

Onderzoeksrapport Master Thesis

# Leiderschap, Committeren, Veranderen: *Een blauwdruk voor de nieuwe leider*

Een onderzoek naar de wijze waarop transformationeel leiderschap kan bijdragen aan commitment aan organisatieverandering binnen het Air Combat Command



*Auteur:*

R. van der Veen  
526229

*Studie:*

Parttime Master Bedrijfskunde,  
Rotterdam School of Management  
Erasmus Universiteit

*Scriptiebegeleider:*

Dr. M. Flory

*Meelezer:*

Dr. P. Aertsen

*Versie en datum*

1.0

Rotterdam, 16 juni 2021

*“Change is uncomfortable and hard as hell. When leaders expect others to change without participating + holding themselves accountable - it’s almost impossible. When leaders show up and model the vulnerability required for transformation change - it’s often unstoppable.”*

- Brené Brown –

*“Yes, we need to start with a purpose, a direction, a target. From there we experiment to move towards it. And learn along the way.”*

- Katie Anderson –

*“If you tell people where to go, but not how to get there, you’ll be amazed at the results.”*

- George S. Patton –

*“Leadership is a way of thinking, a way of acting and, most importantly, a way of communicating.”*

- Simon Sinek -

## Voorwoord

Voor u ligt het eindresultaat van mijn scriptie, de afronding van de opleiding Parttime Master Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. In mijn carrière binnen de Koninklijke Luchtmacht heb ik verschillende organisatieveranderingen meegemaakt. De implementatie van deze reorganisaties was van wisselend succes. Het algemene gevoel van de medewerkers waar deze verandering betrekking op had, was dat een selectieve groep de organisatieverandering op een hiërarchische wijze aan een grote populatie binnen de Luchtmacht oplegde, zonder deze in het proces te betrekken. Dit resulteerde over het algemeen in weinig commitment aan deze organisatieveranderingen. Momenteel staat de Luchtmacht aan de vooravond van een van de grootste organisatieveranderingen uit haar geschiedenis, de oprichting van de 'Command structuur'. Hierbinnen speelt leiderschap en het commitment van de medewerker aan deze nieuwe organisatie een cruciale factor.

Mijn ervaringen met voorgaande reorganisaties en mijn sterke interesse in transformationeel leiderschap vormen de inspiratie om middels deze scriptie te onderzoeken hoe transformationeel leiderschap kan bijdragen aan commitment aan organisatieverandering. Het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen de drie onderdelen van het nieuw op te richten Air Combat Command, te noemen het Air Operations Control Station te Nieuw Milligen, vliegbasis Volkel en vliegbasis Leeuwarden. De scriptieperiode bestrijkt een periode van november 2020 tot juni 2021. Het is een interessant proces gebleken, wat mij veel inzicht in transformationeel leiderschap en commitment aan organisatieverandering heeft gebracht. Mede dankzij de enthousiaste en inspirerende collega's tijdens de datacollectie fase.

Het schrijven van deze scriptie was voor mij een team effort, waarvoor dank op zijn plaats is. Ik waardeer de begeleiding vanuit de Erasmus Universiteit en wil met name Marja Flory en Paul Aertsen enorm bedanken voor hun advies, betrokkenheid en enthousiasme als begeleider en als meezeer binnen mijn scriptietraject. Daarnaast wil ik mijn klasgenoten Nico Adams en Daniël van Balen bedanken voor hun ondersteuning. Binnen mijn eigen organisatie wil ik vooral Maurice Huijs, Rob Biemans, Perry Somers en Reinier van der Sluis bedanken voor hun vertrouwen en ondersteuning. Zonder hun steun had ik deze studie niet kunnen volgen. Daarnaast wil ik de bij de oprichting van het ACC betrokken collega's bedanken voor hun openheid, inzichten op de materie en geïnvesteerde tijd.

Bovenal wil ik mij wenden tot mijn echtgenote Sanne en mijn kinderen Sofia en Rosa, aan wie ik mijn allergrootste dank verschuldigd ben. De afgelopen 2,5 jaar hebben jullie veel van mijn tijd en aandacht als vader en als echtgenoot moeten missen, wat mij de tijd en ruimte gaf om te studeren. Mijn waardering en dank voor jullie begrip, ondersteuning en liefde is niet in woorden uit te drukken.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Roy van der Veen  
Duiven, 16 juni 2021

## Samenvatting

### Doel van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is het verschaffen van dieper inzicht in hoe transformationeel leiderschap kan bijdragen aan commitment aan organisatieverandering. Onderdeel van dit inzicht is een identificatie van de drivers die onderliggend zijn aan de transformationele leiderschapsfactoren Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation en Individualized Consideration. De effecten van deze drivers zijn gecorreleerd aan affectieve -, normatieve -en continuïteitscommitment.

### Methodologisch ontwerp

Dit onderzoek is gebaseerd op een kwalitatieve casestudy. De data is verzameld aan de hand van 15 semigestructureerde interviews met medewerkers welke betrokken zijn bij de oprichting van het ACC. Deze medewerkers representeren drie verschillende niveaus, verdeeld over de drie samen te voegen onderdelen: het Air Operations Control Station te Nieuw Milligen (AOCS NM), vliegbasis Leeuwarden en vliegbasis Volkel. Daarnaast is de data afkomstig uit 2 observaties binnen commandantendagen en secundaire data. De data is middels een inductieve thematische wijze holistisch geanalyseerd en gepresenteerd.

### Bevindingen

De bevindingen tonen dat affectieve commitment zich uit in een proactieve houding, normatieve commitment in een conformerende en continuïteitscommitment in een defensieve houding ten aanzien van organisatieverandering. Deze houding is gecorreleerd aan de effecten van de drivers van de transformationele leiderschapsfactoren. De bevindingen demonstreren dat de drivers, onderliggend aan de 4 factoren van transformationeel leiderschap een sterke invloed hebben op het commitment van medewerkers. Invulling geven aan deze drivers leidt tot affectieve commitment. Het deels onderbelicht laten van drivers binnen bepaalde factoren van transformationeel leiderschap leidt tot normatieve -dan wel continuïteitscommitment. Met name het gebrek aan betrokkenheid, inzicht in het doel van de verandering, tijdsdruk, een directieve sturing en bureaucratie zullen leiden tot normatieve commitment. Wanneer angst ten aanzien van eigenbelang, de belangen van de afdeling, onzekerheid ten aanzien van functies en processen meespelen, zal voornamelijk continuïteitscommitment de boventoon voeren. Naast leiderschap is onderkend dat contextfactoren zoals de mate van impact van een verandering op medewerkers, een sterk modererend effect hebben op de relatie tussen transformationeel leiderschap en commitment aan organisatieverandering. Binnen dit onderzoek zijn additionele drivers ten aanzien van transformationeel leiderschap onderkend welke de empirie omtrent transformationeel leiderschap aanvullen.

### Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Vervolgonderzoek gericht op een bredere context zoals andere krijgsmachtdelen of onderzoek binnen de profitsector is nodig om de empirie te vergroten. Daarnaast is longitudinaal onderzoek interessant om de effecten van verschillende fases van organisatieverandering op de relatie tussen transformationeel leiderschap en commitment aan organisatieverandering te onderzoeken. Tot slot

kan onderzoek naar de invloed van contextuele factoren op de relatie interessante bevindingen geven.

### **Praktische aanbevelingen**

Niet alleen de hoogste leidinggevende, maar de gehele lijn dient doordrongen te zijn van de effecten van transformationeel leiderschap op commitment aan organisatieverandering. De gehele lijn dient transformationeel leiderschap in te zetten om commitment van de medewerkers aan organisatieverandering het meest effectief te laten zijn. Daarnaast dient er rekening gehouden te worden met contextfactoren. De invloeden van contextfactoren kunnen gecompenseerd worden door het uitdragen van specifiek transformationeel leiderschapsgedrag aan de hand van de behoeften van de medewerkers.

