel nationaal als internationaal (Ministerie Van Defensie, 2019).

3.2 De Koninklijke Landmacht

De interviews van dit onderzoek zijn voor het grootste deel binnen de Koninklijke Landmacht afgenomen. De Koninklijke Landmacht of Commando Landstrijdkrachten is gespecialiseerd in het leveren van militaire capaciteit op het land. De Koninklijke Landmacht heeft als taken om grondgebied van Nederland en NAVO-bondgenoten te verdedigen, Nederlandse overheidsinstanties te ondersteunen, vrede te behouden of af te dwingen, humanitaire hulp te bieden en burgers en civiele organisaties in andere landen te ondersteunen (Defensie.nl, z.d.-b). De Koninklijke Landmacht staat onder leiding van de Commandant Landstrijdkrachten (C-LAS) en de Plaatsvervangend Commandant Landstrijdkrachten (P-CLAS). De organisatie van CLAS wordt aangestuurd vanuit de staforganisatie. Verder bestaat CLAS uit verschillende eenheden met diverse specialisaties, waaronder bijvoorbeeld 43 Gemechaniseerde Brigade, die onder andere pantserinfanterie levert, en Operationeel Ondersteuningscommando Land, die verschillende soorten ondersteunende eenheden bevat waaronder het 101 Geniebataljon (Defensie.nl, z.d.-c).

3.3 De adaptieve krijgsmacht

Het begin van het initiatief van adaptieve krijgsmacht kwam vanuit moties vanuit leden van de Tweede Kamer. Hierbij werd eerst verzocht om bezuinigingen op het reservistenbeleid van Defensie terug te draaien en het reservistenbeleid uit te breiden (Knops, 2015) en vervolgens om het reservistenbeleid door te ontwikkelen, waarbij de regering tevens werd verzocht om tot een voorstel van implementatie van het Total Force Concept in de Nederlandse krijgsmacht te komen (Knops, Vuijk & Eijsink, 2016).

De adaptieve krijgsmacht is de Nederlandse variant van het in de krijgsmacht van meer landen gebruikte Total Force Concept. Volgens een beleidsdocument hierover zijn algemene kenmerken van een Total Force benadering dat de flexibiliteit van een krijgsmacht wordt vergroot en dat een krijgsmacht duurzame relaties met andere actoren in de samenleving opbouwt. Het doel is hierbij om inzetbaarheid en voortzettingsvermogen van een krijgsmacht te vergroten en maatschappelijk draagvlak te verstevigen. Ook kan het Total Force Concept een belangrijke rol aan reservisten toedelen. Het leidend principe van inrichting en bedrijfsvoering zou bij het Total Force Concept verschuiven van standaard beschikbaarheid naar beschikbaarheid wanneer nodig, waarbij eigen, gedeelde, ingehuurde en uitbestedde capaciteiten naast elkaar worden ingezet (Ministerie van Defensie, 2017b). Dit zou neerkomen op een vaste kernorganisatie met een flexibel component.

Volgens beleidsdocumenten is de invoering van het Total Force Concept oftewel de adaptieve krijgsmacht noodzakelijk omdat de (internationale) veiligheidssituatie steeds meer wordt gekenmerkt door onzekerheid en onoverzichtelijkheid. Hierbij zou de aard, omvang, locatie, duur en intensiteit van potentiële conflicten moeilijk te voorspellen zijn en is voorbereiding op alle potentiële conflicten tegelijkertijd niet goed mogelijk (Ministerie van Defensie, 2016). Bovendien zou technologische ontwikkeling steeds sneller toenemen en leidt dit tevens tot nieuwe dreigingen. Ook moet er door de Defensieorganisatie worden omgegaan met krapte op de arbeidsmarkt (Ministerie van Defensie, 2018b). Om deze redenen zou het vergroten van de flexibiliteit van de krijgsmacht nodig zijn, en hiertoe dient de adaptieve krijgsmacht (Ministerie van Defensie, 2017a).

De verandering van de adaptieve krijgsmacht zou volgens beleidsdocumenten op decentrale manier vorm moeten krijgen, waarbij verschillende initiatieven door middel van trial en error tot nieuwe werkwijzen worden ontwikkeld. Hierbij wordt tevens vanuit centraal niveau gewerkt, bijvoorbeeld voor het scheppen van (bestuurlijke) kaders en het aanpassen van regelgeving. Zoals genoemd dient volgens beleidsdocumenten de adaptieve krijgsmacht ertoe de krijgsmacht flexibeler inzetbaar te maken (Ministerie van Defensie, 2017b). Dergelijke decentrale initiatieven die binnen Defensie vanuit de Kamerbrief met rapportage over de adaptieve krijgsmacht uit 2018 (Ministerie van Defensie, 2018b) zijn aangegeven zijn:

- Meer inzet en uitgebreidere mogelijke inzet van reservisten.
- Samenwerkingen bestaande uit uitwisseling van capaciteiten en personeel met externe partners. Deze partners zijn veelal commerciële bedrijven. Dit vindt bijvoorbeeld plaats tussen de luchtmacht en Boeing en de landmacht en een aantal transportbedrijven.
- Veranderingen rondom mogelijke aanstellingsvormen van personeel.
- Samenwerkingsvormen met opleidingsinstituten zoals ROC's (regionale opleidingscentrums).
- Het opzetten van een centraal 'loket' als contactpunt voor externe organisaties die interesse hebben in samenwerking met Defensie.

Ontwikkelingen die beschreven staan in deze Kamerbrief die meer centraal zijn geïnitieerd zijn:

- Het afschaffen van overbodige regelgeving binnen de organisatie.
- Het ontwikkelen van een nieuw personeelssysteem.
- Het implementeren van een vereenvoudigde bestelprocedure van producten en diensten tot 15.000

euro.

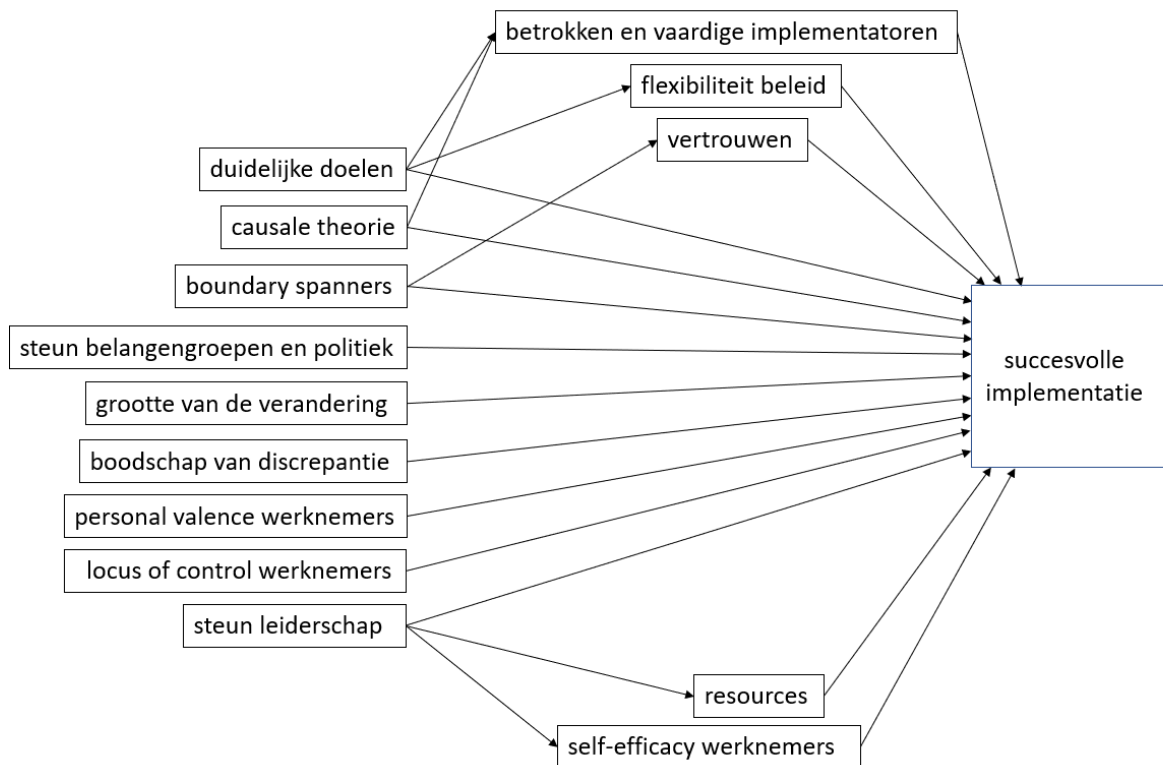
3.4 Organisatiestructuur adaptieve krijgsmacht

De dagelijkse organisatie van de adaptieve krijgsmacht was ten tijde van de dataverzameling van het onderzoek met betrekking tot de Koninklijke Landmacht en Bestuursstaf als volgt ingedeeld. Zoals genoemd vond de implementatie van de adaptieve krijgsmacht op decentrale wijze plaats, waarbij voornamelijk binnen de verschillende Defensieonderdelen initiatieven in het kader van de adaptieve krijgsmacht moesten worden opgestart. Vanuit de Bestuursstaf functioneerde hierbij het Coördinerend Programma Management (CPM) om een coördinerende en faciliterende rol binnen de ontwikkelingen in de verschillende Defensieonderdelen te spelen (Ministerie van Defensie, 2017a, 2018b). Verder was binnen elk van de Defensieonderdelen een functionaris verantwoordelijk als aanspreekpunt voor de adaptieve krijgsmacht, maar kon de organisatie rondom de adaptieve krijgsmacht per Defensieonderdeel verschillen. Voor de Koninklijke Landmacht was hiervoor binnen de staforganisatie de afdeling De Adaptieve Krijgsmacht - Commando Landstrijdkrachten (DAK-CLAS) actief. Verder werden binnen CLAS binnen verschillende eenheden pilots uitgevoerd, waarbij gedurende proefperiodes in het kader van de adaptieve krijgsmacht nieuwe manieren van uitvoering van werkzaamheden werden uitgetoetst (persoonlijke communicatie, 23-05-2019).

Hoofdstuk 4: Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk wordt het onderzoeksdesign van het onderzoek beschreven. Hierbij wordt eerst het conceptueel model met verwachtingen van causale relaties tussen variabelen uiteengezet. Dit conceptueel model is samengesteld op basis van de factoren uit het theoretisch kader. Vervolgens wordt de operationalisatie van de variabelen in het onderzoek behandeld. Bij elke variabele zijn hierbij de gehanteerde definitie en indicatoren die voor het coderen zijn gebruikt beschreven. Daarna wordt ingegaan op de onderzoeksstrategie en de methode van dataverzameling van het onderzoek. Als laatst komen de kwaliteitsindicatoren van betrouwbaarheid, interne validiteit en externe validiteit aan bod.

4.1 Conceptueel model met verwachtingen



In het conceptueel model hierboven staan de factoren afgebeeld die vanuit het theoretisch kader als belangrijk voor succesvolle implementatie naar voren zijn gekomen. De pijlen in het model geven de verwachte causale relaties aan. Zoals is weergegeven, wordt van alle factoren verwacht dat ze invloed hebben op de succesvolle implementatie van de adaptieve krijgsmacht. In dit conceptueel model hebben de meeste factoren de rol van onafhankelijke variabele, maar van sommige factoren wordt tevens verwacht dat ze een mediërende rol innemen tussen onafhankelijke variabelen en succesvolle implementatie. Verder is de factor ‘aanwezigheid fixer’ uit de implementatiewetenschap gevoegd onder de variabele ‘steun leiderschap’, omdat de aanwezigheid van een fixer veronderstelt dat er steun is vanuit

het leiderschap. Het concept van de fixer komt dan ook voor een groot deel overeen met het concept van de champion als ondersteuner vanuit het leiderschap van de organisatie uit de organisatieveranderingsliteratuur. In dit onderzoek wordt op kwalitatieve wijze onderzocht hoe de relaties ingevuld kunnen worden. De verwachte causale relaties in het model worden hieronder beschreven, waarbij linksboven in het model wordt begonnen.

Duidelijke doelstellingen van het beleid

Over de vraag of duidelijke doelstellingen van beleid een positieve invloed hebben op de succesvolle implementatie van beleid bestaan onder verschillende auteurs binnen de implementatiewetenschap verschillende opvattingen. Enerzijds is beargumenteerd dat duidelijke doelen een duidelijke richtlijn voor implementerende overheidsmedewerkers vormen, een hulpmiddel voor voorstanders van het beleid zijn en misverstand en onzekerheid rondom het beleid verminderen (zie Mazmanian & Sabatier, 1980; Sabatier, 2005). Aan de andere kant is beargumenteerd dat te duidelijke doelstellingen juist een negatieve invloed hebben op succesvolle implementatie, omdat duidelijke doelen ruimte voor leergedrag en wederzijdse aanpassing verminderen. Hierbij zouden duidelijke doelen tot meer conflict over deze doelen leiden, omdat de ambiguïteit in doelstellingen waar actoren hun eigen betekenis aan kunnen geven dan ontbreekt (zie Alterman, 1988; Matland, 1995). Voor dit onderzoek wordt verwacht dat duidelijke doelstellingen van beleid in principe een positieve werking op de succesvolle implementatie van het beleid hebben, al kan het wel nodig zijn om deze doelen gedurende de implementatie aan te passen (zie Browne & Wildavsky, 1983). Daarnaast zou het in het geval van duidelijkere doelstellingen voor implementerende overheidsmedewerkers ook duidelijker moeten zijn welke activiteiten ze moeten ondernemen om deze doelstellingen te behalen. Hierbij kan worden verwacht dat duidelijke doelen een motiverende werking hebben op implementerende ambtenaren, omdat het voor hen dan duidelijker is waar zij naar toe werken en het nut van hun werkzaamheden is. Verder kan worden verwacht dat duidelijkheid in doelen tot minder flexibiliteit in de uitvoering van het beleid leidt.

V1: Duidelijke doelen van het beleid hebben een positief effect op de betrokkenheid van implementerende overheidsmedewerkers.

V2: Duidelijke doelen leiden tot minder flexibiliteit in de uitvoering van het beleid.

V3: Duidelijke doelen van het beleid hebben een positief effect op succesvolle implementatie.

Adequate causale theorie

Een adequate causale theorie is van belang voor het aanwijzen van geschikte middelen om de doelen van het beleid te behalen. Wanneer de theorie inadequaet is, zal het inzetten van de beoogde middelen van het beleid dus waarschijnlijk niet tot de gewenste doelen leiden (zie Pressman & Wildavsky, 1973). Daarnaast kan worden verwacht dat het accepteren van de causale theorie invloed heeft op de betrokkenheid van de implementerende medewerkers (zie Mazmanian & Sabatier, 1980). Omgekeerd kan worden verwacht dat medewerkers die de causale theorie niet accepteren minder betrokken zijn om het beleid uit te voeren. Op basis hiervan kunnen de volgende verwachtingen worden opgesteld:

V4: Het accepteren van de causale theorie door implementerende medewerkers heeft een positief effect op de betrokkenheid van deze medewerkers.

V5: Het bestaan van een adequate causale theorie met betrekking tot de doelen en middelen van de adaptieve krijgsmacht heeft een positieve invloed op succesvolle implementatie.

Boundary spanners

Boundary spanners spelen een rol in het faciliteren van samenwerking tussen organisaties, het verbinden van hun organisatie met de omgeving, het opbouwen van vertrouwen tussen organisaties, het opbouwen van coördinatie rondom beslissingen, het presteren van de thuisorganisatie en het presteren van het netwerk en brengen daarbij informatie over tussen verschillende organisaties en vertalen deze informatie zo dat deze voor de verschillende organisaties begrijpelijk en relevant is (zie Tushman & Scanlan, 1981; Van Meerkerk & Edelenbos, 2014). Verder zorgt de invloed van boundary spanners ervoor dat door positieve sociale interactie tussen organisaties in het netwerk issues ad hoc in plaats van formeel kunnen worden opgelost (zie Jones & Noble, 2008). Zodoende kan worden verwacht dat de aanwezigheid van boundary spanners een positieve invloed heeft op de succesvolle implementatie van de adaptieve krijgsmacht. Daarnaast kan verwacht worden dat de positieve werking van boundary spanners deels effect krijgt doordat boundary spanners vertrouwen tussen organisaties creëren, wat belangrijk is voor implementatie in interorganisatorische netwerkstructuren. Zodoende kunnen de volgende twee verwachtingen worden opgesteld:

V6: De aanwezigheid van boundary spanners heeft een positieve invloed op vertrouwen tussen organisaties in netwerken.

V7: De aanwezigheid van boundary spanners heeft een positieve invloed op succesvolle implementatie.

Betrokken en vaardige implementerende overheidsmedewerkers

Door de discretie van overheidsmedewerkers zouden hun vaardigheden en betrokkenheid bij het beleid van belang voor succesvolle implementatie zijn (zie Lipsky, 1971; Lazin, 1973; Van Meter & Van Horn, 1975). Zoals hierboven is beschreven, wordt voor dit onderzoek verwacht dat duidelijke doelstellingen van het beleid en het accepteren van de causale theorie door overheidsmedewerkers een positieve invloed hebben op de motivatie van de overheidsmedewerkers. Het lijkt vanzelfsprekend dat het een positief effect heeft wanneer ambtenaren vaardig zijn in het uitvoeren van werkzaamheden die deel uitmaken van het te implementeren beleid. Hierbij kan wel de kanttekening worden geplaatst dat wanneer de eisen die aan implementerende ambtenaren worden gesteld buitensporig zijn, ze deze zelfs als ze erg vaardig zijn niet kunnen vervullen. Verder kan worden verwacht dat overheidsmedewerkers die betrokken en gemotiveerd zijn om het beleid uit te voeren meer tijd en moeite zullen steken in het implementeren van het beleid en hierdoor effectiever zullen zijn in het implementeren van het beleid. Zodoende kunnen de volgende verwachtingen worden opgesteld:

V8: Implementerende overheidsmedewerkers die vaardig zijn in het uitvoeren van hun werkzaamheden zullen een positieve invloed hebben op succesvolle implementatie.

V9: Medewerking van implementerende overheidsmedewerkers die gemotiveerd zijn om het beleid uit te voeren zal een positieve invloed hebben op de succesvolle implementatie van het beleid.

Flexibiliteit van het beleid

Wat betreft flexibiliteit van het beleid verschillen wetenschappers in de implementatiewetenschap van mening of dit een positieve of negatieve invloed heeft op succesvolle implementatie. Dit hangt deels samen met het debat tussen top-down en bottom-up theoretici. Top-down theoretici zijn hierin van mening dat beleid van boven door centrale beleidsmakers moet worden gevormd en daarna zo trouw

mogelijk moet worden uitgevoerd, terwijl bottom-up theoretici bepleiten dat de lokale kennis van lokale implementatoren een grotere rol moet spelen (zie Matland, 1995). Aan de ene kant kan aanpassing nodig zijn omdat implementatoren kennis van de lokale context hebben en zodoende het beleid hierop kunnen aanpassen. Aan de andere kant wordt beargumenteerd dat beleid niet te veel door lokale overheidsmedewerkers moet worden aangepast omdat hun preferenties niet overeen hoeven te komen met de doelen van het beleid zoals opgesteld door centrale beleidsmakers. Deze doelen zouden hierbij een grotere mate van democratische legitimatie bevatten (zie Sabatier, 2005; Matland; 1995). Voor dit conceptueel model wordt een middenweg tussen de twee zijden gekozen. Verwacht wordt dat enige aanpassing van het beleid nodig kan zijn omdat centrale beleidsmakers niet alle relevante factoren en gebeurtenissen uit de lokale context top-down kunnen voorspellen. Te veel flexibiliteit zou er echter toe kunnen leiden dat implementerende overheidsmedewerkers het beleid te veel aan hun eigen preferenties aanpassen en hierdoor op grootschalig niveau samenhangende effectieve implementatie niet wordt bereikt. Hiervoor was al aangegeven dat wordt verwacht dat de mate van duidelijkheid van beleidsdoelen invloed heeft op de flexibiliteit van het beleid. Met betrekking tot de invloed van de mate van flexibiliteit van het beleid kan de volgende verwachting worden opgesteld:

V10: Zeer lage flexibiliteit of zeer hoge flexibiliteit in de uitvoering van beleid heeft een negatieve invloed op succesvolle implementatie.

Vertrouwen

Vertrouwen is van bijzonder belang voor implementatie in netwerken omdat hiërarchische macht om af te dwingen hier ontbreekt en organisaties geen zekerheid hoeven te hebben over de intenties van andere partijen. Vertrouwen is hierbij deels afhankelijk van vorige relaties met actoren in het netwerk en kan met de tijd met coöperatief gedrag worden opgebouwd (zie O'Toole & Meier, 1999). Zoals hierboven genoemd kan vertrouwen worden opgebouwd door de activiteiten van boundary spanners. Verder vergroot vertrouwen de kans dat actoren hun resources in coöperatie investeren, stimuleert het uitwisseling van informatie en kennis en kan het innovatie stimuleren. Zodoende kan de volgende verwachting worden opgesteld:

V11: Interorganisatorisch vertrouwen in netwerken met betrekking tot de implementatie van de adaptieve krijgsmacht heeft een positieve invloed op de succesvolle implementatie.

Steun van belangengroepen en hoogste politieke instituties

Steun van nationale politieke instituties zou belangrijk zijn voor succesvolle implementatie van beleid, omdat deze politieke organen macht hebben over het steunen van beleidsprogramma's en de steun hieraan ook kunnen verminderen of stopzetten. Daarnaast kunnen deze politieke instituties invloed uitoefenen door informeel toezicht en door formele veranderingen in legale en financiële resources van de organisatie (zie Mazmanian & Sabatier, 1980). Ook kunnen relevante belangengroepen invloed uitoefenen op de implementerende organisatie(s) en kunnen deze belangengroepen invloed uitoefenen op politieke actoren, die op hun beurt weer invloed kunnen uitoefenen op het beleid. Zodoende kunnen de volgende verwachtingen worden opgesteld:

V12: De steun van de individuen uit nationale politieke organen voor het beleid heeft een positieve invloed op succesvolle implementatie.

V13: De steun van relevante belangengroepen heeft een positieve invloed op de succesvolle implementatie van het beleid.

Grootte van de verandering

Over de invloed van de grootte van een verandering verschillen de opvattingen enigszins. Vanuit de organisatiewetenschap is door verschillende auteurs beargumenteerd dat verandering die een grotere impact heeft op organisationele kernparadigma's en grootschaliger is tot meer moeilijkheden voor werknemers met betrekking tot aanpassing en overgangen en tot meer gepercipieerde onveiligheid zou leiden (zie Ashford, 1988; Caldwell et al., 2004). Vanuit de implementatiewetenschap werd deze verwachting omtrent grootschalige verandering gedeeld (zie Van Meter & Van Horn, 1975) maar ook weersproken door Sabatier (2005), die verwachtte dat zeer kleinschalige verandering te weinig commitment en zeer grootschalige te veel weerstand zou krijgen. Hierbij kan echter worden betwijfeld in hoeverre weinig commitment een significant obstakel vormt voor een kleinschalige verandering, omdat de gewenste verandering van de status quo en hierdoor waarschijnlijk ook de verwachte weerstand lager zou zijn. Zodoende wordt voor dit model de volgende verwachting opgesteld:

V14: Wanneer een beleid grootschalige verandering heeft dit een negatief effect op de waarschijnlijkheid van succesvolle implementatie van dit beleid.

Boodschap van discrepantie

Het kan voor werknemers vanzelfsprekend zijn dat hun huidige manier van werken kan worden doorgezet wanneer ze niet het idee hebben dat hier iets mis mee is. Zodoende kan een boodschap van discrepantie, waarbij door change agents in de organisatie duidelijk wordt gemaakt waarom de huidige manier van werken niet kan worden doorgezet, belangrijk zijn voor de medewerking van werknemers voor de implementatie van het beleid en het veranderen van de organisatie. Dit zou belangrijk zijn voor het overtuigen van werknemers van het nut van de verandering en daarbij aantrekkelijk en gemakkelijk communiceerbaar moeten zijn (zie Armenakis et al., 1999). In deze boodschap van discrepantie moet duidelijk worden gemaakt wat het verschil is tussen de huidige staat van de organisatie en de gewenste staat en waarom de verandering gepast is voor het overbruggen van deze twee staten (zie Katz & Kahn, 1978; Armenakis et al., 1999). Zodoende kan de volgende verwachting worden opgesteld:

V15: Het verspreiden van een adequate boodschap van discrepantie door change agents heeft een positieve invloed op succesvolle implementatie.

Personal valence

Literatuur over personal valence suggereert dat werknemers voornamelijk gemotiveerd worden door de persoonlijke voor- en nadelen die zij van een verandering in een organisatie zullen ondervinden, niet zozeer door de voor- en nadelen voor de organisatie als geheel (zie Lau & Woodman, 1995; Burke en Litwin, 1992). Om verandering te laten slagen zou het dus van belang zijn dat werknemers in de organisatie percipiëren dat een verandering voor hen persoonlijk voordelig en niet nadelig is. Op deze manier zullen ze eerder meewerken aan de verandering worden gestimuleerd en ze zich er minder snel tegen verzetten. Zodoende kan de volgende verwachting worden opgesteld:

V16: Wanneer werknemers percipiëren dat de verandering voor hun persoonlijk voordelen oplevert, zullen ze positiever tegenover de verandering staan en zal dit een positief effect hebben op succesvolle

implementatie.

V17: Wanneer werknemers percipiëren dat de verandering voor hun persoonlijk nadelen oplevert, zullen ze negatiever tegenover de verandering staan en zal dit een negatief effect hebben op succesvolle implementatie.

Locus of control

Persoonlijkheidskenmerken van individuen kunnen ook van invloed zijn op de manier waarop deze individuen met verandering omgaan en de steun die ze aan de verandering verlenen (zie Judge et al., 1999). Wanneer medewerkers individueel beter met de verandering omgaan, zullen ze hierdoor waarschijnlijk meer steun aan de verandering verlenen. Zodoende kunnen de persoonlijkheidskenmerken van elk individu op kleine schaal invloed hebben op de uiteindelijke succesvolle implementatie. Voor dit onderzoek wordt hierbij gekeken naar de invloed van het persoonlijkheidskenmerk locus of control. Werknemers met een interne locus of control geloven dat ze controle over hun omgeving en persoonlijke successen hebben en zouden hierdoor beter om kunnen gaan met de stress en moeilijkheden die verandering oplevert en positiever tegenover organisatorische verandering staan (zie Rotter, 1966; Newton & Keenan, 1990; Judge et al., 1999). De volgende verwachting kan hierdoor worden opgesteld:

V18: Wanneer medewerkers een interne locus of control hebben, zullen ze positiever tegenover de verandering staan en heeft dit een positief effect op succesvolle implementatie.

