



DE WEG NAAR BESLUITVORMING

Een onderzoek naar verschillende factoren die van invloed zijn om tot besluiten te komen waar het hoofd van de dienst eenheid en de medezeggenschapscommissie bij betrokken zijn.

Auteur: Kimberly Salman

Onderwijsinstelling: Rotterdam School of Management – Erasmus University

Studie: Parttime Master Bedrijfskunde

Coach: Dr. B. Koene

Meelezer: Prof dr. S. Soeters

Verantwoordelijkheid

De inhoud van deze afstudeerscriptie in het kader van de studie Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit van Rotterdam, School of Management is geheel voor mijn verantwoordelijkheid. Het auteursrecht berust bij mij en het gepresenteerde werk is origineel en bevat geen andere bronnen dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de referenties. De Rotterdam School of Management is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en zal in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud aanvaarden

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie ter afronding van de masterstudie Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. 2.5 jaar geleden heb ik de eerste gesprekken gevoerd met mijn leidinggevende om deze master te volgen. De twijfel sloeg toe “Kan ik dit wel?”. Door het vertrouwen die mij is gegeven en de kans die mij is geboden door de organisatie, kan ik nu met trots dit voorwoord schrijven waarbij ik tot een afronding kom van mijn Master Bedrijfskunde.

Afgelopen twee jaar is een bijzondere reis geweest, een intensieve periode waarbij ik veel heb mogen leren van docenten, hoogleraren en mijn medestudenten. Door de COVID-19 omstandigheden is vanuit het fysieke onderwijs helaas de stap gemaakt richting het digitale onderwijs. Door goede begeleiding en de mogelijkheid om de lessen digitaal te volgen heb ik, ondanks de maatregelen, een leerzame periode gehad.

Mijn coach en meeleezer wil ik bedanken voor de gezamenlijke sparringsmomenten, deze momenten heb ik als zeer waardevol ervaren. De kritische feedback die ik heb ontvangen hebben er mede voor gezorgd dat deze scriptie tot stand is gekomen. Ik wil mijn dank uitspreken naar mijn medestudenten, Hans, Pauline, Hapte en Lieke. Het afgelopen half jaar hebben we wekelijks contact gehad, deze momenten hebben mij nieuwe inzichten en motivatie gegeven om mijn scriptie af te ronden. De respondenten wil ik bedanken voor de interessante gesprekken die we met elkaar hebben gevoerd.

De keuze voor het onderwerp van mijn scriptie was snel gemaakt, geboeid door de dynamieken die tussen management en medezeggenschapscommissies bestaan hebben mij afgelopen half jaar beziggehouden hierdoor heb met veel plezier gewerkt aan deze scriptie. Ik wens u veel plezier met het lezen van dit onderzoeksrapport.

Voorhout, augustus 2021
Kimberly Salman

Samenvatting

Dit onderzoek geeft nieuwe inzichten in factoren die van invloed zijn op besluitvorming tussen de medezeggenschapscommissie (MC) en het management in de militaire context. Doordat het onderzoek zich heeft afgespeeld in een militaire omgeving wordt gesproken over het hoofd van de diensteenheid, (HDE) en de MC. De MC heeft recent het vertrouwen opgezegd in het overleg dat plaatsvindt met de HDE. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden na het herstel van de vertrouwensbreuk waarna de overleggen tussen de HDE en MC weer zijn hervat.

In dit onderzoek is gebleken dat samenwerking tussen de HDE en MC, de positie van de MC en de datakwaliteit de gezamenlijke besluiten beïnvloeden. Naar aanleiding van het literatuuronderzoek was de verwachting dat samenwerken, vertrouwen, politiek gedrag en procedurele rechtvaardigheid invloed heeft om tot besluiten te komen met elkaar.

Samenwerking tussen de partijen is van invloed op de besluiten die tussen de HDE en MC plaatsvindt. Het vertrouwen, politiek gedrag en procedurele rechtvaardigheid zijn direct van invloed op de samenwerking en hierdoor indirect van invloed op het besluitvormingsproces.

De positie van de MC die onderverdeeld is in, grote van de organisatie, bevoegdheden, compositie en de afspiegeling is ook van invloed om gezamenlijk tot besluiten te komen. De invloed van deze onderwerpen op de onderzoeksvraag is groter dan verwacht. Het is gebleken dat de afspiegeling van de achterban een rol speelt. Verschillende medewerkers van de brigades zijn niet vertegenwoordigd in de MC, zo is gebleken dat er geen vrouwen vertegenwoordigd zijn in de MC en ontbreekt er vertegenwoordiging vanuit de officieren.

De span of control van de medezeggenschapscommissie en de HDE is groot waardoor besluitvorming lang duurt of geheel uitblijft. Het Landelijk Tactisch Commando bestaat uit 6000 medewerkers, de grootte van de eenheid is van invloed om gezamenlijk tot besluiten te komen. Het is voor beide partijen onmogelijk om op de hoogte te zijn van alle onderwerpen die spelen in de organisatie. Er bestaat onduidelijkheid vanuit het management over de bevoegdheden van de MC. De vraag die wordt gesteld is waar kan en mag de MC over gaan. De MC geeft aan dat zij over alle onderwerpen die met de bedrijfsvoering te maken hebben geïnformeerd moeten worden, het management vraagt zich af of

dit wel moet. Daarnaast is de uitvoering van het BOB-model die als doel dient om met elkaar tot besluitvorming niet effectief op de wijze waarop die nu wordt toegepast.

Als laatste is geconcludeerd dat de kwaliteit van de documenten van invloed is om tot besluiten te komen zowel het management als de MC geven aan dat de kwaliteit van de documenten ondermaats is waardoor besluiten uitblijven.

Samenwerking tussen de HDE en MC, de positie van de MC, en de datakwaliteit hebben een directe invloed om gezamenlijk tot besluiten te komen. Aandacht voor deze thema's kan de besluitvorming tussen beide partijen op een positieve manier beïnvloeden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1. Inleiding	9
1.1 Onderzoeksvraag.....	10
1.2 Context.....	10
1.3 Wetenschappelijke implicatie	10
1.4 Praktische implicatie.....	11
1.5 Onderzoeksmodel	11
1.6 Leeswijzer.....	12
2. Literatuurstudie	13
2.1 Besluitvorming.....	13
2.2 De medezeggenschapscommissie	15
2.3 Structuur en context samenwerking HDE en MC.....	19
2.4 Vertrouwen	21
2.5 Procedurele rechtvaardigheid.....	24
2.6 Politiek gedrag in organisaties	26
2.7 Conclusie	27
3. Methodologie	30
3.1. Inleiding	30
3.2 Onderzoekscontext.....	30
3.3 Onderzoeksfilosofie	31
3.4 Onderzoeksaanpak	31
3.5 Onderzoeksstrategie.....	32
3.6 Dataverzameling	32

3.7 Selectie respondenten.....	34
3.8 Data-analyse.....	35
3.9 Datastructuur.....	37
3.10 Rol van de onderzoeker	38
3.11 Kwaliteitscriteria.....	39
4. Resultaten.....	42
4.1 Conceptueel model.....	42
4.2 Vertrouwen	43
4.3 Procedurele rechtvaardigheid.....	44
4.4 Politiek gedrag	46
4.5 Samenwerken.....	47
4.6 Positie van de MC.....	48
4.7 Datakwaliteit	50
5. Discussie en conclusie	52
5.1 Discussie	52
5.2 Conclusie	55
5.3 Beperkingen van het onderzoek.....	56
5.4 Suggesties voor vervolgonderzoek	56
Literatuurlijst	57
Bijlage 1 Historisch narratief	60
Bijlage 2 Interview Protocol	61

1. Inleiding

Bij de Nederlandse Krijgsmacht hebben de MC en de HDE een samenwerkingsverband die opgelegd wordt door het Besluit Medezeggenschap Defensie (BMD). Het BMD is de regelgeving waarin staat vermeld dat elke eenheid een eigen MC moet instellen voor het goed functioneren van de organisatie. Samenwerking tussen de MC en HDE binnen Defensie verloopt niet altijd goed. De MC voelt zich binnen de krijgsmacht onvoldoende gehoord en wordt te laat of nauwelijks betrokken bij reorganisaties, terwijl de organisatie dit wel verplicht is (Ministerie van Defensie, 2018).

Recent is gebleken dat de samenwerking tussen de HDE en MC bij het operationeel hoofdkwartier van de Koninklijke Marechaussee, het Landelijk Tactisch Commando, niet goed verloopt. Op 23 februari 2021 hebben 6000 medewerkers werkzaam bij het Landelijk Tactisch Commando een infobulletin ontvangen van de MC waarin het vertrouwen wordt opgezegd in de formele overleggen die plaatsvinden met de HDE. Door het opgezegde vertrouwen vindt er geen overleg meer plaats tussen de HDE en MC. De HDE mag hierdoor geen onomkeerbare beslissingen nemen of uitvoeren die gericht zijn op de bedrijfsvoering van het Landelijk Tactisch Commando. De HDE dient de MC in de gelegenheid te brengen om advies te geven over onderwerpen die betrekking hebben op de volgende onderwerpen die plaatsvinden binnen de eenheid: de wijze waarop het algemeen personeelsbeleid, arbeids- en dienstvoorwaarden worden toegepast, aangelegenheden op het gebied van veiligheid, de gezondheid en het welzijn, aangelegenheden met betrekking tot het woon-en leefklimaat en de technische en economische dienstuitvoering (Artikel 27 BMD). De beslissingen op bovenstaande onderwerpen bleven uit door het opgezegde vertrouwen in de overleggen. Indien er geen besluiten genomen worden over deze onderwerpen worden verbeteringen of veranderingen niet doorgevoerd in de organisatie. Indirect kan dit van invloed zijn op de primaire taak van de organisatie, het waken over de veiligheid van de Nederlandse staat.

De Koninklijke Marechaussee is een militaire politieorganisatie. Het Landelijk Tactisch Commando is het operationele hoofdkwartier van de organisatie. De eenheid is verplicht om volgens het BMD een MC in te richten. Het instellen van een MC is in het belang van het goed functioneren van de organisatie in al haar doelstellingen (artikel 3 BMD), zij zijn de vertegenwoordiging van de medewerkers die werkzaam zijn binnen de eenheid. De MC heeft verschillende bevoegdheden zoals

het initiatiefrecht, informatierecht en een adviesrecht met overeenstemmingsvereiste. Het adviesrecht met overeenstemmingsvereiste is een bevoegdheid waarbij de MC invloed kan en mag uitoefenen op onderwerpen die samenhangen met de bedrijfsvoering van de eenheid. De HDE moet de MC in gelegenheid stellen om advies uit te brengen over een voorgenomen maatregel (artikel 29 BMD). Indien de MC niet akkoord gaat wordt de voorgenomen maatregel niet uitgevoerd.

Besluiten nemen op onderwerpen is het resultaat van de samenwerking die plaatsvindt tussen de HDE en de MC en van belang om plannen en wijzigingen door te voeren. Het vertrouwen werd door de MC opgezegd in de overleggen waardoor geen besluiten werden gemaakt. Beide partijen hebben eigen belangen waardoor een spanningsveld ontstaat tussen elkaar, vertrouwen in elkaar is dan niet vanzelfsprekend. Als er geen besluiten met elkaar genomen worden is dit van invloed op het goed functioneren van de organisatie. In dit onderzoek wordt onderzocht welke factoren de besluitvorming die plaatsvindt tussen de HDE en MC beïnvloeden.

1.1 Onderzoeksvraag

Door middel van een kwalitatief onderzoek wordt de volgende onderzoeksvraag beantwoord:

Welke factoren beïnvloeden de besluitvorming die plaatsvindt tussen het Hoofd van de Diensteenheid en de medezeggenschapscommissie van het Landelijk Tactisch Commando van de Koninklijke Marechaussee?

1.2 Context

De Koninklijke Marechaussee is één van de vier krijgsmachtsonderdelen binnen het Ministerie van Defensie. Het onderzoek wordt uitgevoerd bij het operationeel hoofdkwartier van de Koninklijke Marechaussee, het Landelijk Tactisch Commando. Het Landelijk Tactisch Commando is een eenheid met een sterk hiërarchische structuur waarbij de commandant en plaatsvervangend commandant verantwoordelijk zijn voor de gehele eenheid. Belangrijke besluiten over onderwerpen die samenhangen met de bedrijfsvoering dienen afgestemd te worden met de MC, de achterban van de medewerkers.

1.3 Wetenschappelijke implicatie

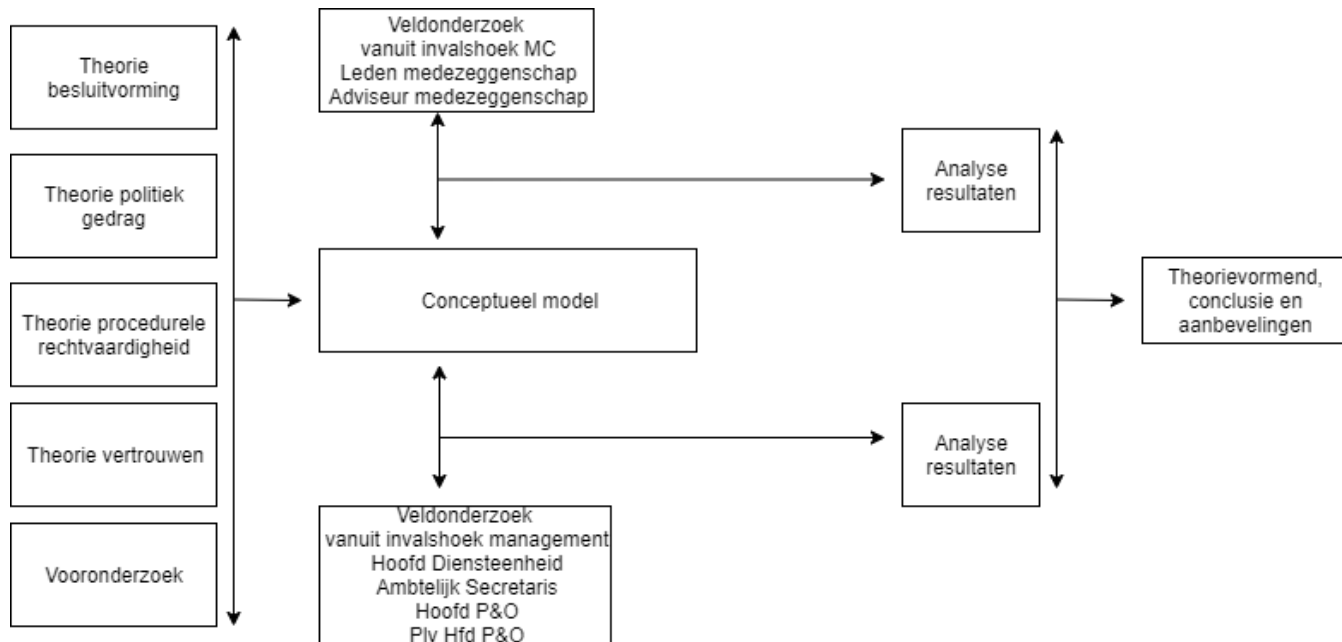
Door middel van een kwalitatief onderzoek wordt onderzoek gedaan naar de factoren die de besluitvorming tussen de HDE en de MC beïnvloeden. Door dit onderzoek wordt een bijdrage geleverd aan de uitbreiding van de wetenschappelijke literatuur op dit gebied. De context is een uitbreiding op de wetenschappelijke literatuur op het gebied van ondernemingsraden in een militaire context.

1.4 Praktische implicatie

Het onderzoek kan praktische inzichten geven over de factoren die van invloed zijn op de besluitvorming. De HDE en MC zijn op elkaar aangewezen omdat dit is vastgelegd in het BMD. De HDE is afhankelijk van de MC omdat zij gezamenlijk tot besluiten moeten komen over onderwerpen die van invloed zijn op de bedrijfsvoering. Indien blijkt dat verschillende factoren van invloed zijn om met elkaar tot besluiten te komen dan wordt er een praktische aanbeveling gedaan richting de HDE en MC.

1.5 Onderzoeksmodel

Door middel van vooronderzoek, het raadplegen van wetenschappelijke literatuur en theorieën is het onderzoeksmodel gevormd. In de literatuur zijn verschillende concepten gevonden die van invloed zijn op de onderzoeksvraag, de invloed van deze concepten wordt onderzocht door middel van interviews. De interviews geven een beeld van de situatie die zich in de praktijk afspeelt. De interviews leiden tot nieuwe inzichten waardoor het conceptueel model wordt aangepast. Conclusies en aanbevelingen komen na de analyse van de interviews om uiteindelijk de onderzoeksvraag te beantwoorden.



Figuur 1. Onderzoeksmodel.