### **Waarde van het onderzoek**

Dit onderzoek combineert het transformationeel leiderschapsmodel van Bass (1985) met het commitment aan veranderingsmodel van Meyer & Herzcovitch (2002) om meer inzicht te verschaffen over de weinig onderzochte relatie tussen deze modellen. Daarnaast draagt dit onderzoek bij aan verdere inzichten op het gebied van transformationeel leiderschap en commitment aan organisatieverandering.

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	3
Samenvatting.....	4
1. Introductie.....	8
1.1. Onderzoeksvraag.....	9
2. Theoretisch kader.....	10
2.1. Organisatieverandering.....	10
2.2. Leidinggeven aan verandering .....	11
2.2.1. Leiderschap.....	12
2.2.2. Transformationeel leiderschap .....	12
2.3. Commitment aan organisatieverandering .....	15
2.3.1. Houding richting organisatieverandering.....	15
2.3.2. Commitment.....	16
2.3.3. Framework voor commitment aan verandering .....	17
2.3.4. Commitmentprofiel van militairen.....	19
2.4. De relatie tussen transformationeel leiderschap en commitment aan verandering.....	20
2.5. Conceptueel model .....	22
3. Methodologische verantwoording.....	23
3.1. Onderzoekfilosofie .....	23
3.2. Datacollectie.....	23
3.3. Data-analyse.....	30
3.4. Methodologische limiteringen .....	32
4. Bevindingen.....	34
4.1. Context van het onderzoek .....	34
4.2. Commitment aan de organisatieverandering in de praktijk .....	36
4.2.1. Commitment aan de organisatieverandering binnen het ACC .....	37
4.2.2. Deelconclusie omtrent commitment aan de organisatieverandering .....	42
4.3. Leiderschap binnen het ACC.....	43
4.3.1. Algemene constatering op het gebied van leiderschap .....	43
4.3.2. Deelconclusie algemene constatering leiderschap .....	46
4.3.3. Waargenomen drivers van de factoren van transformationeel leiderschap .....	46
4.3.4. Deelconclusie omtrent transformationeel leiderschap .....	65
4.4. Het effect van contextuele factoren op commitment .....	67
5. Analyse en discussie .....	69

5.1.	Commitment aan organisatieverandering .....	69
5.2.	Transformationeel leiderschap .....	70
5.3.	De relatie tussen transformationeel leiderschap en commitment.....	72
6.	Conclusie .....	74
7.	Aanbevelingen en reflectie.....	76
7.1.	Aanbevelingen voor de Koninklijke Luchtmacht .....	76
7.2.	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	77
7.3.	Reflectie.....	78
7.3.1.	Persoonlijke reflectie.....	78
7.3.2.	Reflectie op het onderzoek .....	78
	Bibliografie .....	80
	Bijlage 1: Interview guide.....	86
	Bijlage 2: Resultaten .....	87

## 1. Introductie

*‘Leiderschap is een belangrijk aspect binnen verandertrajecten en bepaalt voor grote mate het succes van de ingezette verandering. Wanneer verandering stagneert lopen de kosten op, worden deadlines gemist en raken mensen gefrustreerd, wat uiteindelijk kan leiden tot het falen van een verandering’.* (Bridges & Mitchell, 2000, p. 1).

Het slagen van organisatieveranderingen is niet vanzelfsprekend. Meerdere wetenschappelijke studies suggereren dat het percentage van organisatieveranderingen wat faalt tussen de 70% en 90% ligt (Burnes, 2011); (Lucey, 2008); (Grady & Grady, 2013). Burnes geeft opmerkelijk genoeg in zijn studie aan dat de redenen voor de hoge mate van falen onderbelicht zijn in de wetenschappelijke literatuur (Burnes, 2011, p. 446). Binnen veel literatuur ligt de focus op een systeembenadering van verandering in plaats van een focus op de persoonlijke oriëntatie (Judge et Al., 1999). Een belangrijk aspect van een persoonlijke oriëntatie binnen organisatieverandering is het committeren van medewerkers aan verandering. Een gebrek aan commitment is een belangrijke oorzaak van het falen van organisatieverandering (Conner & Patterson, 1982) (Burnes, 2011).

Leiderschap wordt veelvuldig in verband gebracht met het succes en falen van organisatieveranderingen (Burnes, 2011); (Lucey, 2008); (Kotter J. P., 2007).

Transformationele leiders richten zich op collectieve belangen en het ondersteunen van medewerkers om buitengewone doelen te behalen (Antonakis et Al., 2003). Medewerkers hebben meer vertrouwen in leiderschap en zijn competentier omdat transformationele leidinggevers oog hebben voor de belangen van hun medewerkers (Northouse, 2015).

Transformationeel leiderschap wordt positief gecorreleerd aan de commitment van medewerkers aan organisatieveranderingen (Busari et Al., 2020). Een kwantitatieve multilevel studie van Herold laat zien dat transformationeel leiderschap meer ‘buy-in’ creëert voor organisatieverandering (Herold et Al., 2008).

Er is de afgelopen decennia veelvuldig empirisch onderzoek gedaan naar de positieve effecten van transformationeel leiderschap (Northouse, 2015) (Antonakis & House, 2002), waarbij Lowe & Gardner in 2001 laten zien dat 34% van alle artikelen in “The Leadership Quarterly” tussen 1990 en 2000 gaan over Transformationeel -en charismatisch leiderschap. Daarnaast is er veel onderzoek gedaan naar het belang van het committeren van medewerkers aan organisatieverandering (Herscovitch & Meyer, 2002). Echter is er weinig empirisch onderzoek gedaan naar het effect van transformationeel leiderschap op het committeren van medewerkers aan organisatieverandering. Alle gevonden onderzoeken waren kwantitatief van aard waarbij de positieve verbanden tussen transformationeel leiderschap en het committeren van medewerkers aan verandering werd aangetoond (Herold et Al., 2008); (Hill et Al., 2012); (Lo et Al., 2010). Er is geen bewijs gevonden die deze onderzoeken tegensprekt. Daarnaast is er geen kwalitatief onderzoek gevonden over de wijze waarop transformationeel leiderschap bijdraagt aan het verhogen van het committeren van medewerkers aan verandering.

Deze casestudie is uitgevoerd binnen de Koninklijke Luchtmacht. Met het aantreden van Luitenant-Generaal Dennis Luyt op 10 juni 2016, is de weg ingeslagen richting een van de grootste organisatieveranderingen binnen de geschiedenis van de Koninklijke Luchtmacht, namelijk het



samenvoegen van entiteiten op basis van taakstelling onder eenhoofdige leiding. Dit wordt bewerkstelligd door middel van het oprichten van een command structuur. Het Air Combat Command (ACC) is onderdeel van deze filosofie en beslaat het samenvoegen van de jachtvliegoperaties, uitgevoerd op vliegbasis Leeuwarden en Volkel en het Air Operations Control Station te Nieuw Milligen (AOCS NM). Eind 2020 is het transitiedocument getekend en is de oprichting van het ACC in gang gezet. De organisatieverandering wordt aangestuurd door een startteam, bestaande uit vertegenwoordiging uit alle vakgebieden, van alle velden, uit alle organisatieniveaus binnen het ACC. Deze doorsnee van de organisatie maakt het startteam en de teams ter ondersteuning van het startteam bij uitstek interessant voor deze casestudie. Binnen vooronderzoek, uitgevoerd door middel van interviews met een leidinggevende en een medewerker op het AOCS NM, is aangetoond dat transformationeel leiderschap wordt gezien als een belangrijke vorm van leiderschap. Met name de factoren Idealized Influence, Intellectual Stimulation en Individualized Consideration kwamen binnen deze interviews sterk naar voren. Het herkennen van deze belangrijke mate van transformationeel leiderschap tijdens deze voorstudie rechtvaardigt verder onderzoek naar deze vorm van leiderschap in relatie tot commitment aan organisatieverandering binnen de oprichting van het ACC.