Steun van het leiderschap

Steun vanuit het leiderschap van de organisatie voor de verandering zou onzekerheid verminderen, steun voor de verandering vergroten, momentum voor de verandering kunnen creëren en legitimiteit, resources en emotionele steun aan werknemers voor het implementeren van de verandering bieden. Steun vanuit het leiderschap kan de vorm aannemen van een ondersteunend individu, zoals de beschreven champion en fixer (zie Kanter, 1983; Bardach, 1977). Het kan ook de vorm aannemen van een ondersteunende coalitie in het leiderschap. Overigens kan de steun vanuit het leiderschap vanuit zowel politieke als ambtelijke posities komen. De steun vanuit het leiderschap kan in dit conceptueel model deels effect hebben doordat deze steun ervoor zorgt dat meer resources beschikbaar komen voor de implementatie van het beleid. Ook kan de steun van het leiderschap ervoor zorgen dat werknemers vertrouwen hebben in de mogelijkheid om het beleid succesvol te implementeren, omdat implementerende werknemers hierdoor verwachten dat het leiderschap voldoende financiële en personele middelen voor het beleid vrij gaat maken en het leiderschap kan ingrijpen om obstakels in het implementatieproces te overkomen. De volgende verwachtingen kunnen zodoende met betrekking tot steun vanuit het leiderschap worden opgesteld:

V19: Steun vanuit het leiderschap heeft een positieve invloed op de resources die beschikbaar zijn voor de implementatie van het beleid.

V20: Steun vanuit het leiderschap heeft een positieve invloed op de self-efficacy met betrekking tot de te implementeren verandering van implementerende overheidsmedewerkers.

V21: Steun vanuit het leiderschap van de organisatie heeft een positieve invloed op succesvolle implementatie.

Resources

Omdat financiële en personele resources nodig zijn om de volbrenging van activiteiten die deel uitmaken van het implementatieproces mogelijk te maken, zullen deze resources belangrijk zijn voor de implementatie. Zonder deze resources zullen deze activiteiten waarschijnlijk niet kunnen plaatsvinden en zullen werknemers die de implementatie moeten uitvoeren hierbij significante moeilijkheden kunnen ondervinden (zie Fernandez & Rainey, 2006). Resources die meer dan adequaat zijn zouden een stimulerende werking op het implementatieproces hebben (zie Mazmanian & Sabatier, 1980). Zoals hierboven aangegeven wordt verwacht dat de hoeveelheid beschikbare resources deels afhankelijk is van de steun van het leiderschap van de organisatie. De volgende verwachting kan wat betreft de invloed van resources worden opgesteld:

V22: De beschikbaarheid van voldoende financiële en personele resources heeft een positief effect op succesvolle implementatie.

Self-efficacy van werknemers

Vanuit de theoretisch kennis over self-efficacy wordt gesteld dat self-efficacy met betrekking tot een bepaalde activiteit ervoor zorgt dat individuen meer moeite doen en langer doorzetten om deze activiteit te volbrengen (zie Bandura, 1977). Wanneer dit op implementatie van veranderingen wordt toegepast, kan worden verwacht dat werknemers positiever tegenover een verandering zullen staan wanneer ze percipiëren dat ze ondanks een veranderende werkomgeving goed op hun werk kunnen blijven functioneren (zie Ashford, 1988; Wanberg & Banas, 2000). Zoals hierboven is beschreven kan tevens verwacht worden dat de steun van het leiderschap van de organisatie een positieve invloed heeft op self-efficacy van werknemers. Met betrekking tot invloed van self-efficacy van werknemers kan de volgende verwachting worden opgesteld:

V23: Wanneer werknemers percipiëren dat ze adequaat kunnen blijven functioneren, ondanks veranderende werkomstandigheden door de verandering, heeft dit een positief effect op succesvolle implementatie.

Succesvolle implementatie

Succesvolle implementatie is de uiteindelijke afhankelijke variabele van het model, waarvan wordt verwacht dat alle andere factoren er direct en in sommige gevallen indirect invloed op hebben. Zoals beschreven in het theoretisch raamwerk wordt succesvolle implementatie vanuit de top-down en bottom-up manieren op verschillende manieren geconceptualiseerd. Vanuit de top-down benadering kan succesvol beleid worden beschreven als het behalen van doelen gerelateerd aan wat beschreven staat in constituerende documenten en wetgeving (Matland, 1995). Vanuit het bottom-up perspectief wordt succesvolle implementatie als breder gezien dan wat in beleidsdocumenten staat beschreven. Positieve uitkomsten op meerdere dimensies kunnen hier als uitgangspunt worden genomen (Palumbo et al., 1984). Succesvol beleid vanuit de bottom-up benadering kan alternatief ook worden gezien als beleid dat wordt geaccepteerd door betrokken stakeholders van het beleid (Majone & Wildavsky, 1979). Voor dit onderzoek wordt de perceptie van succesvolle implementatie door respondenten als uitgangspunt voor succesvolle implementatie genomen. Wanneer dit zou worden toegepast op de top-down/bottom-up tegenstelling zou dit meer raakvlak met de bottom-up dan met de top-down benadering hebben.

4.2 Codeerschema

Tabel 1: Codeerschema

<p><i>Duidelijke doelstellingen van het beleid</i></p> <p>Definitie:</p> <p>Duidelijkheid van beleidsdoelen heeft betrekking op de mate van duidelijkheid of ambiguïteit van deze doelen en hierdoor ook op hoeveel verschillende manieren deze kunnen worden geïnterpreteerd (zie Matland, 1995).</p>	<p>Indicatoren duidelijke doelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Respondenten percipiëren de doelen van het beleid als duidelijk.
<p><i>Adequate causale theorie</i></p> <p>Definitie:</p> <p>Een causale theorie kan worden gedefinieerd als een impliciete of expliciete theorie in beleidsdocumenten die beschrijft hoe doelen van het beleid en middelen van het beleid aan elkaar worden verbonden. Een adequate theorie causale theorie verbindt doelen en middelen op een logische wijze, die aansluit op de werkelijkheid van de beleidscontext (Pressman & Wildavsky, 1973).</p>	<p>Indicatoren aanwezigheid adequate causale theorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Respondenten percipiëren dat beschreven middelen in beleidsdocumenten leiden tot de adaptieve krijgsmacht.
<p><i>Boundary spanners</i></p> <p>Definitie:</p> <p>In dit onderzoek wordt gekeken naar boundary spanners als ‘boundary-spanners-in-practice’, dus als de individuen die de activiteiten van een boundary spanner uitvoeren (Levina & Vaast, 2005). Een boundary spanner is een individu die mensen en processen tussen de eigen organisatie en andere organisaties verbindt, relevante informatie uit de eigen en andere organisaties selecteert en deze relevante informatie vertaalt en overbrengt naar andere organisaties. Hierbij</p>	<p>Indicatoren aanwezigheid boundary spanner(s):</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Perceptie van respondenten dat er iemand is die informatie overbrengt tussen organisaties. <input type="checkbox"/> Perceptie van respondenten dat er iemand is die duurzame relaties tussen organisaties opbouwt.

<p>bouwt een boundary spanners duurzame relaties op tussen organisaties in een netwerk (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014).</p>	
<p><i>Betrokken en vaardige implementerende overheidsmedewerkers</i></p> <p>Definitie:</p> <p>Dit concept kan worden opgedeeld in twee onderdelen: de vaardigheid van implementerende overheidsmedewerkers en de betrokkenheid van implementerende overheidsmedewerkers. Hierbij zijn implementerende overheidsmedewerkers werknemers die vanuit hun functie deels of geheel verantwoordelijk zijn voor het realiseren van het beleid.</p> <p>Vaardige implementerende overheidsmedewerkers zijn overheidsmedewerkers die in staat zijn om werkzaamheden die nodig zijn voor het realiseren van het beleid adequaat uit te voeren.</p> <p>Betrokken overheidsmedewerkers zijn overheidsmedewerkers die belang hechten aan de succesvolle implementatie van het beleid.</p>	<p>Indicatoren vaardige implementatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Respondenten percipiëren implementerende overheidsmedewerkers als vaardig in het uitvoeren van het beleid. <p>Indicatoren betrokken overheidsmedewerkers:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Respondenten percipiëren implementerende overheidsmedewerkers als betrokken bij het beleid.
<p><i>Flexibiliteit van het beleid</i></p> <p>Definitie:</p> <p>Flexibiliteit wordt voor dit onderzoek gedefinieerd als de mate van vrijheid die lagere hiërarchische niveaus in de organisatie ten opzichte van hogere hiërarchische niveaus in de organisatie(s) hebben om het beleid naar eigen preferenties uit te voeren (zie Superfine, 2005; Sabatier, 1986).</p>	<p>Indicatoren hoge flexibiliteit van het beleid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Er wordt gepercipieerd dat implementerende overheidsmedewerkers keuzevrijheid hebben in de manier waarop ze het beleid uitvoeren.

<p><i>Vertrouwen</i></p> <p>Definitie:</p> <p>In navolging van Edelenbos & Klijn (2007) wordt vertrouwen in een netwerkcontext voor dit onderzoek gedefinieerd als een min of meer stabiele perceptie van actoren over de intenties van andere actoren in de zin dat ze geen opportunistisch gedrag zullen vertonen. Hierbij wordt dus gekeken naar vertrouwen als perceptie van actoren in een netwerk en niet naar vertrouwen als actie of als institutionele normen en regels in het netwerk.</p>	<p>Indicatoren aanwezigheid vertrouwen in netwerk:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Medewerkers van organisaties in het netwerk percipiëren dat er wederzijds vertrouwen aanwezig is.
<p><i>Steun van belangengroepen en politieke instituties</i></p> <p>Definitie:</p> <p>Dit concept kan worden opgedeeld in twee onderdelen: de steun van belangengroepen en steun vanuit politieke instituties.</p> <p>Belangengroepen kunnen worden gedefinieerd als individuen met gemeenschappelijke doelen die organisaties vormen om hun gemeenschappelijke belangen of waarden te behartigen (Mitchell & Munger, 1991), waarbij ze dat niet doen door officiële posities van politieke volksvertegenwoordiging.</p> <p>Voor dit onderzoek wordt voor steun vanuit politiek gedefinieerd als steun vanuit expliciet politieke instituties.</p>	<p>Indicatoren steun belangengroepen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Respondenten percipiëren dat belangengroepen positief staan tegenover het beleid. <p>Indicatoren steun politiek:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Respondenten percipiëren dat de politiek positief tegenover de adaptieve krijgsmacht staat.

<p><i>Grootte van de verandering</i></p> <p>Definitie:</p> <p>De grootte van verandering wordt voor dit onderzoek uitgedrukt in first-order en second-order change. Het onderscheid tussen deze groottes van verandering is als volgt. First-order change heeft betrekking op veranderingen binnen subsystemen van de organisatie en heeft geen invloed op primaire organisatorische functies. Second-order change heeft betrekking op de organisatie als geheel en leidt tot verandering in primaire organisatorische functies (Kuipers et al., 2014).</p>	<p>Indicatoren first-order change:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De verandering heeft volgens beleidsdocumenten alleen invloed op een enkele afdeling van de organisatie. <input type="checkbox"/> Volgens beleidsdocumenten verandert de verandering primaire functies van de organisatie niet. <p>Indicatoren second-order change:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Volgens beleidsdocumenten heeft de verandering invloed op de manier van werken van het overgrote deel of alle afdelingen van de organisatie. <input type="checkbox"/> Volgens beleidsdocumenten verandert de verandering de primaire functies van de organisatie.
<p><i>Boodschap van discrepantie</i></p> <p>Definitie:</p> <p>Een boodschap van discrepantie houdt in dat door change agents wordt gecommuniceerd dat de verandering nodig is en wordt gedemonstreerd door aan te geven hoe de huidige staat van een organisatie verschilt van de gewenste staat van een organisatie (Katz & Kahn, 1978; Armenakis & Harris, 2002).</p>	<p>Indicatoren aanwezigheid boodschap van discrepantie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Respondenten percipiëren dat communicatie gericht is op de urgentie van de verandering.
<p><i>Personal valence</i></p> <p>Definitie:</p> <p>Personal valence heeft betrekking op de intrinsieke en extrinsieke voor- en nadelen die een werknemer persoonlijk aan een verandering ondervindt (Armenakis et al., 1999; Armenakis & Harris, 2002).</p>	<p>Indicatoren positieve personal valence:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Werknemers percipiëren positieve persoonlijke consequenties door de verandering.

<p><i>Locus of control</i></p> <p>Definitie:</p> <p>Locus of control kan worden gedefinieerd als de perceptie van een individu dat hij of zij controle over zijn of haar omgeving uit kan oefenen (Rotter, 1966).</p>	<p>Indicatoren interne locus of control:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Individuen percipiëren dat ze controle te over hun omgeving kunnen uitoefenen.
<p><i>Steun van het leiderschap</i></p> <p>Definitie:</p> <p>Onder steun vanuit het leiderschap van de organisatie wordt vanuit dit onderzoek gekeken naar steun vanuit één of meerdere individuen uit het politieke of ambtelijke (of in dit geval ook militaire) leiderschap van een organisatie (Holzer & Callahan, 1998). Onder politiek leiderschap vallen hierbij de minister en staatssecretaris van Defensie. Voor ambtelijk en militair leiderschap gaat het hierbij om medewerkers die tot de hoogste hiërarchische lagen van de organisatie behoren.</p>	<p>Indicatoren steun leiderschap:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Respondenten percipiëren dat er steun vanuit het leiderschap van de organisatie is voor de verandering. <input type="checkbox"/> Respondenten percipiëren dat individuen uit het leiderschap naar de organisatie toe communiceren dat ze de adaptieve krijgsmacht steunen.
<p><i>Resources</i></p> <p>Definitie:</p> <p>Resources kunnen worden gedefinieerd als middelen die nodig zijn voor een organisatie om effectief te functioneren. Belangrijke voorbeelden van resources voor uitvoering van beleid zijn financiële en personele resources. Financiële resources zijn beschikbaar geld voor uitvoering van het beleid. Personele resources is beschikbaar personeel voor uitvoering van het beleid.</p>	<p>Indicatoren voldoende resources:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Respondenten percipiëren dat resources voldoende zijn voor de verandering.

<p><i>Self-efficacy van werknemers</i></p> <p>Definitie:</p> <p>In de context van organisationele verandering kan self-efficacy worden gedefinieerd als de mate waarin werknemers percipiëren dat ze hun werk naar behoren kunnen uitvoeren, ondanks de eisen van een veranderende werkomgeving (Ashford, 1988; Wanberg & Banas, 2000).</p>	<p>Indicatoren self-efficacy werknemers:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Werknemers percipiëren dat ze hun werk naar behoren kunnen blijven uitvoeren.
<p><i>Succesvolle implementatie</i></p> <p>Definitie:</p> <p>Succesvolle implementatie kan vanuit top-down en bottom-up perspectieven op verschillende manieren worden gedefinieerd. Vanuit een top-down perspectief betekent succesvolle implementatie het behalen van officiële beleidsdoelen zoals aangegeven in constituerende beleidsdocumenten of wetgeving (Mazmanian & Sabatier, 1980; Matland, 1995). Vanuit een bottom-up perspectief kan succesvolle implementatie breder worden gedefinieerd als het behalen van positieve effecten op een breed aantal dimensies (Palumbo et al., 1984; Matland, 1995), of het kan worden gedefinieerd als wanneer het geïmplementeerde beleid wordt geaccepteerd door betrokken actoren (Majone & Wildavsky, 1979). Voor dit onderzoek wordt succesvolle implementatie gedefinieerd als implementatie die als succesvol wordt gepercipieerd.</p>	<p>Indicatoren succesvolle implementatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Respondenten percipiëren dat de implementatie van de adaptieve krijgsmacht succesvol is.

4.3 Onderzoeksstrategie

Met oog op de grote hoeveelheid literatuur die er zowel op het gebied van implementatiewetenschap als op het gebied van organisatieverandering bestaat en de vergevorderde ontwikkeling van deze velden is er voor gekozen om dit onderzoek op deductieve wijze uit te voeren. Op basis van bestaande theorieën uit de wetenschappelijke literatuur over beleidsimplementatie en organisatieverandering zijn 14 factoren opgesteld die volgens de literatuur van invloed op succesvolle beleidsimplementatie of

organisatieverandering zouden zijn. Deze verwachtingen over de invloed van factoren uit de literatuur op succesvolle implementatie en op elkaar zijn vervolgens op basis van de resultaten van interviews en voor een enkele factor op basis van de resultaten van documentanalyse onderzocht. Zoals voor deductief onderzoek in het algemeen geldt (Bryman, 2012) kan het laatste deel van dit onderzoek daarentegen weer als inductief worden omschreven. Hierbij is vanuit de resultaten een terugkoppeling gemaakt naar de theorie.

Voor dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Kwalitatief onderzoek streeft ernaar fenomenen in de specifieke setting van hun context te onderzoeken (Hoepfl, 1997). Hierbij wordt aan respondenten ruimte gegeven om aan te geven hoe zij hun (sociale) wereld interpreteren en de betekenis die zij eraan verlenen. Met oog op de grootschaligheid, veelzijdigheid en complexiteit van de onderzochte casus is er dan ook voor gekozen om dit onderzoek op kwalitatieve wijze uit te voeren. Kwalitatieve methoden hebben hierbij als voordeel dat ze meer ruimte geven voor de complexiteit van de onderzochte variabelen en situatie (Bryman, 2012; Hoepfl, 1997), voor de wisselwerking van de lokale context met de onderzochte variabelen (zie Cronbach, 1975), voor verschillende perspectieven en manieren van betekenisverlening van individuen met betrekking tot de onderzochte variabelen en daarnaast dat deze interpretaties en beschrijvingen kunnen opleveren die niet door middel van kwantitatieve methoden te maken zouden zijn (Hoepfl, 1997). Mitchell (1983) schrijft dat voor kwalitatief onderzoek niet zoals bij kwantitatief onderzoek door middel van statistische inferentie naar een grotere populatie kan worden gegeneraliseerd. Kwalitatief onderzoek zou dus minder goed geschikt zijn voor het generaliseren van bevindingen naar niet-onderzochte cases. Kwalitatief onderzoek zou daarentegen onder andere specifiek geschikt zijn voor het onderzoeken van verklarende aspecten van een theorie, omdat bij kwalitatief onderzoek met meer diepte kan worden ingegaan op de aard van de onderzochte relaties.

De casus van de adaptieve krijgsmacht is om een aantal redenen goed geschikt om te onderzoeken. Volgens Mitchell (1983) is bij het selecteren van een case het doel om een case te zoeken die rijk is aan informatie en die in diepte kan worden bestudeerd. De keuze voor de implementatie van de adaptieve krijgsmacht bij Defensie voldoet aan beide eisen: het is een veelomvattende en complexe beleidsimplementatie die een grote organisatie omvat, waarbij het voornamelijk door interviews af te nemen mogelijk was om hier in de diepte informatie over te verkrijgen. Verder was de case zowel toe te passen op de wetenschappelijke velden van beleidsimplementatie als organisatieverandering, zodat theorie uit beiden wetenschappelijke velden deductief onderzocht kon worden. Daarnaast bood het feit dat tijdens de onderzoeksperiode de implementatie van de adaptieve krijgsmacht in een relatief vroeg stadium plaatsvond de mogelijkheid om het implementatieproces in dit stadium te observeren. Ook gaf de casus van de adaptieve krijgsmacht de mogelijkheid om implementatie binnen de specifieke context van een militaire organisatie te onderzoeken.

4.4 Onderzoeksmethoden

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een kwalitatief mixed method design (Morse, 2009), waarbij primair data is verzameld door middel van het afnemen van interviews en daarnaast door het bestuderen van beleidsdocumenten die betrekking hebben op de adaptieve krijgsmacht. De interviews hadden als

doel om data te verzamelen met betrekking tot alle variabelen behalve ‘grootte van de verandering’, welke primair door middel van bestudering van beleidsdocumenten is onderzocht. De interviews waren semigestructureerd van aard en zijn afgenomen op basis van een topiclist die is weergegeven in appendix B. Er is gekozen om van interviews gebruik te maken met oog op het genuanceerd inzicht die deze kunnen opleveren over de verschillende perspectieven en houdingen van respondenten over de betreffende onderwerpen. Semigestructureerde interviews bieden hierbij een combinatie van de mogelijkheid om aanvullende vragen over een onderwerp te stellen met een mate van stabiliteit, doordat in elk interview de zelfde vaste vragen gesteld worden, al kunnen deze vragen een andere volgorde hebben of kunnen anders zijn geformuleerd (Adams, 2015; McIntosh & Morse, 2015).

Er zijn in totaal 17 respondenten geïnterviewd, waarbij in één geval twee respondenten tegelijkertijd zijn geïnterviewd. Voor de selectie van respondenten is gebruik gemaakt van purposive sampling. De respondenten hebben allen vanuit hun functie meegewerkt aan de implementatie van de adaptieve krijgsmacht binnen Defensie. Hierbij is getracht om individuen vanuit verschillende functies, hiërarchische niveaus en afdelingen te selecteren. Op drie respondenten na is een volgorde van interviews aangehouden van medewerkers die zich hiërarchisch hoog in de organisatie bevonden naar medewerkers die zich hiërarchisch lager in de organisatie bevonden. Hier is voor gekozen op basis van de gedachte dat op deze manier eerst meer generieke informatie over het beleid en de implementatie van het beleid op centralere niveaus kon worden opgedaan, waarbij deze informatie in latere interviews kon worden meegenomen bij het verkrijgen van meer specifieke uitvoeringsgerelateerde informatie over het beleid op lagere niveaus. Bij het interviewen is begonnen bij de medewerkers van het destijds genaamde Coördinerend Programma Management (CPM), hierna zijn medewerkers binnen de staf van Commando Landstrijdkrachten (CLAS) geïnterviewd en vervolgens zijn medewerkers uit een operationele eenheid binnen Commando Landstrijdkrachten die hebben meegewerkt aan pilots van de adaptieve krijgsmacht geïnterviewd. In totaal zijn drie medewerkers binnen het CPM geïnterviewd, zeven medewerkers binnen staf CLAS en vijf medewerkers binnen een operationele eenheid van CLAS. Verder is een medewerker binnen het Commando Zeestrijdkrachten (CZSK) geïnterviewd en een medewerker die elders dan bij het CPM actief was binnen de Bestuursstaf van Defensie. Elk van de interviews is opgenomen, getranscribeerd en vervolgens gecodeerd op basis van de operationalisatie die in tabel 1 is weergegeven.

Beleidsdocumenten die betrekking hebben op de adaptieve krijgsmacht zijn gebruikt om informatie over de adaptieve krijgsmacht in de Defensieorganisatie te verkrijgen, informatie over het concept van de adaptieve krijgsmacht te verkrijgen, informatie te verkrijgen over de initiatie en hierna uitgevoerde stappen van de adaptieve krijgsmacht en om documentanalyse voor het empirische deel van dit onderzoek uit te voeren. Onder de documenten die gebruikt zijn voor de documentanalyse vielen een interne memo over het concept van de adaptieve krijgsmacht, de Defensienota 2018 en alle kamerbrieven over de adaptieve krijgsmacht, waarvan de Defensienota en de kamerbrieven via een website van de rijksoverheid openbaar beschikbaar waren. Zoals hierboven genoemd is van de variabelen in dit onderzoek alleen de variabele ‘grootte van de verandering’ door middel van beleidsdocumenten onderzocht. Hierbij zijn de beleidsdocumenten bestudeerd met als doel relevante tekst over de grootte van de verandering van de adaptieve krijgsmacht te vinden. Deze stukken tekst zijn vervolgens verzameld en geanalyseerd op basis van de operationalisatie die in tabel 1 is weergegeven.

4.5 Kwaliteitsindicatoren

4.5.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid heeft betrekking op de repliceerbaarheid of herhaalbaarheid van resultaten of observaties van een onderzoek (Golafshani, 2003). Er zijn een aantal maatregelen genomen om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te verhogen. Allereerst is de topiclist met bijbehorende vragen die voor de interviews gebruikt is terug te lezen in appendix B. Op deze manier kan worden vastgesteld welke vragen, zij het in andere bewoordingen, aan de respondenten zijn gesteld tijdens de interviews. Verder is in tabel 1 het codeerschema weergegeven, zodat inzichtelijk kan worden gemaakt hoe de interviewtranscripten zijn geanalyseerd. Het codeerschema bevat zowel de definities van de variabelen voor dit onderzoek gebaseerd op de wetenschappelijke literatuur, als de gebruikte indicatoren bij elke variabele op basis waarvan de aanwezigheid van een thema bij het coderen is beoordeeld.

4.5.2 Interne validiteit

Interne validiteit heeft betrekking op de vraag of een conclusie die een causale relatie tussen variabelen behelst standhoudt (Bryman, 2012). De interne validiteit van dit onderzoek is gewaarborgd door het verzamelen van diepgaande kwalitatieve informatie over de relaties tussen de variabelen door middel van de semigestructureerde interviews. Ook draagt het ruime aantal interviews dat bij respondenten is afgenomen in combinatie met het bestuderen van beleidsdocumenten bij aan de interne validiteit. Verder is tijdens de interviews naast het vragen aan respondenten naar factoren vanuit de wetenschappelijke literatuur ook aan hen gevraagd om te beschrijven wat volgens hen zelf belangrijke factoren en obstakels voor de succesvolle implementatie van de adaptieve krijgsmacht zijn.

4.5.3 Externe validiteit

Externe validiteit heeft betrekking op de vraag of geobserveerde causale relaties kunnen worden gegeneraliseerd over verschillende metingen, personen, contexten en tijden (Calder, Phillips & Tybout, 1982). Omdat er gebruik is gemaakt van een casestudy met kwalitatieve dataverzameling is de generaliseerbaarheid van de resultaten beperkt. Een dergelijke onderzoeks aanpak richt zich dan ook voornamelijk op het onderzoeken van relevante variabelen in een specifieke context (Hoepfl, 1997). Hoewel deze kwalitatieve onderzoeks aanpak door middel van een casestudy de meest geschikte was voor dit onderzoek, heeft dit als nadeel dat generalisatie door middel van statistische inferentie niet mogelijk is. Wanneer theoretische verklaringen door het uitvoeren van kwalitatief deductief onderzoek van casestudies zoals deze kunnen worden aangepast, zou dit daarentegen uiteindelijk wel betrekking moeten hebben op theorie die wordt toegepast op cases buiten de onderzochte case. Dit proces van het aanpassen (of creëren) van theorie op basis van kwalitatieve analyse en solide logische gevolgtrekkingen wordt door Mitchell (1983) ook wel logische inferentie genoemd.

Hoofdstuk 5: Beschrijving van de resultaten

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van de interviews en documentanalyse weergegeven. Over elk van de variabelen is data verzameld door middel van interviews, met uitzondering van de variabele ‘Grootte van de verandering’. Hierbij vond de dataverzameling door middel van documentanalyse van beleidsdocumenten plaats. Elke variabele die in dit onderzoek is onderzocht wordt in dit hoofdstuk opnieuw kort omschreven. Hierna wordt voor elke variabele uiteengezet welk soort antwoord of welke soorten antwoorden vanuit respondenten over de variabele naar voren zijn gekomen, of wat vanuit beleidsdocumenten over de variabele naar voren is gekomen. Dit wordt per categorie antwoorden toegelicht met een citaat.

Duidelijke doelstellingen van het beleid

Wanneer een beleid duidelijk doelen heeft, betekent dit dat de doelstellingen van het beleid helder zijn en niet ambigu. Duidelijke doelen kunnen concreet worden gemaakt in performance indicators, waarmee kan worden gemeten wanneer het beleid succesvol is (Van Meter & Van Horn, 1975). Over de vraag of de doelen van de adaptieve krijgsmacht duidelijk zijn verschilden respondenten van opvatting. De grootste groep respondenten antwoordde dat de doelen van de adaptieve krijgsmacht duidelijk zijn. Hierbij werd wel de kanttekening geplaatst dat dit gold voor de mensen die eraan meewerkten, maar dat de veel werknemers in de rest van de organisatie hier waarschijnlijk (nog) weinig beeld bij hebben.