1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de literatuurstudie beschreven, elk onderwerp wordt afgesloten met een deelconclusie, door middel van een eindconclusie wordt het literatuuronderzoek afgesloten. De methodologische verantwoording staat beschreven in hoofdstuk 3, de resultaten worden weergegeven in hoofdstuk 4. Dit onderzoeksrapport eindigt met hoofdstuk 5 met de discussie en conclusie.

2. Literatuurstudie

Dit hoofdstuk beschrijft de theoretische achtergrond van het onderzoek. Kennis op het gebied van ondernemingsraden en het management binnen de krijgsmacht wordt besproken. Het is de verwachting dat de thema's die gevonden worden in de literatuur van invloed zijn op de besluiten die plaatsvinden tussen de HDE en MC. Aan het eind van dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de literatuur verwerkt in een voorlopig conceptueel model.

2.1 Besluitvorming

Besluitvorming wordt in dit onderzoek behandeld als een afhankelijk concept. Het blijkt dat de MC steeds meer betrokken wordt in de besluitvorming die gericht is op grote organisatorische veranderingen zoals herstructureringen, fusies en ontslagen (Looise & Drucker, 2003, p. 403). Een positieve houding van managers ten opzichte van de ondernemingsraad wordt positief geassocieerd met prestaties, dit geldt voor zowel de private als publieke sector. Als het management van ondernemingen de ondernemingsraad vroeg betreft in de besluitvorming heeft dit ook een positief effect op de economische positie (Van den Berg, Grift, & van Witteloostuijn, 2011, p.155). In artikel 29 BMD staan de onderwerpen beschreven waarover de HDE en de MC op basis van artikel 31 BMD overeenstemming met elkaar dienen te vinden. Hierdoor zijn de HDE en MC op elkaar aangewezen om met elkaar besluiten te nemen.

Als de HDE besluiten wil nemen over de onderwerpen genoemd in artikel 29 dan dient hij de MC de mogelijkheid bieden om mee te denken over deze beleidsonderwerpen. Het advies die de MC uitbrengt is bindend, indien de HDE en de MC het niet eens worden over de voorgenomen maatregel dan mag deze niet ingevoerd worden. Besluitvorming is een essentieel onderdeel in de samenwerking tussen de HDE en MC, zonder overeenstemming kan en mag de HDE geen uitvoering geven aan de plannen. Dit wordt ook bevestigd vanuit een onderzoek gedaan door Looise & Drucker (2003, p. 403) hieruit blijkt dat de medezeggenschap een steeds grotere rol lijkt te spelen als het gaat om organisatorische kwesties binnen een organisatie. De medezeggenschap wordt gezien als een partner van het management en coöpereren gezamenlijk in de besluitvorming met betrekking op de organisatorische veranderingen, zoals herstructurering maar ook fusies en inkrimping. Ondernemingsraden hebben de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op besluiten die afkomstig zijn van het management echter, dit wordt vaker

beperkt tot de invloed op de uiteindelijke uitvoering dan op het veranderen van de inhoud (Marginson, Hall, Hoffmann, & Muller, 2004, p. 230).

Het besluitvormingsproces tussen de HDE en de MC bij de Nederlandse Krijgsmacht gaat door middel van het BOB-model. Het is een model die bestaat uit 3 fases om gezamenlijk het probleem te doorgronden en uiteindelijk tot een gezamenlijk besluit te komen.

Beeldvorming: het doel van de beeldvormingsfase is om met elkaar een beeld te krijgen van het probleem en de situatie waarin het probleem zich bevindt. Vragen zoals waar gaat het probleem over, wie of welke aspecten spelen een rol en is er al iets aan het probleem gedaan komen in deze fase aan bod. De HDE en het dagelijks bestuur bespreken deze fase met elkaar en vormen zo een eerste beeld.

Oordeelsvorming: er worden met elkaar verschillende oplossingen bedacht voor het probleem. De oplossingsrichtingen zijn vrij en mogen ook creatief zijn waardoor alle mogelijkheden met elkaar worden besproken. De MC doet deze fase zelfstandig zonder dat de HDE hierbij aanwezig is.

Besluitvorming: nadat alles besproken is kan een besluit worden genomen. Als er voldoende tijd is geïnvesteerd in de beeldvormende en oordeelsvormende fase kan gemakkelijk een besluit met elkaar genomen worden.

Een besluitvormingsmodel bestaat uit stappen waaruit uiteindelijke besluitvorming tot stand komt. Echter, als alle stappen worden gevolgd in het model betekent het niet dat de uitkomst automatisch een besluit is. Voordat een besluit wordt genomen kan dit besluit afhankelijk zijn van bijvoorbeeld de percepties van individuen. Perceptie gaat over een proces waarin zintuigelijke indrukken worden geordend, hiermee wordt betekenis gegeven aan de omgeving. In het kader van besluitvorming kan een individu door middel van dit proces betekenis aan een besluit geven, de waarneming die een individu doet kan wel afwijkend zijn op de objectieve realiteit (Robbins & Judge, 2015, p. 17).

De factoren die de perceptie vormgeven komen vanuit de waarnemer maar de context waarbinnen de perceptie plaatsvindt is ook van belang. Vanuit de perceptie kan de vertaling gemaakt worden naar een probleem waarvoor een besluit moet komen. De benadering van een probleem kan als volgt verlopen:

- Perceptie vanuit de waarnemer; bij de waarneming wordt direct een interpretatie gedaan over wat wordt waargenomen, vervolgens wordt daaraan direct een betekenis gegeven. In de besluitvorming kan dit vertaald worden naar een probleem waarbij de waarnemers direct een interpretatie doen van het probleem. De interpretatie die wordt gedaan wordt beïnvloed door de eigenschappen die horen bij de waarnemers zoals de houding, gedrag, motieven, ervaring en verwachtingen.
- Waargenomen object; hier gaat het om de eigenschappen die horen bij het object dat wordt waargenomen. Een waargenomen object is altijd van invloed op de omgeving waardoor direct een betekenis wordt gekoppeld aan het object
- Context; de waargenomen objecten worden in een omgeving gezien waardoor de perceptie wordt beïnvloed. Het kan te maken hebben met situationele factoren.

De perceptie van de waarnemer, datgene wat wordt waargenomen en de context kan van invloed zijn om tot besluiten te komen. De verwachting is dat de percepties van individuen een negatieve invloed heeft op besluitvorming

2.2.1 Deelconclusie

De invloed van ondernemingsraden op besluitvorming is groot, dit wordt bevestigd door Marginson et al., (2004). De MC binnen de Nederlandse Krijgsmacht heeft grote invloed op het besluitvormingsproces waarbij zonder besluit ook geen uitvoering gegeven mag worden aan het voorstel dat op tafel ligt. De invloed van de percepties om tot besluiten te komen zal centraal staan in dit onderzoek waarbij juist verder wordt gekeken dan naar het proces om uiteindelijk tot een besluit te komen. Om tot een gezamenlijk besluit te komen wordt gebruik gemaakt van het drie fase besluitvormingsmodel, het BOB-model. Als er voldoende aandacht wordt bestaan aan de eerste twee fase, beeldvorming en oordeelsvorming kan een besluit worden genomen in fase drie.

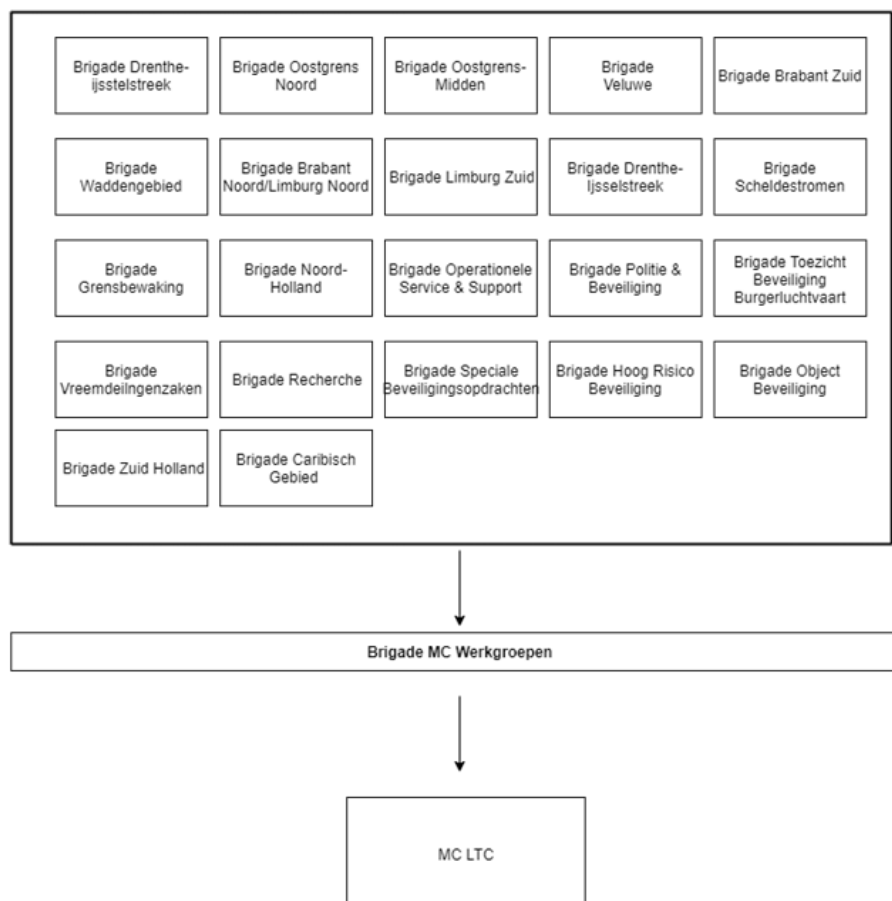
2.2 De medezeggenschapscommissie

Bedrijven of organisaties die meer dan 50 medewerkers in dienst hebben zijn verplicht om een ondernemingsraad in te stellen. Deze verplichting staat beschreven in de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). De Nederlandse Krijgsmacht valt niet onder deze wetgeving maar heeft een eigen medezeggenschapsregeling, het BMD. De uitzonderingspositie van de Nederlandse

Krijgsmacht in de WOR heeft te maken met de verantwoordelijkheid van de Minister van Defensie.

De krijgsmacht moet onder alle omstandigheden onvoorwaardelijk beschikbaar zijn voor de verdedigingstaken, het handhaven van de internationale stabiliteit en het verlenen van humanitaire hulpverlening. In de WOR wordt gesproken over een ondernemingsraad en in het BMD wordt de term medezeggenschapscommissie gebruikt. Gezien de context van dit onderzoek wordt gesproken over de MC maar hieronder wordt ook verstaan een ondernemingsraad, medezeggenschapsraad of werknemersvertegenwoordiging.

Bij een diensteenheid van de Nederlandse Krijgsmacht wordt, om de organisatie goed te laten functioneren in al haar doelstellingen, een MC ingericht (artikel 3 BMD). Het onderzoek wordt uitgevoerd binnen het Landelijk Tactisch Commando van de Koninklijke Marechaussee. De Koninklijke Marechaussee is één van de vier krijgsmachtsonderdelen, die bestaat uit drie onderdelen waaronder het operationeel hoofdkwartier, het Landelijk Tactisch Commando. De eenheid bestaat uit operationele brigades die landelijk verspreid zijn.



Figuur 1. Grafische weergave brigades Landelijk Tactisch Commando.

De HDE (of een gemandateerde functionaris) is de gesprekspartner van de MC. De HDE is een benaming van een functie die alleen bekend is binnen de Nederlandse Krijgsmacht. De HDE kan vergeleken worden met de ondernemer zoals wordt beschreven in de WOR. In de literatuur wordt dit samengevat als management die samenwerkt met de MC.

Nederlandse militairen hebben de mogelijkheid om door middel van een MC invloed uit te oefenen op verschillende onderwerpen binnen de organisatie. Er is een verdeelde mening over de daadwerkelijke invloed van de MC (Petrovic, 2021, pp. 49-50). De invloed die een MC moet hebben volgens artikel 3 van het BMD richt zich op goed functioneren van de organisatie waarbij op onderwerpen overeenstemming vereist is. De MC binnen de Nederlandse Krijgsmacht heeft een initiatiefrecht, informatierecht (gevraagd en ongevraagd) en een adviesrecht met overeenstemmingsvereiste op voorgenomen maatregelen (artikel 29 BMD). Door deze bevoegdheden neemt de MC een centrale rol in bij het bijstellen en bijsturen van reorganisaties, bedrijfsregelingen en andere beleidsvoornemens. De HDE en MC moeten gezamenlijk besluiten nemen over onderwerpen die betrekking hebben op arbeid en dienstvoorwaarden, het algemene personeelsbeleid, alles op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn, het woon en leefklimaat, organisatie en werkwijze en de technische en economische onderwerpen. Al deze onderwerpen zijn samengevat als de bedrijfsvoering binnen een eenheid.

Als besluiten genomen worden over bovenstaande onderwerpen dan is de HDE de voorzitter tijdens de formele overlegvergadering die plaatsvindt met de MC. De overlegvergadering is een formele vergadering waarin zij gezamenlijk besluiten nemen over onderwerpen gericht op de bedrijfsvoering van het Landelijk Tactisch Commando. In een formele overlegvergadering kan de HDE bijvoorbeeld een voorstel bespreken waarbij een besluit genomen moet worden over de invoering van een werkrooster binnen één van de brigades (figuur 2). Er moet over dit onderwerp overeenstemming bereikt worden met elkaar voordat het nieuwe rooster ingevoerd mag worden.

De MC behartigd de belangen van de medewerkers. Dat dit succesvol kan zijn blijkt uit het onderzoek van Bryson, Charlwood, & Forth (2006). Het onderzoek toont aan dat gedurende een fusie van twee banken de samenwerking met de MC als positief wordt ervaren. De MC heeft met het

managementgesprekken over de fusie van de twee banken. De MC werd door het management gezien als de advocaat van het personeel, het heeft een positief effect gehad om de MC te betrekken. De fusie tussen twee bedrijven is goed verlopen omdat aan tafel tussen de MC en het management onderwerpen werden besproken die van invloed waren op het personeel.

Bryson et al., (2006) beschrijven het belang van het betrekken van de MC en de positieve invloed die zij hebben gehad op het slagen van de fusie. Uit onderzoek van van den Berg et al. (2011) is gebleken dat de aanwezigheid van de MC en samenwerking met het management een positieve invloed heeft op de ontwikkeling van de organisatie. De positieve ontwikkeling hangt af van hoe serieus het management de MC binnen een organisatie ziet en of zij met elkaar problemen willen overwinnen.

Van den Berg et al., (2011) benoemd de invloed van de MC en de bijdrage van een positieve ontwikkeling in een organisatie. Binnen de Nederlandse Krijgsmacht wordt dit belang beschreven in artikel 3, waarin wordt beschreven dat het instellen van een MC in het belang is voor het goed functioneren van de organisatie. Toch is gebleken na onderzoek dat de samenwerking tussen de HDE en MC binnen de Nederlandse Krijgsmacht niet goed verloopt. De MC voelt zich binnen de krijgsmacht onvoldoende gehoord en wordt te laat of nauwelijks betrokken bij reorganisaties en andere belangrijke veranderingen, terwijl de organisatie dit wel verplicht is (Ministerie van Defensie, 2018).

Bij de Nederlandse Krijgsmacht is het van belang dat de HDE en MC gezamenlijk een goede, stabiele en veilige werkomgeving met elkaar creëren. Het wederzijds vertrouwen, openheid en de wil om constructief met elkaar te overleggen is daarin belangrijk. Het blijkt dat in de praktijk veel discussies worden gevoerd tussen de HDE en MC op het gebied van de procedures die samenhangen met het BMD (Schouten, 2010). Inhoudelijk gaan deze discussies over de procedures, waarbij de vraag wordt gesteld waar de MC invloed op uit mag oefenen. Deze discussies hebben negatieve invloed op de samenwerking tussen HDE en MC.

De HDE en MC zijn verplicht om een samenwerking met elkaar aan te gaan waarbij zij als doel hebben om tot besluiten te komen om het goed functioneren van de organisatie op de bedrijfsvoering onderwerpen te waarborgen. De weg naar besluitvorming wordt vanuit verschillende invalshoeken

benaderd, de HDE benaderd vraagstukken vanuit het organisatiebelang en de MC benaderd de onderwerpen vanuit het belang van de medewerkers.

Door deze verschillende benaderingen is het niet vanzelfsprekend dat partijen elkaar begrijpen.

Besluitvorming in dit verband lijkt altijd tot spanning omdat verschillende belangen van de partijen aanwezig zijn. In de volgende paragraaf worden de structuur en context die van toepassing is tussen de HDE en MC verder besproken.