Deze studie draagt op drie manieren bij aan de bestaande wetenschappelijke literatuur: Allereerst vergroot dit onderzoek de empirie omtrent de correlatie tussen transformationeel leiderschap en commitment aan organisatieverandering door op een kwalitatieve manier inzicht te verschaffen hoe deze correlatie tot stand komt. Daarnaast vergroot dit onderzoek de bestaande kennis omtrent de positieve effecten van transformationeel leiderschap binnen militaire organisaties (Arenas et Al., 2017). Als derde geeft dit onderzoek kwalitatief inzicht in de wijze van commitment van medewerkers aan organisatieverandering binnen een militaire organisatie en breidt daarmee de bestaande empirie omtrent het generieke commitment model van Meyer & Herscovitch (2001) uit.

### 1.1. Onderzoeksvraag

Vanuit de voorgenoemde problematisering kan de navolgende onderzoeksvraag worden afgeleid:

***Hoe kan transformationeel leiderschap bijdragen aan commitment aan organisatieverandering bij het vormen van het Air Combat Command?***

#### **Theoretische deelvragen**

- Wat is er in de literatuur bekend over transformationeel leiderschap en commitment aan organisatieverandering?
- Welke vormen van commitment aan organisatieverandering kunnen door transformationeel leiderschap worden beïnvloed?

#### **Empirische deelvragen**

- Hoe uiten de vormen van commitment zich binnen het Air Combat Command?
- Welke drivers beïnvloeden de factoren van transformationeel leiderschap binnen het Air Combat Command?

## 2. Theoretisch kader

Om inzicht te krijgen op welke wijze transformationeel leiderschap gebruikt kan worden om medewerkers te committeren aan organisatieverandering is eerst inzicht nodig in de begrippen organisatieverandering, transformationeel leiderschap en commitment aan verandering, alvorens deze middels hun theoretische relaties aan elkaar te koppelen en te vertalen in een conceptueel model, om het verdere onderzoek richting te geven.

### 2.1. Organisatieverandering

Er zijn in de literatuur twee dominante modellen om tegen organisatieverandering aan te kijken. Er kan gekeken worden naar de scope (Tushman & Romanelli, 1985) en de frequentie (Weick & Quinn, 1999) van verandering. Het punctuated equilibrium model van Tushman & Romanelli's (1985) legt de nadruk op de scope van organisatieverandering. Lange periodes van convergentie waarbinnen kleine incrementele veranderingen worden onderbroken door korte periodes van discontinuë, radicale verandering (Tushman & Romanelli, 1985) welke zorgen voor wijzigingen in fundamentele organisatie elementen. Hieronder wordt het "ontwerp van het speelveld en regels van het spel" verstaan (Gersick, 1991, p. 16). Om binnen de hedendaagse complexe bedrijfsomgeving te kunnen overleven, moeten bedrijven in staat zijn om continu te veranderen (Brown & Eisenhardt, 1997); (D' Aveni, 1994). Brown & Eisenhardt (1997) suggereren dat hierdoor het punctuated equilibrium model voor veel bedrijven niet representatief is voor de ervaringen op het gebied van veranderen. Hun theoretische inzichten zijn gebaseerd op structuren en processen van bedrijven die concurreren door middel van continue verandering (Brown & Eisenhardt, 1997). Dit in tegenstelling tot een stabiel continuüm van het punctuated equilibrium model van Tushman & Romanelli's (1985), waarin kleine veranderingen plaatsvinden en onderbroken worden door periodieke radicale veranderingen.

Het model van Weick & Quinn (1999) is gericht op de frequentie van verandering. Weick & Quinn (1999) spreken van episodische -en continue verandering en stellen dat episodische verandering zeldzaam, discontinu is en wordt gepland door het topmanagement. De veronderstelling is dat er episodische veranderingen optreden tijdens perioden van divergentie waarin organisaties zich losmaken van hun stabiele toestand. Divergentie is het resultaat van een mismatch van onderliggende structuren van de organisatie en eisen vanuit de omgeving. Episodische veranderingen volgen een patroon van unfreeze-transition-refreeze (Weick & Quinn, 1999). Continue verandering is doorlopend, evoluerend, cumulatief en komt vaak voort uit situationele triggers bij werknemers binnen reguliere zakelijke activiteiten. Continue veranderingen volgen een patroon van freeze-rebalance-unfreeze (Weick & Quinn, 1999).

Plowman et al. (2007) brengt de punctuated equilibrium theorie van Tushman & Romanelli's (1985), samen met de theorie van Weick & Quinn (1999). Plowman et al. (2007) geeft daarmee een vollediger, twee dimensionaal inzicht in de wijze van organisatieverandering en laat daarnaast in een vier kwadranten model zien dat de twee bovengenoemde theorieën elkaar niet uitsluiten, zoals Brown & Eisenhardt (1997) suggereren, maar aanvullen.

**Kwadrant 1** illustreert verandering die continu en convergerend is, het is traag, evolutionair en (meestal) niet het resultaat van een specifieke episode of crisis. In dit kwadrant leidt kleine systeeminstabiliteit eerder tot kleine aanpassingen die voortkomen uit lokale improvisatie en lerend vermogen en vinden plaats binnen een bestaand kader (Greenwood & Hinings, 1996). Informele verhoudingen, die gebruikelijk zijn in systemen met geringe instabiliteit, helpen de kleine aanpassingen lokaal te houden en minimaliseren de kans dat de veranderingen worden versterkt (Plowman et al, 2007).

**Kwadrant 2** illustreert een episodische en convergente verandering en treedt snel op als resultaat van een specifieke situatie. In dit kwadrant leidt de noodzaak om onder lichte druk de dagelijkse gang van zaken binnen het bedrijf te veranderen, tot incrementele verandering welke meestal de vorm aanneemt van een niet-frequente, opzettelijke verandering. Een voorbeeld hiervan is het vervangen van een proces of de procedure. Door informele verhoudingen vinden deze veranderingen lokaal plaats (Plowman et al, 2007).

**Kwadrant 3** beschrijft een verandering die episodisch en radicaal of revolutionair is en plaatsvindt als gevolg van een grote specifieke episode of crisis. Negatieve feedback benadrukt de noodzaak voor verandering en genereert momentum om het systeem te herstellen. In dit kwadrant wordt radicale verandering bewust geïnitieerd, om onder zwaardere druk de dagelijkse gang van zaken binnen het bedrijf te veranderen en neemt de vorm aan van een drastische vervanging, zoals een nieuwe strategie, structuur of topmanagement (Romanelli & Tushman, 1994). Formele verhoudingen en grotere interventies zijn nodig om grote veranderingen, zoals radicale vervangingen, door te voeren (Weick & Quinn, 1999). Juist binnen radicale veranderingen waarbij er een grote mate van aanpassingsvermogen van de medewerkers gevraagd wordt, is leiderschap van cruciaal belang (Miller, 2010).

**Kwadrant 4**, illustreert verandering welke continu en radicaal is en vindt meestal plaats doordat kleine aanpassingen zich ophopen en een verandering van organiseren initiëren. Aanpassingen binnen dit kwadrant ontstaan door improvisatie en lerend vermogen van individuen of binnen kleinere business units. Deze aanpassingen kunnen zich opstapelen, momentum krijgen en tot uiting komen binnen een grote instabiliteit van de organisatie (Plowman et al, 2007).

Dit onderzoek richt zich op een organisatieverandering waarbij een groot deel van de bestaande organisatiestructuur wijzigt. Deze verandering bevindt zich voor wat betreft scope en frequentie in kwadrant 3 omdat deze radicaal en episodisch van aard is. Leiderschap is van cruciaal belang voor het slagen van deze organisatieverandering (Miller, 2010).

## 2.2. Leidinggeven aan verandering

Leiderschap wordt veelvuldig in verband gebracht met het succes en falen van organisatieveranderingen (Burnes, 2011); (Lucey, 2008); (Kotter J. P., 2007); (Higgs & Rowland, 2005). Er zijn veel leiders die geloven dat een verandering succesvol is wanneer mensen alleen wordt verteld wat ze moeten doen (Miller, 2010). Deze leiderschapsdynamiek is zeer onproductief. Onafhankelijke onderzoeken tonen aan dat ongeveer 70% van de veranderingen niet leidt tot het beoogde doel. In de meeste gevallen wordt dit veroorzaakt door mislukte uitvoering (Miller, 2010).