Respondent 8: *“Voor mensen die eraan meewerken zijn die denk ik wel duidelijk, want we hebben een standaard presentatie die kan je zo van het net afhalen. (...) Daar staat al een hele hoop in. Te pas en te onpas wordt dat ding gebruikt. Uiteindelijk die mensen weten het wel. Maar ik heb ook het idee dat een hele hoop mensen in de organisatie geen flauw idee hebben wat er gebeurt. Nou ja kijk wat je natuurlijk hebt, en soms werkt dat in je voordeel en soms in je nadeel. Waar wij mee zitten is een gelaagde organisatie.”*

Een tweede iets kleinere groep respondenten antwoordde dat de doelen van de adaptieve krijgsmacht niet duidelijk zijn.

Respondent 2: *“Nee maar dat hoeft ook niet zo duidelijk te zijn. Want dan haal je de creativiteit uit het proces.”*

Een derde zeer kleine groep respondenten was van mening dat de doelen wel ongeveer duidelijk zijn, maar niet helemaal.

Respondent 7: *Interviewer: “Denkt u dat de doelen van de adaptieve krijgsmacht duidelijk zijn?”*

Respondent: “Niet concreet. Ik heb een beeld van waar mensen heen willen. Maar wanneer is het goed genoeg, wanneer heb je bereikt wat je wilt bereiken. Dat is me niet duidelijk en ik vraag me ook af of je die helemaal er gaat krijgen. Voor mij is het voldoende, ja.”

Adequate causale theorie

Een causale theorie is een impliciete theorie over doelen en middelen van het beleid, die aangeeft hoe de gewenste uitkomst of uitkomsten van het beleid moet worden bereikt. Wanneer deze theorie adequaat is, leiden de beschreven beleidsmiddelen logischerwijs tot de beoogde doelen en sluit de theorie goed

aan op de werkelijkheid waarin het beleid moet worden geïmplementeerd (Pressman & Wildavsky, 1973). Voor dit onderzoek werd aan respondenten gevraagd of ze bekend waren met beleidsdocumenten over de adaptieve krijgsmacht. Vervolgens werd hen gevraagd in hoeverre beleidsmiddelen die beschreven staan in beleidsdocumenten zouden leiden tot de adaptieve krijgsmacht. Het grootste gedeelte van de geïnterviewde werknemers was bekend met beleidsdocumenten over de adaptieve krijgsmacht. Hierbij bestond enig verschil in opvatting over de vraag of het realistisch was of de beschreven middelen in beleidsdocumenten zouden leiden tot de adaptieve krijgsmacht. Het overgrote deel van de respondenten antwoordde bevestigend op de vraag of de beschreven middelen in beleidsdocumenten logischerwijs tot de adaptieve krijgsmacht zouden leiden.

Respondent 2: *“Er zijn weinig beleidsdocumenten over dit onderwerp. En als ze er zijn dan schrijven ze dingen waarvan ik zeg, ja is goed omschreven. Reëel, ja voor nu wel eigenlijk.”*

Een enkele respondent antwoordde dat de middelen in de beleidsdocumenten niet goed omschreven zijn en dat er niets concreets in staat.

Respondent 5: *“Staat niks in. Als je beleidsdocumenten over de adaptieve krijgsmacht leest staat er niets in. In voor zover er wel wat in staat zijn het allemaal losse initiatieffes.”*

Een andere enkele respondent antwoordde dat het realiseren van de adaptieve krijgsmacht door middel van de beschreven middelen met het huidige budget niet realistisch zou zijn.

Respondent 9: Interviewer: *“Denkt u dat het realistisch is zoals dat staat beschreven?”* Respondent: *“Met het huidige budget niet. Als men er echt iets van wil maken, en ook realistisch, of ja. En men realistisch wil kijken naar de doelen dat er veel meer geld naar moet. Punt.”*

Boundary spanners

Boundary spanners zijn individuen die door persoonlijke interactie hun eigen organisatie met andere organisaties verbinden (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014). Alle respondenten die een duidelijk antwoord gaven op de vraag of er individuen zijn die een rol spelen in het verbinden van organisaties met betrekking tot de adaptieve krijgsmacht, antwoordden dat er individuen aanwezig zijn die de organisatie in het kader van de adaptieve krijgsmacht verbinden met andere organisaties. Ook gaven alle respondenten met een duidelijk antwoord een positief antwoord op de vraag of deze individuen ook een rol spelen in het overbrengen van informatie tussen de organisaties.

Respondent 9: Interviewer: *“Denkt u dat er mensen zijn die een rol spelen in het verbinden van Defensie met andere organisaties?”* Respondent: *“Ja”*. Interviewer: *“Hoe ziet dat ongeveer eruit denkt u?”* Respondent: *“Nou ja ik denk zeker bij de adaptieve krijgsmacht dat er zeker een paar lopen. Die ambassadeur zijn van de landmacht. Maar ondertussen ook in het bedrijfsleven rondlopen.”*

Betrokken en vaardige implementerende overheidsmedewerkers

Vaardige implementatoren heeft betrekking op de mate waarin medewerkers taken die nodig zijn voor het realiseren van het beleid adequaat kunnen uitvoeren. Op de vraag in hoeverre medewerkers die meewerken aan het realiseren van de adaptieve krijgsmacht hier vaardig in zijn kwamen verschillende antwoorden naar voren. Het overgrote deel van de respondenten gaf aan dat de medewerkers vaardig zijn.

Respondent 10: *“Nee wat ik ervan zie binnen CLAS vind ik dat men heel vaardig is, en binnen mijn eigen netwerk, het CMI, het netwerk economie. Ik heb wel vergaderingen met mensen die bij de adaptieve krijgsmacht betrokken zijn meegemaakt. En ik vond het niveau heel hoog. Ik heb daar wel heel veel vertrouwen in.”*

De rest van de respondenten gaf verschillende antwoorden. Eén respondent gaf aan dat er erg gedreven en slimme mensen in de organisatie werken, maar dat ze met betrekking tot de adaptieve krijgsmacht niet over de benodigde vaardigheden met betrekking tot verandermanagement beschikken.

Respondent 1: *“We zijn natuurlijk ambtenaren. En mensen hebben, en wij ook daar niet, geen verandermanagement gestudeerd zal ik maar zeggen. Je hebt niet de vaardigheid om het in de praktijk te brengen. Je kan er stukken over schrijven. Of vragen over beantwoorden. Dus conceptueel werken heel veel. En militairen zijn natuurlijk wel weer vaardiger in het ik moet iets regelen terwijl ik naar Mali ga en er is niks geregeld dus ik knutsel dat bij mekaar. Die zijn inderdaad adaptief, natuurlijk. Maar mensen kunnen niet, veel mensen kunnen niet de verandering vormgeven vanuit dat einddoel en dan we regelen het wel want overal voelen we belemmeringen.”*

Verder was een respondent van mening dat beleidsmakers van de organisatie niet vaardig zouden zijn met betrekking tot de adaptieve krijgsmacht, omdat deze vast zouden zitten in een cultuur van bureaucratie en hiërarchie. Jongere medewerkers zouden daarentegen meer potentie hebben.

Respondent 11: *“Dat is ook een beperking. Kijk onze beleidsmakers zijn over het algemeen boven middelbare leeftijd. En die zijn door een cultuur opgevoed, waardoor je het zeg maar, die zijn opgevoed door die cultuur van bureaucratie en hiërarchie. En die moeten nu ineens anders gaan denken. Terwijl ze hun succes bereikt hebben door juist die bureaucratie en hiërarchie te volgen. (...) Ik denk dat we aan jonge mensen die adaptief denken en heel modern denken. Ik zie briljante jonge kapiteins en jonge luitenanten waarvan ik denk wow. En die zitten zo anders in de wedstrijd. Alleen ons bureaucratische hiërarchische systeem voorkomt dat ze daadwerkelijk die ideeën kunnen uitvoeren.”*

Betrokkenheid van implementatoren heeft betrekking op de mate waarin medewerkers betrokken zijn bij de uiteindelijke succesvolle implementatie van het beleid. Wat betreft betrokkenheid van implementatoren werd door alle respondenten die een duidelijk antwoord gaven of mensen die meewerken aan de adaptieve krijgsmacht betrokken waren, aangegeven dat deze medewerkers betrokken zijn.

Respondent 5: *“Als je iets doet met de adaptieve krijgsmacht ben je betrokken, op dit moment wat ik zie is het allemaal vrijwillig. Het zijn mensen die zelf hun vinger opsteken en die dit leuk werk vinden. Dat is wat ik zie. Een groot enthousiasme. Mensen die alle mogelijkheden zien. Alleen zich af en toe wel geremd voelen door de organisatie. Alleen in mijn persoonlijke mening hoort dat erbij, daarom zit je daar.”*

Flexibiliteit van het beleid

Flexibiliteit heeft betrekking op de mate waarin werknemers in lagere hiërarchische niveaus beleid naar eigen preferenties kunnen uitvoeren ten opzichte van hogere hiërarchische niveaus. Op de vraag in hoeverre medewerkers keuzevrijheid hebben in de manier waarop zij hun werkzaamheden met betrekking tot de adaptieve krijgsmacht uitvoerden gaven respondenten verschillende antwoorden. Meer

dan de helft van de geïnterviewde respondenten antwoordde dat medewerkers veel vrijheid hebben in de manier waarop ze hun werkzaamheden uitvoeren.

Respondent 17: *“Nou in dit geval de pilot die we hadden gedraaid hadden wij de keuzevrijheid volledig. Om aan te geven dit hebben we nodig, oké dan gaan we die capaciteiten proberen in te vullen. Dat hebben we nu voor de aankomende oefening ook gedaan.”*

Een klein groepje respondenten antwoordde dat over het algemeen in de organisatie vrijheid van werknemers in het uitvoeren van werkzaamheden in principe wel aanwezig is, alleen dat deze vrijheid door veel werknemers niet wordt benut. Dit zou voor een groot deel komen door jarenlange bezuinigingen, waardoor veel activiteiten niet mochten worden uitgevoerd omdat er geen geld voor beschikbaar was. Hierbij zouden medewerkers die vanuit hun functie meewerken aan de adaptieve krijgsmacht, waaronder veel reservisten, deze vrijheid wel in grotere mate gebruiken.

Respondent 1: *“Het zit niet in de regels, het zit erin dat mensen zich laten belemmeren in wat ze denken wat niet mag. Maar iemand anders denkt niet wat er niet mag, zoals (...) Pepijn die weet helemaal niet wat er wel en niet mag. Wil je dit opgelost hebben of niet, ja oké, ik heb het opgelost.”*

Enkele respondenten gaven aan dat medewerkers weinig vrijheid hebben in de manier waarop ze werkzaamheden in het kader van de adaptieve krijgsmacht zouden uitvoeren.

Respondent 11: *Interviewer: “Hoeveel vrijheid denkt u dat mensen die meewerken aan de adaptieve krijgsmacht hebben in wat ze doen?” Respondent: “Te weinig. Juist omdat die procedures en systemen dat beperkt. Kijk als je een kans of een mogelijkheid ziet, dan komen in mijn ogen ouderwetse verwervingsmethodieken die vertragen dat proces enorm.”*

Een enkele respondent gaf aan dat mensen die meewerken aan het uitvoeren van de adaptieve krijgsmacht aanzienlijke vrijheid hebben, maar dat wet- en regelgeving hierbij wel beperkend werkt.

Respondent 4: *“Die worden momenteel nog wel enigszins belemmerd door wet- en regelgeving. Nou wetgeving dat valt niet mee. Maar regelgeving dat hebben we voor een heel groot gedeelte als overheid en daarbinnen binnen Defensie dat hebben we zelf bepaald. En dat werkt wel eens beklemmend, en dat is wel eens lastig.”*

Een andere respondent die bij een operationele eenheid werkzaam was gaf aan dat vrijheid in de manier van het uitvoeren van een opdracht aanwezig is omdat Defensie werkt met opdrachtgerichte commandovoering, waarbij het te behalen effect wordt aangegeven en er vrijheid bestaat in de manier hoe dit kan worden bereikt. Verder is de mate van vrijheid wel afhankelijk van de context van de opdracht.

Respondent 14: *“Maar het is wel situatie afhankelijk. Als ergens tijdsdruk achter zit of er is een dreiging gaande waardoor iets snels moet gebeuren. Dan zijn er ook situaties waarin het is we gaan niet linksom we gaan niet rechtsom maar we gaan het gewoon zo doen. (...) Bij Defensie hebben we opdrachtgerichte commandovoering heet dat. Dus ik krijg van mijn baas mee een effect zeg maar, het wat. Het wat is een weg aanleggen. Oké check. Het hoe mag ik zelf bepalen zeg maar. Als de opdracht maar behaald wordt.”*

Vertrouwen

Vertrouwen in een netwerkcontext heeft betrekking op een min of meer stabiele perceptie van actoren over de intenties andere actoren in de zin dat ze geen opportunistisch gedrag zullen vertonen (Edelenbos & Klijn, 2007). Het overgrote deel van de respondenten gaf aan dat er wederzijds vertrouwen aanwezig is tussen Defensie en de organisaties waarmee Defensie samenwerkt in het kader van de adaptieve krijgsmacht.

Respondent 6: *Interviewer: "Denkt u dat er wederzijds vertrouwen is tussen Defensie en de andere organisaties?" Respondent: "Ik denk in de basis wel, ja. Je hebt natuurlijk ook te maken met verschillende belangen hè."*

Een kleinere groep respondenten gaf een genuanceerd antwoord, waarbij wel werd aangegeven dat er tenminste enige mate van wederzijds vertrouwen bestaat.

Respondent 4: *"Ja dat is ook heel divers. Ik heb contacten met bedrijven die al jaren of nee al weken op de betaling van een factuur zitten te wachten. Dat is overigens niet specifiek voor Defensie, dat is waar de overheid wel vaker last van heeft. Dat er niet op tijd betaald wordt bijvoorbeeld. Dat is niet zo goed voor het vertrouwen. Er zijn ook organisaties en bedrijven daarmee is het helemaal prima. Een goede klant voor mij, dat geeft wel vertrouwen. Ik kan er in ieder geval nog geen generiek antwoord op geven."*

Steun van belangengroepen en hoogste politieke instituties

Steun vanuit belangengroepen heeft betrekking op de houding van relevante belangengroepen tegenover het beleid. Wat betreft steun van belangengroepen kwamen een relatief groot aantal verschillende antwoorden van respondenten naar voren. Een klein deel van de respondenten gaf aan dat de centrales van overheidspersoneel, oftewel vakbonden, niet adequaat of officieel zijn ingelicht. Hierbij werd onder andere aangegeven dat de centrales om deze reden hebben gedreigd om de projecten rondom de adaptieve krijgsmacht stop te willen zetten.

Respondent 3: *"En dat komt ook deels omdat de HDP, dus de organisatie van de Bestuursstaf die van het personeel is de bonden ook nog niet heeft ingelicht. (...) Maar licht die bonden nu in. Want er is al een brief van de bonden dat ze eigenlijk willen dat alle pilots nu maar even stop worden gezet, want wij zijn nog niet ingelicht."*

Een andere respondent gaf aan dat vakbonden per definitie bedreigingen vanuit de adaptieve krijgsmacht zullen zien met oog op het flexibeler kunnen inzetten van personeel. Belangengroepen vanuit het bedrijfsleven, zoals de NIDV, VNO-NCW, en MKB-Nederland, zouden daarentegen de adaptieve krijgsmacht steunen.

Respondent 2: *"Kijk er zijn natuurlijk weer een aantal belangenverenigingen die hier belangen bij hebben. Dus de NIDV, maar ook het VNO-NCW. MKB-Nederland."*

Een andere respondent antwoordde dat de centrales van overheidspersoneel, of vakbonden, er niet heel positief tegenover zouden staan omdat ze bang zouden zijn dat er een verdringingseffect zou ontstaan. Een uitzondering hierop zou dan de Nederlandse Officieren Vereniging zijn.

Respondent 4: *"Dan praat ik even over mijn ervaringen tot zo ver. En als het over belangenverenigingen voor militair personeel. Die zijn er met zijn allen nog niet een heel groot voorstander van. En de*

belangrijkste reden volgens mij is dat die bang zijn dat er een soort verdringingseffect ontstaat en die beperken zich negen van de tien keer tot de personele factor. Dat als wij allerlei vogels in huis gaan halen onder het kader van die adaptiviteit, dat dat reguliere militairen en burgermedewerkers van Defensie van hun stoel af zouden drukken ofzo. Naar mijn oordeel klinkklare onzin. Maar ik heb het gevoel dat veel van de centrales van het overheidspersoneel, van de vakbonden hè, om het in burgers taal te maken, dat die nog niet, met uitzondering van de NOV, dat is de Nederlandse Officieren Vereniging, dat die er nog niet heel positief tegenover staan. In ieder geval voor de buitenwacht.”

Enkele respondenten gaven aan dat het bedrijfsleven heel positief is, maar dat het was voor te stellen dat vakbonden tegen de adaptieve krijgsmacht zouden zijn.

Respondent 7: *“Ik denk dat het bedrijfsleven heel positief is naar dat hele adaptieve krijgsmacht verhaal. Of ze er nu wel of niet aan mee kunnen doen dat is natuurlijk ook even de vraag. Er is werk zat dus. Maar zeker een positieve houding. (...) Als je denkt aan bonden kan ik me voorstellen dat die meteen met de hakken in het zand gaan, even heel zwart wit. Want verdringing van de functies.”*

Een andere respondent antwoordde dat de vakbonden op de hoogte zouden zijn van de adaptieve krijgsmacht, maar dat ze hierbij een erg kritische houding hebben en dat ze zodoende een bepaald project ook hebben stopgezet.

Respondent 8: *“Ik denk dat de vakbond het wel snapt, absoluut, maar de vakbond staat er wel heel kritisch in. Maar dat is ook terecht, dat is ook de rol van een vakbond. Ik vind dat ook goed, dat ze dat doen. Hè want wij zijn natuurlijk erg bezig met probeer dingen mogelijk te maken enzovoort. Daar zit altijd het gevaar in dat je te ver doorschiet.”*

Nog een andere respondent gaf aan dat belangenverenigingen voor het bedrijfsleven positief tegenover de adaptieve krijgsmacht zouden staan, terwijl vakbonden er noch positief noch negatief tegenover zouden staan, maar wel een aanvankelijk kritische houding zouden hebben.

Respondent 11: *“Ik denk dat, en daar heb ik inmiddels ook wel ervaring in, met de MKB Nederland bijvoorbeeld, dat zijn die groepen die zien gewoon kansen. Uiteindelijk is het behalve een verdienmodel zie ik ook wel steeds meer een toenemende mate een maatschappelijke verantwoordelijkheid om mee te doen aan het creëren van veiligheid in Nederland. En dat hoeft niet altijd per se geld verdienen zijn. Als het maar geen geld kost. Dus ik zie daar wel ontwikkelingen in, bij gesprekken met bedrijven, dat er een soort maatschappelijk verantwoordelijkheid aanwezig is. Gevoel van aanwezig is. Vakbonden daarentegen die zien het vaak meer als verdringing van werk. Ik heb niet de indruk dat onze vakbonden, militaire vakbonden er nu op tegen zijn. Maar ze promoten het momenteel ook niet. Dus die staan in neutrale modus denk ik. Eerst eens kijken wat het oplevert. Is het niet zo dat we adaptief gaan om nog meer mensen te ontslaan, weet je dat soort. Ik denk dat dat het niet is, sowieso niet. Maar de bonden daar een beetje kritisch naar kijken kan ik me iets bij voorstellen.”*

Een respondent gaf aan dat vakbonden weerstand tegenover de adaptieve krijgsmacht gebruiken als middel in onderhandelingen over andere onderwerpen betreffende Defensiepersoneel. Verder zouden belangengroepen vanuit het bedrijfsleven positief tegenover de adaptieve krijgsmacht staan.

Respondent 5: *“De enige echte belangengroep die op dit moment interessant is als je het zo wil zien zijn de vakbonden. Want die gebruiken de adaptieve krijgsmacht als stok om mee te slaan. Omdat ze hun zin niet krijgen op loon en andere dingen. Liggen ze dwars op alles waar het woord adaptief op staat. Omdat ze weten dat het pijn doet. Ze blokkeren alles, hè onder het mom van dat is een reorganisatie, als je onder het mom van reorganisatie dat probeert te veranderen, dan zeggen ze dat is een reorganisatie, daar heb je onze toestemming voor nodig en die krijg je niet. (...) Maar goed dat kun je bonden niet kwalijk nemen dat is een ander spel hè. Ja belangengroepen in de samenleving. Kijk wie heb je nodig, dat zijn voornamelijk hè, het bedrijfsleven, het georganiseerde bedrijfsleven, grote bedrijven daar wordt nu wat meer naar gekeken dan naar het MKB. En die doen allemaal wel mee. Maar goed, die zien een groeiende hoeveelheid omzet op zich afkomen. Dat is natuurlijk interessant.”*

Een andere respondent gaf aan dat belangengroepen als jong Defensie of Defensivity College heel positief tegenover de adaptieve krijgsmacht zouden staan. De vakbonden zouden ook positief zijn, maar steun zoeken bij de hogere militaire leiding.

Respondent 9: Interviewer: *“Als het gaat over belangengroepen. Dat kunnen verschillende soorten belangengroepen zijn. Hoe denkt u dat die tegenover de adaptieve krijgsmacht staan?”* Respondent: *“Ik denk heel positief.”* Interviewer: *“Oké. En welke bijvoorbeeld zouden dan positief zijn?”* Respondent: *“Nou ja, jong Defensie bedoel ik bijvoorbeeld, Defensivity College. (...) Ik denk dat bij de vakbonden dat men echt wel weet dat men, hoe belangrijk de adaptieve krijgsmacht is. Maar ik denk ook dat bij de vakbonden dat men toch iets meer steun zoekt bij de hogere militaire leiding.”*

Een respondent antwoordde dat academische instellingen, belangengroepen van het bedrijfsleven maar ook andere overheidsorganisaties in het kader van de adaptieve krijgsmacht profijt uit samenwerking met Defensie kunnen halen. Zodoende zouden zij er dus positief tegenover staan.

Respondent 12: *“De belangenpartijen en het bedrijfsleven en andere overheidsinstanties die vinden het superinteressant om te kijken, hé hoe kunnen we ons profijt uit Defensie halen en dat is voornamelijk van buiten naar binnen gericht. (...) Ja precies, dus de belangengroeperingen dat zijn het bedrijfsleven, de lobbyisten dus dat is ook het bedrijfsleven, de academia die willen ook met Defensie willen ze uiteindelijk zorgen dat ze mooie onderzoeksprojecten krijgen.”*

Een respondent gaf als antwoord dat vakbonden een ambivalente houding hebben, waarbij ze aan de ene kant de noodzaak zien van nieuwe aanstellingsvormen in het kader van de adaptieve krijgsmacht voor de vulling van het personeel van de organisatie en om de werkdruk te verlagen, terwijl ze tegelijkertijd een risico op verdringing zouden zien bij deze nieuwe aanstellingsvormen.

Respondent 13: *“Ik denk dat voornamelijk bij vakbonden, bij werknemersorganisaties een dubbele gedachte leeft. Ja we hebben vullingsproblematiek. Dus we moeten op flexibele manieren ervoor zorgen dat we meer mensen bij Defensie krijgen. Maar aan de andere kant voelen ze ook wel dat als je vullingsproblematiek hebt en dit gaat oplossen met andere oplossingen, er het risico is van verdringing, waarbij de huidige populatie militairen het moeilijker gaat krijgen om bepaalde functies te gaan doen omdat ze gevuld worden door flexibele burgers, reservisten en militairen met een nieuwe aanstellingsvorm. Het is een beetje ambivalent hoe ze erin zitten. Ze zien dat het nodig is. Om de*

werkdruk te verlagen voor medewerkers. Maar ze vinden het ook wel een beetje angstig omdat er kans is op verdringing.”

Steun vanuit de politiek heeft betrekking op perceptie van respondenten op de ondersteuning van de adaptieve krijgsmacht door expliciet politieke instituties. Meer dan de helft van de respondenten gaf geen duidelijk antwoord op de vraag of de politiek positief tegenover de adaptieve krijgsmacht staat, meestal omdat ze hier geen duidelijk beeld van hadden. Van de respondenten die een duidelijk antwoord gaven antwoordde het overgrote deel dat de Tweede Kamer positief is over de adaptieve krijgsmacht.

Respondent 5: *“Maar de kamer op zich, het idee van die adaptieve krijgsmacht in die zin komt ook uit de kamer hè. Het is begonnen als Total Force. Dat is een motie geweest destijds. De minister heeft het woord adaptieve krijgsmacht erop geplakt. Dat is door de kamer altijd heel positief ontvangen, nog steeds.”*

Een enkele respondent antwoordde dat de politiek weinig op de hoogte zou zijn van de adaptieve krijgsmacht.

Respondent 7: *“Volgens mij heeft de politiek er geen flauw benul van die hele adaptieve krijgsmacht. Denk ik. Nee. Ik heb het tenminste nog nooit een politicus over gehoord dus.”*

Grootte van de verandering

Grootte van de verandering heeft betrekking op de relatieve impact die een verandering op een organisatie heeft. Voor dit onderzoek wordt grootte van verandering geconceptualiseerd als een combinatie van de relatieve schaal van de verandering (alleen een subsysteem of de organisatie als geheel) en of de verandering invloed heeft op processen rondom primaire organisatorische functies. In verschillende kamerbrieven wordt informatie gegeven met betrekking tot de omvang van de verandering en of deze invloed heeft op processen rondom primaire functies van de organisatie. Zo wordt beschreven dat in het kader van het reservistenbeleid functies in de gehele organisatie en op alle niveaus van de organisatie steeds vaker door reservisten worden uitgevoerd (Ministerie van Defensie, 2018b) en dat wordt beoogd om alle functies, waaronder gevechtsfuncties, voor reservisten open te stellen (Ministerie van Defensie, 2017a). Verder vallen onder de beoogde veranderingen rondom de adaptieve krijgsmacht het wijzigen van inrichtings- en bedrijfsvoeringsprincipe waarbij de focus verschuift van capaciteiten permanent beschikbaar hebben naar beschikbaarheid over capaciteiten wanneer nodig (Ministerie van Defensie, 2017a), het invoeren van een flexibeler personeelssysteem, de mogelijkheid tot het delen van materiaal of personeel met externe organisaties waarbij ook andere samenwerkingsvormen met deze organisaties worden beoogd en uitgevoerd, meer autonomie voor bepaalde functionarissen binnen de organisatie, het afschaffen van regels die als overbodig worden gezien, en de aanpassing van ketens van materiaalvoorziening en materieellogistiek (Ministerie van Defensie, 2018b). Verder wordt in de kamerbrief over de voortgang van adaptieve krijgsmacht van 2017 beschreven dat de adaptieve krijgsmacht een omslag in alle lagen van de organisatie vereist en het loslaten van bestaande werkmethoden inhoudt.