2.3 Structuur en context samenwerking HDE en MC.

In organisaties die een winstoogmerk hebben is de omgang met de MC en het management afhankelijk van de economische positie van het bedrijf. In goede economische tijden wordt een objectieve MC als positief ervaren. De vertragende factor van de MC wordt als positief ervaren omdat ze doen aan zorgvuldige besluitvorming. De objectiviteit en de vertragende factor wordt negatief en schadelijk ervaren als de organisatie zich bevindt in slechte economische tijden. De verklaring hiervoor is dat zorgvuldige besluitvorming van de MC de organisatie zou schaden (van den Berg et al., 2011, p.155).

De Nederlandse Krijgsmacht is geen bedrijf met een winstoogmerk en de economische positie van het bedrijf is in mindere mate van toepassing. De situatie waarin de eenheid in een slechte economische tijd verkeerd kan bijvoorbeeld zijn als er inkrimping plaatsvindt van functies in de eenheid. Indirect kan de zorgvuldige besluitvorming dan van invloed zijn op de uitvoering van de bedrijfsvoering, uiteindelijk is dit van invloed op de uitvoering van de primaire taak van de organisatie, het waken over de veiligheid van de staat. De verwachting is dat de context waarbinnen het Landelijk Tactisch Commando zich bevindt van invloed kan zijn op besluitvorming tussen de HDE en de MC.

De Nederlandse Krijgsmacht is een bijzondere omgeving gekenmerkt door een hiërarchische structuur in de gehele organisatie. Een sterk hiërarchische lijn die kenmerkend is voor de organisatie is niet van toepassing op het overleg tussen de HDE en de MC, want de HDE heeft de MC nodig om uiteindelijk tot besluiten te komen. Wel is de HDE in het overleg de hoogste in rang. Er is feitelijk geen hiërarchie in het overleg maar er zijn wel verschillen in rangen tussen de verschillende partijen. Uit het onderzoek van Cremer & Tyler (2007) is gebleken dat een autoriteit een belangrijke functie kan hebben bij het reguleren van de coördinatie en samenwerking. Het onderzoek dat is uitgevoerd richt zich niet expliciet op de relatie tussen het management en de MC. Het is interessant omdat het gaat

over een autoriteit, gezien de context, - van de Nederlandse Krijgsmacht en de hiërarchie is het de verwachting dat er juist een inspanning vereist is vanuit de HDE om de samenwerking met de MC te reguleren.

Naast de context van een organisatie waarin de HDE en MC tot besluiten komen zijn in recent onderzoek inzichten gerealiseerd waarin de samenwerking tussen managers en werknemersvertegenwoordiging wordt beschreven. Er zijn volgens van den Brempt, Boone en Witteloostuijn, en van den Berg (2017) drie kenmerken van de MC en het management die van invloed zijn op de samenwerking.

Ten eerste, de samenstelling van de MC en het management bestaat niet uit onafhankelijke groepsleden. Beide partijen hebben verschillende organisatorische belangen. De aanwezigheid van de verschillende groepsbelangen, partijen moeten hun individuele belangen afwegen tegen de belangen van de gehele groep.

Ten tweede, er bestaat een afstand tussen de top van een bedrijf en de lagere medewerkers. Bij het Landelijk Tactisch Commando is dat zichtbaar in de hiërarchische structuur. De HDE is de plaatsvervangend commandant in de rang van Kolonel die medeverantwoordelijk is voor de aansturing van de eenheid en op strategisch niveau besluiten neemt. De MC bestaat uit operationele medewerkers afkomstig van de brigades en die werkzaam zijn op operationeel niveau. Het onderzoek van Bacharach, Bamberger, & Sonnenstuhl (1996) richt zich op de verschillende niveaus binnen een organisatie. Het is van belang om met elkaar in gesprek te blijven en er gezamenlijk voor te zorgen om afstemming over de onderwerpen te vinden met elkaar, waarbij beide partijen dezelfde taal spreken. De verschillende niveaus binnen een organisatie wordt binnen het Landelijk Tactisch Commando zichtbaar door onder andere de hiërarchie en de afstand tussen het opleidingsniveau van de HDE en de MC.

De hiërarchische verhouding tussen de HDE en MC wordt zichtbaar in de verschillende rangen die binnen een militaire organisatie worden gebruikt. De HDE is een officier met de rang luitenant-kolonel, de werknemersvertegenwoordiging bestaat uit alle rang niveaus, van manschappen tot officieren. Ook de niveaus van opleiding en achtergrond zijn verschillend. De verwachting in dit

onderzoek dat deze afstand tot problemen kan leiden voor de besluitvorming. De vertaling van strategisch niveau naar operationeel niveau moet plaatsvinden om elkaar te begrijpen en vice versa

Ten derde, de samenhang van de medewerkers binnen de groep. Bij de Nederlandse Krijgsmacht wordt de MC samengesteld uit medewerkers die werkzaam zijn binnen een eenheid en zich verkiesbaar hebben gesteld een medewerker is verkiesbaar als zij tenminste zes maanden bij het Ministerie van Defensie werkzaam zijn. Medewerkers die kiesgerechtigd zijn kiezen vervolgens de leden van de MC. Je bent kiesgerechtigd indien je bij het Ministerie van Defensie werkzaam bent (artikel 10 BMD) en

Het kan voor komen dat hierdoor alleen medewerkers uit een bepaalde regio worden gekozen en hierdoor niet alle regio's worden vertegenwoordigd in de MC. Een risico hierbij is dat slechts de belangen van die regio vertegenwoordigd worden in plaats van de collectieve belangen (Van der Brempt et al., p.38, 2017). Door Lewicki, Elgoibar, & Euwema, (2016) werd in eerder onderzoek ook beschreven dat de HDE en de MC verschillende kenmerken hebben. Zij beschreven in hun onderzoek dat de MC is samengesteld met verschillende medewerkers die ook eigen groepen vertegenwoordigen. In dit onderzoek wordt ook gesproken over dat de leden lid zijn van verschillende vakbonden en dat zij ook eigen waarden en ideologieën hebben.

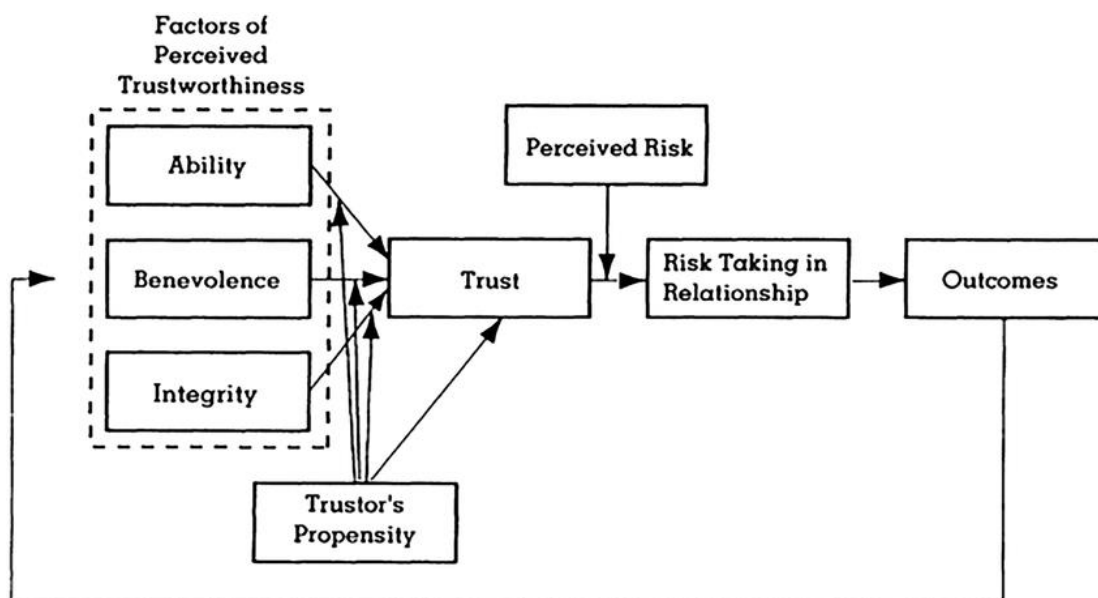
De verwachting is dat de samenstelling van de MC, de afstand tussen de top van de organisatie en medewerkers en de samenhang die aanwezig is tussen de MC leden de besluitvorming negatief kan beïnvloeden.

2.4 Vertrouwen

Vertrouwen is geen noodzakelijke voorwaarde om met elkaar samen te werken. Samenwerken kan namelijk geen één partij in gevaar brengen (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Toch blijkt uit onderzoek van Cremer & Tyler (2007) dat samenwerking tussen partijen wordt versterkt als mensen vertrouwen hebben in de uitvoerende partij. Ook blijkt uit onderzoek dat de relatie en samenwerking met de MC beïnvloed wordt door het gebrek aan wederzijds vertrouwen. (Van der Heijden, Grapperhaus, Heerma van Voss, Timmerman, & Verhul, 2012, p.22; Lewicki & Wiethoff, 2000).

Het is de verwachting dat vertrouwen een positieve invloed heeft op de samenwerking tussen de HDE en de MC. Daarnaast is de verwachting dat vertrouwen een positief effect heeft om met elkaar tot besluiten te komen.

Door middel van een theoretisch model (figuur 3) die in 1995 is ontwikkeld door (Mayer et al., 1995) wordt gekeken naar het vertrouwen op organisatorisch niveau. In 2007 is het model verder ontwikkeld en is er een toevoeging gedaan in het model. Er wordt nu onderscheid gemaakt tussen de rollen van de trustor en de trustee. De trustor is de partij die het vertrouwen geeft en de trustee de partij die vertrouwd wordt. Door middel van het model wordt gekeken naar een drietal componenten die van invloed zijn voor personen die vertrouwd worden. De partij of persoon die vertrouwen geeft richt zich op de bekwaamheid, welwillendheid en integriteit bij de beoordeling of hij iemand vertrouwd.



Figuur 2. Model of trust (Mayer et al., 1995 p. 715).

Bekwaamheid, welwillendheid en integriteit zijn drie factoren die centraal staan tussen de trustor en de trustee.

Ability, (bekwaamheid). Het zijn vaardigheden, competenties en kenmerken die iemand in staat stelt om invloed uit te oefenen binnen een specifiek domein. Afhankelijk van het domein is de verwachting dat de persoon die wordt vertrouwd, zeer competent moet zijn binnen het specifieke domein.

Bekwaamheid is van invloed op het vertrouwen. In dit onderzoek is de verwachting dat de bekwaamheid van de HDE en MC van invloed is op het wederzijds vertrouwen.

Benevolence (welwillendheid). Dat is de relatie tussen diegene die vertrouwd wordt en de persoon die het vertrouwen geeft. De wil om iemand te vertrouwen moet daadwerkelijk aanwezig zijn. In welke mate is de persoon die het vertrouwen wil geven behulpzaam naar de partij die het vertrouwen ontvangt. In de relatie worden dingen voor elkaar gedaan zonder dat daar iets tegenover hoeft te staan. De verwachting in dit onderzoek is dat beide partijen welwillend zijn om elkaar het vertrouwen te geven.

Integrity (integriteit). Hierin staat de normen en waarden centraal. Handelt diegene die vertrouwd wordt in lijn met de normen en waarden van diegene die hem moet vertrouwen. Het gaat hierbij om morele integriteit, eerlijkheid en openheid naar elkaar. De verwachting in dit onderzoek is dat de aanwezigheid van de integriteit tussen de HDE en MC een positief effect heeft op het vertrouwen.

Een factor die van invloed is op de bekwaamheid, welwillendheid en de integriteit is “the trustors propensity”. De kenmerken van de persoon die het vertrouwen moet geven staan centraal. Diegene moet het wel in zich hebben om het vertrouwen te geven, de culturele achtergrond en de persoonlijkheid van die persoon is van invloed hierop.

De drie bovenstaande factoren zijn van invloed op het vertrouwen. Indien er geen sprake is van vertrouwen dan is er sprake van wantrouwen. Wantrouwen is een concept dat losstaat van het concept vertrouwen. Indien er sprake is van wantrouwen wordt het in verband gebracht met conflicten die persoonlijk van aard zijn of zich richten op de samenstelling van de MC (Skorupińska-Cieślak, 2019). In deze fase van het onderzoek wordt niet gesproken over wantrouwen.

2.4.1 Deelconclusie

Het vertrouwen in elkaar wordt onderzocht doormiddel van de drie kenmerken bekwaamheid, welwillendheid en integriteit. De vraag is of deze kenmerken aanwezig zijn en de HDE en MC vertrouwen hebben in elkaar. De verwachting zoals ook het onderzoek van Cremer & Tyler (2007) bevestigd is dat het vertrouwen van de partijen van invloed is op de samenwerking.

2.5 Procedurele rechtvaardigheid

Procedurele rechtvaardigheid gaat over de transparantie en eerlijkheid in een proces. De impact van procedurele rechtvaardigheid is groot als mensen te maken hebben met een uitvoerende partij waarin ze vertrouwen hebben (Cremer & Tyler, 2007). Om procedurele rechtvaardigheid te creëren moet er sprake zijn van een eerlijk proces. Een eerlijk proces levert vertrouwen en toewijding op en dat produceert vervolgens een vrijwillige samenwerking. Samenwerking stimuleert de prestaties waarbij mensen verder gaan dan alleen hun plicht om hun kennis te delen en hun creativiteit toe te passen (Kim & Mauborgne, 2003). Uit later onderzoek dat is uitgevoerd door van de Brempt et al., (2017) blijkt dat een eerlijk proces een positieve invloed heeft op overbrugging van de afstand tussen opleidingsniveaus, het vertrouwen en de samenwerking.

Om een eerlijk proces te realiseren zijn door Kim & Mauborgne (2003) drie belangrijke principes besproken.

Betrokkenheid: het is van belang om de medewerkers waarop de beslissing van invloed kan zijn te betrekken, deze betrokkenheid wordt beperkt gedaan. Door middel van de betrokkenheid wordt gevraagd om input en mogelijke suggesties en hierdoor worden elkaars ideeën en aannames weerlegd. Hiermee wordt het resultaat vergroot om betere beslissingen te nemen door middel van de inzet van alle betrokkenen. Betrokkenheid wordt onvoldoende gedaan, managers zouden niet open en eerlijk zijn en houden werknemers op afstand omdat dit als een bedreiging wordt gezien. Een situatie waarbij medewerkers niet zijn betrokken is de situatie die zich afspeelde bij de Nederlandse Krijgsmacht. In die situatie zijn besluiten genomen over bijvoorbeeld de verhuizing van de Marine kazerne van Doorn naar Vlissingen. De MC is te laat betrokken bij het besluit en is er onvoldoende overleg en dialoog geweest zo staat er in het advies van het college voor geschillen medezeggenschap Defensie (van Westerlaak, 2019).

Uitleg: Uitleggen waarom bepaalde beleningen tot stand zijn gekomen, dat geeft medewerkers het vertrouwen dat managers hun mening hebben overwogen en de besluiten onpartijdig zijn genomen. Door middel van uitleg wordt er voor gezorgd dat, indien eigen ideeën zijn afgewezen, ook wordt verteld waarom dit is afgewezen. Deze uitleg zorgt ervoor dat managers toch worden vertrouwd.

In een onderzoek dat is uitgevoerd door Brempt, et al., (2015, p.33) wordt ook het belang aangegeven van informatie verstrekken aan medewerkers die open en duidelijk is. Daarnaast is het belangrijk dat er consistente en neutrale beslissingen worden genomen die onpartijdig zijn. Dit zou ook uiteindelijk het vertrouwen weer vergroten.

Duidelijke verwachtingen: zodra besluiten zijn genomen dient de manager ook de nieuwe spelregels met de medewerkers te bespreken. De afspraken met elkaar gaan over de nieuwe spelregels en wie waarvoor verantwoordelijk is. Het doel hiervan is om verwachtingen te scheppen en om te bespreken of de nieuwe situatie wordt begrepen. In overleggen kan het voorkomen dat besluiten worden genomen waarbij de partijen direct uit elkaar gaan. Het is dan juist van belang om met elkaar nogmaals alles uit te spreken, hiermee wordt ook voorkomen dat uiteindelijk onduidelijkheid is over het besluit.