### 2.2.1. Leiderschap

Een radicale verandering vereist dat medewerkers bereid zijn zich aan te passen aan de nieuwe situatie en daarom is leiderschap (in tegenstelling tot management) van cruciaal belang (Miller, 2010). Om initiatieven op het gebied van verandermanagement een succes te laten worden, moet een leider optreden als rolmodel door toewijding aan de verandering en een positieve houding ten opzichte van de strategische initiatieven die ondernomen worden om verandering te vergemakkelijken (Abrell-Vogel & Rowold, 2014). Leiders worden gezien als zowel voorstanders van de organisatieverandering alsmede voortrekker van de verandering (Nazim et al., 2014) die een positieve invloed hebben op verandergedrag bij medewerkers door dit gedrag te stimuleren (Li et al., 2016). Dit sluit aan bij de strekking van (Weick & Quinn, 1999) die aangeven dat binnen episodische veranderingen, de veranderaar zich als eerste dient te committeren aan de verandering. Dit wordt onderstreept door onderzoek van (Kotter J. P., 1996).

Om leiders binnen de verandering effectief te laten zijn, moeten ze beschikken over bepaalde vaardigheden, gedragingen en competenties (Luscher & Lewis, 2008). Vaardigheden die in de literatuur genoemd worden, zijn het hebben van een visie, motivatie en de capaciteit om problemen op te lossen. Daarnaast moeten deze leiders kunnen onderhandelen, bemiddelen, actie nemen waar nodig, communiceren en accuraat kunnen informeren (Luscher & Lewis, 2008); (Nazim et al., 2014).

Leiderschap theorieën die zich richten op deze vaardigheden zijn: spiritueel, - charismatisch, - en transformationeel leiderschap. Spiritueel leiderschap wordt door Fry gedefinieerd als het creëren van waarden, houdingen en gedragingen die nog zijn om iemand intrinsiek te motiveren door middel van roeping en inclusiviteit binnen de groep (Fry, 2003). Charismatisch leiderschap richt zich op persoonlijke overtuiging en berust op charme en overtuiging van de leider (Tucker, 1968).

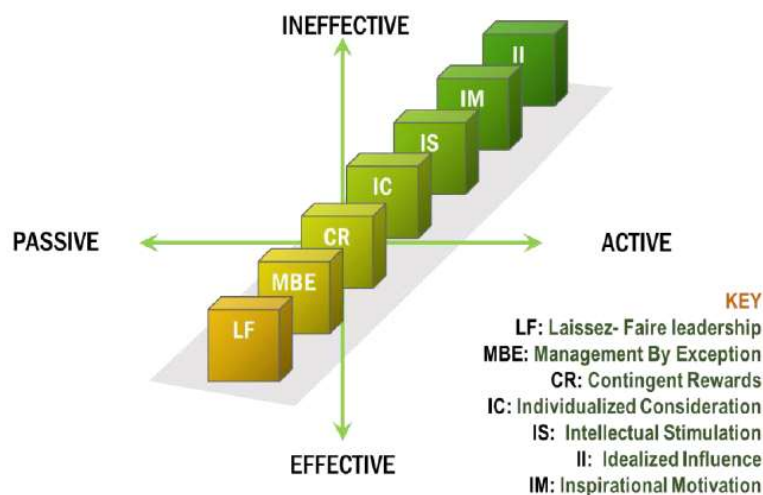
Transformationeel leiderschap is gericht op het stimuleren van individuele prestaties binnen de organisatie door middel van het inspireren van medewerkers en het stimuleren van groei en het ontwikkelen van competenties (Bass, 1985).

Transformationeel leiderschap is bijzonder interessant omdat deze leiderschapsvorm zich niet richt op specifieke factoren, maar op een breder spectrum van leiderschap zoals het stimuleren van intellect van de medewerker. Daarnaast wordt deze leiderschapsvorm veelvuldig in verband gebracht met organisatieverandering. Zoals Bass & Riggio (2006) aangeven in hun studie is deze leiderschapsstijl van belang wanneer een organisatie zich in dynamische omgeving begeeft die gepaard gaan met onzekere tijden, zoals een episodische radicale organisatieverandering (Bass & Riggio, 2006). Een kwantitatieve multilevel studie van Herold laat zien dat transformationeel leiderschap, meer 'buy-in' creëert voor organisatieverandering (Herold et al., 2008). (Hamstra et al., 2011) Suggereert in hun onderzoek dat leiders binnen succesvolle organisaties transactionele -en transformationele leiderschapsstijlen laten zien om productiviteit en effectief verandermanagement te garanderen.

### 2.2.2. Transformationeel leiderschap

De eerste aanzet tot de theorie omtrent transformationeel leiderschap is gedaan door Bass (Bass, 1985) en is een vorm van een "new leadership" model (Bryman, 1992). Dit model neemt afstand van de traditionele modellen, gericht op leiderschapskenmerken (trait approach; 1930) -en gedragingen (behavioral approach; 1950) en situationeel leiderschap (contingency approach; 1970) en richt zich op de emotionele en inspirerende effecten van leidinggevende op medewerkers (Antonakis & House, 2002) om effectiever doelen van leiders en medewerkers te behalen (Northouse, 2015).

Transformationeel leiderschap is in latere studies van Bass en Avolio gecomplementeerd met transactioneel leiderschap en laissez-faire, waarbij laissez-faire het gebrek aan leiderschap is. Deze drie vormen van leiderschap maken samen de Full-Range Leadership Theory (Bass, 1998; Bass & Avolio, 1994, 1997), ook wel het Full-Range Leadership Model (FRLM) genoemd (Northouse, 2015).



Figuur 1: Full-Range Leadership Model (Renjith et al., 2015)

Drie decennia aan onderzoek heeft de effectiviteit van Transformationeel leiderschap veelvuldig aangetoond. Bijvoorbeeld in de meta-analyse van (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996), uitgevoerd over 39 studies waarbij aangetoond wordt dat transformationele leiders betere resultaten behalen als leiders welke alleen transactioneel leiderschap vertonen. Daarnaast representeren deze resultaten een breed scala aan sectoren, zoals de publieke transportsector (Rowold & Heinitz, 2007). Binnen internationale acquisitie toonden Nemanich & Keller aan dat transformationeel leiderschap positief bijdraagt aan acceptatie van acquisitie, positieve werkbeleving en resultaat (Nemanich & Keller, 2007). Arenas toont binnen de US Air Force aan dat transformationeel leiderschap bijdraagt aan het verhogen van werkbeleving en resultaat (Arenas et Al., 2017). Een multi-sector studie van Tims, Bakker & Xanthopoulou laat zien dat transformationeel leiderschap positief bijdraagt aan motivatie en toewijding (Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011).

Naast studies die de effectiviteit van Transformationeel leiderschap aantonen is er ook kritiek geuit op dit model. Zo uiten Tracey & Hinkin kritiek op het onderscheidend vermogen van de Multifactor Leadership Questionnaire van Bass & Avolio om Transformationeel leiderschap meetbaar te maken (Tracey & Hinkin, 1998), echter wordt deze claim door (Avolio & Bass, 1999) weerlegd. Andersen en Tengblad suggereren een narratieve benadering voor het meten en begrijpen van Transformationeel leiderschap. Yukl geeft als kritiek op voorgaande studies, ze brengen het gedrag van de leider ten aanzien van deze processen niet goed in kaart en leggen de focus op de leider en maar zeer marginaal op de effecten van de medewerker op het resultaat (Yukl, 1999). Desalniettemin spreekt de schaal van onderzoek en de overweldigende positieve correlatie tussen transformationeel leiderschap en het verhogen van effectiviteit voor zich, wat deze leiderschapsstijl binnen dit onderzoek naar het committeren van medewerkers aan organisatieverandering legitimeert.