“De invoering van het concept van de adaptieve krijgsmacht in alle lagen van de organisatie vereist een (cultuur)omslag aangezien het complex is, vele afhankelijkheden kent en vraagt om het loslaten van bestaande (werk)methoden.” (Ministerie van Defensie, 2017a, p. 2)

Boodschap van discrepantie

Een boodschap van discrepantie houdt in dat er door change agents naar medewerkers in de organisatie toe wordt gecommuniceerd dat de huidige manier van werken niet kan worden doorgezet, om zo de noodzaak van de verandering duidelijk te maken (zie Armenakis et al., 1999). Op de vraag of er naar de organisatie toe is gecommuniceerd dat het nodig is dat er iets moet veranderen in de organisatie kwamen een aantal verschillende antwoorden naar voren. De helft van de respondenten die een duidelijk antwoord op de vraag gaven, antwoordden dat er duidelijk is gecommuniceerd dat er iets moet veranderen.

Respondent 7: *“Ja de communicatie, er is wel gecommuniceerd dat er iets moet veranderen bij Defensie. Mensen weten dat natuurlijk ook wel want ze ondervinden het aan den lijve de hele dag. Dus die communicatie is er wel.”*

Enkele respondenten gaven aan dat er wordt gecommuniceerd dat er iets moet veranderen, maar dat het lastig is om hiermee ook de ‘werkvloer’, dus de militairen met lagere rangen, te bereiken.

Respondent 8: *“Nou ik denk dat het wel gecommuniceerd wordt. Het kan altijd beter. Maar ik denk wel dat het gecommuniceerd wordt. Links en rechts staan er altijd wel artikeltjes. Er wordt in vergaderingen over gesproken. De dingen worden ook zichtbaar gemaakt. (...) Maar nogmaals waar we het in het begin al over hadden. Het is heel complex door onze lijnstaf organisatie om de soldaat op de werkvloer te bereiken. Dat is best lastig. En misschien doen we dat ook niet goed, dat zou best kunnen. Wij zijn nog van de generatie dat je een blaadje krijgt met allemaal artikelen erin.”*

Een andere respondent antwoordde dat men nu bezig is om te communiceren dat iets moet veranderen, maar dat nog lang niet iedereen geïnformeerd is.

Respondent 4: *“Daar zijn we nu mee bezig. Dus dat klinkt bijna dat het al achter de rug is hè, in hoeverre zijn ze geïnformeerd, nou nog lang niet iedereen.”*

Een respondent antwoordde dat er niet genoeg is gecommuniceerd dat er iets moet veranderen in de organisatie.

Respondent 9: Interviewer: *“Als het gaat over wat mensen die hier werken toe is gecommuniceerd over dat er iets moet veranderen. Denkt u dat dat voldoende is gecommuniceerd?”* Respondent: *“Nee.”* Interviewer: *“Oké. Dus in het algemeen niet of voor de adaptieve krijgsmacht niet?”* Respondent: *“In het algemeen niet.”*

Een andere respondent gaf aan dat hij er geen weet van heeft dat er iets zou moeten veranderen.

Respondent 14: *“Ja ik heb daar helemaal niks van meegekregen. Wat moet er veranderen dan?”*

Steun van het leiderschap

Steun leiderschap is als variabele onderverdeeld in perceptie van steun vanuit het leiderschap van de organisatie en perceptie dat steun vanuit het leiderschap naar de organisatie toe gecommuniceerd wordt. Steun vanuit leiderschap houdt hierbij in dat één of meerdere individuen uit het leiderschap de verandering zouden steunen. Alle respondenten die een duidelijk antwoord gaven op de vraag of mensen

uit het leiderschap van de organisatie de verandering steunen, gaven aan dat deze steun aanwezig is of tenminste voor een deel van het leiderschap aanwezig is.

Respondent 10: *Interviewer: "In hoeverre denkt u dat mensen uit de top van Defensie de adaptieve krijgsmacht ondersteunen?" Respondent: "Ja dat denk ik. Ik denk dat het met name door de hoogste rangen ondersteund wordt. Meer dan de lagere rangen. Ik weet dat generaal Matthijsen die vindt het belangrijk, de nieuwe P, (...) maar het is ook in de minister, op ministerieel niveau wordt het genoemd, politiek niveau. Dat is toch het hoogste niveau."*

Communicatie van steun van het leiderschap heeft betrekking op de perceptie dat individuen uit het leiderschap van de organisatie naar de organisatie toe communiceren dat ze de verandering ondersteunen. De helft van de respondenten die een duidelijk antwoord hebben gegeven op de vraag of door het leiderschap is gecommuniceerd dat ze de verandering ondersteunen, gaf aan dat dit niet voldoende of weinig wordt gecommuniceerd.

Respondent 7: *Interviewer: "Denkt u ook dat dit wordt gecommuniceerd naar de organisatie toe, dat dit voldoende wordt gecommuniceerd?" Respondent: "Nee. Maar dat is heel Defensie, communiceren dat is echt. Daar moeten we nog heel veel in doen."*

Iets minder dan de helft van de respondenten die een duidelijk antwoord op de vraag gaven, gaf aan dat dit wordt gecommuniceerd of genoeg wordt gecommuniceerd.

Respondent 8: *"Ik denk dat het wel gecommuniceerd wordt. Adaptiviteit in beeld III daar ben je zelf geweest. Daar zie je de CDS zelf staan. (...) Die man heeft een redelijk volle agenda, en dan druk ik me nog zwak uit. Dat ding zit ram en ram vol."*

Enkele respondenten gaven aan dat ze er geen weet van hebben dat er door het leiderschap van de organisatie is gecommuniceerd dat deze de verandering ondersteunen.

Respondent 16: *Interviewer: "Heeft u het idee dat de top van de organisatie de adaptieve krijgsmacht steunt?" Respondent: "Weet ik niet." Interviewer: "Dat is ook niet gecommuniceerd?" Respondent: "Nee." Interviewer: "Is er verder wel iets over de adaptieve krijgsmacht gecommuniceerd of niet echt?" Respondent: "Niet echt nee."*

Eén respondent antwoordde dat deze communicatie steeds meer plaatsvindt, maar dat dit voor hem lastig te beoordelen was.

Respondent 2: *"Ik denk dat dat steeds meer gebeurt, aan de andere kant, ik kan dat eigenlijk niet beoordelen. De ene generaal zal er positiever in staan dan de ander."*

Resources

Resources hebben betrekking op middelen die nodig zijn om een beleid uit te voeren. Dit kunnen bijvoorbeeld financiële middelen of personeel zijn. Twee derde van de respondenten die een duidelijk antwoord gaven op de vraag of er voldoende resources beschikbaar zijn voor de verandering, gaf aan dat er voldoende resources beschikbaar zijn. Iets minder dan de helft hiervan antwoordde specifiek dat er voldoende geld beschikbaar was.

Respondent 2: *“Laat ik zeggen overal zien we natuurlijk meer dan voldoende geld nu. Ik heb nog niemand gehoord die zegt het kan niet.”*

Eén respondent gaf aan dat er voldoende geld beschikbaar is, maar onvoldoende personeel en ook onvoldoende middelen als werkplekken en auto's.

Respondent 3: *Interviewer: “Als het gaat over eigenlijk resources die er beschikbaar zijn voor de adaptieve krijgsmacht. Denkt u dat die voldoende zijn?” Respondent: “Ja, nee.” Interviewer: “En waarom niet?” Respondent: “Ten eerste hebben we niet genoeg fatsoenlijke werkplekken. Maar da's dan inherent aan flexwerk geneuzel natuurlijk. Maar daartegen kan je wel zo'n werkplek toebedeeld krijgen. Dan vind ik dat we iets meer autootjes horen te hebben. En iets meer vast personeel voor bepaalde functies om dingen realiseerbaar te houden en ook daadwerkelijk te maken.”*

Een respondent gaf aan dat er onvoldoende geld beschikbaar is, in het bijzonder onvoldoende vrijgemaakt budget.

Respondent 9: *Respondent: “Resources, nee. Ik denk dat er mee resources bij moeten.” Interviewer: “Oké. En wat voor resources zou het over gaan?” Respondent: “Dedicated budget. Er komt nu wel steeds meer los voor ons. Daar moet gewoon meer bij.”*

Een andere respondent gaf aan dat er niet genoeg personeel voldoende wordt vrijgemaakt voor uitvoering van de adaptieve krijgsmacht, maar dat er wel voldoende geld beschikbaar is.

Respondent 6: *“Wat je wel ziet is dat, kolonel Jongejeugd en een rondje van mensen die hij dicht bij om zich heen heeft. Die dit fulltime kunnen doen. En waar je ziet, heel veel andere mensen in de organisatie die zich bezighouden met adaptiviteit om daar over na te denken, komt het er veelal bij, naast hun werk komt dat erbij, terwijl dat niet, je hebt daar niet meer uren voor, niet meer mensen worden aangenomen om dat te doen. Dat is niet voordelig, dat is niet positief.”*

Verder antwoordde een respondent dat er onvoldoende bedrijven zijn waarmee in het kader van de adaptieve krijgsmacht zaken kunnen worden gedaan.

Respondent 17: *Interviewer: “Denkt u dat er voldoende resources beschikbaar zijn voor de adaptieve krijgsmacht?” Respondent: “Nee want dat heb ik net al gezegd. Op GW gebied hebben we nu één firma waar we goede zaken mee kunnen doen. Eén firma is misschien wel heel beperkt. Ik weet niet wat de stand van zaken is of we ook meerdere firma's hebben maar constructie is het nog niet gelukt.”*

Personal valence

Personal valence heeft betrekking op de voor- en nadelen die individuele werknemers percipiëren door een organisatieverandering (zie Lau en Woodman, 1995). In de interviews is zowel gevraagd naar wat respondenten persoonlijk van de adaptieve krijgsmacht vinden als wat ze dachten wat andere medewerkers van Defensie van de adaptieve krijgsmacht vinden. Hieronder wordt eerst beschreven wat volgens respondenten andere medewerkers in de organisatie van de adaptieve krijgsmacht vinden en vervolgens wat respondenten persoonlijk van de adaptieve krijgsmacht vonden.

Op de vraag wat andere medewerkers van de adaptieve krijgsmacht vonden, gaven alle respondenten die hier een duidelijk antwoord op gaven een verschillend antwoord. Een respondent gaf aan dat hij dacht dat andere medewerkers er net als hij positief over zouden zijn.

Respondent 16: *Interviewer: "Wat denkt u dat de andere medewerkers van de krijgsmacht van de adaptieve krijgsmacht vinden?" Respondent: "Die denken er ook wel positief over." Interviewer: "Een beetje op dezelfde manier als u?" Respondent: "Ja ja."*

Een andere respondent gaf aan dat voornamelijk medewerkers op de 'werkvloer', waarschijnlijk doelend op onderofficieren en manschappen, nog weinig bezig zijn met de adaptieve krijgsmacht. Hierdoor zouden ze vooralsnog weinig bezig zijn met persoonlijke voor- en nadelen van de adaptieve krijgsmacht.

Respondent 3: *Interviewer: "En als het gaat over militairen in de landmacht en in de rest van Defensieorganisatie misschien. Denk je dat die persoonlijke voordelen of nadelen van de adaptieve krijgsmacht zien?" Respondent: "Nee die zien ze nog niet. In ieder geval niet op de werkvloer. Misschien wel op het hogere niveau, maar op de werkvloer nog niet."*

Een respondent gaf aan dat medewerkers bang kunnen zijn dat hun werk door externe partijen wordt overgenomen door het samenwerkingsaspect van de adaptieve krijgsmacht. Daarentegen zouden medewerkers die samen hebben gewerkt met externe partners kunnen leren van de samenwerking met deze partners.

Respondent 1: *"Dus het nadeel zou kunnen zijn dat mensen denken dat hun werk wordt overgenomen door iemand anders, dat ze niet meer nodig zijn. Maar ik weet niet of iedereen dan ziet hoeveel vacatures Defensie heeft. Er is helemaal geen sprake van verdringing. De krijgsmacht gaat groeien de komende jaren, dat kan niet anders. Er gaat niemand uit. Dat zou dus het nadeel kunnen zijn. Het voordeel van dan zo 'n genie die eenmaal samen heeft gewerkt met zo 'n bedrijf, die bloeien op. Die zien kansen die ze zelf niet zagen. Die mannen hebben vakkennis die brengen ze mee. Waarvan wij dachten, dat zijn andere procedures, ze werken veiliger in de bouw op de een of andere manier. Daar leren wij van."*

Een andere respondent antwoordde dat een groep positief zou zijn en kansen en mogelijkheden zou zien, een groep neutraal zou zijn en een afwachter houding zou aannemen en een groep negatief zou zijn en kunnen verwachten dat ze hun baan zouden verliezen.

Respondent 8: *"De mensen die daarin geloven die zien daar ook echt voordelen in. Die zien dan dat het beter wordt, hoop ik. Maar op het moment dat anderen samen met jou taken gaan doen, enzovoort. Die zien daar echt wel positieve dingen in, want dan neemt mijn werkdruk neemt dus af. En je zult mensen hebben, die zullen er altijd negatief over denken. Want die zeggen, ja die vent pakt mijn baan af. Hoe sta je in de wedstrijd. Die zul je altijd houden."*

Een respondent antwoordde dat de adaptieve krijgsmacht voor de meeste werknemers nog weinig zou betekenen. Een deel van de werknemers zou wanneer ze een positieve ervaring met de adaptieve krijgsmacht hebben gehad er echter wel voordelen in kunnen gaan zien. Een klein deel van de werknemers zou ook persoonlijke nadelen kunnen gaan inzien wanneer hun werk (deels) zou worden overgenomen door een externe organisatie of wanneer ze hiervoor vrezen.

Respondent 6: Interviewer: *“Wat denkt u dat medewerkers van Defensie van de adaptieve krijgsmacht vinden?”* Respondent: *“Ik denk dat het nu vooral nog onbekend is. Maar als het groter wordt en we hebben een paar echt positieve ervaringen. Die heb je natuurlijk al omdat eenheden met pilots bezig zijn. Als dat een hele succesvolle pilot is. Ja ik denk dat ze daar een positief gevoel van krijgen. Ik denk dat het nu bij het gros nog best wel onbekend is.”* Interviewer: *“Dus als ik het goed begrijp denkt u dat medewerkers van Defensie de voordelen ervan in kunnen gaan zien.”* Respondent: *“Ja tuurlijk.”* Interviewer: *“Denkt u ook dat ze nadelen ervan kunnen gaan zien, of?”* Respondent: *“Ja, vast. Ook wel. Kijk je kunt je voorstellen dat we op een gegeven moment besluiten om iets extern te gaan afnemen. Dan zijn er mensen die dat werk nu doen, binnen Defensie die zijn daar natuurlijk niet per se heel blij mee. Maar dat is maar een klein deeltje. Maar, nee ik denk dat over het algemeen wel. Mensen die een beetje open erin staan, dat die het wel als positief zien.”*

Een respondent gaf aan dat het grootste deel van de organisatie voor henzelf nog weinig invloed van de adaptieve krijgsmacht zou zien. Wel zou het kunnen dat medewerkers afhankelijk van hun afdeling in de toekomst bedreigingen voor hun baan kunnen zien, al zou dit volgens de respondent onterecht zijn.

Respondent 5: Interviewer: *“Hoe denkt u dat medewerkers van Defensie de invloed van de adaptieve krijgsmacht op hun persoonlijk zien?”* Respondent: *“Ik denk dat alleen de mensen die echt heel dedicated bezig zijn met de adaptieve krijgsmacht daar iets van merken, maar verder. Nee. Nee. Volgens mij als je een gesprek voert in de organisatie op een willekeurige plek, en je noemt zelf het woord adaptief niet, zal de ander dat ook niet doen. Het wordt levendig gehouden door een groep mensen die er heel actief mee bezig is. (...) Ja, dat hangt af van waar je zit. Als je monteur bent en er komt iemand zoals ik binnenlopen en die zegt, goh we gaan het allemaal even adaptief aanpakken en we gaan bezig met een ander bedrijf, dat die man denkt, hé shit mijn baan. Straks zit hier gewoon een vent met een blauwe overall die het misschien wel goedkoper doet of effectiever dan ik en dan ben ik mijn baan kwijt. Ik denk dat dat het enige is wat de ontwikkeling van de adaptieve krijgsmacht kan bedreigen. Hè dat mensen bang zijn voor hun eigen baan. Ik denk dat dat onterecht is, maar goed.”*

Een respondent antwoordde dat het grootste deel van de organisatie nog weinig zou afweten van de adaptieve krijgsmacht. Verder zou een groep mensen positief tegenover de adaptieve krijgsmacht staan omdat het hen zou helpen om hun werk beter uit te voeren. Ook zou een groep negatief tegenover de adaptieve krijgsmacht staan, omdat deze medewerkers bang zouden zijn hun baan te verliezen.

Respondent 7: *“Ik denk dat het grootste gedeelte van Defensie niet zo veel weet van de adaptieve krijgsmacht. Eén omdat ze het gewoon te druk hebben met andere zaken. En twee omdat het gewoon te onbekend is. (...) Nou ja ik denk de mensen die nu voor zijn en die nu mee gaan, ik denk dat die er positief in staan en dat ze denken dat zij hun werk goed kunnen blijven uitvoeren en misschien zelfs beter, omdat je gewoon bijvoorbeeld sneller de goede spullen kan krijgen in plaats van dat je er 80 jaar op moet wachten. Dus ik denk dat de positieve groep die er nu in zit dat die er zeker wel zo in staat. Maar ik denk dat een grote groep die je ook in het verandermanagement nooit mee gaat krijgen en met de hakken in het zand staan zoiets hebben van, ja maar dan kost het straks mijn baan want dan pikken de reservisten mijn functie wel in en dan heb ik niks meer. Dat zal wel een tweedeling zijn waarvan ik hoop dat de grootste groep zegt we gaan wel mee en ik zie daar absoluut de voordelen van.”*

Een respondent gaf aan dat een grote groep medewerkers waarschijnlijk weinig persoonlijke voor- en nadelen van de adaptieve krijgsmacht zou zien, een groep medewerkers positieve gevolgen voor hen persoonlijk zou zien wanneer de adaptieve krijgsmacht hen zou helpen in het oplossen van bepaalde problemen en een groep medewerkers het als een bedreiging zou zien voor hun toekomstige loopbaan.

Respondent 13: *“Ik denk dat er een grote groep is die zegt dit heeft niks te maken met de uitoefening van mijn taken. En dat is ook zo. Ik denk dat een groep is en die zegt het maakt mijn leven makkelijker want ik kan nu samen met andere partijen gaan nadenken over een gemeenschappelijk probleem of gemeenschappelijke uitdagingen. (...) En ik denk dat er mensen die zijn, die zijn er ook echt binnen de organisatie, die het als een bedreiging zien, en dan kom ik een beetje terug op dat vakbondverhaal met verdringing. Als iemand van buiten komt met expertise en die gaat deze klus doen omdat we willen samenwerken met het bedrijfsleven, dan kan ik die klus niet meer doen. En wat doet dat met mijn loopbaan. Ik denk dat er echt wel mensen zijn die dat als een bedreiging zien.”*

Een respondent antwoordde dat medewerkers voornamelijk aan een nieuwe manier van werken en omgang met personeel zouden moeten wennen. Ook zou het mogelijk zijn dat medewerkers zouden voorzien dat ze onder de adaptieve krijgsmacht niet meer over al het personeel onder hen zouden kunnen beschikken wanneer deze (tijdelijk) bij een externe organisatie werken, of zou de groepsbinding, groepsvorming en training gecompliceerder kunnen worden.

Respondent 4: *“Voor henzelf? Voornamelijk deels dat ze een nieuwe manier van werken, en met name de omgang met personeel. (...) Met al die adaptiviteit zou het zo kunnen zijn dat je niet altijd over al die leden van dat groepje kunt beschikken, omdat één of twee of drie of welk willekeurig aantal van je groepje om bij het voorbeeld te blijven, op DSV aan het rondrijden is. Fock daar kan ik niet over beschikken. (...) Dat betekent dat die van huis uit, dit is wishthinking van mij hè, nu groepen van tien man, dan heeft die een groep van zestien man, waarvan een deel, dus dat maakt de groepsbinding, de groepsvorming en de training iets gecompliceerder. Ik denk dat dat het meest eenvoudige voorbeeld is om aan te geven wat het voor de individuele militairen betekent.”*

Een respondent gaf aan dat een deel van de medewerkers de adaptieve krijgsmacht als een bedreiging zou zien, omdat hun vaardigheden niet zouden passen bij een nieuwe manier van werken onder de adaptieve krijgsmacht.

Respondent 9: *“Ik denk dat een aantal mensen het als een bedreiging zien. Omdat ze anders zouden moeten gaan denken. En misschien nog helemaal niet zo goed zijn in hun werk als ze denken. (...) Terwijl ze binnen het huidige systeem dat wel zijn. Maar straks als we adaptief gaan werken. Heb je kans dat ze misschien helemaal niet zo goed zijn als dat ze lijken. Mensen zijn hier binnen een bepaald stramien opgeleid. Op hogere functies. Het zou best kunnen dat die manier van opleiden helemaal niet meer past bij de adaptieve krijgsmacht. Dat zou voor die mensen betekenen dat ze aan betekenis en aan functie gaan inboeten.”*

Met betrekking tot de invloed van de adaptieve krijgsmacht op medewerkers persoonlijk waren de antwoorden niet verdeeld. Op de vraag aan respondenten wat ze van de adaptieve krijgsmacht vinden gaven alle respondenten, die een duidelijk antwoord gaven, een positief antwoord.

Respondent 17: *Interviewer: "Wat vindt u persoonlijk van de adaptieve krijgsmacht?" Respondent: "Ik vind het een goede aanvulling op onze werkzaamheden. En we kunnen er ook heel veel van leren. Ik denk dat er echt wel voordelen in zitten. Ik denk wel dat het heel doelgroepgericht is. Ik denk niet dat het heel breed toepasbaar is. Want wat ik al zeg. Als je bij de infanterie een reservist daar neer zet. Die is veel minder getraind als de infanterist zelf. Bij ons is dat precies omgekeerd. Dus wij halen er heel veel profijt uit."*

Locus of control

Locus of control heeft betrekking op de perceptie van een individu dat hij of zij controle over zijn of haar omgeving kan uitoefenen (Rotter, 1966). Op de vraag aan respondenten of ze denken dat ze invloed kunnen uitoefenen op de adaptieve krijgsmacht kwamen verschillende antwoorden naar voren. Meer dan de helft van de respondenten gaf aan het idee te hebben dat ze invloed op de adaptieve krijgsmacht kunnen uitoefenen.

Respondent 15: *Interviewer: "Heb je het idee dat je invloed kan uitoefenen op de adaptieve krijgsmacht?" Respondent: "Ja hoor, ik denk tot op het laagste niveau. Bij jullie ook. Ik denk wel als jij, als jullie als peloton het keihard verneuken met die lui een hele week. Dan zeggen die gasten van Snijder tegen hun baas, het was helemaal geen reet aan en die gasten kunnen niks. Die samenwerking is op de werkvloer het belangrijkste natuurlijk. Daar heb je direct invloed op denk ik."*

Een respondent antwoordde dat hij invloed kon hebben op de adaptieve krijgsmacht voor zover het een pilot hiervan betrof, maar dat dit in de fase daarna niet meer het geval zou zijn.

Respondent 17: *Interviewer: "Heeft u het idee dat u invloed kan uitoefenen op de adaptieve krijgsmacht?" Respondent: "Ja jawel omdat het een pilot is. Dus op het moment dat wij onderbouwd hadden gezegd, dit wordt hem helemaal niet. Dan was het misschien minder groots aangelopen." Interviewer: "Maar als het geen pilot meer was dan wel of?" Respondent: "Nou uiteindelijk niet want dan wordt het beleid hè. En daar hebben wij geen invloed op."*

Een respondent gaf aan dat hij voor een klein deel invloed zou hebben, waarbij hij een faciliterende rol zou hebben.

Respondent 6: *Interviewer: "Heeft u het idee dat u invloed kan uitoefenen op de adaptieve krijgsmacht?" Respondent: "Ja voor een klein deel natuurlijk wel. Als je praat over meewerken bij de pilots, wat voor mogelijkheden er zijn, zaken mogelijk proberen te maken, meedenken. Geen doorslaggevende rol, gewoon faciliterend."*

Een respondent gaf aan dat hij heel beperkt invloed zou hebben op de adaptieve krijgsmacht.

Respondent 11: *Interviewer: "Heeft u het idee dat u invloed op de adaptieve krijgsmacht kan uitoefenen?" Respondent: "Heel beperkt. Binnen de genie wel, ja."*

Een respondent antwoordde dat hij invloed zou hebben op in hoeverre de pilot waaraan hij had meegewerkt goed of slecht zou bevalen, maar verder niet.

Respondent 15: *Interviewer: "Hoe kijk jij ertegenaan? Denk jij dat je er invloed op kan uitoefenen?"*
Respondent: "Ja meer of het goed of slecht bevalt zeg maar. Ik denk niet dat ik er invloed op heb of het wel of niet door gaat zoiets. Dat denk ik niet."

Ook gaf een respondent aan dat hij geen invloed zou hebben op de adaptieve krijgsmacht.

Respondent 16: *Interviewer: "Heeft u het idee dat u invloed kan uitoefenen op de adaptieve krijgsmacht?"* *Respondent: "Ik? Nee. Ik kan wel zeggen dat het niks is, maar. Ik denk niet dat ze daar wat mee doen op mijn niveau."*

Self-efficacy van werknemers

Self-efficacy heeft voor dit onderzoek betrekking op de vraag of werknemers percipiëren dat ze ondanks de verandering van de adaptieve krijgsmacht verwachten dat ze hun werk goed kunnen blijven uitvoeren. Op de vraag of medewerkers verwachten dat ze goed kunnen blijven functioneren bij invoering van de adaptieve krijgsmacht kwamen een aantal verschillende antwoorden naar voren. De grootste groep respondenten, die iets meer dan de helft van de respondenten met een duidelijk antwoord betrof, antwoordde dat medewerkers verwachten goed te kunnen blijven functioneren bij doorvoering van de adaptieve krijgsmacht.

Respondent 13: *Interviewer: "Denkt u dat werknemers verwachten dat ze goed kunnen blijven functioneren bij de adaptieve krijgsmacht?"* *Respondent: "Ik denk het wel."*

Een respondent gaf aan dat medewerkers zouden verwachten dat ze goed kunnen blijven functioneren mits de adaptieve krijgsmacht op een goede manier wordt ingezet.

Respondent 17: *Interviewer: "Denkt u dat medewerkers verwachten dat ze hun werk goed kunnen blijven uitvoeren wanneer de adaptieve krijgsmacht wordt doorgevoerd?"* *Respondent: "Nou dat is als je goed wegzet en op een goede manier gebruikt wel. En dat is dus als je kijkt welke capaciteit heb je extra nodig in plaats van capaciteit opleggen, want dan gaat het ten koste van het werk van het personeel van onszelf. Dus als dat gewaarborgd wordt dan is het altijd een aanvulling op onze eigen capaciteit. Dan is er geen noodzaak om het als bedreiging te zien."*

Een andere respondent antwoordde dat medewerkers hun werk goed kunnen blijven uitvoeren, maar dat een deel van de medewerkers hier nog niet van overtuigd is, al zou een deel van de medewerkers ook kansen zien.