Een eerlijk proces is niet vanzelfsprekend, macht kan van invloed zijn op het gehele proces. Open en eerlijke communicatie beperkt zich en managers kiezen ervoor om alle informatie voor zichzelf te houden. Managers maken de keuze om medewerkers op afstand te houden, memo's of formulieren worden achterwege gelaten. Er wordt alleen door middel van directe communicatie om input gevraagd, hierdoor wordt minder gelegenheid gegeven aan de medewerkers om nieuwe informatie te delen. Als laatste kan benoemd worden dat medewerkers een overtuiging hebben dat mensen in hun omgeving zich alleen bezighouden met wat het beste voor zichzelf is, dit is een bepaalde perceptie. Door middel van het onderzoek bewijs gevonden waarbij indien uitleg wordt gegeven door het management over beslissingen dat medewerkers de keuzes van het management wel willen accepteren. Medewerkers accepteren de resultaten als deze niet in hun voordeel zijn maar het proces moet dan wel eerlijk verlopen zijn (Kim & Mauborgne, 2003)

2.5.1 Deelconclusie

Procedurele rechtvaardigheid komt tot uiting als wordt voldaan aan het uitvoeren van een eerlijk proces. Om procedurele rechtvaardigheid te realiseren dient gewerkt te worden aan het eerlijke proces door middel van de drie belangrijkste principes, betrokkenheid, uitleg en duidelijke verwachtingen. Als het management investeert in deze drie aspecten dan vergroot dat de kans op een eerlijk proces. Een negatieve impact op het eerlijke proces kan zijn het thema macht waarbij niet meer open en eerlijk

wordt gecommuniceerd en waarbij informatie achtergehouden wordt. Daarnaast is de perceptie van mensen dat men zich alleen bezighoudt met wat goed voor henzelf is, terwijl als er aandacht wordt gegeven aan de uitleg van bepaalde besluiten mensen zich neerleggen bij de besluiten ook al zijn ze nadelig voor hun.

De verwachting is dat de procedurele rechtvaardigheid, waarvan eerlijk proces een onderdeel is, een positief effect heeft op het vertrouwen. Want wanneer mensen te maken hebben met een partij waarin ze vertrouwen hebben heeft procedurele rechtvaardigheid een grote impact (Cremer & Tyler, 2007). Indien er een eerlijk proces wordt gevolgd is de verwachting dat dit een positief effect heeft op de besluitvorming.

2.6 Politiek gedrag in organisaties

De Nederlandse krijgsmacht is een militaire organisatie die sterk hiërarchisch is opgebouwd en het is een machine bureaucratie. Dit komt duidelijk naar voren in de organisatiestructuur van de krijgsmacht. De verschillende krijgsmachtsonderdelen vallen onder de Commandant Der Strijdkrachten (CDS). De CDS staat in directe verbinding met de secretaris-generaal en de minister van Defensie. Elk krijgsmachtsonderdeel heeft zijn eigen commandant en is vervolgens weer onderverdeeld in sub eenheden welke ook hiërarchisch zijn opgebouwd. Binnen een militaire organisatie zijn rangen en standen vanzelfsprekend, waarbij de commandanten hogere rangen hebben dan de werknemers, door deze hogere rangen kan macht zichtbaar worden. Zo ook in de samenstelling van de HDE en de MC. Waarbij de HDE de hoogste in rang en uiteindelijk ook beslissingsbevoegd is, is de MC een afvaardiging van de medewerkers waarbij de rangen van manschappen tot officieren vertegenwoordigd worden.

Politiek gedrag bestaat in organisaties en kan niet ontkend worden. Het kan tot uiting komen als een medewerker de verwachting heeft dat hij erin zal slagen om een uitkomst te veranderen. Politiek gedrag binnen organisaties is de beïnvloeding op de doelen, criteria en procedures die samenhangen met de besluitvorming. Het inzetten van het politiek gedrag binnen een organisatie is niet afhankelijk van de functie die iemand heeft (Robbins & Judge, 2015). De kans op politiek gedrag in organisaties wordt vergroot als er onduidelijkheid is over doelen, verschillende ideeën zijn over de organisatie en de problemen. Het is een vanzelfsprekendheid dat bovenstaand gedrag optreedt als individuen, teams

of mogelijk afdelingen de gewenste resultaten proberen te behalen. Het is gebleken dat managers en werknemers eerder politiek handelen bij complexe en onzekere besluitvorming, procedures en prestatimaatstaven. In een stabiel en minder complexe omgeving waarbij besluitvormingsprocessen duidelijk zijn is politiek gedrag minder (Davranis, 2019).

Politiek gedrag binnen een organisatie kan goed functioneren, indien dit het geval is kan het de basis zijn van krachtige besluitvorming en welbevinden. Indien de politiek een negatieve lading heeft kan het van invloed zijn op de samenwerking tussen mensen, de slagkracht en de mogelijkheden van de organisatie (Hetebrij, 2006, p.2). De negatieve lading van politiek gedrag is van invloed op de samenwerking. De verwachting in dit onderzoek is, indien politiek gedrag aanwezig is en het een negatieve lading heeft, dit ook een negatief effect zal hebben op de samenwerking. Onduidelijk is op welke wijze politiek gedrag aanwezig is in de organisatie waardoor de verwachting is dat het zowel een positief als negatief effect kan hebben op de besluitvorming.

2.6.1 Deelconclusie

Politiek gedrag is altijd aanwezig in de organisatie en het is van belang om dit gedrag te beheren in plaats van proberen het uit te sluiten. De kans op politiek gedrag wordt vergroot als er onduidelijkheid is over doelen, verschillende ideeën over de organisatie en problemen. In organisaties waarbij weinig regels en beleid aanwezig zijn zou ook meer politiek gedrag zichtbaar zijn. In een hiërarchische organisatie, zoals het Landelijk Tactisch Commando zou geen politiek gedrag zichtbaar zijn. Toch kan juist politiek gedrag van invloed zijn op de besluitvorming en het welbevinden. Politiek gedrag kan zichtbaar worden door verschillende machtstechnieken, maar dit zal niet verder worden onderzocht. Indien politiek gedrag in organisaties aanwezig is kan dit van invloed zijn op de onderzoeksvraag.

2.7 Conclusie

Door middel van het literatuuronderzoek zijn verschillende factoren naar voren gekomen die tot beantwoording van de onderzoeksvraag kunnen leiden.

De MC heeft een centrale rol in de organisatie, dit komt met name door de rechten en plichten die vastliggen in wet en regelgeving. Door middel van deze vastgelegde wet en regelgeving wordt een samenwerking gerealiseerd tussen twee partijen, het management en de MC. Het Landelijk Tactisch Commando valt in de uitzondering van de wet en regelgeving die is opgesteld voor de

ondernemingsraden. De krijgsmacht valt onder het BMD. Er is weinig literatuur beschikbaar over de MC in militaire organisaties, er is wel literatuur van MC in civiele organisaties.

De verwachting in dit onderzoek is dat de samenstelling van de MC, afstand tussen de top en de medewerkers en de samenhang die aanwezig is tussen de MC leden een negatief effect hebben op de besluitvorming. Het management en de MC zijn twee verschillende groepen met verschillende belangen.

Het vertrouwen tussen beide partijen speelt een grote rol in de samenwerking en de besluitvorming.

Door het ontbreken van vertrouwen wordt in beperkte mate een samenwerking gerealiseerd.

Vertrouwen in de samenwerking is een belangrijk element dat wordt beschreven in de literatuur.

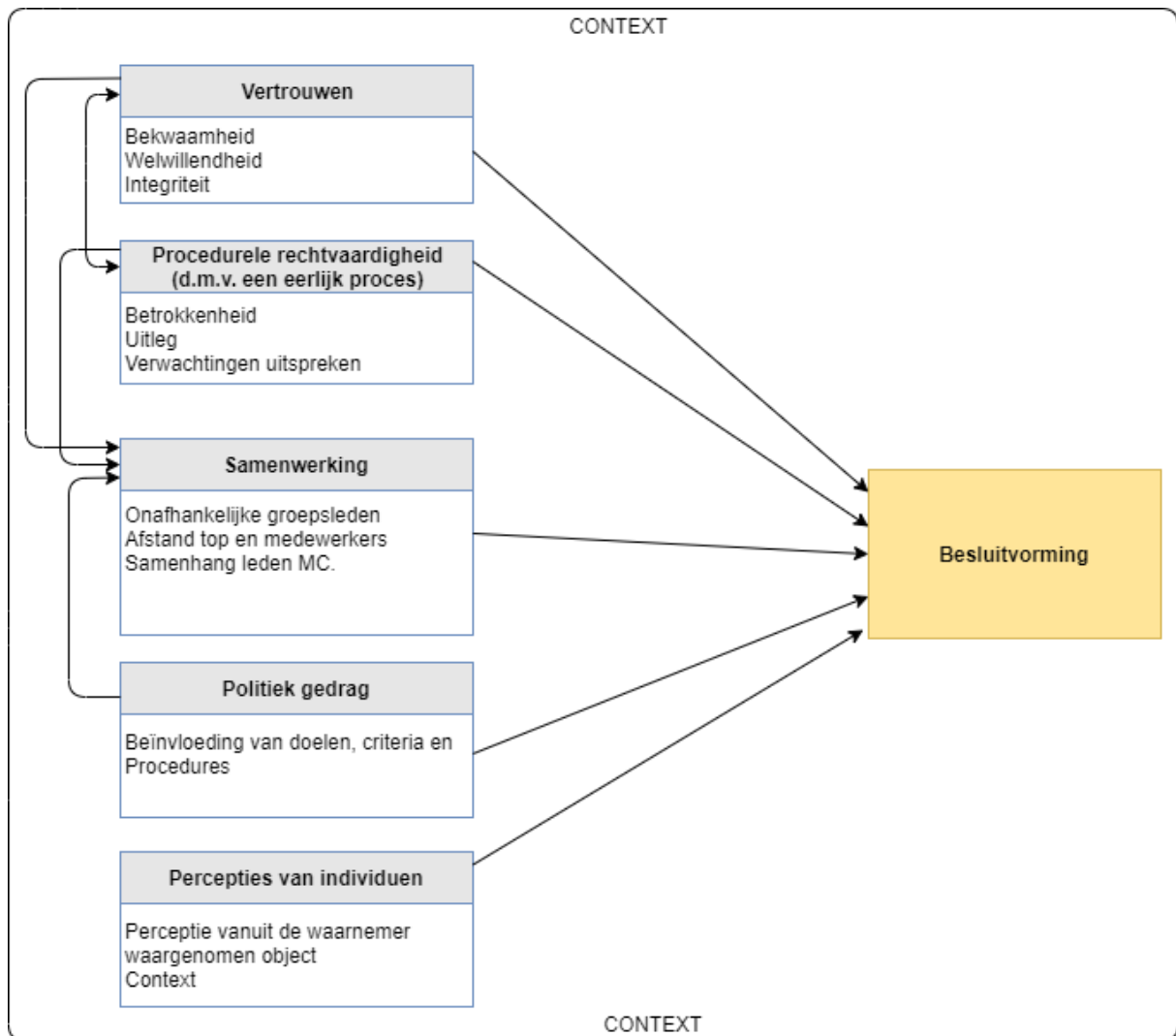
Vertrouwen heeft impact op de werkrelatie en zonder vertrouwen is geen open dialoog mogelijk met elkaar. De verwachting is dat vertrouwen een positief effect heeft op de samenwerking tussen de HDE en de MC, de verwachting is ook dat vertrouwen een positief effect heeft op de besluitvorming.

De aanwezigheid van procedurele rechtvaardigheid is van invloed op het vertrouwen tussen partijen.

Procedurele rechtvaardigheid wordt gerealiseerd door middel van een eerlijk proces waarbij aandacht is voor de betrokkenheid, uitleg en verwachtingen uitspreken naar elkaar. Als er geen eerlijk proces is dan is het gevolg dat er geen toewijding en vertrouwen is, waardoor er ook geen samenwerking en vertrouwen is tussen de twee partijen (Kim en Mauborgne, 2003). De verwachting is dat de aanwezigheid van procedurele rechtvaardigheid die door middel van een eerlijk proces gerealiseerd wordt een positief effect heeft op het vertrouwen tussen partijen. De verwachting is ook dat een eerlijk proces een positief effect heeft op de besluitvorming.

Het politieke gedrag richt zich op onder andere de procedures die samenhangen om de besluitvorming te beïnvloeden. (Robbins & Judge, 2015). In de literatuurstudie is gebleken dat in elke organisatie politiek gedrag aanwezig is. Politiek gedrag kan een negatieve of positieve lading hebben, afhankelijk daarvan kan het een positieve of negatieve invloed hebben op besluitvorming. De verwachting is dat als de het politieke gedrag een negatief lading heeft dit ook een negatief effect heeft op de samenwerking. Indien het politiek gedrag op een positieve manier aanwezig is, is de verwachting dat dit ook een positief effect heeft op de besluitvorming.

Op basis van het literatuuronderzoek zijn verschillende inzichten gerealiseerd. De vijf concepten, vertrouwen, procedurele rechtvaardigheid, samenwerking, politiek gedrag en de percepties van individuen daarvan is de verwachting dat ze van invloed zijn op de besluitvorming die plaatsvindt tussen de HDE en MC. Dit is weergegeven in het voorlopig conceptueel model (figuur 4).



Figuur 4. Voorlopig conceptueel model.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologische verantwoording van het onderzoek beschreven. Door middel van de verantwoording wordt beschreven welke stappen er zijn genomen bij het ontwerpen en uitvoeren van dit onderzoek. Eerst wordt de context beschreven waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden, vervolgens zal worden beschreven welke ontwerpen en procedures er zijn gebruikt.

3.1. Inleiding

Om dit onderzoek uit te voeren zijn er in voortraject gesprekken gevoerd met de HDE en de MC. Het moment waarin het onderzoek plaatsvond was kort nadat door de MC het vertrouwen in de HDE werd opgezegd. Gezien de situatie waarin de HDE en MC verkeerden was het onduidelijk of zij, gezien de relatie met elkaar, wilde meewerken aan het onderzoek. Het eerste oriënterende gesprek heeft plaatsgevonden met de HDE waarin het doel van het onderzoek is toegelicht. De HDE heeft vervolgens overleg gehad met de voorzitter van de MC om het te bespreken. Aansluitend heb ik als onderzoeker nog een telefonisch gesprek gehad met de voorzitter MC om de opzet van het onderzoek te bespreken. Beide partijen hebben vervolgens akkoord gegeven om het onderzoek binnen het Landelijk Tactisch Commando uit te mogen voeren.

3.2 Onderzoekscontext

Het onderzoek vindt plaats binnen het operationeel hoofdkwartier van de Koninklijke Marechaussee, het Landelijk Tactisch Commando. Een onderdeel van de Nederlandse Krijgsmacht. De Koninklijke Marechaussee is een militaire organisatie met een politiestatus. Deze eenheid wordt gezien de taakstelling direct aangestuurd door de Secretaris-Generaal. De commandant van de Koninklijke Marechaussee voert het bevel over de gehele organisatie. Het landelijk Tactisch Commando wordt aangestuurd door de Commandant en zijn plaatsvervangend commandant. Het Landelijk Tactisch Commando bestaat uit 6000 medewerkers werkzaam op 22 operationele landsbrigades en afdelingen die ondersteunend zijn aan de operaties. Als onderzoeker ben ik werkzaam binnen het Landelijk Tactisch Commando, in dit onderzoek is het een kans om toegang te krijgen tot deze unieke omgeving. De vertrouwelijkheid van onderwerpen die samenhangen met dit onderzoek en de benodigde veiligheidsscreening maken het bijna onmogelijk om door mensen die buiten de organisatie werkzaam zijn dit onderzoek uit te laten voeren.

Er zijn binnen het Landelijk Tactisch Commando totaal 6000 medewerkers werkzaam. Dit onderzoek richt zich op de MC, indien volledig gevuld bestaat de MC uit maximaal 19 gekozen leden. Zij zijn de vertegenwoordiging van de 6000 medewerkers die werkzaam zijn binnen de eenheid. De MC wordt ondersteunt door werkgroepen maar zij hebben een adviesrecht en mogen voorgenomen besluiten nemen. Daadwerkelijke besluitvorming vindt plaats op het niveau MC en de HDE binnen het Landelijk tactisch Commando.

3.3 Onderzoeksfilosofie

De benadering die is aangenomen als onderzoeker betreft het interpretivisme, ook wel sociaal constructivisme genoemd. De gekozen stroming richt zich op de betekenissen die worden gegeven door de actoren met als doel om te achterhalen hoe de actoren betekenis geven aan de situaties. Er is rekening gehouden dat de perspectieven van de actoren van cruciaal belang zijn om de situatie te begrijpen en daarbij is de complexiteit van de gehele situatie in beschouwing genomen (Easterby-Smith & Thorpe, 2018, p.71).

3.4 Onderzoeksaanpak

De keuze van de onderzoeksaanpak is bepaald door de manier van theorie verzamelen en welk doel dit dient. Er is een combinatie geweest van inductieve en een deductieve aanpak waarbij een kwalitatief onderzoek is uitgevoerd. Dit heeft te maken met de aard van de onderzoeksvraag. Dit onderzoek is gestart naar aanleiding van het vertrouwen die is opgezegd tussen de HDE en de MC. De vraag die daarbij werd gesteld was, hoe is dit gebeurd en de vervolgvraag daarbij was hoe kan ervoor worden gezorgd dat dit in de toekomst mogelijk niet meer gebeurt. Als onderzoeker zijn bij de start van het onderzoek brieven gelezen waarin het vertrouwen in het overleg met de HDE was opgezegd, hierdoor kon de eerste stap gemaakt worden om een verkenning te doen in de literatuur. Na deze eerste verzameling van onderwerpen in de literatuur is een historisch narratief gemaakt, nadat dit narratief was geschreven is door middel van dataverzameling in de vorm van semigestructureerde interviews data verzameld.