### **Transformationeel -vs Transactioneel leiderschap**

Transactioneel leiderschap is veelvoorkomend en van nature onderdeel van werkrelaties (Northouse, 2015). Deze vorm van leiderschap is gericht op stabiliteit op basis van sociale uitwisseling van doelstellingen, gebaseerd op het vervullen van eigen interesses (Arenas et Al., 2017). Onderzoek suggereert dat dit niet de meest effectieve leiderschapsstijl is voor het creëren van vertrouwen en relaties waar zowel leider als medewerker van profiteren (Northouse, 2015). Echter spreken de studies van Arenas (2017) en Antokanis & House (2002) dit tegen door te suggereren dat Contingent Reward, onderdeel van transactioneel leiderschap, een effectieve vorm van leiderschap is om medewerkers te motiveren en bevindt zich daarmee tussen transactioneel -en transformationeel leiderschap in (Arenas et Al., 2017); (Antonakis & House, 2002).

Transformationeel leiderschap is gericht op het verhogen van de prestaties en potenties van medewerkers (Northouse, 2015) door het creëren van persoonlijke relaties waardoor hun motivatie en moraal stijgt (Arenas et Al., 2017). Daarnaast zorgt transformationeel leiderschap voor creativiteit, erkenning van behaalde doelen, vertrouwen, inspireren en het uitdragen van een collectieve visie (Northouse, 2015).

### **Factoren van transformationeel leiderschap**

De naamgeving van de factoren van transformationeel leiderschap zijn sinds het ontstaan van het model in 1985, licht veranderd. Het originele model van Bass bestond uit de vier factoren: “Charisma”, “Inspirational Leadership”, “Individualized Consideration” en “Intellectual Stimulation” (Bass, 1985). In latere literatuur wordt gesproken over “Idealized Influence”, “Inspirational Motivation”, “Intellectual Stimulation” en “Individualized Consideration” (Arenas et Al., 2017); (Antonakis & House, 2002); (Northouse, 2015), wat over de tijd een vaste vorm heeft aangenomen.

#### **Idealized Influence**

Deze factor is gericht op de emotionele component van leiderschap, waarmee leiders door hun persoonlijkheid in staat zijn buitengewoon effectief te zijn (Antonakis & Day, 2012). Medewerkers zien deze leiders als rolmodellen, deze leiders zijn gerespecteerd en genieten vertrouwen (Northouse, 2015). Medewerkers tonen sterke loyaliteit en toewijding richting de doelstellingen van de leider en stellen deze doelstellingen boven hun eigen belangen (Antonakis & Day, 2012). Deze leiders hebben vaak hoge morele standaards en ethische gedragscodes (Northouse, 2015). Deze leiders zijn in staat om een sterke visie en missie uit te dragen door in te spelen op de behoefte van prestatie, aansluiting of machtsmotieven van de groep (Antonakis & Day, 2012).

Oorspronkelijk werd deze factor, vanwege het idoliseren van de leider, “Charisma” genoemd. Door de bredere lading van deze factor is dit in latere literatuur veranderd in “Idealized Influence” (Northouse, 2015); (Rowold & Heinitz, 2007). Deze factor is opgesplitst in twee componenten:

- Een gedragscomponent, gericht op direct observeerbaar gedrag van de leider richting de medewerkers (Antonakis & Day, 2012); (Northouse, 2015).
- Een component gericht op de mate waarop medewerkers tegen de leider opzien (Antonakis & Day, 2012); (Northouse, 2015). Charisma is hier onderdeel van (Antonakis & Day, 2012).

### **Inspirational Motivation**

Deze factor onderscheidt zich van Idealized Influence vanwege het toepassen van niet-intellectuele emotionele kwaliteiten binnen het beïnvloedingsproces (Antonakis & Day, 2012).

Inspirational Motivation is gericht op het maximaliseren van het ambitieniveau van medewerkers (Antonakis & House, 2002). Door middel van communicatie, het gebruik van symbolen en het beroep op emoties, inspireert, committeert en motiveert de leider haar medewerkers om acties te nemen welke in lijn liggen met de gemeenschappelijke visie van de organisatie (Northouse, 2015). Door het stellen van ambitieuze doelstellingen en absoluut vertrouwen uit te dragen dat deze doelen gehaald kunnen worden zullen medewerkers geïnspireerd raken en een hogere prestatie leveren (Antonakis & Day, 2012). Deze gedachtegang zal leiden tot een “self-fulfilling prophecy”.

### **Intellectual Stimulation**

Deze factor is het meest rationeel en onderscheidt zich op dit vlak van de andere factoren (Antonakis & Day, 2012). Intellectual Stimulation is gericht op het stimuleren van creativiteit en innovativiteit (Antonakis & Day, 2012); (Northouse, 2015). Dit wordt bewerkstelligd door het verhogen van probleembewustzijn en oplossingsvermogen (Antonakis & Day, 2012) en door kritisch te kijken naar waarde en overtuigingen van de medewerkers, de leider en de organisatie (Northouse, 2015). Doordat medewerkers betrokken worden binnen bestaande problemen, zijn ze meer gemotiveerd en gecommitteerd aan het gestelde doel (Antonakis & Day, 2012). Dit kan worden bewerkstelligd doordat de leider ondersteuning biedt aan het ontwikkelen van innovatieve manieren om tegen organisatieproblemen aan te kijken (Northouse, 2015). Bass merkt op dat door deze factor de conceptualisering en het begrip van onderscheidingsvermogen van medewerkers van de aard van de problemen waarmee ze worden geconfronteerd en daarmee hun oplossingen, radicaal verandert (Bass, 1985, p. 99).

### **Individualized Consideration**

Deze factor is gericht op socio-emotionele ondersteuning (Antonakis & Day, 2012) waarbij leiderschap een ondersteunend klimaat levert door zorgvuldig te luisteren naar individuele behoeftes (Northouse, 2015). Medewerkers worden door het delegeren van verantwoordelijkheid in staat gesteld om hun potenties naar een hoger niveau te ontwikkelen (Antonakis & Day, 2012); (Northouse, 2015). Leaders gedragen zich als coaches en adviseurs (Northouse, 2015). Dit doen ze door frequent contact te houden met hun medewerkers (Antonakis & Day, 2012).

## **2.3. Commitment aan organisatieverandering**

Voordat er inzicht gegeven wordt in het specifieke construct ‘commitment’ aan organisatieverandering, zal eerst inzicht gegeven worden in de verschillende ‘houdingen’ richting organisatieverandering.

### **2.3.1. Houding richting organisatieverandering**

Studies hebben meerdere standpunten ten aanzien houding richting verandering. Een literatuurstudie van Bouckennooghe (2010) over 53 publicaties over houding ten opzichte van organisatieverandering laat zien dat 92% van de artikelen zich richtte op bereidheid -dan wel weerstand tegen verandering (Boockennooghe, 2010).

Terminologieën die binnen de literatuur gebruikt worden ten aanzien van een positieve houding richting verandering zijn 'bereidheid tot verandering' (Rafferty et al., 2013); (Cunningham et al., 2002), 'commitment aan verandering' (Bouckennooghe et al., 2015); (Herscovitch & Meyer, 2002), 'reactievermogen op verandering' (Armenakis & Bedeian, 1999), 'absorptievermogen' (Zou et al., 2018). Daarnaast spreekt men in de literatuur omtrent een negatieve houding over 'weerstand tegen verandering' (Oreg, 2018), 'verander cynisme' (Brown et al., 2017); (Jones & van de Ven, 2016) en 'organisatorische inertie' (Gilbert, 2005); (Kelly & Amburgey, 1991). Werknemers met een positiever beeld over de voorgestelde verandering zullen eerder het gevoel hebben ondersteund te worden door de organisatie (Gigliotti et al., 2019), geven aan de verandering te willen implementeren (Herscovitch & Meyer, 2002) en zullen eerder geloven in het succes van de verandering (Cunningham et al., 2002). Een positieve houding ten aanzien van verandering wordt ook geassocieerd met een grotere betrokkenheid van medewerkers richting hun leidinggevenden (Seggewiss et al., 2019), grotere betrokkenheid richting de organisatie (Herscovitch & Meyer, 2002); (Jones & van de Ven, 2016) en een meer positief beeld van de effectiviteit van de organisatie (Jones & van de Ven, 2016).