Respondent 4: *Interviewer: "Of ze denken dat ze goed kunnen blijven functioneren als de adaptieve krijgsmacht is doorgevoerd."* *Respondent: "Ja. Dat hoop ik, dat denk ik ook. Sterker nog, ik denk dat het goed is. Ik denk eigenlijk dat het alleen maar beter wordt."* *Interviewer: "Maar denkt u ook dat ze dit zelf denken?"* *Respondent: "Nog niet. Nee nog niet."* *Interviewer: "Denkt u dat ze het nog niet weten of dat ze het ze het als negatief kunnen zien?"* *Respondent: "Allebei. Dan krijg je zo'n generiek antwoord dat kan ik niet geven. Er zijn wel mensen die hier kansen in zien, ook voor zichzelf. Maar er zijn ook mensen die roepen, nog, die zeggen joh dat gedonder. Laat mij mijn werk doen, want dat heb ik toch altijd goed gedaan, die zijn er ook ja."*

Een respondent gaf aan dat een deel van de werknemers verwacht dat ze hun werk minder goed kunnen gaan uitvoeren bij de adaptieve krijgsmacht.

Respondent 9: Interviewer: *“Ik denk dat een aantal mensen het als een bedreiging zien. Omdat ze anders zouden moeten gaan denken. En misschien nog helemaal niet zo goed zijn in hun werk als ze denken. (...) Terwijl ze binnen het huidige systeem dat wel zijn. Maar straks als we adaptief gaan werken. Heb je kans dat ze misschien helemaal niet zo goed zijn als dat ze lijken. Mensen zijn hier binnen een bepaald stramien opgeleid. Op hogere functies. Het zou best kunnen dat die manier van opleiden helemaal niet meer past bij de adaptieve krijgsmacht. Dat zou voor die mensen betekenen dat ze aan betekenis en aan functie gaan inboeten.”* Interviewer: *Denkt u dat ze dat op dit moment al zouden zien aankomen?”*
Respondent: *“Ja, zeker.”*

Verder gaf een respondent aan dat werknemers op dit moment nog niet zouden weten wat de invloed van de adaptieve krijgsmacht op hun werk zou zijn.

Respondent 10: Interviewer: *“Denk je dat de werknemers verwachten dat ze goed kunnen blijven functioneren als de adaptieve krijgsmacht wordt doorgevoerd?”* Respondent: *“Werknemers binnen Defensie?”* Interviewer: *“Ja.”* Respondent: *“Ik denk dat ze dat op dit moment nog niet weten.”* Interviewer: *“Denk je dat ze dat nog niet weten omdat ze nog niet weten wat de invloed ervan zou zijn?”*
Respondent: *“Ja.”*

Succesvolle implementatie

Voor dit onderzoek wordt succesvolle implementatie gedefinieerd als implementatie die als succesvol wordt gepercipieerd. Op de vraag in hoeverre de implementatie van de adaptieve krijgsmacht tot nu toe succesvol is kwamen een aantal verschillende antwoorden naar voren. De grootste groep, waar iets meer dan een kwart van de respondenten met een duidelijk antwoord over succesvolle implementatie onder valt, antwoordde dat de implementatie van de adaptieve krijgsmacht tot nu toe succesvol is.

Respondent 8: Interviewer: *“In hoeverre denkt u dat de implementatie van de adaptieve krijgsmacht succesvol is?”* Respondent: *“Nou ja ik denk wel dat het succesvol is tot nu toe, alleen dat is natuurlijk heel lastig te kwantificeren, want wat ik net zei, dat is een ontdekkingsreis waar we mee bezig zijn. Ja wat is dat succes en wat is dan geen succes. Zolang je geen milestones kan definiëren omdat ze er niet zijn en niet te maken zijn. En geen KPI's. Kan je dus ook moeilijk meten of iets succesvol is of niet. En ik denk dat dat meer een gevoelskwestie is. Maar ik zie wel dat we met stapjes voorwaarts gaan. En nogmaals het mag van mij een stuk sneller gaan. Maar ik snap ook wel een organisatie van 55.000 man is gewoon een mammoettanker. Dat is niet een ruk aan een stuur en we gaan linksaf. Dat gaat gewoon heel langzaam.”*

Enkele respondenten gaven aan dat de organisatie in het kader van de adaptieve krijgsmacht in beweging is, maar dat er voor de adaptieve krijgsmacht geen duidelijk eindstadium kan worden gedefinieerd.

Respondent 5: Interviewer: *“Wanneer denkt u dat de implementatie van de adaptieve krijgsmacht succesvol is?”* Respondent: *“Ik heb geen idee. Dat veronderstelt dat er een soort eindstadium is. Nee, die vraag. Dat is echt heel lastig hè. Het enige wat ik kan zien is, ik kan de adaptieve krijgsmacht voor me zien als een beweging. Dus de organisatie maakt een beweging door maar. Wanneer je nou daadwerkelijk een streep zet van nou is het oké. Van nou ben ik tevreden, nou is het geslaagd. Ik zou het werkelijk niet weten. Ja, je kan er iets op verzinnen maar dan moet je kijken hoeveel reservisten zijn er al er een bestand van zoveel reservisten is. Nooit over nagedacht.”*

Een respondent gaf aan dat er in het kader van de adaptieve krijgsmacht een succesvolle pilot is uitgevoerd, maar dat verdere realisering van het gedachtegoed van de adaptieve krijgsmacht in zijn afdeling vooralsnog stokte.

Respondent 17: *Interviewer: "In hoeverre denkt u dat de implementatie van de adaptieve krijgsmacht, of eigenlijk wat er tot nu toe met de adaptieve krijgsmacht is gebeurd, succesvol is?" Respondent: "Nou de pilot die we gedraaid hebben die is in mijn optiek erg succesvol geweest. Aan beide kanten waren we erg tevreden, er waren nog wel wat puntjes maar dat waren eerder details dan de hoofdlijnen. Alleen moet daar niet wat meer voortgang in gebracht worden, moet er wat uitgebreid worden, en dat stukt ogenschijnlijk een beetje." Interviewer: "En op wat voor manier stukt het dan?" Respondent: "Nou wat ik al zei constructie kregen we niet van de grond, daar krijgen we het niet voor elkaar. Dus we hebben nu voor zover ik weet één firma in de grond weg en waterbouw waar we zaken mee doen."*

Een andere respondent gaf aan dat er op het moment van interviewen nog weinig concrete resultaten van de adaptieve krijgsmacht waren te zien en dat er bovendien stappen zouden moeten worden gemaakt om het succes van de resultaten van de adaptieve krijgsmacht meetbaar te maken.

Respondent 7: *Interviewer: "In hoeverre denkt u dat de implementatie van de adaptieve krijgsmacht op dit moment succesvol is? Tot nu toe zou je kunnen zeggen." Respondent: "Als ik kijk naar concrete resultaten, ik wil dingen zien, ik wil resultaten zien, dan denk ik daadwerkelijke resultaten die ik tot nu toe gezien heb maar dat is echt persoonlijk. Dat zijn de vrachtwagenchauffeurs, bij de rest zitten er wel een aantal mooie dingen aan te komen maar het kan echt nog wel concreter. Meer snelheid er in eigenlijk met het concreet maken. We weten allemaal heel goed projecten te verzinnen. En het ook op te starten. Maar wanneer komt dat concrete resultaat eruit. En hoe meten we dat. En wanneer is het dan succesvol. En laat het dan ook nog een keer zien. Die mis ik nog wel."*

Een respondent antwoordde dat er nog geen 10% zou worden behaald, mogelijk doelend op 10% van succesvolle implementatie, of 10% van capaciteiten die volgens het gedachtegoed van de adaptieve krijgsmacht beschikbaar zijn gemaakt.

Respondent 11: *Interviewer: "In hoeverre denkt u dat de implementatie van de adaptieve krijgsmacht tot nu toe succesvol is?" Respondent: "Ik denk dat we nog geen 10% halen. We moeten de 50/50."*

Een respondent gaf aan dat vanuit het model van *crossing the chasm* gezien Defensie zich in de early adapterfase zou bevinden. Dit is een beginfase waarin zou worden geëxploreerd maar nog weinig duidelijke richting voor de adaptieve krijgsmacht nodig zou zijn.

Respondent 3: *"Als je crossing the chasm gebruikt en je zou het in een aantal, vier fases onderverdelen en je hebt hier de chasm. Dus je hebt hier een gat. Een gat. Dan zitten we hier nog een beetje te trillen. Allemaal pilots. Overhalen. Ergens moet die hier gaan doorbreken. Dus we zitten aan de beginfase. In de early adapterfase. Waarbij we aan het ontdekken zijn. Er zitten een aantal dingen in die horen bij die eerste fase. Dat zie je ook. We hebben verhalen nodig, we hebben energie nodig. Het maakt nog niet zo veel uit wat je doet. Als je je verhaal maar goed hebt. En straks wordt het echt serieus dat we er richting aan gaan geven."*

Een respondent antwoordde dat het voor hem op het moment te vroeg zou zijn om te oordelen over succesvolle implementatie van de adaptieve krijgsmacht. Aan de implementatie zou nu nog worden gewerkt.

Respondent 4: *Respondent: "Ja dat is nog nauwelijks aan de orde. Maar neem bijvoorbeeld de projecten en de pilots die draaien, een lichte vorm van implementatie van dat gedachtegoed. Kijk een pilot kan volledig. Laat ik het goed zeggen. De beoogde resultaten van een pilot kunnen zwaar tegenvallen. En toch kan het heel waardevol zijn. Daarvoor is het ook een pilot. Dan hebben we in ieder geval dingen daarvan geleerd. Maar ja het is nog niet geïmplementeerd. Er wordt nu aan gewerkt. Dus je kan nog niet terugkijken. Niet anders dan de projectjes en de pilots die we aangaan met het bedrijfsleven. De meeste lopen nog. Dus ja."* Interviewer: *"Oké. Dus dat is misschien te vroeg om daar over te oordelen."* Respondent: *"Voor mij wel. Ja."*

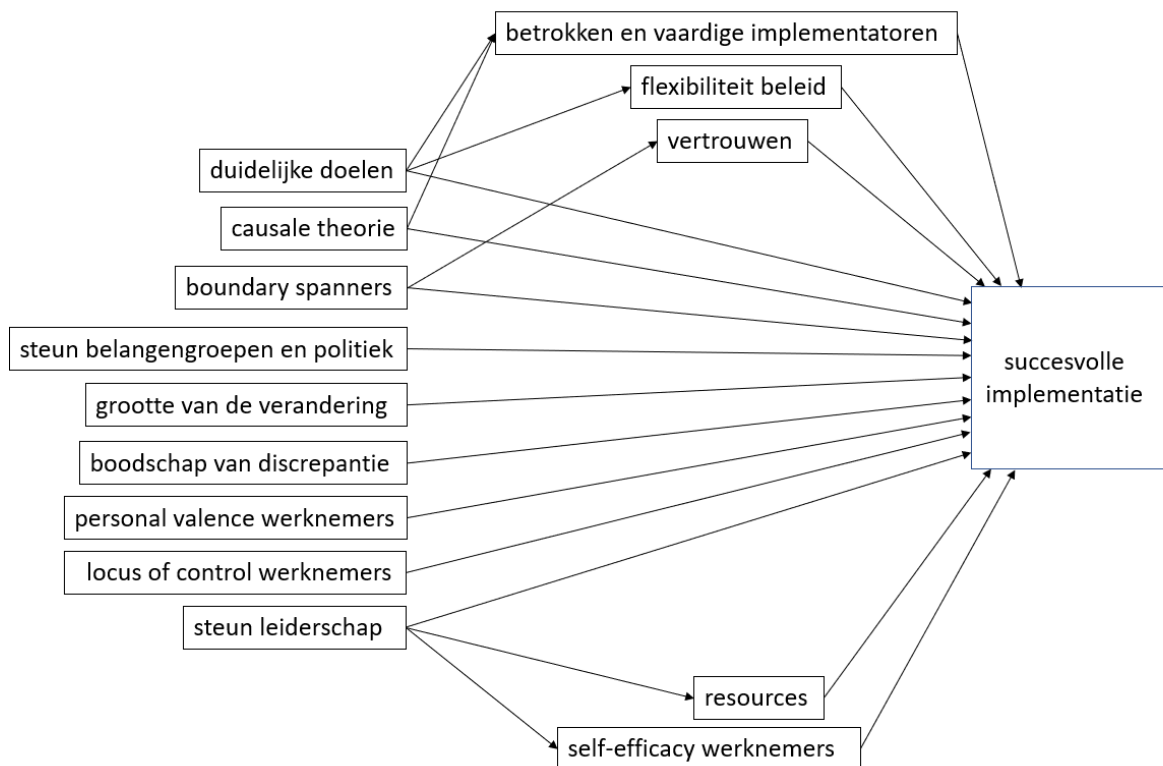
Verder antwoordde een respondent dat de adaptieve krijgsmacht een gevoel of een denkwijze is, niet iets dat je implementeert. Succes meten zou dan ook moeilijk te kwantificeren zijn.

Respondent 13: *Interviewer: "In hoeverre denkt u dat de implementatie van de adaptieve krijgsmacht tot nu toe succesvol is?"* Respondent: *"Dan kom je weer terug op wat ik al een paar keer. Adaptieve krijgsmacht is niet iets wat je implementeert. Adaptieve is een gevoel, is een denkwijze. Dat zul je niet met KPI's gaan onderbouwen of onderuithalen. Dat is volgens mij een onmogelijke uitdaging. Succes meten dat doe je door te kijken of er gepraat wordt, of er samengewerkt wordt, en of er dingen ondernomen worden. En veel minder van, hé we hebben iets geïmplementeerd."*

Hoofdstuk 6: Analyse van de resultaten

In dit hoofdstuk worden op basis van de resultaten van het onderzoek geanalyseerd welke variabelen op welke manier invloed hebben op succesvolle implementatie van het beleid van de adaptieve krijgsmacht. Hierbij wordt eerst opnieuw het conceptueel model met verwachtingen over causale relaties tussen de variabelen gepresenteerd dat eerder in het onderzoeksdesignhoofdstuk ook is weergegeven. Vervolgens wordt beschreven in hoeverre elk van de verwachte causale relaties wordt ondersteund op basis van de geanalyseerde resultaten van de interviews en beleidsdocumenten en of het effect van variabelen positief of negatief is. Aan het einde van het hoofdstuk wordt een aangepaste versie van het conceptueel model op basis van dit onderzoek weergegeven en wordt deze uiteengezet. Hierbij wordt ingegaan op de verwachtingen V1 tot en met V23 die in het onderzoeksdesign hoofdstuk zijn opgesteld.

6.1 Conceptueel model met verwachte causale relaties



6.2 Analyse van resultaten

Duidelijke doelstellingen van het beleid

Betrokkenheid implementerende overheidsmedewerkers

Vanuit het theoretisch kader kon de verwachting worden opgesteld dat duidelijke doelstellingen van beleid een positieve invloed hebben op de betrokkenheid van implementerende medewerkers. In de interviews werd het vanuit respondenten niet duidelijk of de duidelijkheid van de doelstellingen van de adaptieve krijgsmacht ofwel een positief ofwel een negatief effect hebben op de betrokkenheid van implementerende medewerkers. Op basis van de informatie uit de interviews moet voor dit onderzoek dus worden geconcludeerd dat duidelijke doelstellingen geen invloed hebben op de betrokkenheid van implementerende medewerkers. Dit gaat in tegen Van Meter en Van Horn (1975).

Flexibiliteit van het beleid

Verder werd vanuit het theoretisch kader van dit onderzoek verwacht dat duidelijke doelen van beleid een negatieve invloed zouden hebben op de flexibiliteit van het beleid. In de interviews gaven meerdere respondenten aan dat onduidelijke doelen ervoor zorgden dat ze meer ruimte hebben omdat het niet duidelijk was waar precies heen werd gewerkt. Ook werd aangegeven dat er door onduidelijke doelen van het beleid meer ruimte voor creativiteit in het proces is. Op basis hiervan kan dus voor dit onderzoek worden geconcludeerd dat de duidelijkheid van de doelen van het beleid een negatief effect heeft op de flexibiliteit van het beleid. Dit sluit aan bij Van Meter en Van Horn (1975).

Succesvolle implementatie

Vanuit de literatuur bestonden verschillende verwachtingen over het effect van de duidelijkheid van de doelen van het beleid op succesvolle implementatie. Een deel van de auteurs verwacht dat duidelijke doelen van beleid een positief effect zouden hebben op succesvolle implementatie, terwijl andere auteurs daarentegen verwachten dat duidelijke doelen van beleid een negatief effect zouden hebben op succesvolle implementatie. Uit de interviews van dit onderzoek bleek dat respondenten van opvatting verschilden over het effect van duidelijke doelen op de adaptieve krijgsmacht. Een deel van de respondenten noemde dat de onduidelijkheid van de doelen van de adaptieve krijgsmacht een negatief effect zou hebben op de succesvolle implementatie van de adaptieve krijgsmacht, omdat de onduidelijkheid ertoe zou leiden dat problemen in de organisatie gemakkelijk voor mensen die voor deze problemen verantwoordelijk waren onder de noemer 'adaptieve krijgsmacht' konden worden geschoven en zodanig te kunnen pretenderen dat de adaptieve krijgsmacht dit probleem zou oplossen. Een andere respondent noemde dat onduidelijke doelen ervoor zorgden dat medewerkers aanvankelijk wantrouwend tegen de adaptieve krijgsmacht stonden, omdat doordat het niet duidelijk was welke doelstelling met de adaptieve krijgsmacht moest worden bereikt dit ook niet adequaat aan de medewerkers kon worden gecommuniceerd. Andere respondenten noemden daarentegen dat de onduidelijkheid van de doelen een positief effect zou hebben op de succesvolle implementatie van de adaptieve krijgsmacht, omdat dit een voorwaarde is voor creativiteit in het proces. In zoverre de literatuur niet eensgezind was over het effect van duidelijk doelen op succesvolle krijgsmacht, waarbij onder andere Van Meter & Van Horn (1975) en Mazmanian en Sabatier (1980) wezen op het belang

van duidelijke doelen en onder andere Alterman (1988) wees op het nut van onduidelijke doelen, bevestigen de resultaten van dit onderzoek dit, waarbij respondenten van opvatting verschilden over het effect van duidelijke doelen op succesvolle implementatie van de adaptieve krijgsmacht.

Adequate causale theorie

Betrokken implementerende overheidsmedewerkers

Vanuit het theoretisch kader werd de verwachting opgesteld dat een adequate causale theorie een positief effect zou hebben op de betrokkenheid van medewerkers van de adaptieve krijgsmacht. Vanuit de interviews gaven geen van de respondenten aan dat een adequate causale theorie een effect zou hebben op de betrokkenheid van implementerende medewerkers. Zodoende kan voor dit onderzoek niet worden geconcludeerd dat de adequaatheid van de causale theorie een effect heeft op de betrokkenheid van implementerende medewerkers.

Succesvolle implementatie

Vanuit het theoretisch kader werd de verwachting opgesteld dat een adequate causale theorie een positief effect heeft op succesvolle implementatie. Een respondent gaf aan dat waar de adaptieve krijgsmacht veel ruimte aan eigen interpretatie geeft een duidelijke definitie in de beleidsdocumenten ervoor zorgt dat men niet allerhande andere soorten activiteiten onder de adaptieve krijgsmacht gaat scharen. Door een andere respondent werd daarentegen aangegeven dat hoewel de beschreven doelen in de beleidsdocumenten reëel zijn, dat door het feit dat het om een cultuurverandering gaat en omdat men nog zoekende is over hoe de adaptieve krijgsmacht er concreet uit moet gaan zien, het heel moeilijk is om hier met betrekking tot beleidsdocumenten een tijdsbalk of een plan aan te passen. Op basis hiervan wordt voor dit onderzoek geconcludeerd dat een adequate causale theorie in principe een positief effect heeft op succesvolle implementatie, wat aansluit bij onder andere Pressman & Wildavsky (1973), Wheat (2010) en Cerych en Sabatier (1986). Hierbij moet wel de kanttekening worden geplaatst dat voor beleid met een grote mate van onzekerheid over hoe de doelen moeten worden bereikt, zoals het beleid van de adaptieve krijgsmacht, de mate van zekerheid die in beleidsdocumenten over middelen kan worden gegeven beperkt is. Dit sluit aan bij Gornitzka et al. (2005), die stelden dat een adequate causale theorie door onzekerheid over oorzaak en gevolgrelaties niet altijd kan worden opgesteld.

Boundary spanners

Vertrouwen

Vanuit de literatuur werd de verwachting opgesteld dat de aanwezigheid van boundary spanners een positief effect zouden hebben op het vertrouwen tussen organisaties in netwerken. Vanuit de interviews werd door meerdere respondenten aangegeven dat de activiteiten van adequate boundary spanners vertrouwen tussen Defensie en andere organisaties opbouwen. Op basis hiervan kan voor dit onderzoek worden geconcludeerd dat de aanwezigheid van boundary spanners een positief effect heeft op het vertrouwen tussen organisaties in netwerken. Dit sluit onder andere aan bij de bevindingen Van Meerkerk & Edelenbos (2014).

Succesvolle implementatie

Vanuit het theoretisch kader werd de verwachting opgesteld dat de aanwezigheid van boundary spanners een positieve invloed heeft op succesvolle implementatie. Tijdens de interviews werd door meerdere respondenten aangegeven dat individuen die de activiteiten van boundary spanners uitvoeren verbintenissen en samenwerking tussen Defensie en bedrijven mogelijk maken. Ook zouden deze individuen zowel de behoeftes van Defensie als bedrijven begrijpen en over kunnen brengen. Het mogelijk maken van samenwerking en verbintenissen tussen Defensie en bedrijven is van bijzonder belang voor de adaptieve krijgsmacht door het samenwerkingsaspect hiervan. Op basis hiervan kan voor dit onderzoek worden geconcludeerd dat de aanwezigheid van boundary spanners een positief effect heeft op succesvolle implementatie.

Betrokken en vaardige implementerende overheidsmedewerkers

Vanuit het theoretisch kader werd de verwachting opgesteld dat betrokken en vaardige implementatoren een positieve invloed zouden hebben op succesvolle implementatie. Op basis van de interviews werd dit bevestigd. Zo werd aangegeven dat kennis, vaardigheden en betrokkenheid een project van de adaptieve krijgsmacht succesvol maken. Ook werd gesteld dat betrokkenheid van implementatoren van belang zou zijn, omdat de adaptieve krijgsmacht zich in een pilotfase bevond met veel onzekerheid over het verloop van de implementatie, waarbij een lange adem en veel inzet vanuit medewerkers benodigd zou zijn. Op basis van deze resultaten kan voor dit onderzoek worden geconcludeerd dat betrokken en vaardige implementatoren een positieve invloed hebben op succesvolle implementatie. Dit sluit aan bij Van Meter en Van Horn (1975), Mazmanian en Sabatier (1980) en Lazin (1973).

Flexibiliteit van het beleid

Vanuit de literatuur verschilden auteurs van opvatting over de invloed van de flexibiliteit van het beleid op succesvolle implementatie. Hierbij werd voor dit onderzoek de verwachting opgesteld dat zeer hoge of zeer lage flexibiliteit in de uitvoering van het beleid een negatieve invloed heeft op succesvolle implementatie. Vanuit de interviews kwam naar voren dat respondenten van opvatting verschilden over de vraag of flexibiliteit een positief effect of negatief effect heeft op succesvolle implementatie. Veruit de meeste respondenten gaven aan dat keuzevrijheid voor implementerende medewerkers een positieve invloed heeft op succesvolle implementatie. Respondenten gaven aan dat een hoge mate van keuzevrijheid van implementerende werknemers op het moment de enige manier van werken was, omdat er nog geen duidelijk beeld in de organisatie heerst over hoe de adaptieve krijgsmacht er uiteindelijk uit moet gaan zien en er dus moet worden geëxperimenteerd. Een medewerker dacht dat er op het moment van interviewen te veel vrijheid voor implementerende medewerkers aanwezig was en dat ze uniformer zouden moeten werken in de manier waarop ze projecten uitvoeren. Ook gaf een respondent aan dat het afwijken van protocollen bij uitvoering van het beleid voor hogere kosten of onveiligheid kon zorgen. Op basis van deze resultaten kan dus voor dit onderzoek geen eenduidige conclusie worden getrokken over een positieve of negatieve invloed van flexibiliteit van het beleid op succesvolle implementatie van het beleid. De resultaten suggereren echter wel dat een bepaalde mate van flexibiliteit voor implementatie van dit beleid nodig is, maar ook dat een te grote mate van flexibiliteit negatief is voor succesvolle implementatie. Voor dit onderzoek kan dus worden geconcludeerd dat flexibiliteit van het beleid invloed heeft op succesvolle implementatie van het beleid, waarbij niet eenduidig gezegd kan

worden of deze invloed positief of negatief is. Wel zal zeer hoge of zeer lage flexibiliteit in de implementatie van het beleid een negatieve invloed hebben op succesvolle implementatie. Voor zover de verwachtingen vanuit de literatuur ook niet eenduidig waren over de invloed van flexibiliteit op succesvolle implementatie sluit dit hierbij aan.

Vertrouwen

Op basis van het theoretisch kader werd de verwachting opgesteld dat interorganisatorisch vertrouwen in netwerken die relevant zijn voor implementatie een positieve invloed heeft op succesvolle implementatie. Vanuit de interviews werd deze verwachting bevestigd. Hierbij werd aangegeven dat er zonder vertrouwen geen of weinig samenwerking tussen Defensie en de andere organisaties zou kunnen plaatsvinden, waarbij deze samenwerking een belangrijk onderdeel van de adaptieve krijgsmacht is. Zo zouden bedrijven die er niet op vertrouwden dat vertrouwelijke informatie niet bij concurrenten terecht zou komen wanneer ze in het kader van de adaptieve krijgsmacht intensieve samenwerking met Defensie aan zouden gaan, niet bereid zijn om een dergelijke intensieve samenwerking aan te gaan. Op basis hiervan kan voor dit onderzoek worden geconcludeerd dat interorganisatorisch vertrouwen in netwerken die relevant zijn voor implementatie van het beleid een positieve invloed heeft op succesvolle implementatie. Dit sluit aan bij Koontz en Newig (2014).

Steun van belangengroepen en hoogste politieke instituties

Op basis van de literatuur uit het theoretisch kader werd de verwachting opgesteld dat steun vanuit individuen uit nationale politieke organen en steun vanuit belangengroepen voor een beleid een positieve invloed heeft op succesvolle implementatie. Deze variabele is verdeeld in twee subvariabelen, steun vanuit nationale politieke organen en steun vanuit belangengroepen. Voor beide subvariabelen werd de verwachting vanuit de interviews bevestigd. Wat betreft steun vanuit de politieke organen antwoordden meerdere respondenten dat steun vanuit de Tweede Kamer cruciaal is voor de voortgang van de adaptieve krijgsmacht, waarbij werd aangegeven wanneer er vanuit de Tweede Kamer geen steun meer voor de adaptieve krijgsmacht zou zijn, de Tweede Kamer er geen geld meer voor zou kunnen alloceren en het beleid stop zou kunnen zetten. Wat betreft steun vanuit belangengroepen werd er door een groot deel van de respondenten aangegeven dat vakbonden en belangenverenigingen uit het bedrijfsleven van belang voor de adaptieve krijgsmacht zouden zijn. Zo zou in regelgeving zijn vastgelegd dat er zonder steun van de vakbonden geen reorganisaties kunnen worden uitgevoerd binnen Defensie. Ook zou steun vanuit het georganiseerd bedrijfsleven van belang zijn om mogelijk te maken dat bedrijven in het kader van de adaptieve krijgsmacht samenwerkingen willen aangaan. Op basis van deze resultaten kan voor dit onderzoek worden geconcludeerd dat steun vanuit de hoogste politieke instituties en belangengroepen een positieve invloed heeft op succesvolle implementatie. Dit sluit aan bij Mazmanian en Sabatier (1980) en Sabatier (2005).