3.5 Onderzoeksstrategie

3.5.1 Grounded Theory

De grounded theory (gefundeerde theorie) is in dit onderzoek gebruikt als onderzoeksstrategie. De basis van de grounded theory is afkomstig van Glaser en Strauss (1967) en is op een indicatieve benadering gericht met als doel om tot theorievorming te komen. Bij indicatieve benadering wordt uitgegaan van een onderzoeksvraag waarbij in de empirie wordt gekeken welke factoren van invloed zijn om de onderzoeksvraag te beantwoorden.

Het betreft geen objectieve werkelijkheid maar het is hoe individuen de werkelijkheid interpreteren. Door middel van de gekozen methode heeft dit een rijke schat aan data opgeleverd. De gekozen theorie levert conceptuele analyses op van de empirische problemen en werelden. De grounded theory staat bekend om zijn flexibiliteit, er is namelijk een constant proces tussen de data-verzameling, analyse en reflectie. Achteraf vindt de vergelijking of toetsing plaats in de literatuur, hierdoor blijft het een constant proces.

3.6 Dataverzameling

3.6.1 Literatuurstudie

Het opgezegde vertrouwen in de overleggen vanuit de MC naar de HDE is het startpunt geweest van de literatuurstudie. De HDE is een functionaris die alleen werkzaam is binnen de Nederlandse Krijgsmacht, de zoekterm van HDE is aangepast naar het 'management'. De zoektermen ondernemingsraad en works councils zijn gebruikt om meer informatie te vinden over de MC. Het literatuuronderzoek heeft als raamwerk gediend waarbij concepten zijn gevonden die in verband worden gebracht met de onderzoeksvraag. In de literatuurstudie bleek al snel dat beperkt informatie beschikbaar was over de context waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden. In totaal zijn 5 concepten gevonden waarvan de verwachting is dat ze van invloed zijn op de onderzoeksvraag maar deze zijn veelal onderzocht in de omgeving van commerciële bedrijven.

De theoretische concepten die zijn gevonden zijn; vertrouwen, samenwerken, besluitvorming, procedurele rechtvaardigheid en de invloed van politiek gedrag. Deze concepten zijn uitgewerkt in het hoofdstuk literatuurstudie en zijn de basis geweest voor de vragen voor het semigestructureerde

interview. De concepten worden onderzocht binnen een unieke context, om meer duidelijkheid en inzicht te krijgen in de context is een historisch narratief geschreven.

3.6.2 Historisch narratief

Om de context en de omgeving van het onderzoek verder te bepalen is gebruik gemaakt van een historisch narratief. Door middel van een specifieke situatie is het narratief beschreven op basis van feiten die afspeelen tussen de HDE en MC. Het narratief is een uiteenzetting van de gebeurtenissen vanaf het moment dat het vertrouwen is opgezegd door de MC in de overleggen die plaatsvinden met de HDE. In het narratief is gestart met een beschrijving van de context waarin de HDE en MC tot besluiten komen met elkaar. Er is een analyse gedaan van de onderwerpen die zijn besproken tussen de HDE en MC door middel van een besluitvormingslijst en is gekeken naar de inhoud van de overleggen door middel van notulen. De notulen zijn door de onderzoeker vrij geïnterpreteerd doordat er geen duidelijke weergave is gegeven van de situatie waarin het overleg heeft plaatsgevonden, denk hierbij aan sfeer. Door middel van interviews kon er, naast de concepten die zijn gevonden tijdens het literatuuronderzoek, ook in worden gegaan op onder andere de sfeer binnen de overleggen.

3.6.3 Semigestructureerde interviews

Na de literatuurstudie en het historisch narratief zijn semigestructureerde interviews uitgevoerd. Deze interviews hebben een beeld gegeven van de situatie en hoe de actoren deze situatie ervaren. De respondenten zijn benaderd via email, door middel van een korte introductie in de email is gevraagd of ze mee wilde werken aan het onderzoek. Gezien de situatie rondom COVID-19 is de mogelijkheid geboden om het interview via het online communicatieplatform teams te doen. In totaal zijn er negen interviews afgenomen waarvan acht via teams hebben plaatsgevonden en één fysiek is afgenomen, dit op verzoek van de respondent. Door middel van een interview protocol (bijlage 2) zijn aan de respondenten dezelfde vragen gesteld, het doel van het interview was om door middel van open vragen zoveel mogelijk nieuwe informatie te verkrijgen. Het interviewprotocol heeft slechts als leidraad van het gesprek gefungeerd en niet als een vragenlijst waarvan alle vragen gesteld moesten worden. In enkele interviews was het nodig om terug te vallen op het interview protocol omdat het gesprek te veel afweek. Hierdoor heeft het protocol richting gegeven aan de onderwerpen, door middel van de open vragen is er voldoende ruimte gebleven voor de respondenten om de situaties te bespreken zoals zij dit

ervaren. Dit heeft ervoor gezorgd dat zaken bevestigd zijn afkomstig uit de literatuur maar ook in nieuwe thema's hebben geresulteerd.

Na toestemming van de respondenten zijn de interviews door middel van een audiorecorder opgenomen via een mobiele telefoon. De interviews hebben een duur van 60 minuten tot maximaal 90 minuten. De opnames zijn letterlijk getranscribeerd met behulp van de software Express Scribe Transcription. De letterlijke transcriptie heeft als basis gediend om de verworven informatie verder te analyseren, de letterlijke transcriptie zal in verband met de vertrouwelijkheid van de informatie niet worden toegevoegd aan dit onderzoek.

3.7 Selectie respondenten

Er is gebruik gemaakt van een gerichte steekproef van respondenten. De keuze van deze selectie is gebaseerd op de eerste bevindingen uit het literatuuronderzoek en het historisch narratief. De onderzoeksvraag richt zich op de HDE en de MC binnen het Landelijk Tactisch Commando, de respondenten die benaderd zijn spelen een belangrijke rol. De respondenten zijn sleutelinformanten omdat ze een centrale rol innemen en ook toegang geven tot een groot deel van de gegevens. De sleutelinformant is een informant die in staat is om informatie te geven over de gehele situatie. Een risico bij deze benadering is de vertekening die de informanten geven omdat zij erg nauw zijn betrokken bij de huidige situatie. Naast de HDE en de MC zijn ook adviseurs en medewerkers betrokken die vanuit hun oude functie waren betrokken in het proces rondom de HDE en de MC.

De selectie van de respondenten kan onderverdeeld worden in twee groepen. Beide groepen hebben het kenmerk dat ze de situatie benaderen vanuit hun eigen perspectief. De actoren hebben allen een eigen benadering van de werkelijkheid en zullen, om de resultaten goed weer te geven, verdeeld worden in twee groepen die vanuit hun eigen perspectief vragen beantwoorden.

Benadering vanuit het management. De HDE is degene die op dit moment de huidige samenwerking met de MC heeft. Er is 1 HDE werkzaam binnen het LTC. Plaatsvervangend hoofd Personeel & Organisatie (PLV HP&O) adviseert de HDE op organisatievraagstukken aangaande werkwijze en organisatie. De respondent is betrokken bij de overleggen die plaatsvinden tussen de HDE en MC.

Hoofd P&O. betreft een informant die naast het PLV HP&O ook direct betrokken is bij de samenwerking tussen de HDE en de MC.

Ambtelijk Secretaris: de ambtelijk secretaris is ondersteunend aan de HDE waarbij hij zich voornamelijk richt op het administratieve proces en adviezen richting de HDE. Vanuit deze functie is er een nauwe samenwerking met de MC.

Benadering vanuit de MC. De MC bestaat uit maximaal 19 leden. Op dit moment zijn niet alle 19 leden meer belast met de werkzaamheden. Het huidige aantal van de MC is nu 14 leden. In november 2021 zullen nieuwe verkiezingen plaatsvinden waardoor de MC weer uitgebreid zal worden naar 19 leden. De huidige leden van de MC zijn sleutelinformanten die inzicht hebben in de huidige situatie en de bijbehorende dynamieken. In totaal zijn vier leden benaderd. Er is voor gekozen om een selectie te doen van verschillende leden, waaronder de voorzitter, secretaris en een algemeen lid. Alle vier de respondenten hebben een verscheidenheid aan ervaring en hierdoor geven zij een eigen weergave van de situatie.

Adviseur MC LTC: De respondent is een adviseur van de MC en is indirect betrokken bij de samenwerking tussen de HDE en de MC. Deze respondent staat aan de zijlijn van het proces om de MC te coachen, begeleiden en van advies te voorzien.

3.8 Data-analyse

Naar aanleiding van de gekozen onderzoeksstrategie is ook gezocht naar een passende manier om de data te analyseren. Er wordt gebruik gemaakt van de Gioia methodologie. Om tot een data-analyse te komen is er gebruik gemaakt van coderen. Coderen is een instrument voor ordening en selectie van relevante informatie (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012, p.20).

In het literatuuronderzoek zijn vijf theoretische concepten gevonden, namelijk vertrouwen, samenwerken, besluitvorming, procedurele rechtvaardigheid en de invloed van politiek gedrag. Deze bevindingen zijn nodig geweest om het kader van het onderzoek te bepalen. Doordat deze concepten al waren gevonden in de literatuur bestond een groot risico dat er bias zou optreden richting de analyse van data, maar door de gekozen methode is ervoor gezorgd om zo dicht mogelijk bij de woorden van de respondent te blijven. Hieronder volgt een beschrijving van de verschillende fases van het coderen.

Voordat de eerste order analyse heeft plaatsgevonden zijn de interviews doorgelezen en zijn de quotes die van toepassing waren verzameld en in een Excel document gezet. In totaal leverde dit 385 quotes op.

1^e order concepten

In deze eerste fase zijn de quotes gedestilleerd en zijn termen aan de quotes gekoppeld. Door middel van steekwoorden is een samenvatting gerealiseerd van datgeen wat gezegd was door de respondent. Dit leverde een groot aantal termen op waarbij het doel was om zo volledig mogelijk alle gegevens te interpreteren. Hiermee is voorkomen dat direct een bias optreedt. In een vroeg stadium is gekeken naar onderwerpen die bevestigd worden in de literatuur. Hierdoor is het niet mogelijk om als onderzoeker neutraal de onderwerpen te behandelen. Dit komt omdat voorafgaand aan de interviews het onderzoek is afgebakend door middel van de bevindingen uit de literatuur. In deze fase is ook naar de overeenkomsten en verschillen gekeken. Het doel hiervan was om een beperkt aantal categorieën te vinden. Het doel was om verbanden te leggen (Gioia et al., 2012, p. 20). In deze fase heeft open codering ervoor gezorgd dat er geen waardevolle data verloren is gegaan. De respondent heeft in sommige gevallen uitspraken gedaan die niet in lijn waren met de theorie of literatuur.