Daartegenover zullen werknemers met een negatieve houding minder snel informatie uit training omtrent de verandering onthouden (Cheung et al., 2018). Medewerkers die zich tegen verandering verzetten zullen door hun leidinggevenden gezien worden als minder creatief (Hon & Crant, 2014). Een negatieve houding ten opzichte van verandering wordt over het algemeen beschouwd als een obstakel voor organisatieverandering en moet overwonnen worden (Kotter, 1996); (Oreg, 2018). Oreg (2018) concludeerde dat medewerkers welke weerstand bieden tegen organisatieverandering beter presteren bij routinematige taken en slechter bij niet routinematige taken. Een organisatieverandering kan worden gezien als niet routinematig waardoor weerstand van medewerkers de organisatieverandering nadelig beïnvloeden (Oreg, 2018).

Met name de positieve houding richting organisatieverandering is interessant omdat dit naast een positieve houding richting verandering ook bijdraagt aan een positieve houding naar leidinggevende en organisatie. Commitment biedt een interessante invalshoek omdat het naast een positieve, een proactieve houding ten aanzien van een verandering genereert (Ford et al., 2003). Gedeeld commitment van een groep individuen kan, helemaal wanneer haar positie binnen de organisatie sterk is, aanzetten tot collectief en gecoördineerd handelen. Dit handelen kan breder commitment onder personeel genereren (Dambrin et al., 2007). Dit onderzoek richt zich specifiek op commitment aan organisatieverandering en zal hieronder verder uitgesplitst worden.

### 2.3.2. Commitment

Een gevolg van het groot aantal grootschalige veranderingen binnen organisaties, is de toegenomen belangstelling voor de conceptualisering van verandering. De meeste literatuur richt zich echter op een systeemgerichte benadering en minder op een persoonsgerichte benadering van de organisatieverandering (Judge et al., 1999). Een belangrijk aspect binnen organisatieverandering, gestoeld op persoonsgerichte benadering, is de commitment van medewerkers aan verandering. Een gebrek aan commitment zou een van de belangrijkste oorzaken zijn van het mislukken van veranderprocessen (Conner & Patterson, 1982).

Herscovitch & Meyer (2002) verwijzen naar commitment aan verandering als "een mentaliteit die het individu aanzet tot actie om de verandering succesvol te implementeren" (Herscovitch & Meyer,

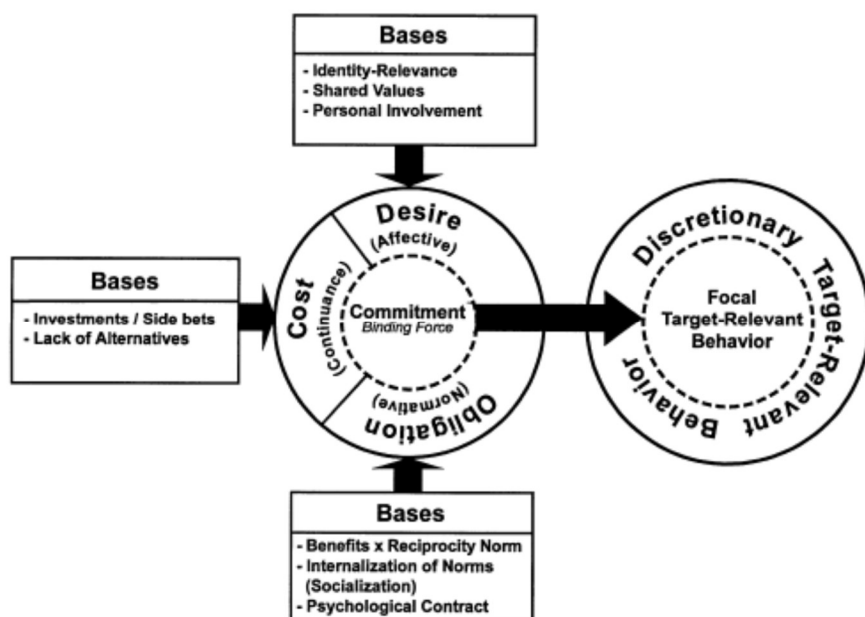


2002, p. 475). Met andere woorden, commitment aan verandering vertegenwoordigt een psychologische afstemming met, of gehechtheid aan de verandering, in plaats van alleen een positieve houding, zoals openstaan voor, of het accepteren van de verandering. Commitment wordt gezien als een belangrijke indicatie van de ondersteuning van de medewerker aan verandering (Herscovitch & Meyer, 2002); (Meyer et al., 2011); (Neves, 2009). Het verkrijgen van commitment van medewerkers is specifiek bij radicale verandering essentieel omdat er dan fundamentele veranderingen plaatsvinden binnen diepgaande organisatie elementen zoals structuur en strategische oriëntatie (Tushman, 1995); (Greenwood & Hinings, 1996). Zonder organisatie brede steun van de medewerkers, is de kans groot dat inspanningen tot radicale veranderingen falen (Herscovitch & Meyer, 2002); (Romanelli & Tushman, 1994). Daarnaast onderstrepen de tegenvallende resultaten van vele implementaties van radicale veranderingen dat organisaties er vaak niet in slagen het vereiste niveau van commitment van medewerkers aan verandering te verkrijgen (Attaran, 2004); (Marks, 2006); (Paper & Chang, 2005).

Binnen de literatuur zijn er grofweg twee soorten onderzoek naar commitment: organisatiecommitment en commitment aan verandering (Fedor et al., 2006). Een groot deel van de onderzoeken is gericht op organisatiecommitment en gerelateerd aan belangrijke organisatorische resultaten zoals prestatie (Becker, 1992); (Maetz et al., 2002). Naast de oorspronkelijke conceptualisatie van commitment van medewerkers aan waarden van de organisatie, is de focus van onderzoek naar commitment verbreed naar commitment aan verandering (Ford et al., 2003); (Herscovitch & Meyer, 2002); (Becker, 1992); (Fedor et al., 2006). Commitment aan verandering gaat verder dan alleen een positieve houding ten aanzien van verandering, maar bevat ook de intentie om te ondersteunen en bij te dragen aan een succesvolle implementatie ervan (Ford et al., 2003). Commitment aan verandering is gericht op het niveau van de individu (Fedor et al., 2006). Commitment aan verandering onderscheidt zich zowel conceptueel als empirisch van organisatiecommitment en is daarmee een betere voorspeller voor ondersteuning aan verandering (Fedor et al., 2006); (Ford et al., 2003); (Herscovitch & Meyer, 2002).

### 2.3.3. Framework voor commitment aan verandering

Herscovitch & Meyer (2002) kozen ervoor om een persoonsgerichte benadering te onderzoeken door de commitment van het individu aan verandering te bestuderen. In 2001 ontwierpen ze een generiek commitment-to-change-model voor werkplekbetrokkenheid op basis van bestaande uni -en multidimensionale commitment modellen (Herscovitch & Meyer, 2002). Dit model is gebaseerd op het drie componenten model van organisatorische betrokkenheid (Meyer & Allen, 1991).



Figuur 2: Generiek model voor werkplek commitment (Meyer & Herscovitch 2002)

Commitment aan verandering kan volgens dit model worden onderverdeeld in drie factoren/mindset (Meyer & Herscovitch, 2001).

- Affectieve commitment aan verandering (willen)
- Normatieve commitment aan verandering (zouden moeten)
- Continuïteitscommitment aan verandering (moeten)

### Affectieve commitment

De band die de werknemer op emotioneel vlak ervaart richting een veranderinitiatief wordt affectieve commitment genoemd en is de meest gebruikelijke vorm van commitment (Meyer & Allen, 1991). Affectieve commitment aan verandering is voornamelijk van invloed op het gedrag van de individu. Door middel van deze commitment en het geloof van inherente voordelen, ontstaat het verlangen om ondersteuning te verlenen aan veranderinitiatieven (Choi, 2011). Hierdoor wordt dit gezien als de belangrijkste vorm van commitment (Gong et al., 2009). Dit veroorzaakt bij de medewerker de bereidheid om de doelen van de organisatie na te streven (Rhoades et al., 2001). Mechanismen om deze mindset te ontwikkelen zijn: gedeelde waardes (Meyer & Allen, 1991) en identificatie (Shamir, 1991), het betrekken van de persoon, het laten inzien van de relevantie van een doel en zorgen dat de betrokkene zich identificeert met het doel (Meyer & Herscovitch, 2001).