Grootte van de verandering

Op basis van de literatuur uit het theoretisch kader werd de verwachting opgesteld dat wanneer een beleid grootschalige verandering inhoudt, dit een negatief effect zou hebben op succesvolle implementatie. Dit werd vanuit de beleidsdocumenten en interviews bevestigd. Voor dit onderzoek werd grootschalige verandering gedefinieerd als second-order change. De indicatoren van second-order

change van dit onderzoek, die op basis van de literatuur zijn opgesteld, zijn dat second-order change invloed heeft op de manier van werken van het overgrote deel van de afdelingen of alle afdelingen van de organisatie, waarbij de processen rondom primaire functies van de organisatie veranderen. In beleidsdocumenten werd beschreven dat het feit dat de adaptieve krijgsmacht het loslaten van bestaande werkprocessen in alle lagen van de organisatie behelst ervoor zorgt dat er een cultuuromslag benodigd is. In interviews werd ook genoemd dat het feit dat de verandering van de adaptieve krijgsmacht de gehele organisatie omvat, er voor zorgt dat het langer duurt om de verandering uit te voeren. Ook werd vanuit interviews genoemd dat doordat de primaire output van de organisatie op een andere manier moet worden geleverd, werknemers op een andere manier moeten leren nadenken. Op basis hiervan kan voor dit onderzoek worden geconcludeerd dat zowel doordat de verandering de gehele organisatie omvat als doordat processen rondom primaire organisatorische functies veranderen, dit de implementatie van het beleid complexer maakt en bemoeilijkt en hierdoor een negatieve invloed heeft op succesvolle implementatie. Dit is in overeenstemming met Van Meter en Van Horn (1975).

Boodschap van discrepantie

Op basis van het theoretisch kader werd de verwachting opgesteld dat het verspreiden van een adequate boodschap van discrepantie een positief effect op succesvolle implementatie zou hebben. Dit werd bevestigd vanuit de interviews. Zo zou de eerste stap voor het in gang zetten van de benodigde cultuurverandering die past bij het beleid het communiceren erover zijn en zou het herhalen van communicatie belangrijk zijn om draagvlak voor de adaptieve krijgsmacht te creëren. Op basis van deze resultaten kan voor dit onderzoek worden geconcludeerd dat het verspreiden van een adequate boodschap van discrepantie een positief effect heeft op succesvolle implementatie. Dit is in overeenstemming met Armenakis et al. (1999), Burke (2002), Judson (1991), Kotter (1995), Laurent (2003) en Nadler en Nadler (1998).

Steun van het leiderschap

Resources

Vanuit het theoretisch kader werd de verwachting met betrekking tot resources opgesteld dat steun vanuit het leiderschap van de organisatie een positieve invloed zou hebben op beschikbare resources van het beleid. Dit werd tijdens de interviews bevestigd vanuit meerdere respondenten. Op basis hiervan kan voor dit onderzoek worden geconcludeerd dat steun vanuit het leiderschap een positieve invloed heeft op beschikbare resources voor de implementatie van het beleid. Dit is in overeenstemming met Holzer & Callahan (1998).

Self-efficacy van werknemers

Vanuit het theoretisch kader werd de verwachting opgesteld dat steun vanuit het leiderschap een positief effect zou hebben op self-efficacy van implementerende werknemers. Op basis van de resultaten uit de interviews is deze verwachting niet bevestigd. Wat hierbij mogelijk relevant is, is dat een aantal respondenten aangaven dat communicatie vanuit het leiderschap van de organisatie over hun steun voor de adaptieve krijgsmacht op werknemers in voornamelijk de lagere rangen weinig effect zou hebben, wanneer zij niet merken dat dit met concrete ontwikkelingen of verbeteringen gepaard gaat. De reden hiervoor zou verlies in vertrouwen zijn, veroorzaakt doordat in voorgaande jaren van bezuinigingen

vaker beloftes van verbetering omtrent de werksituatie van werknemers zouden zijn gemaakt waar werknemers uiteindelijk weinig van merkten. Op basis van de resultaten kan voor dit onderzoek worden geconcludeerd dat steun vanuit het leiderschap geen invloed heeft op self-efficacy van werknemers.

Succesvolle implementatie

Op basis van de literatuur uit de implementatiewetenschap en organisatieverandering werd voor dit onderzoek de verwachting opgesteld dat steun vanuit het leiderschap van de organisatie voor het beleid een positieve invloed zou hebben op de uiteindelijke succesvolle implementatie van het beleid. Steun vanuit leiderschap werd voor dit onderzoek gemeten als zowel gepercipieerde aanwezigheid van steun vanuit het leiderschap van de organisatie als gepercipieerde communicatie vanuit het leiderschap van de organisatie over hun steun. Vanuit de interviews werd dit voor zowel voor steun vanuit het leiderschap als communicatie vanuit het leiderschap over hun steun bevestigd. Steun vanuit de hoogste militaire commandanten zou onder andere van belang zijn omdat zij het mogelijk kunnen maken dat implementerende medewerkers in de uitvoering van hun werkzaamheden niet door andere medewerkers worden tegengehouden wanneer zij hun medewerking nodig hebben. Zoals hierboven bij de invloed van steun vanuit het leiderschap op self-efficacy van werknemers beschreven is, is een kanttekening hierbij die door meerdere respondenten werd aangegeven dat communicatie over steun vanuit het leiderschap weinig effect zou hebben op voornamelijk werknemers in de lagere rangen wanneer dit voor hen niet gepaard zou gaan met het merken van daadwerkelijke ontwikkelingen of verbeteringen. Op basis van deze resultaten kan voor dit onderzoek worden geconcludeerd dat steun vanuit het leiderschap een positieve invloed heeft op succesvolle implementatie. Dit sluit aan bij Armenakis et al. (1999), Burke, (2002), Carnall (1995), Johnson en Leavitt (2001) en Yukl (2002).

Resources

Vanuit het theoretisch kader werd de verwachting opgesteld dat de aanwezigheid van voldoende personele en financiële resources een positieve invloed zou hebben op succesvolle implementatie van het beleid. Dit werd door respondenten bevestigd vanuit de interviews. Onvoldoende personele middelen zouden er onder andere toe leiden dat niet alle verschillende aspecten van de uitvoering van het beleid naar wens kunnen worden uitgevoerd. Financiële middelen zouden onder andere nodig zijn om de pilotprojecten van de adaptieve krijgsmacht mogelijk te maken. Op basis van deze resultaten kan voor dit onderzoek worden geconcludeerd dat voldoende (personele en financiële) resources een positieve invloed hebben op succesvolle implementatie van het beleid. Dit is in overeenstemming met Van Meter en Van Horn (1975), Mazmanian en Sabatier (1980), Cerych en Sabatier (1986).

Personal valence

Op basis van de literatuur uit het theoretisch kader zijn de verwachtingen opgesteld dat wanneer werknemers percipiëren dat een verandering positieve consequenties voor hen heeft, ze positiever tegenover de verandering zullen staan en wanneer ze percipiëren dat een verandering negatieve consequenties voor hen heeft, ze negatiever tegenover de verandering zullen staan. Dit werd vanuit de interviews bevestigd. Respondenten gaven aan dat wanneer werknemers in de organisatie voordelen voor hen persoonlijk of voor hun afdeling verwachten, dit ertoe zou leiden dat ze een positieve houding tegenover de adaptieve krijgsmacht zouden aannemen. Deze voordelen hadden vooral betrekking op de

verbetering van mogelijkheid tot het adequaat uitvoeren van werkzaamheden. Verder werd ook aangegeven dat wanneer werknemers voor hen persoonlijk geen voor- en nadelen verwachtten ze vaak geen sterke mening over de adaptieve krijgsmacht zouden hebben. Ook zouden verwachtingen van negatieve persoonlijke consequenties, zoals de mogelijkheid tot het verliezen van de baan van een medewerker of het minder adequaat kunnen uitvoeren van werkzaamheden van de afdeling ertoe leiden dat medewerkers een negatieve houding tegenover het beleid zouden aannemen. Op basis van deze resultaten kan voor dit onderzoek worden geconcludeerd dat wanneer werknemers percipiëren dat het beleid positieve persoonlijke consequenties voor hen oplevert ze positiever tegenover de verandering zullen staan en wanneer ze percipiëren dat het beleid negatieve consequenties heeft dit ertoe zal leiden dat ze negatiever tegenover de verandering zullen staan. Dit is in overeenstemming met Armenakis et al. (1999) en Clarke et al. (1996).

Locus of control

Vanuit de literatuur van het theoretisch kader werd de verwachting opgesteld dat wanneer werknemers een interne locus of control hebben, ze positiever tegenover de verandering staan en dit een positief effect heeft op succesvolle implementatie. Op basis van de interviews kwam niet naar voren dat een interne locus of control ertoe leidt dat respondenten positiever tegenover de adaptieve krijgsmacht zouden staan. Dit heeft er mogelijk mee te maken dat alle geïnterviewde respondenten meewerkten of mee hadden gewerkt aan de implementatie van adaptieve krijgsmacht en dus niet tot de groep 'neutrale' medewerkers behoorden die niet aan de implementatie mee werken, maar de verandering wel in hun dagelijkse werkzaamheden moeten verwerken. Alle respondenten zeiden dan ook een positieve houding tegenover de adaptieve krijgsmacht te hebben. Op basis van deze resultaten kan voor dit onderzoek niet worden geconcludeerd dat de locus of control van individuen een positieve invloed heeft op succesvolle implementatie. Dit gaat in tegen de bevindingen van Fried et al., (1996), Holt et al. (2007), Naswall et al. (2005) en Judge et al. (1999).

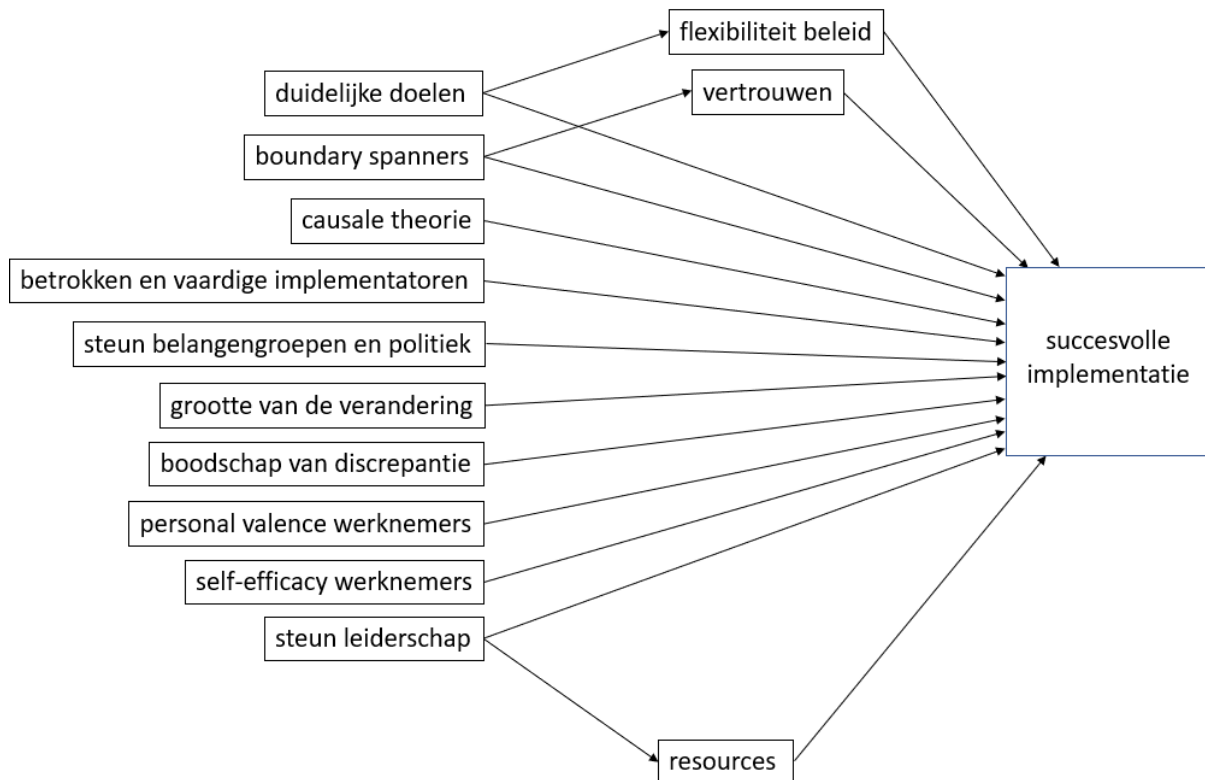
Self-efficacy van werknemers

Op basis van het theoretisch kader is de verwachting opgesteld dat wanneer werknemers percipiëren dat ze adequaat kunnen blijven functioneren, ondanks de veranderende werkomstandigheden door de verandering, dit een positief effect zou hebben op succesvolle implementatie. Dit werd vanuit de interviews bevestigd. Verschillende respondenten gaven aan dat de adaptieve krijgsmacht volgens hen werknemers binnen Defensie beter in staat zou stellen om hun werk uit te voeren en dat dit ervoor zou zorgen dat deze werknemers een positieve houding tegenover de adaptieve krijgsmacht zouden hebben. Op basis hiervan kan voor dit onderzoek worden geconcludeerd dat wanneer werknemers percipiëren dat ze ondanks de verandering adequaat kunnen blijven functioneren, dit een positief effect heeft op succesvolle implementatie. Dit is in overeenstemming met Jimmieson, Terry & Callan (2004).

6.3 Bijgewerkt conceptueel model

Op basis van de analyse van de resultaten over de invloed van de verschillende variabelen op andere variabelen en op succesvolle implementatie is een bijgewerkt conceptueel model opgesteld. Dit model is op de volgende pagina weergegeven. De factoren in dit model zouden op basis van de resultaten van

het empirisch onderzoek invloed hebben op succesvolle implementatie van het beleid. Een deel van de variabelen heeft een mediërende rol, waarbij deze ten dele invloed op succesvolle implementatie hebben door te mediëren tussen de onafhankelijke variabelen en succesvolle implementatie. Onder het model worden samenvattend de gevonden verbanden tussen de in totaal veertien variabelen in het conceptueel model besproken, samen met de verwachtingen die voorafgaande aan de interviews zijn opgesteld. Hierbij wordt linksboven in het model begonnen.



Duidelijke doelstellingen van het beleid

Vanuit de resultaten van dit onderzoek bleken duidelijke doelen een negatieve invloed te hebben op de flexibiliteit van het beleid. Dit sluit aan bij de verwachting V2 die voorafgaande aan de interviews is opgesteld. Ook bleken duidelijke doelen invloed te hebben op succesvolle implementatie van het beleid, maar hierbij werd vanuit de interviews geen duidelijkheid verkregen of deze invloed positief of negatief is. Aanvullend onderzoek is nodig om hier verheldering over te geven. Dit heeft de verwachting V3 dat duidelijke doelen een positieve invloed zouden hebben niet bevestigd. Voor de verwachting dat duidelijke doelen invloed zouden hebben op de betrokkenheid van implementerende overheidsmedewerkers werden geen aanwijzingen gevonden. Dit gaat in tegen de opgestelde verwachting V1.

Boundary spanners

Boundary spanners bleken een positieve invloed te hebben op vertrouwen in netwerken van organisaties.

Ook bleken boundary spanners een positieve invloed te hebben op succesvolle implementatie van het onderzochte beleid. Dit sluit aan bij zowel verwachting V6 als V7.

Flexibiliteit van het beleid

Vanuit de interviews werd bevestigd dat de flexibiliteit van het beleid invloed heeft op de succesvolle implementatie van het beleid. Hierbij was echter niet eenduidig te concluderen of deze invloed positief of negatief is. Wel is geconcludeerd dat zeer hoge of zeer lage flexibiliteit een negatieve invloed zal hebben op succesvolle implementatie van beleid, wat aansluit bij verwachting V10.

Vertrouwen

Vertrouwen tussen netwerken van organisaties bleek een positieve invloed te hebben op succesvolle implementatie van het beleid. Dit sluit aan bij verwachting V11.

Adequate causale theorie

Op basis van de resultaten van dit onderzoek is geconcludeerd dat een adequate causale theorie een positief effect heeft op succesvolle implementatie. Dit is in de lijn van verwachting V5. Verder zou een adequate causale theorie geen invloed hebben op de betrokkenheid van implementerende overheidsmedewerkers, wat in gaat tegen verwachting V4.

Betrokken en vaardige implementerende overheidsmedewerkers

Vanuit de interviews werd zowel bevonden dat betrokken implementatoren een positieve invloed hebben op succesvolle implementatie als dat vaardige implementatie een positieve invloed hebben op succesvolle implementatie. Dit sluit aan bij zowel verwachting V8 als V9.

Steun van belangengroepen en hoogste politieke instituties

Door respondenten werd aangegeven dat zowel de steun vanuit belangengroepen als steun vanuit de hoogste politieke instituties, specifiek de Tweede Kamer in dit geval, een positieve invloed hebben op succesvolle implementatie van het beleid. Dit is in de lijn van verwachtingen V12 en V13.

Grootte van de verandering

Op basis van documentanalyse en de interviews is voor dit onderzoek geconcludeerd dat wanneer een verandering grootschalig is dit een negatieve invloed heeft op de succesvolle implementatie van deze verandering. Hierbij werd grootschalige verandering voor dit onderzoek geconceptualiseerd als second-order change. Dit sluit aan bij verwachting V14.

Boodschap van discrepantie

In het onderzoek kwam naar voren dat het verspreiden van een adequate boodschap van discrepantie een positieve invloed heeft op succesvolle implementatie van het beleid. Dit komt overeen met verwachting V15.

Personal valence

Op basis van de interviews is geconcludeerd dat de personal valence van werknemers met betrekking tot het beleid invloed heeft op succesvolle implementatie van het beleid. Hierbij heeft het een positieve invloed op de succesvolle implementatie van het beleid wanneer werknemers percipiëren dat het beleid positieve consequenties voor hen heeft en heeft het een negatieve invloed op de succesvolle

implementatie van het beleid wanneer werknemers percipiëren dat het beleid negatieve consequenties voor hen heeft. Dit sluit aan bij verwachting V16 en V17.

Self-efficacy van werknemers

Uit de interviews kwam naar voren dat wanneer werknemers verwachten dat ze ondanks (of juist dankzij) de verandering goed kunnen blijven functioneren in hun werkzaamheden dit een positief effect heeft op succesvolle implementatie van het beleid. Dit sluit aan bij de verwachting V23 die voorafgaand aan de interviews is opgesteld.

Steun van het leiderschap

Vanuit de interviews kwam naar voren dat steun vanuit het leiderschap van de organisatie een positieve invloed heeft op de beschikbare resources voor de implementatie van het beleid. Dit sluit aan bij verwachting V19. Ook bleek steun vanuit het leiderschap van de organisatie een positieve invloed op succesvolle implementatie te hebben, in de lijn van verwachting V21. Voor de verwachting dat steun vanuit het leiderschap van de organisatie een positieve invloed heeft op de self-efficacy van implementerende overheidsmedewerkers, werden geen aanwijzingen gevonden. Dit gaat in tegen verwachting V20.

Resources

Beschikbaarheid van voldoende resources voor de implementatie van het beleid bleek uit de interviews een positieve invloed te hebben op de succesvolle implementatie van het beleid. Dit geldt tenminste voor personele en financiële resources. Dit sluit aan bij verwachting V22.

Hoofdstuk 7: Conclusie

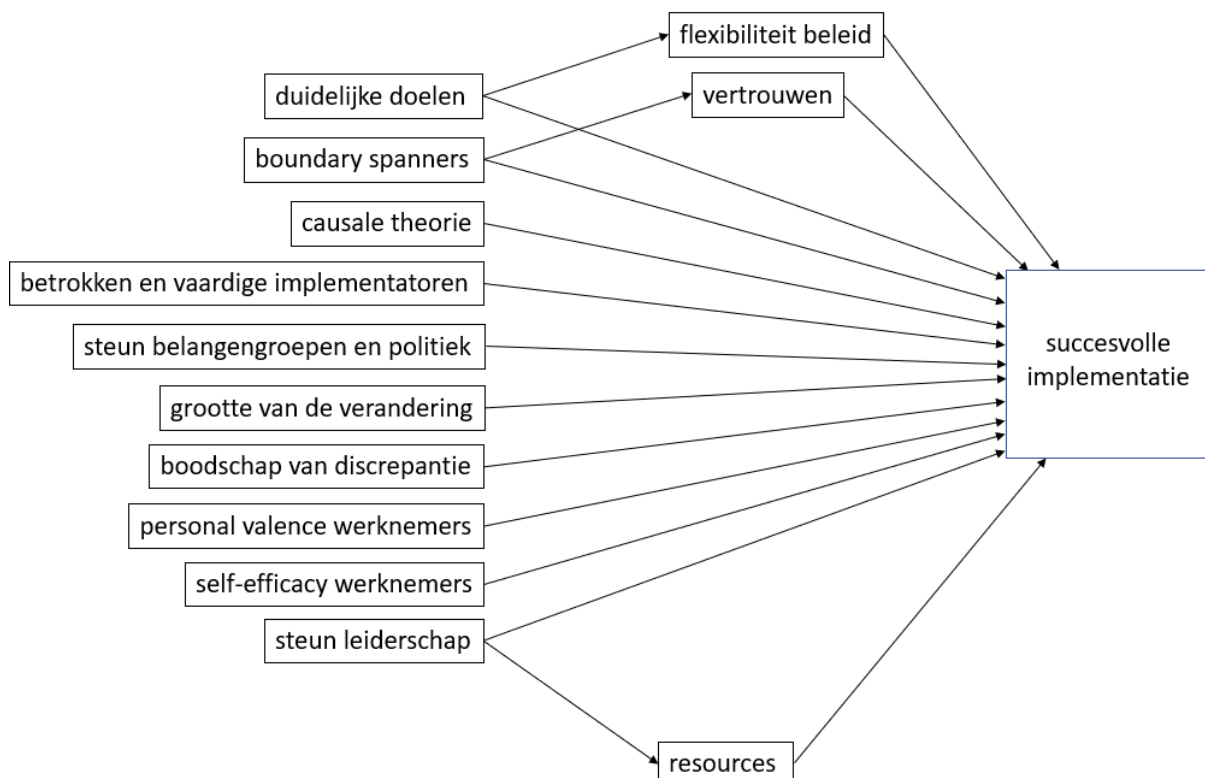
Dit hoofdstuk bevat de conclusie van het onderzoek. Eerst wordt ingegaan op de beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek. Hierbij wordt opnieuw het bijgewerkte conceptueel model met factoren die succesvolle implementatie van de adaptieve krijgsmacht verklaren weergegeven, dat is bijgewerkt op basis van de analyse van onderzoeksresultaten. De relaties in dit model worden hierbij opnieuw kort uiteengezet. Vervolgens worden een aantal aanbevelingen voor de implementatie van de adaptieve krijgsmacht op basis van dit onderzoek geformuleerd. Ten slotte volgt de reflectie, waarbij wordt gereflecteerd op de onderzoeksmethode en de resultaten.

7.1 Beantwoording hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek is:

Welke factoren zijn van invloed op de succesvolle implementatie van de adaptieve krijgsmacht?

Om de hoofdvraag te beantwoorden is op basis van literatuuronderzoek in de wetenschappelijke velden van de beleidsimplementatie en de organisatieverandering een conceptueel model met verwachtingen opgesteld. Vervolgens is data verzameld. Dit is primair op basis van interviews gebeurd, maar ook op basis van beleidsdocumenten. Deze data is vervolgens geanalyseerd. Op basis van deze analyse is geconcludeerd welke factoren van invloed zijn op de succesvolle implementatie van de adaptieve krijgsmacht en op wat voor manier deze factoren invloed hebben. Op deze manier is het hier afgebeelde



bijgewerkte conceptueel model opgesteld. Zoals in het model is af te lezen is op basis van het empirisch onderzoek gebleken dat dertien variabelen invloed hebben op de succesvolle implementatie van de adaptieve krijgsmacht. Drie variabelen functioneren hierbij tevens als mediërende variabelen. Het bijgewerkte conceptuele model wordt hieronder beschreven, waarbij linksboven in het model wordt begonnen. Ook worden hierbij de vier verwachte causale relaties die niet aansloten bij de onderzoeksresultaten beschreven. Hier wordt in de reflectie op de resultaten in sectie 7.3 van dit hoofdstuk uitgebreider op ingegaan.

Duidelijke doelstellingen van het beleid

Uit de interviews bleek dat duidelijke doelstellingen van beleid een negatieve invloed hebben op de flexibiliteit van het beleid. Verder bleek dat duidelijke doelen effect op succesvolle implementatie hadden, maar kwamen er vanuit respondenten tegenstrijdige antwoorden naar voren over de vraag of deze invloed positief of negatief was. Voor dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat de invloed aanwezig is, maar niet of dit een positief of negatief effect betreft. Aanvullend onderzoek is nodig voor meer verheldering over de manier waarop duidelijke doelen invloed op succesvolle implementatie kunnen hebben. Verder zijn er geen aanwijzingen gevonden dat de duidelijkheid van doelstellingen van het beleid invloed heeft op de betrokkenheid van implementerende overheidsmedewerkers. Hier wordt in de reflectie in sectie 7.3 verder op ingegaan.

Boundary spanners

Uit interviews bleek dat boundary spanners een positieve invloed hebben op zowel vertrouwen in netwerken rondom implementatie als op succesvolle implementatie. De positieve invloed op succesvolle implementatie zou tot stand komen doordat boundary spanners samenwerking tussen Defensie en andere partijen in het kader van de adaptieve krijgsmacht mogelijk maken.

Flexibiliteit van het beleid

Op basis van de resultaten van het onderzoek bleek flexibiliteit in de uitvoering van het beleid invloed te hebben op de succesvolle implementatie van het beleid. Hierbij was niet eenduidig aan te geven of deze invloed positief of negatief is. Wel is op basis van de interviews geconcludeerd dat het een negatieve invloed op succesvolle implementatie van de adaptieve krijgsmacht zal hebben wanneer de flexibiliteit van het beleid zeer hoog of zeer laag is.

Vertrouwen

Vertrouwen tussen organisaties in netwerken rondom de adaptieve krijgsmacht bleek een positieve invloed te hebben op succesvolle implementatie van het beleid. Door respondenten werd onder andere aangegeven dat zonder vertrouwen geen samenwerking tussen Defensie en andere organisaties plaats zou kunnen vinden, waarbij deze samenwerking een belangrijk deel van de adaptieve krijgsmacht vormt.