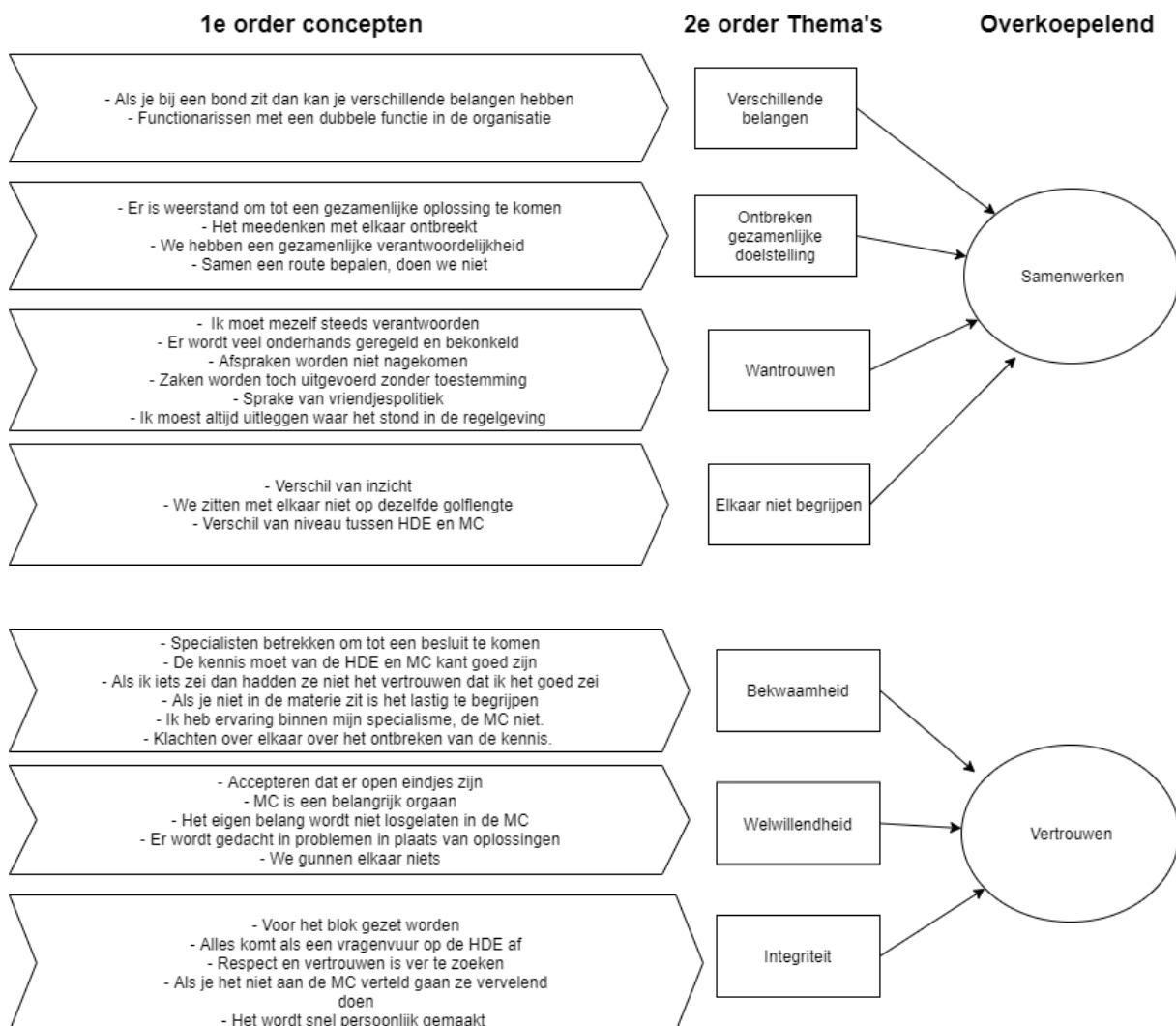
2^e order thema's

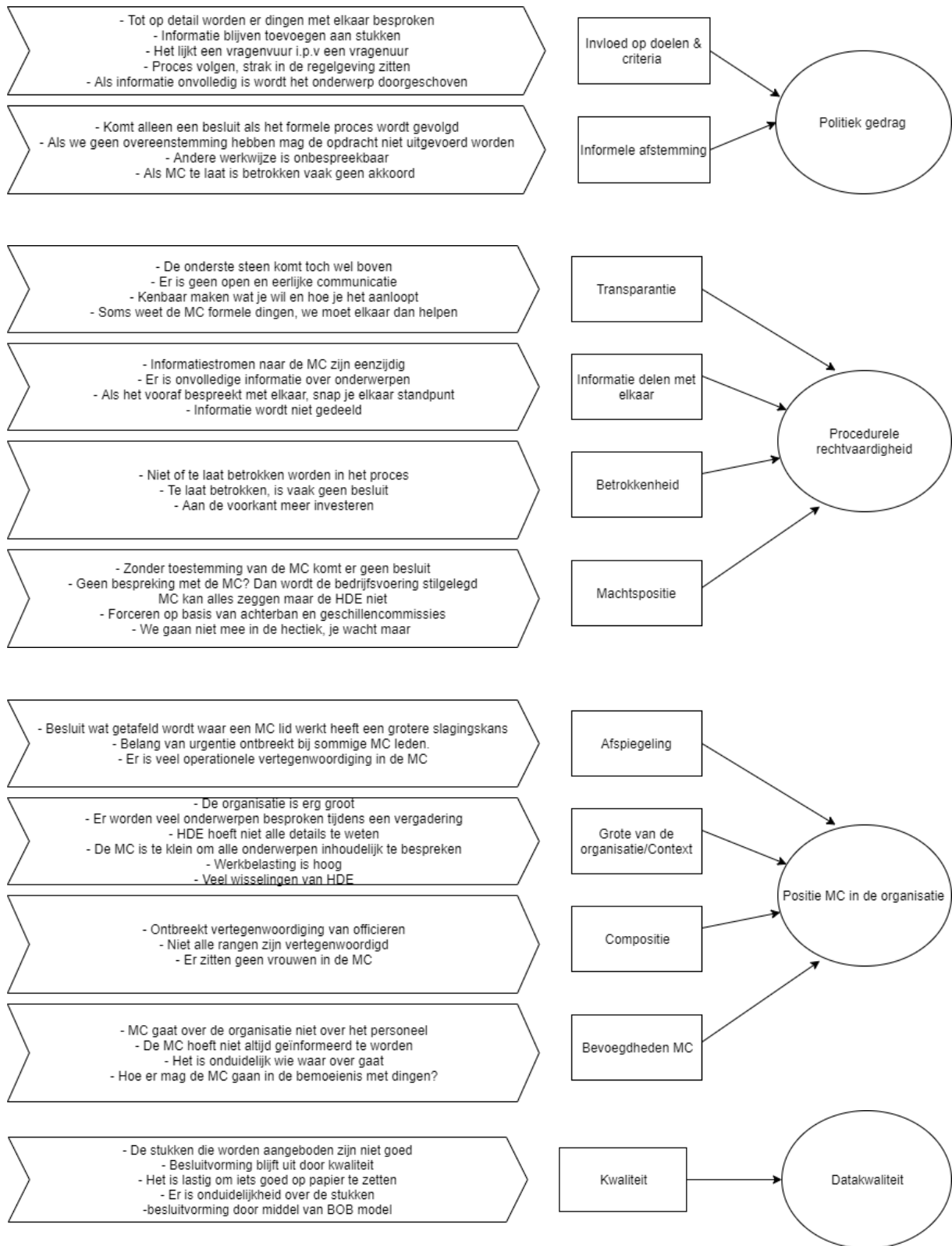
In de 2^e fase van de data-analyse is antwoord gegeven op de vraag “wat is er nu aan de hand”. Er zijn codes vanuit de 1^e orde analyse aan elkaar gekoppeld en is gekeken naar de verbanden die er zijn richting de literatuur. Glaser en Strauss noemen dit ook wel theorie sampling (Gioia et al., 2012, p. 20). In deze 2^e orde van analyse heeft een theoretische saturatie plaatsgevonden waardoor geen nieuwe informatie meer werd aangeleverd. Zoals Gioia et al (2012) hebben beschreven hoeft de literatuur niet helemaal bekend te zijn en dat levert een zekere onwetendheid op waardoor de blik juist verruimd wordt van de onderzoeker, hierdoor wordt de bias beperkt richting de thema's (Gioia, et al., 2012, pp. 20-21). In deze fase zijn de 385 quotes teruggebracht naar 65 thema's. Nadat deze 2^e order thema's zijn geformuleerd zijn de thema's ondergebracht onder overkoepelende thema's. De overkoepelende thema's zijn thema's die al bekend waren door het literatuuronderzoek en zijn nieuwe thema's geformuleerd.

Door middel van een datastructuur is alles inzichtelijk gemaakt. Het maken van de datastructuur is een cruciale stap geweest. Door middel van een grafische weergave is inzichtelijk gemaakt wat de opbrengst is geweest uit de 1^{ste} en 2^e order analyse. Deze opbrengt is geïntegreerd in 8 overkoepelde dimensies. Vanuit de gegevensverzameling werd ook constant bewogen tussen de gegevens die werden geanalyseerd, concepten en de literatuur. Het doel hiervan was om nieuwe concepten te ontdekken. De analyse heeft als resultaat dat verschillende bevindingen zijn gedaan op tot beantwoording te komen van de onderzoeksvraag. Uiteindelijk is het resultaat dat naast de theoretische implicaties uit de literatuur ook thema's toepasbaar zijn om in de praktijk toe te passen.

3.9 Datastructuur

Door middel van de data-analyse is een datastructuur gemaakt om alle inzichten grafisch weer te geven.





Figuur 5. Datastructuur.

3.10 Rol van de onderzoeker

De rol van de onderzoeker in dit onderzoek neemt een centrale plaats in. De kwalitatieve analyse is volledig zelfstandig door de onderzoeker uitgevoerd waardoor interpretatie van onderwerpen en analyseren van de onderwerpen van invloed kan zijn op hoe de onderzoeker zelf de situatie ervaart.

Ook is het van invloed dat de onderzoeker zelf werkzaam is in de organisatie, echter door objectief en bewust te zijn van de mogelijke bias is de invloed van die mening beperkt gebleven. Ook is er door middel van de gekozen methodieken voor gezorgd om zo objectief mogelijk te kijken naar de situatie en is er geen beperking geweest door de positie die de onderzoeker heeft in de organisatie.

3.11 Kwaliteitscriteria

Door middel van de interne validiteit, externe validiteit, betrouwbaarheid en objectiviteit criteria kan de kwaliteit bij kwalitatief onderzoek bevorderd worden (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993).

In dit onderzoek zijn verschillende concepten die het theoretisch kader hebben gevormd van het onderzoek. Door middel van dit theoretische kader is data verzameld en zijn na deze data verzameling nieuwe concepten geformuleerd die van invloed zijn op de onderzoeksvraag.

3.11.1 Interne validiteit

De interne validiteit wordt beschreven als credibility. De betrouwbaarheid hangt samen met onder andere de betrokkenheid van de onderzoeker. Het is van belang om gedurende het onderzoek langdurig betrokken te zijn waardoor wordt gewerkt aan het vertrouwen en het opbouwen van een verstandhouding met de respondenten. In dit onderzoek is de onderzoeker zelf werkzaam binnen de organisatie waardoor een duidelijk beeld is gecreëerd van de omstandigheden en de context waarin het onderzoek plaatsvindt. Doordat de onderzoeker langdurig werkzaam is binnen de organisatie is een band opgebouwd met de respondenten waardoor de kans werd vergroot dat respondenten eerlijk hun beeld durfden te schetsen over de situatie. Een verstoring die hierbij kan optreden is dat de onderzoeker te veel betrokken is bij de organisatie en cultuur waardoor een bias optreedt. Door middel van het historisch narratief is een context geschetst van de situatie hiermee. Doordat de onderzoeker deel uitmaakt van de organisatie heeft het narratief er ook voor gezorgd om vanaf een afstand naar de problematiek te kijken. Op basis van gegevens is het narratief geschreven waardoor een objectieve beschrijving is gevormd van de situatie. Dit narratief heeft samen met het literatuuronderzoek de basis gevormd voor het semigestructureerde interview. Het risico van de interviews was dat respondenten sociaal wenselijk antwoorden zouden geven om een beter beeld te geven dan deze mogelijk in werkelijkheid is. De interviews zijn opgenomen waardoor het mogelijk zou zijn dat respondenten zich ook konden beperken tot sociaal wenselijk antwoorden. Voorafgaand aan het interview is aangegeven dat de interviews na het transcriberen vernietigd zouden worden. De onderzoeker is zorgvuldig

omgegaan met de keuze van respondenten, aan het begin van het onderzoek werd deze keuze gericht gestuurd door respondenten. Om te voorkomen dat hierdoor een eenzijdig situatie geschetst zou worden is hier geen uitvoering aan gegeven.

De gekozen methode en data-analyse heeft er voor gezorgd dat het onderzoek zo betrouwbaar mogelijk is uitgevoerd. In de analyse is geprobeerd om zo dicht mogelijk bij de werkelijkheid te blijven waardoor zo min mogelijk data verloren is gegaan. De situatie waarin de HDE en de MC zich bevonden op het moment van het onderzoek kan van invloed zijn op de validiteit van het onderzoek. Zowel de HDE als de MC hebben recent een vertrouwensbreuk gehad waardoor het onderzoek mogelijk negatiever kan zijn dan als dit was gedaan in een situatie waarin de relatie stabielere. Indien het onderzoek herhaald zou worden zal een duidelijke beschrijving gegeven worden van de huidige situatie waarin de HDE en de MC zich bevinden.

3.11.2 Externe validiteit

Door middel van deze respondenten zijn de concepten die afkomstig waren uit het literatuuronderzoek bevestigd en zijn nieuwe concepten gerealiseerd. In dit onderzoek is aandacht besteed aan het vastleggen van onder andere de ruwe data die afkomstig was uit de interviews. Alle interviews zijn letterlijk getranscribeerd, in verband met vertrouwelijkheid kunnen deze interviews niet toegevoegd worden aan dit onderzoek. Door middel van codering is zo min mogelijk data verloren gegaan. Door middel van de 1e orde en 2e orde analyse wordt zichtbaar hoe de verschillende dimensies zijn gerealiseerd. Vanuit de onderzoeker is er bewust voor gekozen om een variatie aan respondenten te kiezen waarbij ook ervaring en hun rol binnen de MC van invloed was

3.11.3 Betrouwbaarheid

Er is uitvoerig aandacht besteed aan de uitvoering van dit onderzoek. Weloverwogen beslissingen zijn genomen over de keuze van verschillende onderzoeksmethodieken. Gezien de onderzoeksvraag is ervoor gekozen om de informatie te verzamelen door middel van een kwalitatief onderzoek. Dit onderzoek levert inzichten op in hoe respondenten situaties ervaren. Een kwantitatief onderzoek was niet passend geweest bij dit onderzoek. Door middel van de gesprekken die zijn gevoerd hebben de respondenten door middel van extra uitleg duidelijk verwoord hoe zij bepaalde situatie ervaren.

3.11.4 Objectiviteit

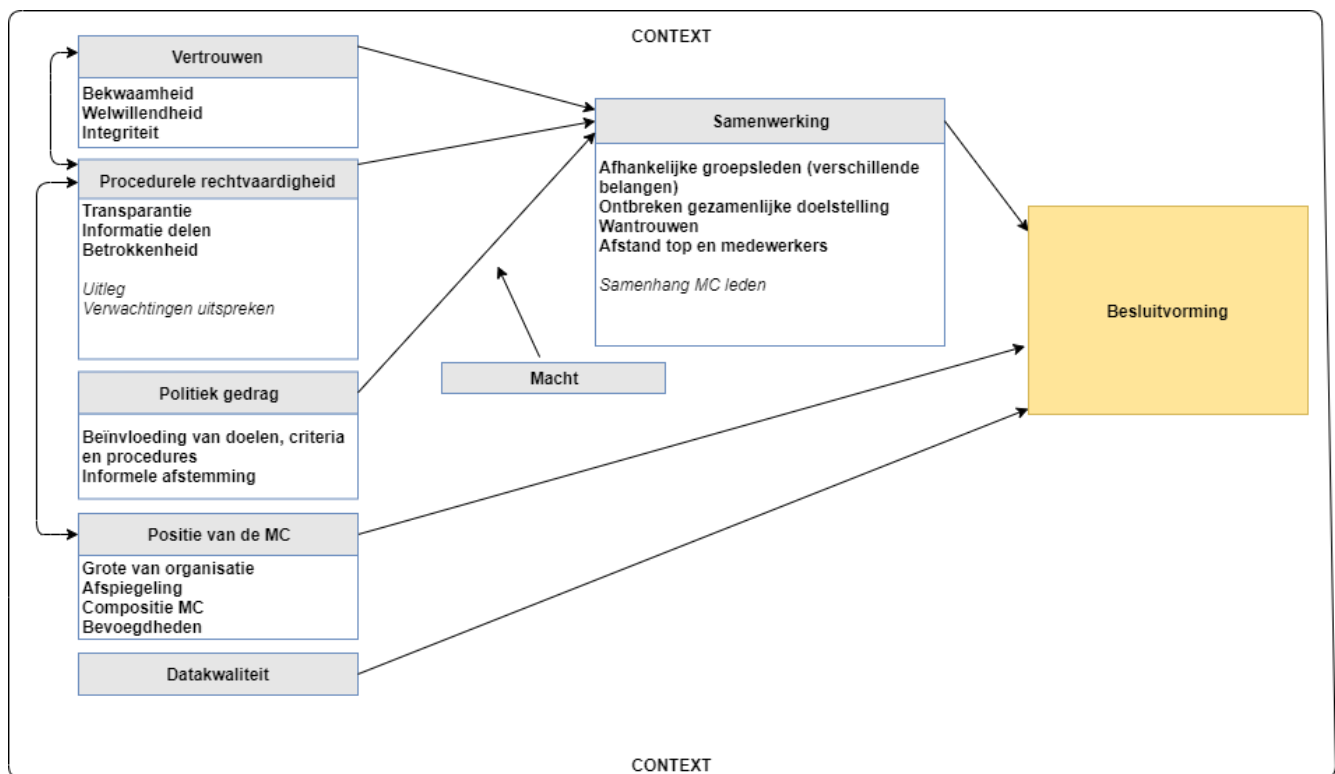
Het onderzoek is gestart met een literatuurstudie waar concepten zijn onderzocht die vanuit het perspectief van de onderzoeker mogelijk van invloed waren op de onderzoeksvraag. Door middel van het kwalitatief onderzoek is waardevolle informatie gerealiseerd waarbij is geconcludeerd dat nog twee concepten van invloed zijn op de onderzoeksvraag. De interviews hebben daaraan bijgedragen. In dit onderzoek was het mogelijk geweest om door middel van groepsinterviews aan de organisatie en MC kant te onderzoeken hoe zij bepaalde situaties ervaren. Dit zou onwenselijke situaties opleveren waarbij het risico groot zou zijn dat waardevolle meningen van medewerkers niet gedeeld worden.

4. Resultaten

Door middel van kwalitatief onderzoek is de data verzameld en zijn de thema's geformuleerd. De codering heeft zeven overkoepelende dimensies opgeleverd. De verwachting is dat deze dimensies van invloed zijn op de onderzoeksvraag. Om de vertrouwelijkheid van de respondenten te waarborgen is gekozen om de resultaten weer te geven vanuit de organisatie en de MC. Naast de vertrouwelijkheid levert dit ook een beeld op over de verschillen die ervaren worden vanuit de MC en de organisatie. De dimensies die in dit hoofdstuk worden besproken zijn vertrouwen, procedurele rechtvaardigheid, politiek gedrag, positie van de MC, datakwaliteit, macht en samenwerking.

4.1 Conceptueel model

De dataverzameling in dit onderzoek laat zien dat verschillende concepten indirect van invloed zijn op de besluitvorming. Waarvan eerder werd gedacht dat de factoren van invloed waren op de besluitvorming is door de data duidelijk geworden dat factoren van invloed zijn op de samenwerking tussen de HDE en MC en dit vervolgens van invloed is op de besluitvorming. Een directe invloed op de besluitvorming is de positie van de MC. De bevindingen uit de literatuur aangevuld met de nieuwe bevindingen vormen onderstaand conceptueel model.



Figuur 6. Conceptueel model.

4.2 Vertrouwen

Vertrouwen wordt vanuit het management gezien als een belangrijke basis om samen te werken en vertrouwen hoort wederkerig te zijn geeft de MC aan. Het vertrouwen in elkaar wordt door middel van drie sub thema's beschreven, bekwaamheid, welwillendheid en integriteit.

Bekwaamheid

In het opgezegde vertrouwen in de formele overleggen is door de MC aangegeven dat de HDE soms in onvoldoende positie is om een gelijkwaardige gesprekspartner te zijn voor de MC. Dit levert vertraging op in de processen die worden besproken (MC LTC, persoonlijke communicatie, 23 februari 2021). Vanuit de HDE is aangegeven dat een professionalisering heeft plaatsgevonden waarbij de mogelijkheid is geboden om verschillende trainingen en opleidingen te volgen (R.J.M Costongs, Persoonlijke communicatie, 2 maart 2021). In de interviews zijn vanuit de twee invalshoeken, de organisatie en MC, onderwerpen besproken die samenhangen met de bekwaamheid. Het management geeft aan dat er klachten zijn binnen gekomen over collega's waarin werd aangegeven dat zij het slecht deden.

“Het is een stukje kennis en know how dat ze gewoon nog niet hebben en daar zijn ze nu langzaam mee bezig om dat te krijgen”.

Vanuit het management wordt de vraag gesteld hoe het kan zijn dat er een verschil is qua kennisniveau, de respondent heeft zijn specialisme in het vakgebied en de MC heeft dit specialisme niet, maar ondanks dat hebben ze toch veel te zeggen over organisatie of personeels vraagstukken. Vanuit de MC wordt aangegeven dat op dit moment te weinig kennis en ervaring in de MC zit waardoor er alleen een beeld wordt geschetst door de mensen die wel de kennis en ervaring hebben. Vanuit het management wordt aangegeven dat de HDE namens de ondercommandanten in de formele overlegvergadering met de MC aanwezig is. De MC geeft aan dat de HDE regelmatig geen kennis heeft van de inhoud, omdat hij niet van alles op de hoogte kan zijn. Volgens de MC is het frustrerend als onderwerpen worden besproken die niet kloppen. De MC geeft het volgende aan: “De HDE snapt dan zelf niet waarom het niet klopt, hij laat zich informeren door anderen en het zou juist daarom moeten kloppen”.