### Normatieve commitment

Normatieve commitment aan verandering weerspiegelt een gevoel van verplichting om ondersteuning te bieden aan de verandering (Choi, 2011). Deze mindset wordt gekarakteriseerd door het verplichtingsgevoel/ loyaliteit van een persoon waarbij het een bepaald doel "zou na moeten streven" en is te vergelijken met een opoffering van het individu ten goede van de organisatie. Een variabele die bijdragen aan het ontwikkelen van normatieve commitment zijn: socialisatie. De persoon is gevoelig voor normen richting de verandering en het gevoel van wederkerigheid (Meyer & Allen, 1991). Daarnaast suggereert de studie van Allen dat normatieve commitment een reflectie is van de verplichting binnen het psychologische contract welke in lijn ligt met de doelen van de

organisatie (Allen et al., 1998). In tegenstelling tot continuïteitscommitment ligt de nadruk binnen normatieve commitment op verplichting (Meyer & Parfyonova, 2010).

### **Continuïteitscommitment**

Continuïteitscommitment aan verandering is gebaseerd op de overweging van de sociale en economische kosten, ook wel sociaal-economische overwegingen genoemd, welke aan de verandering zijn gerelateerd, om al dan niet de verandering te ondersteunen (Choi, 2011) (Gong et al., 2009). De band tussen een medewerker en de verandering wordt verklaard door de continuïteit van secundaire acties. De medewerker 'moet' zich committeren aan de verandering, omdat het te kostbaar is om te stoppen met de ingezette actie. Variabelen die bijdragen aan deze vorm van commitment is het gebrek aan alternatieven (Meyer & Herscovitch, 2001). In tegenstelling tot affectiviteit, is dit een minder actieve vorm van commitment aan verandering, omdat vermijding hierbij een belangrijke rol speelt.

Choi stelt dat de bovenstaande drie commitmentprofielen verschillende gedrag gerelateerde consequenties hebben (Choi, 2011, p. 485). Medewerkers met affectieve commitment halen genoegdoening uit het meewerken aan de verandering. Dit suggereert dat medewerkers eerder geneigd zijn tijd te investeren, zelf initiatief te nemen en mee te denken aan de verandering. Bij continuïteits- en normatieve commitment verwachten medewerkers een grotere mate van delegeren. Normatieve commitment is gestoeld op vertrouwen waarbij er wordt geacht dat de verandering in gemeenschappelijke belang is. Continuïteitscommitment is gestoeld op controle en komt voort uit een persoonlijke noodzaak om te presteren (Choi, 2011).

#### **2.3.4. Commitmentprofiel van militairen**

Binnen dit onderzoek staat de Nederlandse militair centraal. De Nederlandse krijgsmacht wordt gekenmerkt door ambigue, abstracte doelen en hoge maatschappelijke verwachting, vanwege het geweldsmonopolie wat de krijgsmacht heeft. Ook is de krijgsmacht van oudsher sterk hiërarchisch ingericht. Binnen de selectie en vorming van militairen wordt veel aandacht besteed aan moraliteit en voorbeeldgedrag, waardoor militairen een sterk plichtsbesef kennen.

Van deze specifieke context wordt verwacht dat dit implicaties heeft op commitment aan organisatieverandering.

Er wordt verwacht dat militairen zowel individueel als in groepsverband van nature een sterkere neiging hebben richting tot normatieve commitment. Vermoed wordt dat militairen door sterk plichtsbesef eerder geneigd zijn om een verandering te ondersteunen, zelfs ten koste van het eigenbelang (Tinoco & Arnaud, 2013). Daarnaast wordt verwacht dat de sterk hiërarchische opbouw van de krijgsmacht invloed heeft op commitment aan organisatieverandering. Het commitment van een militair is bij een opdracht van hogerhand vermoedelijk primair continuïteitscommitment. Dit vanwege hiërarchische druk en de mogelijke consequenties voor de eigen functie of het gebrek aan alternatieven. Deze verwachting wordt ondersteund door (Meyer & Allen, 1991); (Becker, 1992). Wanneer het initiatief uit de militair zelf komt, wordt verwacht dat de commitment voornamelijk affectief zal zijn. Dit omdat de verandering uit eigen 'wil' wordt ingezet (Choi, 2011). Deze commitment zal naar verwachting toenemen doordat medewerkers elkaar enthousiasmeren.

Bredere commitment binnen de militaire organisatie zal naar verwachting te maken hebben met het niveau van initiatie. Indien het initiatief zich relatief laag in de organisatie bevindt, zal het management geen druk ervaren het initiatief over te nemen en daarmee maar slechts een klein deel van de populatie dienen. Daarentegen, wanneer het initiatief door het management wordt gedragen zal een bredere populatie naar verwachting dit initiatief normatief steunen. Ook kan een normatief plichtsbesef naar het personeel hier van invloed zijn (Meyer & Herscovitch, 2001).

#### 2.4. De relatie tussen transformationeel leiderschap en commitment aan verandering

Er is de afgelopen decennia veelvuldig empirisch onderzoek gedaan naar de positieve effecten van de factoren van transformationeel en transactioneel leiderschap. Daarnaast zijn de componenten uit het commitment-to-change model ruimschoots onderzocht en worden beide gezien als toonaangevende modellen in hun domein. Naar de relatie tussen transformationeel leiderschap en het commitment-to-change model is weinig empirie gevonden. Daarnaast waren alle gevonden onderzoeken naar deze relatie kwantitatief van aard. Binnen deze onderzoeken was er geen onderscheid gemaakt tussen de factoren van transformationeel leiderschap, of geen onderscheid gemaakt tussen de componenten van het commitment-to-change model waardoor empirisch bewijs op dit niveau ontbreekt.

Alle gevonden literatuur suggereert een positieve correlatie tussen transformationeel leiderschap en commitment aan organisatieverandering. Zo suggereert een studie van Harold et al. (2008), uitgevoerd binnen 30 organisaties uit verschillende sectoren, een positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en affectieve commitment aan organisatieverandering bij zowel een hoge als een lage impact op het werk van de werknemer. “Meer transformationele leiders lijken meer buy-in te krijgen binnen organisatieverandering” (Harold et al., 2008, p. 353). Michaelis et al. (2010) breidt de empirie omtrent de relatie tussen transformationeel leiderschap en affectieve commitment aan organisatieverandering verder uit met een soortgelijke studie binnen een Duits automotieve bedrijf, met dezelfde positieve correlatie (Michaelis et al., 2010). Een longitudinale multilevel studie binnen overheidsinstanties van Hill et al. 2012 verbreedt deze inzichten door onderzoek te doen naar de positieve correlatie tussen transformationeel leiderschap en affectieve - en normatieve commitment aan radicale organisatieverandering. Hill et al. suggereren dat werknemers welke op een transformationele wijze gecommitteerd zijn aan verandering, deze commitment behouden door het gehele veranderproces, waarbij de grootste impact van transformationele leiders aan het begin van het veranderproces ligt (Hill et al., 2012, p. 771). Recentere studies van Loo et al (2017) en Thuy & Van (2020) onder bedrijven in de administratieve en farmaceutische sector zijn het meest compleet met betrekking tot de scope van de componenten van het commitment-to-change model en de relatie tot transformationeel leiderschap. Beide onderzoeken tonen een positieve correlatie aan tussen transformationeel leiderschap en affectieve -, normatieve - en continuïteitscommitment (Loo et al., 2017); (Thuy & Van, 2020). Lo et al. (2009) kiest een andere benadering en toont aan dat de separate factoren van transformationeel leiderschap allen positief gecorreleerd zijn aan commitment aan verandering (Lo et al., 2010).