Adequate causale theorie

Op basis van de resultaten kan voor dit onderzoek worden geconcludeerd dat een adequate causale theorie een positief effect heeft op succesvolle implementatie. Hierbij is de kanttekening te plaatsen dat bij beleid met een grote mate van onzekerheid over hoe de doelstellingen van het beleid moeten worden bereikt, zoals het geval is bij de adaptieve krijgsmacht, de mate van zekerheid die beleidsdocumenten kunnen geven over de te gebruiken middelen beperkt is. Verder is geen bevestiging gevonden voor de

verwachting dat het accepteren van de causale theorie door implementatoren een positief effect heeft op de betrokkenheid van deze implementatoren. Hier wordt in de reflectie in sectie 7.3 verder op ingegaan.

Betrokken en vaardige implementerende overheidsmedewerkers

Op basis van de resultaten is voor dit onderzoek geconcludeerd dat zowel betrokken implementatoren als vaardige implementatoren een positief effect hebben op succesvolle implementatie van de adaptieve krijgsmacht. Betrokkenheid zou onder andere belangrijk zijn omdat de adaptieve krijgsmacht zich in een pilotfase bevindt, waarbij veel doorzettingsvermogen en inzet van implementatoren nodig zou zijn.

Steun van belangengroepen en hoogste politieke instituties

Op basis van de interviews is geconcludeerd dat zowel steun van belangengroepen als steun vanuit hoogste politieke instituties een positieve invloed heeft op succesvolle implementatie. Steun vanuit in dit geval de Tweede Kamer zou nodig zijn voor voortzetting van het beleid. Verder zou steun vanuit vakbonden onder andere nodig zijn voor reorganisaties binnen Defensie en zou medewerking van belangenverenigingen uit het bedrijfsleven samenwerkingen met bedrijven beter mogelijk maken.

Grootte van de verandering

Uit de bestudering van beleidsdocumenten en interviews bleek dat de grootte van de verandering een negatief effect heeft op succesvolle implementatie, waarbij een relatief grootschalige verandering in dit onderzoek geconceptualiseerd is als second order change. Grootschalige verandering zou er voor de adaptieve krijgsmacht onder andere voor zorgen dat door het loslaten van bestaande werkmethode een cultuuromslag nodig is en de verandering langer duurt omdat het de gehele organisatie omvat.

Boodschap van discrepantie

Op basis van de antwoorden van respondenten is geconcludeerd dat het verspreiden van een adequate boodschap van discrepantie een positief effect heeft op succesvolle implementatie. Communiceren over benodigde cultuurverandering zou de eerste stap zijn voor het in gang zetten van deze cultuurverandering en herhaling van communicatie zou belangrijk zijn om draagvlak voor de adaptieve krijgsmacht te creëren.

Personal valence

Op basis van de interviews bleek dat personal valence van invloed was op succesvolle implementatie van de adaptieve krijgsmacht. Positieve gepercipieerde consequenties van werknemers zouden er toe leiden dat werknemers een positieve houding tegenover het beleid aannemen en negatieve gepercipieerde consequenties zouden er toe leiden dat werknemers een negatieve houding tegenover het beleid aannemen. Ook zouden werknemers die geen persoonlijke positieve of negatieve consequenties door de adaptieve krijgsmacht verwachtten er in veel gevallen geen sterke mening over hebben.

Self-efficacy van werknemers

Op basis van de resultaten van dit onderzoek is geconcludeerd dat wanneer werknemers percipiëren dat ze adequaat kunnen blijven functioneren ondanks veranderende werkomstandigheden door de verandering, dit een positief effect heeft op succesvolle implementatie. Zo zouden werknemers een positievere houding tegenover het beleid aannemen wanneer ze percipiëren dat ze door de adaptieve krijgsmacht hun werk beter kunnen gaan uitvoeren.

Steun van het leiderschap

Op basis van de interviews is naar voren gekomen dat steun vanuit het leiderschap van de organisatie een positief effect heeft op zowel de beschikbare resources voor het beleid als op succesvolle implementatie van het beleid. Voor effect van steun vanuit het leiderschap op self-efficacy van implementerende werknemers zijn geen aanwijzingen gevonden. Hier wordt verder op ingegaan in de reflectie in sectie 7.3.

Resources

Aanwezigheid van voldoende resources zou een positief effect hebben op succesvolle implementatie. Dit geldt tenminste voor personele en financiële resources. Onvoldoende personele middelen zouden er toe leiden dat niet alle aspecten van de uitvoering van het beleid naar wens kunnen worden uitgevoerd. Voldoende financiële middelen waren onder andere nodig om pilotprojecten van het beleid mogelijk te maken.

Locus of control

Voor de verwachting dat de locus of control van werknemers invloed heeft op hun houding tegenover de verandering en hierdoor op uiteindelijke succesvolle implementatie zijn geen aanwijzingen gevonden. Hier wordt in sectie 7.3 in de reflectie verder op ingegaan. Deze variabele is dan ook niet in het bovenstaande bijgewerkte conceptueel model weergegeven.

7.2 Aanbevelingen

Werknemers van Defensie die relaties opbouwen met andere organisaties, oftewel boundary spanners, bleken uit interviews een zeer belangrijke rol voor het succes van de adaptieve krijgsmacht te spelen. Zij zouden voor een groot deel samenwerkingen met andere organisaties mogelijk maken, waarbij deze samenwerkingen een belangrijk component van de adaptieve krijgsmacht zouden zijn. Ook bleken de activiteiten van boundary spanners van belang voor het opbouwen van vertrouwen tussen Defensie en andere organisaties, waarbij vertrouwen cruciaal zou zijn voor het mogelijk maken van samenwerking. Daarom is het aan te raden voor degenen die op het niveau van de OPCO's verantwoordelijk zijn voor de adaptieve krijgsmacht om individuen te selecteren met de capaciteiten die horen bij een succesvolle boundary spanner om nieuwe samenwerkingen op te zetten. Volgens de literatuur omtrent boundary spanners is het voor deze actoren van belang dat ze zowel de organisaties als de behoeftes van de organisaties waar ze verbinding tussen bewerkstelligen begrijpen (Tushman & Scanlan, 1981; Van Meerkerk en Edelenbos, 2014). Om deze reden kunnen reservisten, die naast hun functie bij Defensie ook in de burgermaatschappij werkzaam zijn of meestal werkzaam zijn geweest, in het bijzonder geschikt zijn voor het uitvoeren van deze activiteiten. Wanneer zij bijvoorbeeld ervaring in het bedrijfsleven hebben, draagt dit bij aan hun mogelijkheid om behoeftes van zowel Defensie als het bedrijfsleven te begrijpen en over te brengen, wat bijdraagt aan het succesvol opzetten en onderhouden van samenwerkingsverbanden. Beroepsmilitairen kunnen uiteraard ook bijdragen aan het opzetten en onderhouden van samenwerkingsverbanden. Hierbij is het belangrijk dat zij adequate kennis van de manier van functioneren van bedrijven of andere civiele organisaties hebben om de behoeftes van deze organisaties te begrijpen. Wanneer deze kennis deels ontbreekt kan hier wanneer het nodig is in worden geïnvesteerd door bijvoorbeeld het volgen van een korte cursus die met dit doel kan worden opgezet of

door gedurende een korte periode ervaring op te doen in een bedrijf of andere relevante civiele organisatie. Dergelijke uitwisselingen van personeel zijn ook nu al onderdeel van de adaptieve krijgsmacht (Ministerie van Defensie, 2018b). Met als doel om de capaciteit tot het onderhouden en opzetten van samenwerkingsverbanden te verbeteren kunnen zodoende tijdelijke uitwisselingen van personeel plaatsvinden met organisaties waarmee Defensie al samenwerkingsverbanden heeft.

Ook kwam vanuit interviews duidelijk naar voren dat vertrouwen cruciaal is voor het succes van samenwerkingsverbanden. Om deze reden is het belangrijk dat vertrouwen wordt opgebouwd door onder andere door activiteiten van boundary spanners, maar is het vooral ook belangrijk dat opgebouwd vertrouwen niet verloren gaat. Zodoende is het aan te raden dat er voor zover mogelijk wordt verzekerd dat vanuit Defensie afspraken binnen samenwerkingsverbanden worden nagekomen, zelfs al kan dit in sommige gevallen lastig zijn door problemen rondom vulling van personele en materiële capaciteiten binnen de organisatie. Wanneer Defensie in bepaalde gevallen niet aan afgesproken verplichtingen van bijvoorbeeld levering van personeel kan voldoen, is het zodoende verstandig om op alternatieve manieren de externe partij onschadelijk te stellen, bijvoorbeeld door betalingen van een geldsom. Op deze manier kan op dit vlak worden gewaarborgd dat opgebouwd vertrouwen tussen de organisaties niet verloren gaat.

Verder is vanuit de interviews naar voren gekomen dat gepercipieerde positieve en negatieve consequenties van werknemers over de adaptieve krijgsmacht, oftewel personal valence, invloed zullen hebben op de houding van deze werknemers tegenover de adaptieve krijgsmacht. Om deze reden is het aan te raden dat communicatie over de adaptieve krijgsmacht zich er ten dele op richt om ongegronde angst voor negatieve consequenties weg te nemen. Zo kan er bijvoorbeeld onder bepaalde medewerkers angst voor de verdringing van huidig personeel zijn, maar is met betrekking tot de adaptieve krijgsmacht al besloten dat verdringing moet worden voorkomen (Ministerie van Defensie, 2017a). Uiteraard is het aan te raden dat deze communicatie over ongegronde negatieve persoonlijke consequenties samengaat met communicatie over positieve persoonlijke consequenties voor werknemers. Zoals in het analysehoofdstuk over steun vanuit het leiderschap is beschreven, is een kanttekening hierbij wel dat volgens respondenten vertrouwen binnen de organisatie met betrekking tot beloofde verbeteringen in voorgaande jaren beschadigd is geraakt. Communicatie over positieve consequenties zou hierbij dan ook wanneer mogelijk voor een groot deel samen moeten gaan met daadwerkelijke uitgevoerde handelingen die bijdragen aan positieve consequenties voor werknemers.

7.3 Reflectie

Methode

Bij het stellen van vragen tijdens de interviews gaven de respondenten in veel gevallen een direct antwoord op de betreffende vraag, maar gaven ze dan niet aan op wat voor manier de variabelen waar de vraag op gericht was effect zouden hebben. Hierover moest dan in veel gevallen worden doorgevraagd. In de interviews die als eerste werden afgenomen was ik me hier minder bewust van, waardoor in sommige gevallen niet is doorgevraagd om er ook achter te komen op wat voor manier een variabele effect zou kunnen hebben. Wanneer dit vanaf het begin al wel was gedaan, had hierdoor mogelijk meer informatie over de hoedanigheid van causale relaties vanuit een deel van de respondenten

kunnen worden verkregen. Ook zorgt het in deze gevallen onvoldoende doorvragen ervoor dat met minder zekerheid kan worden geconcludeerd dat causale relaties niet aanwezig zijn.

Verder kwamen een groot deel van de militairen met de rangen van onderofficieren, korporaals en manschappen die voor dit onderzoek waren geïnterviewd uit dezelfde compagnie en hadden deze meegewerkt aan dezelfde pilot van de adaptieve krijgsmacht. Dit zorgde ervoor dat een uitgebreid beeld kon worden verkregen van de houding en inzichten van deze militairen tegenover deze pilot en de adaptieve krijgsmacht, maar blijven hierdoor de inzichten vanuit onderofficieren, korporaals en manschappen binnen de landmacht van dit onderzoek voor een groot deel wel beperkt tot één compagnie die aan één pilot heeft meegewerkt. Mogelijk was het dus voor een uitgebreider beeld vanuit de groep militairen met deze rangen gunstiger geweest om ook militairen in deze groep die aan andere pilots mee hebben gewerkt te interviewen.

Daarnaast is met betrekking tot de vragenlijst er na enige interviews voor gekozen om vraag 3: (“Wat zijn volgens u de belangrijkste taken van Defensie?”) niet meer te stellen. Deze vraag was bedoeld als inleidende vraag en had verder geen betrekking op één van de variabelen uit het conceptueel model. Vrijwel elk van de respondenten gaf hetzelfde antwoord op de vraag, namelijk dat de belangrijkste taken van Defensie de drie hoofdtaken zijn zoals omschreven in de Nederlandse Grondwet. Door het gebrek aan toegevoegde waarde van de vraag door de geringe variëteit in antwoorden en door de constatering dat de vraag verder niet van significant belang was voor het beantwoorden van de hoofdvraag is er dus voor gekozen om deze vraag na een deel van de interviews niet meer te stellen.

Ook is er met betrekking tot de vraag over personal valence van respondenten in relatie tot de adaptieve krijgsmacht de vraag in de topiclist geformuleerd als ‘Wat vindt u van de adaptieve krijgsmacht?’ (vraag 15). Hierbij ging het om het achterhalen van de persoonlijke positieve en/of negatieve consequenties die de respondenten door het beleid percipieerden te gaan ondervinden. Als antwoord gaven de meeste respondenten echter aan op wat voor manier zij dachten dat volgens hen de adaptieve krijgsmacht positieve consequenties zou kunnen hebben voor de Defensieorganisatie, waarna door de interviewer moest worden doorgevraagd naar persoonlijke gevolgen van de adaptieve krijgsmacht voor de respondenten zelf. Dit kan ermee te maken hebben dat alle geïnterviewde respondenten vanuit hun functie tenminste gedeeltelijk bij het realiseren van de adaptieve krijgsmacht betrokken waren en daarom voornamelijk geïnteresseerd waren in het effect van de adaptieve krijgsmacht op de organisatie. De vraag zou dus beter gesteld kunnen worden als ‘Wat vindt u persoonlijk van de adaptieve krijgsmacht’ of als ‘Wat denkt u dat de adaptieve krijgsmacht voor persoonlijke consequenties voor u gaat hebben?’ en na een aantal interviews is er dan ook voor gekozen om de vraag op een dergelijke manier te stellen. Een andere mogelijkheid zou het interviewen van medewerkers die niet aan de implementatie van de adaptieve krijgsmacht mee hebben gewerkt zijn. Hier is in dit onderzoek niet voor gekozen met oog op het beperkte aantal interviews dat kan worden afgenomen en de grotere toegevoegde waarde die het interviewen van medewerkers die vanuit hun functie betrokken waren bij het implementeren van de adaptieve krijgsmacht zou hebben.

Resultaten

Met betrekking tot de resultaten en de theorie zijn vanuit de meeste onderzoeksuitkomsten overeengekomen met de verwachtingen die op basis van de literatuur zijn opgesteld. De resultaten van

de interviews en documentanalyse ondersteunden 19 van de 23 opgestelde verwachtingen. Hieronder wordt ingegaan op de vier verwachtingen die niet overeenkwamen met de onderzoeksresultaten.

V1: Duidelijke doelen van het beleid hebben een positief effect op de betrokkenheid van implementerende overheidsmedewerkers.

Van Meter en Van Horn (1975) gaven aan dat inadequaat begrip van de algemene intentie van het beleid en van de specifieke standaarden en doelen van het beleid een negatief effect kan hebben op de betrokkenheid van implementatoren tegenover het beleid. Op basis hiervan werd de verwachting opgesteld dat duidelijke doelen een positieve invloed zouden hebben op betrokkenheid van implementerende medewerkers. Zoals is beschreven kwam vanuit de interviews geen eenduidige conclusie naar voren met betrekking tot de invloed van duidelijke doelstellingen van het beleid op de betrokkenheid van medewerkers. Deze resultaten lijken deze verwachting dus tegen te spreken. Mogelijk kan dit worden verklaard doordat er tenminste voor werknemers die vanuit staf CLAS en de Bestuursstaf aan de implementatie van de adaptieve krijgsmacht mee hebben gewerkt sprake was van zelfselectie, waarbij werknemers voor het overgrote deel er zelf voor hebben gekozen om mee te werken aan de implementatie van de adaptieve krijgsmacht. Aangezien de adaptieve krijgsmacht een beleid met relatief ambigue doelen lijkt te zijn (een relatief grote groep respondenten die vanuit hun functie betrokken zijn bij de implementatie gaf aan dat de doelen voor hen niet of niet helemaal duidelijk waren), is het hierbij mogelijk dat deze medewerkers een relatief hoge tolerantie voor ambiguïteit (zie Furnham & Marks, 2013) hebben en hierdoor minder negatief in hun betrokkenheid worden beïnvloed door eventuele onduidelijkheid van doelstellingen van de adaptieve krijgsmacht. In dat geval zou de relatie tussen duidelijkheid van doelen van het beleid en de betrokkenheid van implementatoren dus door de variabele van tolerantie voor ambiguïteit van implementerende individuen kunnen worden gemodereerd. Aanvullend onderzoek kan hier mogelijk meer duidelijkheid over verschaffen.

V4: Het accepteren van de causale theorie door implementerende overheidsmedewerkers heeft een positief effect op de betrokkenheid van deze medewerkers.

Vanuit Mazmanian en Sabatier (1980) werd gesuggereerd dat een adequate causale theorie een positieve invloed zou hebben op de betrokkenheid van implementerende medewerkers. Op basis van de interviews is hier geen bevestiging voor gevonden. Dit zou er op kunnen wijzen dat er geen relatie bestaat tussen de perceptie van adequaatheid van de causale theorie van beleid door implementerende medewerkers en de betrokkenheid van implementerende medewerkers bij dit beleid. Het zou tevens mogelijk kunnen dat de relatie niet is gevonden, omdat voor de operationalisering van adequate causale theorie van dit onderzoek is uitgegaan van de perceptie van respondenten over de mate van realisme van de verbinding tussen beleidsmiddelen en beleidsdoelen zoals is beschreven in beleidsdocumenten. Het is hierbij bijvoorbeeld mogelijk dat onder implementatoren en dus onder respondenten één of meerdere causale theorieën met betrekking tot het beleid worden gehanteerd, die niet geheel overeenkomen met de relatie tussen beleidsmiddelen en beleidsdoelen zoals beschreven in beleidsdocumenten. Meerdere respondenten gaven dan ook aan dat volgens hen in beleidsdocumenten niet op een algemene manier wordt beschreven op wat voor manier de adaptieve krijgsmacht moet worden bereikt, maar dat in de beleidsdocumenten vooral initiatieven die al in ontwikkeling zijn worden genoemd. Het is hierbij mogelijk dat voor medewerkers de causale theorie die zij zelf hanteren volgens henzelf adequaat is en

dat deze perceptie van adequaatheid bijdraagt aan hun betrokkenheid bij de implementatie van het beleid. Deze onduidelijkheid had waarschijnlijk verholpen kunnen worden door meer vervolgvragen te stellen over de invloed van de adequaatheid van de causale theorie op de betrokkenheid van de medewerkers en over of het in dit geval om een causale theorie zoals beschreven in beleidsdocumenten gaat of een causale theorie die hiervan afwijkt.

V18: Wanneer medewerkers een interne locus of control hebben, zullen ze positiever tegenover de verandering staan en heeft dit een positief effect op succesvolle implementatie.

Over de relatie tussen locus of control en succesvolle implementatie is niet vanuit interviews naar voren gekomen dat een interne locus of control van medewerkers ervoor zorgt dat de medewerkers positiever tegenover de verandering staan. Zoals in het analysehoofdstuk is beschreven kan dit mogelijk worden verklaard doordat respondenten vanuit hun functie meewerkten aan de implementatie van de adaptieve krijgsmacht, waardoor zij tenminste voor een deel betrokken zijn en actief meewerken bij de implementatie van de adaptieve krijgsmacht. Er is voor deze respondenten dus niet zozeer sprake van medewerkers die zich met hun dagelijkse werkzaamheden los van de adaptieve krijgsmacht bezighouden, waarbij ze in korte tijd met veranderingen in hun werk of werkomgeving door de verandering van de adaptieve krijgsmacht worden geconfronteerd. Onderzoeken die zich richten op de relatie tussen locus of control van werknemers en de houding van werknemers tegenover organisatorische verandering zoals van Callan et al. (1994), Judge et al. (1999) en Holahan & Moos (1987), Kobasa (1982), Fried et al. (1996), Holt et al. (2007) en Naswall et al. (2005) richten zich dan ook op werknemers in het algemeen die de verandering ondergaan en niet zozeer op medewerkers die intensief meewerken aan de implementatie van de verandering. Het is dus goed mogelijk dat de relatie tussen locus of control en houding tegenover de verandering en zodoende succesvolle implementatie dus niet op gaat voor implementerende werknemers. Om de relatie tussen locus of control en de houding van werknemers tegenover verandering en zodoende succesvolle implementatie te onderzoeken, was het voor dit onderzoek dus beter geweest om een aantal niet-implementerende medewerkers te interviewen. Het nadeel hiervan voor dit onderzoek is echter dat tijdens de dataverzameling het implementatieproces zich nog in een relatief vroeg stadium bevond, waarin pilots werden uitgevoerd maar nog geen grootschalige implementatie binnen de organisatie aanwezig was. Hierdoor zouden mogelijke respondenten die zich niet met de implementatie bezighouden nog weinig invloed van de implementatie op hun persoonlijke werkomgeving kunnen merken.

V20: Steun vanuit leiderschap heeft een positieve invloed op de self-efficacy met betrekking tot de te implementeren verandering van implementerende overheidsmedewerkers.

De verwachting dat steun vanuit het leiderschap van de organisatie een positief effect zou hebben op de self-efficacy van implementerende werknemers werd tevens niet bevestigd. In het analysehoofdstuk werd al beschreven dat dit mogelijk is beïnvloed doordat communicatie over steun vanuit de top van de organisatie voornamelijk op werknemers in lagere rangen weinig effect zou hebben wanneer deze werknemers niet merken dat deze communicatie gepaard gaat met concrete ontwikkelingen of verbeteringen in hun persoonlijke werksituatie. Hoewel steun vanuit het leiderschap met betrekking tot self-efficacy van implementerende werknemers onder 'normale' condities dus mogelijk wel bevestigd

zou blijven, bleek dat onder de conditie van verlies in vertrouwen in het leiderschap van de organisatie door jarenlange bezuinigingen dus voor een deel van de werknemers niet bevestigd.

Literatuur

- Adams, W.C. (2015). Conducting semi-structured interviews. In K.E. Newcomer, H.P. Hatry & J.S. Wholey (Red.). *Handbook of practical program evaluation* (pp. 492 – 505). New York, Verenigde Staten: Wiley.
- Alterman, R. (1988). Implementing Decentralization for Neighborhood Regeneration: Factors Promoting or Inhibiting Success. *Journal of American Planning Association*, 54(4), 454-469. doi: 10.1080/01944368808976672
- Armenakis, A.A., & Harris, S.G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183. Opgevraagd van <http://dx.doi.org/10.1108/09534819610113720>
- Armenakis, A.A., Harris, S.G., & Feild, H.S. (1999). Making change permanent: a model for institutionalizing change. In W. Pasmore & R. Woodman (Red.), *Research in Organization Change and Development* (7^e ed.) (pp. 97-128). Greenwich, Verenigde Staten: JAI Press.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G., & Mossholder, K.W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-703.
- Ashford, S.J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 24, 19-36.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. Opgevraagd van <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.315.4567&rep=rep1&type=pdf>
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V.S. Ramachandran (Red.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4) (pp. 71-81). New York, Verenigde Staten: Academic Press.
- Bardach, E. (1977). *The Implementation Game: What Happens After a Bill Becomes Law*. Cambridge: MIT Press.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Introduction: Resolving the tension between theories E and O. In M. Beer & N. Nohria (Red.), *Breaking the code of change* (pp. 1-33). Boston, Verenigde Staten: Harvard Business School Press.
- Bingham, L.B., & Wise, C.R. (1996). The Administrative Dispute Resolution Act of 1990: How Do We Evaluate Its Success? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(3), 383-411.
- Bovey, W., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective processes. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534-548.
- Bowe, R., Ball, J., & Gold, S.J. (1992). *Reforming Education and Changing Schools: Case Studies in Policy Sociology*. London: Routledge.
- Bowen, E.R. (1982). The Pressman-Wildavsky Paradox: Four Addenda or Why Models Based on Probability Theory Can Predict Implementation Success and Suggest Useful Tactical Advice for

- Implementers. *Journal of Public Policy*, 2(1), 1-21. Opgevraagd van <https://www.jstor.org/stable/3998208>
- Boyne, G.A. (2006). Strategies for Public Service Turnaround: Lessons From the Private Sector? *Administration & Society*, 38(3), 365-88.
- Branson, C.M. (2007). *Leading Successful Organisational Change Using Values Alignment*. Paper voorbereid voor 4th Annual ACU International Conference, Sydney, 2007. Opgevraagd van <https://pdfs.semanticscholar.org/21cc/fc587354be754a2d56705b5946b17555b043.pdf>
- Browne, A., & Wildavsky, A.B (1983). Implementation as exploration. In J.L. Pressman & A.B. Wildavsky (Red.) *Implementation* (pp. 232-256). Los Angeles, Verenigde Staten: University of California Press.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Burke, W.W. (2002). *Organization Change: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Burke, W.W., & Biggart, N. (1997). Interorganizational relations. In D. Druckman, J. E. Singer, & H. Van Cott (Red.), *Enhancing organizational performance* (pp. 120-149). Washington D.C., Verenigde Staten: National Academies Press.
- Burke, W.W., & Litwin, G. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18, 523-545.
- Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics* (4^e ed.). London: Prentice Hall.
- Calder, B.J., Phillips, L.W., & Tybout, A.M. (1982). The Concept of External Validity. *Journal of Consumer Research*, 9(3), 240-244. Opgevraagd van <https://www.jstor.org/stable/pdf/2488620.pdf>
- Caldwell, S.D., Herold, D.M., & Fedor, D.B. (2004). Towards an Understanding of the Relationships Among Organizational Change, Individual Differences, and Changes in Person-Environment Fit: A Cross-Level Study. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 868-882. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.868
- Callan, V.J., Terry, D.J., & Schweitzer, R. (1994). Coping resources, coping strategies and adjustment to organizational change: Direct or buffering effects? *Work and Stress*, 8, 372-383.
- Carnall, C. (1995). *Managing Change in Organizations*. New York: Prentice Hall.
- Cerych, L., & Sabatier, P.A. (1986). *Great expectations and mixed performance: The implementation of higher education reforms in Europe*. Stoke-on-Trent: Trentham Books.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: a literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500. doi: 10.1002/hrm.20434
- Clarke, J, Elett, C., Bateman, J., & Rugutt, J. (1996). *Faculty receptivity/resistance to change, personal and organizational efficacy, decision deprivation and effectiveness in research I universities*. Paper gepresenteerd op Annual Meeting of the Association for the Study of Higher Education, Memphis, 1996.