Welwillendheid

Vertrouwen wordt vergroot als bereidwilligheid wordt getoond naar elkaar waarbij de partijen ook iets over hebben voor elkaar. Vanuit het management wordt verteld dat de MC wel wordt gezien als een belangrijk orgaan, waarbij de welwillendheid wordt aangetoond. De MC geeft daarentegen het volgende aan: *“Het is geven en nemen, ik weet niet waarom maar sommige zetten bijna overal hun hakken voor in het zand”* en *“Het lijkt erop dat we terugvallen in oude gewoontes”*

Integriteit

Bij integriteit gaat het over morele integriteit, eerlijkheid en openheid naar elkaar. Zowel vanuit het organisatieperspectief als de MC worden verschillende beelden beschreven. Het management voelt alsof ze uitgespeeld worden en de MC ervaart het alsof ze voor het blok gezet worden. Vanuit het perspectief van het management wordt de formele vergadering beschreven als een vragenvuur waarbij alles verantwoord moet worden. Open en eerlijkheid ontbreekt, de MC verteld hierover het volgende: *“Op het moment dat je het ons niet verteld dan gaan we juist vervelend worden en de vragen erover stellen, terwijl je het ook kan delen”*. Ook verteld de MC dat in de huidige samenwerking veel onderhands geregeld en bekonkeld wordt en worden zaken toch uitgevoerd, ook als geen overeenstemming met elkaar is bereikt.

Dit beeld wordt ook gedeeld door het management. Onderwerpen worden niet open en eerlijk naar elkaar gecommuniceerd, het management zegt hierover het volgende: *“Als je weet dat er iets speelt dan moet je wel open en eerlijk zijn”*

4.3 Procedurele rechtvaardigheid.

Een eerlijk proces is van invloed op de procedurele rechtvaardigheid. De sub thema's, informeren, betrokkenheid en machtspositie zijn de sub thema's die van invloed zijn op een eerlijk proces en uiteindelijk procedurele rechtvaardigheid

Betrokkenheid

Het beeld vanuit de MC is dat zij vaak te laat worden betrokken in het proces. Het management spreekt niet over het betrekken van de MC.

De betrokkenheid aan de voorkant van een proces is van belang, door dit te doen wordt een eenduidig beeld met elkaar gecreëerd. De MC zegt het volgende hierover: *“Als een HDE je goed betreft bij een dossier en door die betrokkenheid het gevoel hebt dit is super goed en hiermee moeten we aan de slag, dat mis ik wel eens”*

Informeren

De MC verteld dat het informeren één van de belangrijkste punten is. *“Als er wordt gedacht in de organisatie dat de commandant LTC geïnformeerd moet worden over een onderwerp moet het vanzelfsprekend zijn dat de MC ook geïnformeerd wordt, dat gebeurt te weinig”*. Informatie aan de MC geven is niet hetzelfde als overleggen. Het management geeft aan dat de MC wel betrokken moet worden totdat je rust hebt in bepaald dossier. Maar het management geeft ook aan dat het elkaar informeren en het gehele proces traag verloopt, *“Het proces loopt lang, dit staat echt garant voor elk proces, het is om te huilen”* en *“de aanhouder wint, gewoon volhouden want het gaat lukken”* Dit beeld wordt ook bevestigd door de MC, het gaat irritaties opwekken en dat is de oorzaak dat zoiets lang duurt.

Machtspositie

De MC geeft aan dat ze voor het opgezegde vertrouwen in de HDE meerdere keren aandacht hebben gevraagd om in gesprek te gaan met de HDE over het informeren van de MC, gebruik wil maken van het adviesrecht en dat er belang wordt gehecht aan de besluitvorming door middel van het BOB-model. MC is van mening dat de HDE niet zijn verantwoordelijkheid heeft genomen waardoor zij de formele overleggen hebben opgeschort (MC LTC, persoonlijke communicatie, 21 februari 2021). De MC heeft door de gecreëerde positie vanuit het BMD een machtspositie. Zonder toestemming van de MC kan en mag er geen besluit worden genomen of worden uitgevoerd verteld een MC lid. De MC heeft ook de bevoegdheid om te forceren op basis van de achterban en de geschillencommissie, en de MC geeft aan dat zij niet meegaan in de hectiek *“we gaan niet mee in de hectiek de organisatie wacht maar”*.

Het management is zich bewust van de positie van de MC *“Je kan niet zomaar gaan drukken. Dan moet je niet willen, dan heb je een geschil”*

4.4 Politiek gedrag

Voorafgaand aan de besluitvorming vindt informele afstemming over onderwerpen met elkaar plaats, vanuit de organisatie wordt het volgende beeld geschetst, *“Vooroverleg vindt plaats tussen de HDE en de MC daar worden een hoop zaken besproken, zo’n overleg is niet om zaken af te tikken, daar worden zaken besproken over iets wat niet bijvoorbeeld niet klopt”*. Het informele overleg is het platform waarin de MC overtuigd wordt waarom iets zo belangrijk is en waarom het moet gebeuren. Door middel van het informele overleg wordt uitleg gegeven over verschillende onderwerpen, door middel van deze decentrale afstemming werd duidelijk wat de achterliggende redenen zijn om een onderwerp te willen bespreken. Ook geeft de MC aan dat in het voortraject samen onderwerpen worden uitgedokterd en worden in het voortraject al discussies opgelost en dit werkt erg goed.

Aan de respondenten is gevraagd hoe de besluitvorming wordt ervaren en of er zaken zijn die van invloed zijn hierop. Op deze vragen hebben de respondenten gereageerd waarbij zowel vanuit het management en MC wordt vast gehouden aan procedures en de beïnvloeding van de besluitvorming.

De MC zegt hierover het volgende:

“Als we het teruglezen dan is het maanden geleden al geopperd om er mee aan de slag te gaan, maar daar waar je nu op wil gaan we nooit akkoord opgeven”. De MC verteld dat opmerkingen worden gegeven op de stukken die worden ingediend, daar moeten steeds aanpassingen bij, en dan begint het weer opnieuw.

Het management geeft aan dat de MC veel kijkt naar de regelgeving waarvan niet wordt afgeweken. De MC zit in het proces zo geven zij aan *“We volgen het proces, alles wat daar nu niet zo op die lijn wordt gehanteerd is gewoon standaard een negatief advies”* De procedures van de stukken aanleveren verloopt niet goed, door de MC wordt het volgende aangegeven: *“Stukken worden regelmatig aan hem of de voorzitter gestuurd. De afspraak was dat de stukken voor de MC via de ambtelijk secretaris van de HDE aan het secretariaat MC zouden worden aangeboden. Dat is de formele route. De MC gaat er dan vanuit dat de stukken juist en volledig zijn. Dit is een ontwikkelpunt die de lijn nog moet oppakken”* (persoonlijke communicatie, 27 oktober 2020). Dit gaat zowel over de procedures maar ook over de kwaliteit van de documenten.

De MC verteld dat het besluitvormingsproces tussen de HDE en MC plaats vindt door middel van het BOB-model. De tijdsperiode van het BOB-model is 3 maanden.

“Het BOB-model toepassen zou in principe 3 maanden zijn. 1 keer beeldvormend dan oordeel- en besluitvormend. De beeldvorming is het moment dat de werkgroep en P&O aan tafel zitten, daar wordt de beeldvorming gedaan en daar zit een werkgroep of een MC lid al bij normaal gesproken. Dan kan je oordeelsvormend op de werkvergadering van de MC doen, dus dat zou twee weken later zijn en dan is het 2 weken later op de overlegvergadering”

De MC geeft aan dat een nadeel van deze besluitvorming is dat de organisatie altijd haast heeft, de vraag is of je dan de methode moet aanpassen of moet de organisatie een pas op de plaats maken, meegaan in de hectiek heeft de organisatie nog nooit geholpen en door middel van het model moet de organisatie een pas op de plaats maken geeft de MC aan. *‘Het werkt niet als zaken jaren spelen het ineens morgen klaar moet zijn’ (MC)*. De MC geeft aan dat het BOB-model centraal moet staan bij de vergaderingen (MC LTC, persoonlijke communicatie, 21 februari 2021)

4.5 Samenwerken

De MC beschrijft dat in oktober 2019 samen de eerste stap is gezet naar een goede samenwerking tussen de zeggenschap en een professionele medezeggenschap (MC LTC, persoonlijke communicatie, 21 februari 2021). In de interviews wordt het volgende gezegd over de samenwerking tussen de HDE en MC.

De MC zegt hierover het volgende: *“De samenwerking tussen de HDE heeft ups en downs, er zijn meningsverschillen maar we zijn tot elkaar veroordeeld”* Een MC lid geeft aan nadat hij even een kort gelach liet horen *“Samenwerken als je hetzelfde doel wilt bereiken maar dat gevoel heb ik niet echt”*.

Vanuit het management wordt verteld dat samenwerking tussen de HDE en MC wordt beïnvloed door verschillende individuele belangen. Leden van de MC van het LTC kunnen ook een functie hebben bij de bond hierdoor zou vanuit verschillende belangen gekeken worden naar de vraagstukken. Ook zijn medewerkers werkzaam in de MC en in de organisatie een functie hebben waardoor belangenverstrengeling zou kunnen optreden.

In de samenwerking tussen de HDE en MC ontbreekt het gemeenschappelijke doel, verteld een MC lid, *“Als je samen een route bepaalt, of die nu slingert of in een rechte streep loopt dat maakt het allemaal makkelijker”*. Het management verteld: *“er is zoveel weerstand om met elkaar tot een gezamenlijke oplossing te komen”* Het gevoel van de gezamenlijke verantwoordelijkheid is wel aanwezig geeft de MC aan, daarbij wordt benoemd dat de HDE en MC een gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben voor de bedrijfsvoering in de breedste zin van het woord van het LTC in dit geval.

De HDE en MC begrijpen elkaar niet dit wordt aangegeven door respondenten vanuit het management en MC. Het management zegt hierover het volgende:

“Het begrip is er niet, het is een overtuiging en ze begrijpen mijn reactie niet en het wordt dan ook nog eens verkeerd uitgelegd, we zitten met elkaar niet op dezelfde golflengte”.

De MC verteld: *“Hij moet van die ivoren toren af en moet afdalen naar de werkvloer”*. Een MC lid geeft aan dat de HDE ook het besef moet hebben dat hij de vertaalslag moet maken richting de MC. Een voorbeeld waarbij de MC en organisatie elkaar niet begrijpen gaat over het feit dat in de opschortingsperiode voorstellen zijn gedaan zoals kleine organisatiewijzigingen, doordat de opschorting lang duurde zijn de voorstellen weer ingetrokken. De MC vraagt zich dan af, waarom in een eerder stadium wel worden aangevraagd. *“Eerst was het een goed idee en een paar weken later dus niet meer”*.

4.6 Positie van de MC.

De respondenten vanuit de organisatie en MC hebben vanuit beide perspectieven onderwerpen besproken die samenhangen met de positie van de MC binnen het Landelijk Tactisch Commando. De positie van de MC wordt onderverdeeld in vier sub thema's; afspiegeling, grote van de organisatie, positie MC en bevoegdheden.

Afspiegeling

De afspiegeling richt zich op de vertegenwoordiging van de medewerkers in de MC. De verdeling van de MC klopt niet met die van de brigades, je kan je verkiesbaar stellen waardoor bijvoorbeeld drie medewerkers van dezelfde brigade in de MC kan plaatsnemen van veel brigades zit niemand in de

MC. Als onderwerpen besproken worden dan wordt het als wenselijk ervaren dat de medewerkers die in de MC zit ook iets kan vertellen over het onderwerp en die de brigade ook kent (MC). Doordat er te weinig vertegenwoordiging is worden te weinig beelden met elkaar gedeeld waardoor vaak dezelfde mensen aan het discussiëren zijn (MC). *“Het zijn veel operationele mensen die veel affiniteit hebben met die kant van de organisatie maar weinig ervaring hebben met de andere kant van de organisatie” (management).*

Grote van de organisatie

Uit het historisch narratief is gebleken dat er sprake is van een grote organisatie waarbij de MC 6000 medewerkers vertegenwoordigd verdeeld over verschillende brigades in Nederland en het Caribisch gebied. De grote van de organisatie is het gevolg van een reorganisatie die is afgerond in 2019. In deze reorganisatie heeft een centralisering plaatsgevonden waardoor ook de MC gedwongen was om te centraliseren. Zowel de MC als het management beschrijven dat de organisatie groot is. Het management zegt hierover het volgende:

“De span of control is veel te groot want de MC doet het hele LTC”. Het management geeft aan dat het lastig is om met elkaar tot besluiten te komen door de grote van de organisatie. In een vergadering staan 57 onderwerpen op de agenda,

De MC ervaart een hoge werkdruk en geeft aan dat het Landelijk Tactisch Commando te groot is:

“De werkdruk is hoog en de MC van het LTC is door de reorganisatie belast en het verdwijnen van de district staven belast met de werkzaamheden die eerst op dat niveau lagen”.

“Je bent harstikke druk met elkaar, een half uur later na de vergadering zat ik nog met mijn hoofd te tolleren met wat er allemaal besloten was”. De werkdruk van de MC is hoog.

Compositie van de MC

Als laatste wordt door zowel door het management en de MC gesproken over de compositie van de MC. Vrouwen zijn niet vertegenwoordigd in de MC en er is geen variatie in de verschillende rang niveaus in de MC. *“Het is jammer dat er geen vrouwen bij zitten, vrouwen hebben een andere kijk op bepaalde onderwerpen en andere creatieve gedachten”* en op dit moment is de hoogst

vertegenwoordigde medewerker de rang van adjudant, de vertegenwoordiging van de officieren ontbreekt.

Het management deelt dit beeld en geeft aan: *“Het is belangrijk dat de diversiteit vertegenwoordigd is, vrouwen, achtergrond en de rangen, ook de officieren moeten zich vertegenwoordigd voelen, er is wel een diverse vertegenwoordiging van operationele collega’s”*

Bevoegdheden

Er is een verschil van mening tussen het management en MC over de bevoegdheden van de MC. Het management zegt hierover het volgende: *“Het is wel interessant om te weten hoever er gegaan mag worden in de bemoeienis met dingen”* Vanuit de organisatie wordt aangegeven tot hoever de MC gaan mag gaan en waar de MC invloed op mag uitoefenen. Als nadeel wordt de structuur van het Landelijk Tactisch Commando benoemd. Het mandaat ligt bij C-LTC en de HDE, daarom moet ook elk dossier tussen de HDE en MC besproken worden omdat de ondercommandanten niet de bevoegdheid hebben om besluiten te nemen (management). Het management verwacht dat de MC niet alleen alle informatie weerlegt maar ook zelf een denkslag maken over het onderwerp en verder kijkt naar de gevolgen van het besluit.

4.7 Datakwaliteit

Naast de informatie over het gebruik van het BOB-model en het belang van informeel overleg wordt door respondenten van de MC en het management aangegeven dat de impact van de kwaliteit van de administratieve documenten groot is. Beide partijen geven aan dat de stukken niet in orde zijn. Het management verteld hierover het volgende: *“Stukken waren tot in de details niet goed”* en *“de manier van schrijven is bij iedereen op hetzelfde niveau, het is van invloed op het tussentraject totdat er uiteindelijk besloten wordt”* en *“als er wordt gesignaleerd dat de kwaliteit ondermaats is krijg je hem terug”*.

De MC noemt de stukken *“dramatisch”* en het management beschrijft: *“stukken die binnen komen sloegen nergens op en we zijn meer bezig met stukken corrigeren dan met het proces zelf”*. En *“we krijgen stukken binnen die sloegen nergens op, mensen waren gefrustreerd dat ze 3 of 4 keer stukken terugkregen, er werd vanuit gegaan dat de MC ernaar had gekeken en dat er met rood werd*

aangegeven wat niet klopte. We waren meer bezig met stukken corrigeren dan met het proces zelf

Ook benoemen zij dat de kwaliteit van de stukken de samenwerking met elkaar beïnvloed.

5. Discussie en conclusie

In dit hoofdstuk staan de belangrijkste resultaten van het onderzoek centraal. Een interpretatie vindt plaats van de onderzoeksresultaten. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

5.1 Discussie

In dit onderzoek stond de volgende vraagstelling centraal: *Welke factoren beïnvloeden de besluitvorming tussen de het hoofd van de diensteenheid en de Medezeggenschapscommissie van het Landelijk Tactisch Commando van De Koninklijke Marechaussee?*

Door middel van het kwalitatief onderzoek zijn nieuwe inzichten gekomen waarbij de positie van de MC van invloed is om met de HDE tot besluiten te komen.