- Cronbach, L.J. (1975). Beyond the Two Disciplines of Scientific Psychology. *American Psychologist*, 30(2), 116-127. Opgevraagd van <https://static1.squarespace.com/static/57309137ab48de6f423b3eec/t/59a7188af7e0ab8b4a87eb59/1504123021308/Cronbach1975.pdf>
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K.G. (2015). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33-60. Opgevraagd van <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726715577707>
- Cummings, T.G., Mohrman, A.M. jr., & Mitroff, I.I. (1990). The actors in large-scale organizational change. In A.M. Mohrman (Red.), *Large-scale organizational change* (pp. 48-61). San Francisco, Verenigde Staten: Jossey-Bass.
- Defensie.nl (z.d.-a). Organisatie. Geraadpleegd van <https://www.defensie.nl/onderwerpen/overdefensie/het-verhaal-van-defensie/organisatie>
- Defensie.nl (z.d.-b). Taken landmacht. Geraadpleegd van <https://www.defensie.nl/organisatie/landmacht/taken>
- Defensie.nl (z.d.-c) Organisatiestructuur landmacht. Geraadpleegd van <https://www.defensie.nl/organisatie/landmacht/organisatiestructuur>
- Edelenbos, J., & Klijn, E.H. (2007). Trust in Complex Decision-Making Networks. A Theoretical and Empirical Exploration. *Administration & Society*, 39(1), 25-50. doi: 10.1177/0095399706294460
- Elmore, R.F. (1980). Backward Mapping: Implementation Research and Policy Decisions. *Political Science Quarterly*, 94, 601-616.
- Elmore, R.F. (1985). Forward and Backward Mapping. In K. Hanf & T. Toonen (Red.), *Policy Implementation in Federal and Unitary Systems* (pp. 33-70). Dordrecht, Nederland: Martinus Nijhoff.
- Fernandez, S., & Rainey, H.G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168-176.
- Fried, Y., Tiegs, R.B., Naughton, T.J., & Ashforth, B.E. (1996). Managers' reactions to a corporate acquisition: A test of an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 401-427.
- Furnham, A., & Marks, J. (2013). Tolerance of Ambiguity: A Review of the Recent Literature. *Psychology*, 4(9), 717-728. Opgevraagd van <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/10078871/1/Tolerance%20of%20Ambiguity.pdf>
- Goggin, M.L. (1986). The "too few cases/too many variables" problem in implementation research. *The Western Political Quarterly*, 39(2), 328-347. doi: 10.2307/448302
- Goggin, M.L., Bowman, A., Lester, J.P., & O'Toole, L.J. jr. (1990). *Implementation Theory and Practice: Toward a Third Generation*. Glenview: Scott Foresman.
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-706. Opgevraagd van <https://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1870&context=tqr/>

- Gornitzka, A., Kyvik, S., & Stensaker, B. (2005). Implementation analysis in higher education. In A. Gornitzka, M. Kogan & A. Amaral (Red.), *Reform and change in higher education: Analysing policy implementation* (pp. 35-56). Dordrecht, Nederland: Springer.
- Hanf, K., Hjern, B., & Porter, D. (1978). Local networks of manpower training in the Federal Republic of Germany and Sweden. In K. Hanf & F. Scharf (Red.), *Interorganizational policy making limits to coordination and central control* (pp. 303-341). Londen, Engeland: SAGE.
- Hanf, K., & O'Toole, L.J. jr. (1992). Revisiting old friends: networks, implementation structures and the management of inter-organizational relations. *European Journal of Political Research*, 21, 163-180. Opgevraagd van <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1475-6765.1992.tb00293.x>
- 't Hart, M., Dekkers, P.A.P., Kamphuis, W., Sassen, J., & De Vries, T. (2016). Het vergroten van adaptiviteit bij Defensie. *Militaire Spectator*, 185(7/8), 320-335.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All changes great and small: exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5(2), 121-151. Opgevraagd van <https://doi.org/10.1080/14697010500082902>
- Hinings, C.R., & Greenwood, R. (1988). *The Dynamics of Strategic Change*. Oxford: Basil Blackwell.
- Hoepfl, M.C. (1997). Choosing Qualitative Research: A Primer for Technology Education Researchers. *Journal of Technology Education*, 9(1), 47-63. Opgevraagd van <https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/8633/hoepfl.pdf?sequence=1>
- Holahan, C.J., & Moos, R.H. (1987). Personal and contextual determinants of coping strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 946-955.
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Feild, H.S., & Harris, S.G. (2007). Readiness for organizational change. The systematic development of a scale. *The journal of applied behavioral science*, 43(2), 232-255. doi: 10.1177/0021886306295295
- Holzer, M., & Callahan, K. (1998). *Government at Work: Best Practices and Model Programs*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hupe, P., & Saetren, H. (2014). The sustainable future of implementation research: on the development of the field and its paradoxes. *Public Policy and Administration*, 29(2), 77-83. doi: 0.1177/0952076714525108
- Jacobsen, D.I. (2013). Network Context, Trust and Success. Evidence from Regional Governance Networks in Norway. *Lex Localis – Journal of Local Self-Government*, 11(4), 851-869.
- Jamali, D., Houry, G., & Sahyoun, H. (2006). From bureaucratic organizations to learning organizations: an evolutionary roadmap. *The Learning Organization*, 13(4), 337-352.
- Jimmieson, N.L., Terry, D.J., & Callan, V.J. (2004). A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational Change: The Role of Change-Related Information and Change-Related Self-Efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 11-27. Opgevraagd van <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.1.11>

- Johnson, G., & Leavitt, W. (2001). Building on Success: Transforming Organizations through an Appreciative Inquiry. *Public Personnel Management*, 30(1), 129-136.
- Jones, R., & Noble, G. (2008) Managing the Implementation of Public-Private Partnerships. *Public Money and Management*, 28(2), 109-114.
- Joosten, E. (2017). *De toekomst van Defensie in een onzekere wereld* (Masterscriptie).
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Pucik, C.J., & Welbourne, T.M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107-122.
- Judson, A.S. (1991). *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change*. Cambridge: Blackwell.
- Kanter, R.M. (1983). *The Change Masters*. New York: Simon & Schuster.
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kemp, E.J. jr., Funk, R.J., & Eadie, D.C. (1993). Change in Chewable Bites: Applying Strategic Management at EEOC. *Public Administration Review*, 53(2), 129-134.
- Kiser, L., & Ostrom, E. (1982). The Three Worlds of Action. In E. Ostrom (Red.), *Strategies of Political Inquiry* (pp. 179-222). Beverly Hills, Verenigde Staten: Sage.
- Klein, K.J., & Sorra, J.S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21(4), 1055-1080.
- Klijin, E.H., & Koppenjan, J.F.M. (2000). Public Management and Policy Networks. *International Journal of Research and Theory*, 2(2), 135-158. doi:10.1080/14719030000000007
- Klijin, E.H., Steijn, A.J., & Edelenbos, J. (2010). The impact of network management strategies on the outcomes in governance networks. *Public Administration*, 88(4), 1063-1082.
- Knops, R.W. (2015, 2 november). Motie van het lid Knops. 34300 X Nr. 25. Geraadpleegd op <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-34300-X-25.html>
- Knops, R.W., Vuijk, R., & Eijsink, A.M.C. (2016, 7 juli). Motie van het lid Knops C.S. 34300 X Nr. 121. Geraadpleegd op <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-34300-x-121.html>
- Kobasa, S.C. (1979). Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1-11.
- Kobasa, S.C. (1982). Commitment and coping in stress resistance among lawyers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 707-717.
- Koontz, T.M., & Newig, J. (2014). From Planning to Implementation: Top-Down and Bottom-up Approaches for Collaborative Watershed Management. *Policy Studies Journal*, 42(3), 416-442. Opgevraagd van <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/psj.12067>
- Kotter, J.P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.

- Kuipers, B.S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organization: A literature review. *Public Administration*, 92(1), 1-20. Opgevraagd van <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/padm.12040>
- Lau, C.M., & Woodman, R.W. (1995). Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38, 537-554.
- Laumann, E.O., & Knoke, D. (1987). *The organisational state: Societal choice in National Policy Domains*. Wisconsin, Verenigde Staten: University of Wisconsin Press.
- Laurent, A. (2003). Entrepreneurial Government: Bureaucrats as Business People. In M.A. Abramson & A.M. Kieffaber (Red.), *New Ways of Doing Business* (pp. 13-47). Lanham, Verenigde Staten: Rowman & Littlefield.
- Lazin, F.A. (1973). The Failure of Federal Enforcement of Civil Rights Regulations in Public Housing, 1963-1971: The Co-optation of a Federal Agency by its Local Constituency. *Policy Sciences*, 4, 263-273. Opgevraagd van <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/BF01435124.pdf>
- Levina, N., & Vaast, E. (2005). The Emergence of Boundary Spanning Competence in Practice: Implications for Implementation and Use of Information System. *MIS Quarterly*, 29(2), 335-363. Opgevraagd van : <https://www.jstor.org/stable/25148682>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Lipsky, M. (1971). Street-level bureaucracy and the analysis of urban reform. *Urban affairs quarterly*, 6(4), 391-409. Opgevraagd van https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/107808747100600401?casa_token=q06kslnfPUEAAAAA:37xMyoHUZgJZqz4PkGG51rL3FkP7z1fl6CIPHZHemdYXK_2idhOk2mCrX4t22VTf-8T0NIQ6aj8Yvw
- Lowry, W. (1992). *The dimensions of federalism: State governments and pollution control policies*. Durham: Duke University Press.
- Lynn, L.E. jr. (1996). *Public Management as Art, Science, and Profession*. Chatham: Chatham House.
- Majone, G., & Wildavsky, A.B. (1979). Implementation as Evolution. In J.L. Pressman & A.B. Wildavsky (Red.), *Implementation* (pp. 163-180). Los Angeles, Verenigde Staten: University of California Press.
- Matland, R.E. (1995). Synthesizing the implementation literature: The ambiguity-conflict model of policy implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(2), 145-175.
- Mazmanian, D.A., & Sabatier, P.A. (1980). The implementation of public policy: a framework of analysis. *Policy Studies Journal*, 8(4), 538-560. Opgevraagd van <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1541-0072.1980.tb01266.x>
- Mazmanian, D.A., & Sabatier, P.A. (1989). *Implementation and Public Policy: With a New Postscript*. Lanham: University Press of America.

- McIntosh, M.J. & Morse, J.M. (2015). Situating and Constructing Diversity in Semi-Structured Interviews. *Global Qualitative Nursing Research*, 1-12. Opgevraagd van <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2333393615597674>
- Miller, D., & Friesen, P.H. (1984). *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Ministerie van Defensie (2016). *Nederlandse visie op Het Total Force Concept*. Opgevraagd van www.defensie.nl/binaries/defensie/documenten/publicaties/2016/10/12/fhet-total-force-concept-discussienota-2016-Total-Force-2020-discussienota.pdf&usg=AOvVaw1Fim_5JYtzXcFhDMszUZVc
- Ministerie van Defensie (2017a). *Plan van aanpak uitvoering Total Force concept*. Opgevraagd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2017/01/13/kamerbrief-over-plan-van-aanpak-uitvoering-total-force-concept>
- Ministerie van Defensie (2017b). *Rapportage adaptieve krijgsmacht*. Opgevraagd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2017/10/26/kamerbrief-met-voortgangsrapportage-over-invoering-adaptieve-krijgsmacht>
- Ministerie van Defensie (2018a). *Defensienota 2018. Investeren in onze mensen, slagkracht en zichtbaarheid*. Opgevraagd van www.defensie.nl/binaries/defensie/documenten/beleidsnota-s/2018/03/26/defensienota-2018-210318-2BDefensienota-2Bdefinitief.pdf&usg=AOvVaw3IYWcxhkT2gRaZ1r6i72d8
- Ministerie van Defensie (2018b). *Rapportage adaptieve krijgsmacht*. Opgevraagd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2018/11/08/kamerbrief-met-rapportage-adaptieve-krijgsmacht>
- Ministerie van Defensie (2019). *Defensie doctrine 2019*. Opgevraagd van www.defensie.nl/downloads/publicaties/2019/06/19/herziene-nederlandse-defensie-doctrine-ndd-2019
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organizational Design. *Management Science*, 26(3), 322-341. Opgevraagd van <https://www.jstor.org/stable/pdf/2630506.pdf>
- Mitchell, J.C. (1983). Case and Situation Analysis. *The Sociological Review*, 31(2), 187-211. Opgevraagd van <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1467-954X.1983.tb00387.x>
- Mitchell, W.C., & Munger, M.C. (1991). Economic Models of Interest Groups: An Introductory Survey. *American Journal of Political Science*, 35(2), 512-546. Opgevraagd van <https://www.jstor.org/stable/2111373>
- Morse, J.M. (2010). Simultaneous and Sequential Qualitative Mixed Method Designs. *Qualitative Inquiry*, 16(6), 483-491. doi: 0.1177/1077800410364741
- Nadler, D.A., & Nadler, M.B. (1998). *Champions of Change: How CEOs and Their Companies Are Mastering the Skills of Radical Change*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Naswall, K., Sverke, M., & Hellgren, J. (2005). The moderating role of personality characteristics on the relationship between job insecurity and strain. *Work & Stress, 19*, 37-49.
- Nelson, A., Cooper, C.L., & Jackson, P.R. (1995). Uncertainty amidst change: The impact of privatization on employee jobsatisfaction and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 68*, 57-71.
- Neves, P. (2009). Readiness for Change: Contributions for Employee's Level of Individual Change and Turnover Intentions. *Journal of Change Management, 9*(2), 215-231. doi: 10.1080/14697010902879178
- Newton, T.J., & Keenan, A. (1990). The moderating effect of the Type A behavior pattern and locus of control upon the relationship between change in job demands and change in psychological strain. *Human Relations, 43*, 1229-1255.
- O'Toole, L.J. jr. (1986). Policy Recommendations for Multi-Actor Implementation: An Assessment of the Field. *Journal of Public Policy, 6*(2), 181-210. Opgevraagd van https://www.jstor.org/stable/pdf/3998344.pdf?casa_token=GO5U9xA1S70AAAAA:FX8HXXI_cXktUAgeklLoJGct96_LTUUKrYEsNZJ9kwWgCz4f_BpOUIKkdy13FyLMalHZfJmuGu-ubKmTuCkZcJ7978kou0eqpm4EjYtaw3ug4O47zNMG
- O'Toole, L.J. jr. (2000). Research on policy implementation: Assessment and prospects. *Journal of Public Administration Research and Theory, 10*(2), 263-288.
- O'Toole, L.J. jr. (2004). The theory-practice issue in policy implementation research. *Public Administration, 82*(2), 309-329. Opgevraagd van https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.0033-3298.2004.00396.x?casa_token=dUykqfpov44AAAAA:7vx1tqBwtG--KjjjKJBjs9dB1Zo2jZcMNYO7k50NvmRWNYV6nnhZZHcA0sztNtbNLyyz9m9PpnuDwIZB
- O'Toole, L.J. jr. (2011). The EDA in Oakland, A Case that Catalyzed a Field. *Public Administration, 71*(1), 116-120.
- O'Toole, L.J. jr., & Meier, K.J. (1999). Modeling the Impact of Public Management: Implications for Structural Context. *Journal of Public Administration Research and Theory, 9*(4), 505-526.
- O'Toole, L.J. jr., Slade, C.P., Brewer, G.A., & Gase, L.N. (2011). Barriers and Facilitators to Implementing Primary Stroke Center Policy in the United States: Results From 4 Case Study States. *American Journal of Public Health, 101*(3), 561-566. doi: 10.2105/AJPH.2010.197954
- Pettigrew, A.M., Woodman, W.R., & Cameron, K.S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal, 44*(4), 697-713.
- Regan, P.M. (1984) Personal Information Policies in the United States and Britain: The Dilemma of Implementation Considerations. *Journal of Public Policy, 4*(1), 19-38.
- Reger, R.K., Mullane, J.V., Gustafson, L.T., & DeMarie, S.M. (1994). Creating earthquakes to change organizational mindsets. *Academy of Management Executive, 8*, 31-46.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2009). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80(1), 1-28. Opgevraagd van <https://doi.org/10.1037/h0092976>
- Palumbo, D.J., Maynard-Moody, S., & Wright, P. (1984). Measuring Degrees of Successful Implementation. *Evaluation Review*, 8(1), 45-74.
- Perrone, V., Zaheer, A., & McEvily, B. (2003). Free to be trusted? Organizational restraints on trust in boundary spanners. *Organization Science*, 14(3), 422-439.
- Plowman, D.A., Baker, L.T., Beck, T.E., Kulkarni, M., Solansky, S.T., & Travis, D.V. (2007). Radical Change Accidentally: The Emergence and Amplification of Small Change. *Academy of Management Journal*, 50(3), 515-43.
- Pope, C., Robert, G., Bate, P., Le May, A., & Gabbay, J. (2006). Lost in Translation: A Multi-Level Case Study of the Metamorphosis of Meanings and Action in Public Sector Organizational Innovation. *Public Administration*, 84(1), 59-79.
- Pressman, J.L., & Wildavsky, A.B. (1973). *Implementation*. Berkeley: University of California Press.
- Sabatier, P.A. (1986). Top-down and Bottom-up Approaches to Implementation Research: A Critical analysis and Suggested Synthesis. *Journal of Public Policy*, 6(1), 21-48. Opgevraagd van <https://www.jstor.org/stable/399835>
- Sabatier, P.A. (2005). From policy implementation to policy change: A personal odyssey. In A. Gornitzka, M. Kogan & A. Amaral (Red.), *Reform and change in higher education* (pp. 17-34). Dordrecht, Nederland: Springer.
- Saetren, H. (1986). *The implementation of public policy*. Oslo: Universitetsforslaget.
- Saetren, H. (2005). Facts and Myths About Research on Public Policy Implementation: Out-of-Fashion, Allegedly Dead, but Still Very Much Alive and Relevant. *Policy studies Journal*, 33(4), 559-582.
- Saetren, H. (2014). Implementing the third generation research paradigm in policy implementation research: An empirical assessment. *Public Policy and Administration*, 29(2), 84-105. doi: 10.1177/0952076713513487
- Schein, E.H. (1987). *Process consultation: Lessons for managers and consultants* (Vol. 2). Reading: Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Reading: Addison-Wesley.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-53.
- Schofield, J. (2001). Time for a revival? Public policy implementation: a review of the literature and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 245-263. Opgevraagd van https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/1468-2370.00066?casa_token=8xRvG7TOM44AAAAA:w_IuL62uG7wlqIXnlJT8431I-fiuTpJSdAQpI9VGYn2J8piJo7p8-eymU7gzd8-4Ka02FIQvEaKO_TUR

- Staw, B.M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: a dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469-80.
- Stofile, S.Y. (2008). Factors affecting the implementation of inclusive education policy: A case study in one province in South Africa (Dissertatie). Opgevraagd van https://etd.uwc.ac.za/xmlui/bitstream/handle/11394/2827/Stofile_PHD_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Strebel, P. (1996). Why do employees resist change? *Harvard Business Review*, 74(3), 86-92.
- Superfine, B.M. (2005). The Politics of Accountability: The Rise and Fall of Goals 2000. *American Journal of Education*, 112(1), 10-43. Opgevraagd van <https://www.jstor.org/stable/10.1086/444513>
- Sweijts, T., Bekkers, F., De Spiegeleire, S., & Roelen, M. (2018). *Playing to your strengths*. Den Haag: The Hague Centre for Strategic Studies. Opgevraagd van <https://hcss.nl/report/playing-your-strengths-different-perspective-future-capabilities-royal-netherlands-army>
- Tushman, M.L., & Scanlan, T.J. (1981). Characteristics and external orientations of boundary spanning individuals. *Academy of Management Journal*, 24, 83-98.
- Van de Ven, A.H., & Poole, M.S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540. Opgevraagd van <https://www.jstor.org/stable/258786>
- Van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2014). The effects of boundary spanners on trust and performance of urban governance networks: findings from survey research on urban development projects in the Netherlands. *Policy Sciences*, 47(1), 3-24. Opgevraagd van <https://link.springer.com/article/10.1007/s11077-013-9181-2>
- Van Meter, D.S., & Van Horn, C.E. (1975). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. *Administration and Society*, 6, 445-488.
- Walker, H.J., Armenakis, A.A., & Bernerth, J.B. (2007). Factors influencing organizational change efforts. An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 761-773. doi: 10.1108/09534810710831000
- Wanberg, C.R., & Banas, J.T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132-142.
- Weick, K., & Quinn, R. (1999). Organizational change and development, *Annual Review of Psychology*, 50, 361-86.
- Wheat, D. (2010). What Can System Dynamics Learn From the Public Policy Implementation Literature? *Systems Research and Behavioral Science*, 27, 425-442. doi: 10.1002/sres.1039
- Wikberg, P., Johansson, B., Sassen-van Meer, J., Peach, J., Yelle, M., & Ward-King, J. (2017). *Human and organizational adaptability and agility in the military organizations: Perspectives from Sweden, the Netherlands, and Canada*. Opgevoerd naar het 22nd International Command and Control Research and Technology Symposium, Los Angeles, 2017.

Winter, S. (2012). Implementation Perspectives: Status and Reconsideration. In B. Peters & Jon Pierre (Red.). *The SAGE Handbook of Public Administration* (pp. 265-278). Los Angeles, Verenigde Staten: Sage Publications.

Yukl, G.A. (2002). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall

Appendix

Appendix A: Afkortingenlijst

ACF: Advocacy Coalition Framework

CDS: Commandant der Strijdkrachten

CLAS: Commando Landstrijdkrachten

C-LAS: Commandant Landstrijdkrachten

CLSK: Commando Luchstrijdkrachten

CMI(-Commando): Civiel Militair Interactiecommando

CPM: Coördinerend Programmamanagement

CZSK: Commando Zeestrijdkrachten

DAK-CLAS: De Adaptieve Krijgsmacht – Commando Landstrijdkrachten

DMO: Defensiematerieelorganisatie

DO: Defensieonderdeel

DOSCO: Defensieondersteuningscommando

DSV: De Sammensluttede Vognmænd af 13-7 1976 A/S (transportbedrijf)

HDP: Hoofddirectie Personeel

KMar: Koninklijke Marechaussee

KPI: Kritieke Prestatie Indicator

MKB-Nederland: Midden- en kleinbedrijf Nederland

NAVO: Noord-Atlantische Verdragsorganisatie

NIDV: Stichting Nederlandse Industrie voor Defensie en Veiligheid

NOV: Nederlandse Officieren Vereniging

OPCO: Operationeel Commando

PCDS: Plaatsvervangend Commandant der Strijdkrachten

P-CLAS: Plaatsvervangend Commandant Landstrijdkrachten

TNO: Nederlandse Organisatie voor toegepast natuurwetenschappelijk onderzoek

Appendix B: Topiclist

Tabel 2: Topiclist

Onderwerp	Vragen
a. Algemeen	<p>1. Wat is uw functie met betrekking tot de adaptieve krijgsmacht?</p> <p>2. Wat houdt volgens u de adaptieve krijgsmacht in?</p> <p>3. Wat is op dit moment de stand van zaken van de adaptieve krijgsmacht?</p> <p>4. Wat zijn volgens u de belangrijkste taken van Defensie?</p>
b. Duidelijke doelen van de adaptieve krijgsmacht	5. In hoeverre denkt u dat de doelen van de adaptieve krijgsmacht duidelijk zijn?
c. Causale theorie adaptieve krijgsmacht	6. In hoeverre denkt u dat beleidsmiddelen die beschreven staan in beleidsdocumenten leiden tot de adaptieve krijgsmacht?
d. Flexibiliteit beleid adaptieve krijgsmacht	7. In hoeverre hebben mensen die aan de adaptieve krijgsmacht meewerken keuzevrijheid in hoe ze dit doen?
e. Betrokken en vaardige implementatoren adaptieve krijgsmacht	<p>8. In hoeverre denkt u dat medewerkers die meewerken aan het uitvoeren van de adaptieve krijgsmacht hier vaardig in zijn?</p> <p>9. Hoe betrokken bij de adaptieve krijgsmacht denkt u dat medewerkers die de adaptieve krijgsmacht uitvoeren zijn?</p>
f. Resources implementatie adaptieve krijgsmacht	10. Denkt u in dat er voldoende resources beschikbaar zijn voor de verandering?
g. Steun leiderschap voor adaptieve krijgsmacht	<p>11. In hoeverre denkt u dat mensen uit het leiderschap van de organisatie de adaptieve krijgsmacht steunen?</p> <p>Indien steun vanuit leiderschap (deels) aanwezig: 11a. Communiceren ze dit ook naar de organisatie toe dat ze de adaptieve krijgsmacht steunen?</p>
h. Steun belangengroepen en politiek voor adaptieve krijgsmacht	<p>12. Wat is volgens u de houding van de politiek tegenover de adaptieve krijgsmacht?</p> <p>13. Wat is volgens u de houding van belangengroepen tegenover de adaptieve krijgsmacht?</p>
i. Boodschap van discrepantie adaptieve krijgsmacht	14. In hoeverre denkt u dat vanuit de organisatie aan medewerkers is gecommuniceerd dat het nodig is voor de organisatie om te veranderen?

j. Personal valence en locus of control	<p>15. Wat vindt u van de adaptieve krijgsmacht?</p> <p>16. Heeft u het idee dat u er invloed op kan uitoefenen?</p> <p>17. Wat vinden medewerkers van Defensie van de adaptieve krijgsmacht?</p>
k. Self-efficacy werknemers adaptieve krijgsmacht	18. Denkt u dat werknemers verwachten dat ze goed kunnen blijven functioneren bij doorvoering van de adaptieve krijgsmacht?
l. Boundary spanners adaptieve krijgsmacht	<p>19. Zijn er individuen die een rol spelen in het verbinden van organisaties met betrekking tot de adaptieve krijgsmacht?</p> <p>Indien overbrengen van informatie niet is besproken: 19a. Spelen er ook individuen een rol in het overbrengen van informatie tussen de organisaties?</p>
m. Vertrouwen netwerken adaptieve krijgsmacht	20. In hoeverre denkt u dat er wederzijds vertrouwen is tussen Defensie en andere organisaties waar mee wordt samengewerkt voor de adaptieve krijgsmacht?
n. Succesvolle implementatie adaptieve krijgsmacht	21. In hoeverre denkt u dat de implementatie van de adaptieve krijgsmacht tot nu toe succesvol is?
o. Overig	<p>22. Wat zijn volgens u obstakels die de adaptieve krijgsmacht in de weg zitten?</p> <p>23. Wat zijn volgens u dingen die goed gaan voor de adaptieve krijgsmacht?</p> <p>24. Welke zaken die invloed kunnen hebben op het succes van de adaptieve krijgsmacht zijn volgens u het meest belangrijk?</p>

Appendix C: Interviewlijst

Tabel 3: Interviewlijst

Respondent-nummer	Afdeling	Rangcluster*	Geslacht	Datum
1	CPM	-	V	26-04-2019
2	CPM	hoofdofficier	M	30-04-2019
3	DAK-CLAS	onderofficier	M	15-05-2019
4	DAK-CLAS	hoofdofficier	M	16-05-2019
5	DAK-CLAS	hoofdofficier	M	20-05-2019
6	Staf CLAS	hoofdofficier	M	20-05-2019
7	Bestuursstaf	hoofdofficier	V	22-05-2019
8	DAK-CLAS	hoofdofficier	M	23-05-2019
9	DAK-CLAS	hoofdofficier	M	23-05-2019
10	DAK-CLAS	hoofdofficier	M	27-05-2019
11	101 geniebataljon	onderofficier	M	29-05-2019
12	CPM	hoofdofficier	M	3-6-2019
13	CZSK	hoofdofficier	M	3-6-2019
14	101 geniebataljon	korporaal	M	6-6-2019
15	101 geniebataljon	subalterne officier	M	6-6-2019
16	101 geniebataljon	onderofficier	M	6-6-2019
17	101 geniebataljon	onderofficier	M	6-6-2019
18	101 geniebataljon	onderofficier	M	6-6-2019

*Elk rangcluster omvat twee tot vier rangen. De volgorde van rangclusters is:

- opperofficieren
- hoofdofficieren
- subalterne officieren
- onderofficieren
- korporaals
- manschappen