De positie van de MC is onderverdeeld in: de grote van de organisatie, de bevoegdheden, de compositie en afspiegeling. In de literatuur is weinig bekend over de positie van de medezeggenschapsraden en de invloed op besluitvorming. Van der Brempt et al., (2017) beschrijft wel algemeen de groepskenmerken die van invloed zijn op de samenwerking tussen partijen maar er wordt niets beschreven over de invloed daarvan op besluitvorming. Er dient zorgvuldig gekeken te worden naar de juiste afspiegeling vanuit het personeel. Op basis van artikel 12 BMD wordt namens de centrale vakbond een kandidatenlijst ingediend, hierdoor zijn medewerkers vertegenwoordigd vanuit een vakbond. Op basis van dit artikel bestaat ook de mogelijkheid dat medewerkers die niet lid zijn van een vakbond zich op kunnen geven als kiesgerechtigde. Aandacht hiervoor zou van invloed kunnen zijn op de afspiegeling van de achterban maar ook de onderlinge samenhang en onafhankelijke groepsleden die van invloed zijn op de samenwerking. De positie van de MC is ook van invloed op het eerlijke proces, dit komt met name door de grote van de organisatie waardoor het lastig wordt om alle informatie met elkaar te delen en de MC in alle processen te betrekken.

Naast positie van MC kan geconcludeerd worden dat macht indirect van invloed is op de besluitvorming. Macht heeft directe invloed op de procedurele rechtvaardigheid. In het onderzoek die is gedaan door March (1994) wordt aangegeven dat macht, naast politiek gedrag, een nadelig effect kan hebben op de besluitvorming. Macht kan een negatieve lading hebben als het gaat over de invloed

die de MC heeft. Vanuit het perspectief van de MC is de macht die zij uitoefenen ook de enige invloed die ze hebben op vraagstukken. Een HDE heeft een andere positie waardoor hij op andere manieren kan escaleren. Hummel (2014) bevestigt dat een stakingsalternatief wordt ingezet voor het opschorten van verschillende overleggen. Dit is ook gebeurd in de samenwerking tussen de HDE en MC. Het opschorten van overleggen kan verstrekkende gevolgen hebben voor de operationele gereedheid van de krijgsmacht. Het kan worden gebruikt als pressiemiddel richting de tegenpartij om zaken gedaan te krijgen. De aanwezigheid van macht heeft een negatief effect op de procedurele rechtvaardigheid en hierdoor wordt de vrijwillige samenwerking beïnvloed waardoor dit een negatief effect heeft op de besluitvorming.

Een nieuwe bevinding die is gedaan in dit onderzoek is de impact van datakwaliteit op de besluitvorming. Respondenten vanuit het management en de MC hebben beschreven dat de kwaliteit van documenten ondermaats is waardoor besluitvorming uitblijft. Daarnaast is de invloed van het BOB-model op de besluitvorming groot. De MC wil door middel van het BOB-model tot besluitvorming komen. De toepassing van het BOB-model in de besluitvorming tussen de HDE en MC wordt in verschillende fases opgedeeld waarbij de HDE niet aansluit bij de oordeelsvormende fase. Het BOB-model is een model die erop is gericht om gezamenlijk een probleem te verkennen en gezamenlijk tot besluiten te komen. In het onderzoek is gebleken dat het BOB-model niet gezamenlijk wordt doorlopen. De beeldvormende fase wordt door de MC en HDE gedaan. De oordeelsvormende fase wordt alleen door de MC gedaan en afsluitend dient er wel gezamenlijk een besluit genomen te worden over het probleem. Het inzetten van het BOB-model kan bijdragen aan een effectievere besluitvorming en een eerlijk proces. Als beide partijen met elkaar alle fases van het BOB-model doorlopen dan wordt een eenduidig beeld gevormd waardoor ook een gezamenlijk besluit genomen kan worden.

De resultaten laten zien dat 3 thema's van invloed zijn op de samenwerking; vertrouwen, procedurele rechtvaardigheid en politiek gedrag. De samenwerking is direct van invloed op de besluitvorming.

1. Vertrouwen

Het vertrouwen heeft een grote invloed op de samenwerking tussen partijen. Respondenten bevestigen dat vertrouwen wordt gezien als belangrijk en ook als basis om met elkaar samen te werken.

Vertrouwen werd onderzocht door middel van drie elementen, bekwaamheid, welwillendheid en integriteit. Deze drie elementen beïnvloeden het vertrouwen in elkaar. Bekwaamheid is daarin het grootste onderdeel die ontbreekt. Bekwaamheid gaat over de kennis en kunde van de personen die elkaar vertrouwen. De invloed om met elkaar tot besluitvorming te komen wordt beïnvloed doordat indirect verschillende personen zijn betrokken. Vanuit de organisatie sluiten verschillende specialisten aan bij de overleggen en is de HDE afhankelijk van de input die hij krijgt. In het hele proces is de HDE niet de steller van de documenten maar is hij afhankelijk van zijn ondercommandanten of ondersteunende afdelingen die zorgdragen voor deze documenten. In het opgezegde vertrouwen door de MC in de overleggen is ook aanspraak gemaakt op het ontbreken van de kennis van de HDE. Dit wordt bevestigd in de interviews waarin zowel door de MC als het management wordt aangegeven dat de bekwaamheid van elkaar ondermaats is.

2. Procedurele rechtvaardigheid

Naast het vertrouwen heeft ook de procedurele rechtvaardigheid invloed op de samenwerking en op het vertrouwen. Om een eerlijk proces te realiseren met elkaar is het van belang is dat met elkaar wordt gecommuniceerd. Hierdoor begrijpen partijen elkaar ook. Dit werd ook bevestigd in het onderzoek die is uitgevoerd door Bacharach et al. (1996). Doordat er beperkte informatievoorziening is, is dit van invloed op het vertrouwen in elkaar. Investeren in de betrokkenheid en het toelichten van zaken kan bijdragen aan de samenwerking waarin de partijen elkaar wel begrijpen, dit stimuleert vrijwillige samenwerking (Kim & Mauborgne, 2003).

3. Politiek gedrag

Het laatste thema die van invloed is op de samenwerking is het politiek gedrag, waarbij invloed wordt uitgeoefend op de procedures, doelen en criteria. Het politieke gedrag is van invloed op de samenwerking. Vanuit de organisatie wordt aangegeven dat de MC zich houdt aan de procedures, waarbij de MC ook bevestigd dat als procedures niet worden gevolgd geen besluit zal worden genomen. Vanuit de organisatie en de MC is ook aangegeven dat op details zaken met elkaar worden gesproken en dat nieuwe informatie vanuit de MC toegevoegd blijft worden aan de stukken. Het politiek gedrag is aanwezig in negatieve zin waarbij door de MC strak wordt vastgehouden aan de regelgeving en vanuit de organisatie te weinig informatie wordt gegeven waardoor de MC vragen blijft

stellen. Het politiek gedrag is negatief aanwezig waardoor het een negatief effect heeft op de samenwerking.

Deze drie bovenstaande thema's zijn direct van invloed op de samenwerking tussen de partijen. De samenwerking tussen de partijen wordt beïnvloed door de groepsleden, waarbij door het management wordt aangegeven dat er verschillende belangen zijn doordat MC leden ook aangesloten zijn bij bonden. Ook is geconcludeerd dat in de samenwerking een afstand is tussen de top van de organisatie en de MC leden, dit valt samen met het thema betrokkenheid die terugkomt bij het toepassen van een eerlijk proces.

5.2 Conclusie

Het onderzoek is gestart met de onderzoeksvraag; *Welke factoren beïnvloeden de besluitvorming tussen de HDE en de MC van het Landelijk Tactisch Commando van de Koninklijke Marechaussee?*

Naar aanleiding van het literatuuronderzoek was de verwachting dat de samenwerking, vertrouwen, politiek gedrag en procedurele rechtvaardigheid invloed hadden op dit proces. Door het onderzoek is gebleken dat samenwerking wordt beïnvloed door het vertrouwen, procedurele rechtvaardigheid en politiek gedrag. En de samenwerking is van invloed op besluitvorming die plaatsvindt met elkaar. Zonder samenwerking wordt besluitvorming een moeizaam proces.

De positie van de MC, waarbij de compositie, afspiegeling, de grote van de organisatie en de bevoegdheden van invloed zijn om met elkaar tot besluiten te komen. Het is gebleken dat een beperkte vertegenwoordiging aanwezig is in de MC en niet alle brigades vertegenwoordigd zijn. Afspiegeling van de medewerkers is onvoldoende aanwezig in de MC. Vrouwen zijn niet vertegenwoordigd en het ontbreekt aan denkkraft van de officieren. De compositie van de MC zou van invloed kunnen zijn op een effectievere besluitvorming. De span of control van de MC en de HDE is groot waardoor besluitvorming uitblijft of lang duurt. Het is voor beide partijen onmogelijk om op de hoogte te zijn van alle onderwerpen die spelen in de organisatie. Als laatste wordt met elkaar gesproken over de bevoegdheden, waar kan en mag de MC over gaan. De MC en het management hebben hier verschillende meningen over. De MC vindt dat zij over alle onderwerpen die met de bedrijfsvoering te maken hebben geïnformeerd moeten worden, de organisatie vraagt zich af of dit wel moet.

Als laatste is de impact van de datakwaliteit op de besluitvorming groot. In dit onderzoek is gebleken dat de kwaliteit van de documenten waar besluitvorming op plaats moet vinden niet goed is waardoor besluiten uitblijven.

Om de besluitvorming met elkaar te verbeteren dient er aandacht te zijn voor de samenwerking, positie van de MC en de datakwaliteit.

5.3 Beperkingen van het onderzoek.

In de literatuur is veel geschreven over ondernemingsraden en management waarbij er gericht wordt gekeken naar de samenwerking en invloed van een medezeggenschap. In de militaire context is beperkte literatuur beschikbaar, hierdoor wordt het onderzoek beperkt. Dit onderzoek draagt wel bij aan de uitbreiding van de literatuur op het gebied van de MC en het management in een militaire omgeving.

5.4 Suggesties voor vervolgonderzoek

In dit onderzoek is geconcludeerd dat samenwerking, positie van de MC en de datakwaliteit directe invloed hebben om tot gezamenlijke besluiten te komen. De suggesties voor vervolgonderzoek zijn om verder te onderzoeken welke impact de positie van een MC heeft en welke invloed dit heeft op de om gezamenlijk tot besluiten te komen binnen de Nederlandse Krijgsmacht. Daarnaast kan verder onderzocht worden welke invloed de militaire context heeft om tot besluiten te komen die plaatsvindt tussen de HDE en de MC.

Literatuurlijst

Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Sonnenstuhl, W. J. (1996). The Organizational Transformation Process: The Micropolitics of Dissonance Reduction and the Alignment of Logics of Action.

Administrative Science Quarterly, 41(3), 477. <https://doi.org/10.2307/2393939>

Bryson, A., Charlwood, A., & Forth, J. (2006). Worker voice, managerial response and labour productivity: an empirical investigation. *Industrial Relations Journal*, 37(5), 438–455.

<https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2006.00414.x>

Davranis, O. (2019). Power and political behaviour. In Onbekend (pp. 266–291). Geraadpleegd van https://ders.es/orgutsel_davranis/power_and_politics.pdf

De Cremer, D., & Tyler, T. R. (2007). The effects of trust in authority and procedural fairness on cooperation. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 639–649. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.639>

Easterby-Smith, M., & Thorpe, R. (2018). *Management and Business Research* (6de editie). Thousand Oaks, Canada: SAGE Publications

Erlandson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L., & Allen, S. D. (1993). *Doing Naturalistic Inquiry*. Thousand Oaks, Canada: SAGE Publications.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.

<https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

Glaser, B. G., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine.

Hetebrij, M. (2006). *Macht en politiek handelen in organisaties* (1ste editie). Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum.

Hummel, N. (2014). Het staken van het overleg als stakingsalternatief voor militairen. *Academie voor arbeidsrecht*, 1. <https://doi.org/10.5553/arbac/.000014>

Kim, C., & Mauborgne, R. (2003). Fair process: Managing in the knowledge economy. Harvard Business Review. Published. Geraadpleegd van <https://hbr.org/2003/01/fair-process-managing-in-the-knowledge-economy>

Lewicki, R., Elgoibar, P., & Euwema, M. (2016). The Tree of Trust: Building and Repairing Trust in Organizations. In *Building Trust and Constructive Conflict Management in Organizations* (pp. 93–116). New York, Verenigde Staten: Springer Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31475-4_6

Lewicki, R. J., & Wiethoff, C. (2000). Trust, trust development, and trust repair. In M. Deutsch & P. T. Coleman (Eds.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (p. 86–107). Jossey-Bass/Wiley

Looise, J. K., & Drucker, M. (2003). Dutch Works Councils in Times of Transition: The Effects of Changes in Society, Organizations and Work on the Position of Works Councils. *Economic and Industrial Democracy*, 24(3), 379–409. <https://doi.org/10.1177/0143831x030243004>

March, J. G. (1994). *Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. Geraadpleegd van <https://www.bol.com/nl/p/primer-on-decision-making/9200000000415416/?s2a=>

Marginson, P., Hall, M., Hoffmann, A., & Muller, T. (2004). The Impact of European Works Councils on Management Decision-Making in UK and US-based Multinationals: A Case Study Comparison. *British Journal of Industrial Relations*, 42(2), 209–233. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2004.00312.x>

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709. <https://doi.org/10.2307/258792>

van der Heijden, P. F., Grapperhaus, F. B. J., Heerma van Voss, G. J. J., Timmerman, L., & Verhulp, E. (2012). MC: Ontwikkelingen in de 21e eeuw. Geraadpleegd van <https://scholarlypublications.universiteitleiden.nl/access/item%3A2882514/view>

Ministerie van Defensie. (2018). Van reorganiseren naar organiseren bij defensie. Geraadpleegd van <https://www.defensie.nl/downloads/rapporten/2018/04/03/themarapport-igk-%E2%80%98van-reorganiseren-naar-organiseren-bij-defensie%E2%80%99>

Ministerie van Defensie. (2021). Personeelsrapportage 2020 Defensie. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/05/19/personeelsrapportage-2020-defensie>

Petrovic, I. (2021). Dealing with discontent in the dutch military (Dissertatie)

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). Gedrag in organisaties met (12de editie). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux B.V.

Schouten, M. F. M. (2010). Het nieuwe besluit MC Defensie. Een middel of een doel op zich?

Geraadpleegd van

https://puc.overheid.nl/PUC/Handlers/DownloadDocument.ashx?identificer=PUC_2010002014_11&versienummer=1&type=pdf&ValChk=8TDfUeUp-Ak7uXkIwfaUZfBxWid96X1Vkmef1fKvw5g1

Skorupińska-Cieślak, K. (2019). What determines the role and position of works councils? Models of councils in Polish organizations. *Economic and Industrial Democracy*, 0143831X1984634.

<https://doi.org/10.1177/0143831x19846344>

Subtaakbesluit Koninklijke Marechaussee 2019. (2020, 12 maart). Geraadpleegd op 1 mei 2021, van

<https://wetten.overheid.nl/BWBR0043241/2020-03-12/>

van den Berg, A., Grift, Y., & van Witteloostuijn, A. (2011). Works Councils and Organizational Performance. *Journal of Labor Research*, 32(2), 136–156. <https://doi.org/10.1007/s12122-011-9105-x>

Van der Brempt, O., Boone, C., van Witteloostuijn, A., & van den Berg, A. (2017). Toward a behavioural theory of cooperation between managers and employee representatives in works councils. *Economic and Industrial Democracy*, 38(2), 314–343. <https://doi.org/10.1177/0143831x15578721>

<https://doi.org/10.1177/0143831x15578721>

Van Westerlaak, L. J. M. (2019, 19 november). Mariniers, politiek en medezeggenschap?

Geraadpleegd op 3 juli 2021, van <https://www.ornet.nl/blog/2019/02/06/mariniers-politiek-en-medezeggenschap/>

Wet op de ondernemingsraden. (2020, 1 januari). Geraadpleegd op 16 maart 2021, van

<https://wetten.overheid.nl/BWBR0002747/2020-01-01>

Bijlage 1 Historisch narratief

Bijlage 2 Interview Protocol

Kennismaking en uitleg:

Het onderzoek richt zich op de factoren die van invloed zijn op de besluitvorming die plaatsvindt tussen de HDE en de medezeggenschapscommissie. Het gesprek wordt opgenomen om vervolgens de tekst te kunnen verwerken. De letterlijke uitwerkingen van het gesprek worden niet opgenomen in het onderzoeksverslag.

1. Waar denk je aan bij als het gaat om samenwerking tussen de HDE en de medezeggenschapscommissie?
2. Hoe beschrijf je het besluitvormingsproces tussen de HDE en medezeggenschapscommissie?
3. Welke kenmerken typeren het besluitvormingsproces?
4. Hoe wordt de besluitvorming die plaatsvindt in overleggen beïnvloedt?
5. Hoe beschrijf je de onderlinge relatie tussen de HDE en medezeggenschapscommissie?
6. Wat is er volgens u van invloed op deze relatie?
7. Zijn er onderwerpen die niet aan de orde zijn gekomen, maar wel belangrijk zijn om te vermelden?