Ondanks het ontbreken van grootschalig onderzoek naar de relatie tussen transformationeel leiderschap en commitment aan verandering is de positieve correlatie tussen transformationeel

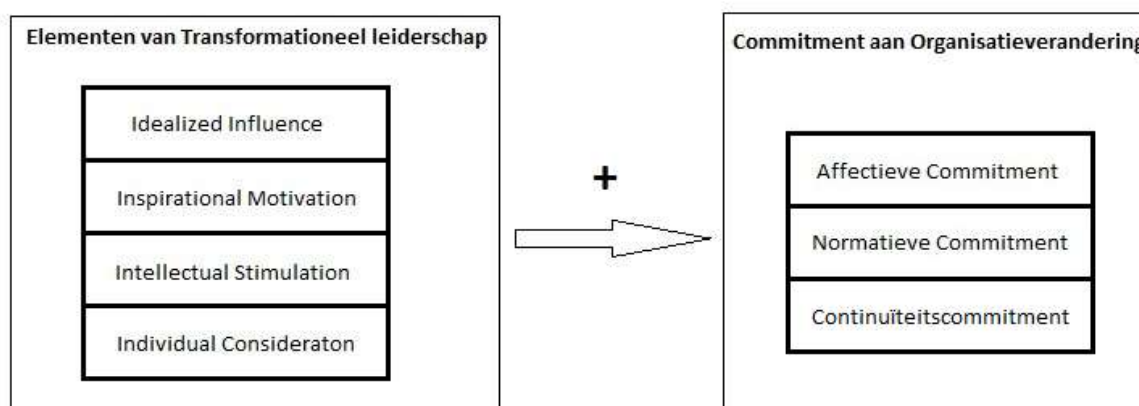
leiderschap als gehele concept, gerelateerd aan de drie afzonderlijke componenten het commitment-to-change model aangetoond. Tevens is aangetoond dat de vier factoren van transformationeel leiderschap positief gecorreleerd zijn aan het commitment-to-change model als gehele concept. Er is geen bewijs gevonden die deze bevindingen tegenspreekt. Daarnaast is er geen bewijs gevonden die een complete scope van de vier losse factoren van transformationeel leiderschap correleert aan de drie componenten van het commitment-to-change model. Tevens is er geen kwalitatief onderzoek gevonden die deze correlatie inhoudelijk verklaart.

## 2.5. Conceptueel model

Figuur 3 is een grafische representatie van de in de literatuur gevonden verbanden tussen de concepten in de vorm van een conceptueel model. In deze paragraaf worden de twee theoretische deelvragen beantwoord. Op basis daarvan zal een conceptueel model ontworpen worden welke als leidraad fungeert voor de beantwoording van de empirische deelvragen en uiteindelijk de onderzoeksvraag.

Het antwoord op de eerste theoretische deelvraag: “*Wat is er in de literatuur bekend over transformationeel leiderschap en commitment aan organisatieverandering?*” Transformationeel leiderschap bestaat uit de factoren: *Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation en Individualized Consideration*. Veelvuldig onderzoek heeft aangetoond dat deze factoren een positieve invloed hebben op de bedrijfsresultaten. Daarnaast wordt transformationeel leiderschap veelvuldig positief in verband gebracht met organisatieverandering. Binnen de literatuur wordt er gesproken over een framework voor commitment aan verandering. Dit framework bestaat uit drie componenten: *Affectieve, - Normatieve -en Continuïteitscommitment*, waarbij de insteek (mindset) van de medewerker is: het willen bijdragen -, zouden moeten bijdragen -en moeten bijdragen aan organisatieverandering. Binnen de krijgsmacht wordt verwacht dat, gelang de situatie, alle drie de vormen van commitment waargenomen zullen worden.

Tot slot wordt er antwoord gegeven op de laatste theoretische deelvraag: “*Welke vormen van commitment aan organisatieverandering kunnen door transformationeel leiderschap worden beïnvloed?*” Uit de theorie blijkt dat zowel de factoren *Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation en Individualized Consideration* positief correleren aan commitment aan organisatieverandering als gehele concept en dat transformationeel leiderschap positief correleert aan alle drie de vormen uit het commitment-to-change model van Meyer & Herscovitch (2002) te noemen, affectieve, normatieve en continuïteitscommitment aan organisatieverandering.



Figuur 3: Conceptueel model van de verbanden tussen transformationeel leiderschap en commitment aan organisatieverandering

### 3. Methodologische verantwoording

Dit onderzoek beoogt vast te stellen tot in hoeverre het conceptuele model uit het voorgaande hoofdstuk haar basis vindt binnen het Air Combat Command (ACC) van de koninklijke Luchtmacht, met als doel de empirische deelvragen te kunnen beantwoorden. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de methodologische uitvoering van het onderzoek. Allereerst wordt er een korte schets van de onderzoek context gegeven. Daarna volgt een verklaring voor de gebruikte onderzoekfilosofie, de methode van dataverzameling en analyse en methodologische limiteringen.

#### 3.1. Onderzoekfilosofie

De onderzoeksvraag is benaderd vanuit interpretatieve filosofische positie. Deze positie richt zich op gedeelde mening en betekenis van sociale interactie en context van individuele personen en groepen (Eriksson & Kovalainen, 2014). Deze filosofie is gebaseerd op een nominalistische subjectieve ontologie met een constructivistische subjectieve epistemologie. Realiteit is gecreëerd en bestaat niet los van menselijke percepties. Kennis wordt geproduceerd middels sociale interactie (Eriksson & Kovalainen, 2014).

#### **Kwalitatieve analyse**

Door middel van kwalitatief onderzoek en analyse zijn diepgaande inzichten verkregen over de sociale wereld van de participanten. In plaats van een kwantificeerbaar construct, zullen specifieke concepten worden geanalyseerd (Bryman A. , 1984). Doordat resultaten onbekend zijn, kan het nodig zijn om de onderzoeksmethode te wijzigen om een beter begrip te krijgen. Een kwalitatieve benadering is flexibeler als een kwantitatieve benadering, omdat onderzoeksplannen beter aangepast kunnen worden aan nieuwe resultaten (Bryman A. , 1984). Door het verkennende karakter van dit onderzoek is kwalitatief onderzoek zeer geschikt voor dit specifieke onderzoek (Eriksson & Kovalainen, 2014).

#### **Triangulatie**

Middels triangulatie zijn meerdere bronnen van bewijs gebruikt om de constructvaliditeit en bewijskracht van dit onderzoek te vergroten (Eriksson & Kovalainen, 2014). In dit onderzoek is triangulatie gebruikt door empirische gegevens te verzamelen via twee informatiebronnen: (1) semigestructureerd interviews en observaties en (2) secundaire gegevens, verzameld door middel van documentanalyse. In de volgende secties worden deze methoden gedetailleerder beschreven.

#### 3.2. Datacollectie

Voordat er gestart is met de datacollectie fase is er eerst een vooronderzoek uitgevoerd om aan te tonen dat transformationeel leiderschap waarneembaar is binnen het ACC om verder onderzoek te rechtvaardigen. Binnen dit vooronderzoek zijn twee interviews afgenomen. Beide binnen het 970 ondersteuningssquadron binnen het AOCS NM binnen de afdeling ICT&C2. Deze afdeling voert onderhoud uit aan de systemen van de gevechtsleiding. Eén van de geïnterviewde is een medewerker welke tevens lid is van de adviesgroep leiderschap en kan hierdoor interessante inzichten verschaffen omtrent leiderschap binnen het AOCS NM. Daarnaast is deze medewerker gevraagd naar een inspirerende leidinggevende. Ook deze persoon is geïnterviewd. Er is gevraagd naar hun visie op leiderschap waarmee bewust de term transformationeel leiderschap is vermeden.

Hierdoor is er vanuit de interviewer geen sturing gegeven aan het beeld van leiderschap van de geïnterviewden, wat ze in staat stelde hun eigen visie te delen. Deze interviews zijn getranscribeerd en gecodeerd middels de Gioia methodiek (Gioia et al., 2012). Deze methodiek wordt uitgebreid uitgelegd binnen de paragraaf data-analyse. Binnen vooronderzoek is aangetoond dat binnen het AOCs NM transformationeel leiderschap wordt gezien als een belangrijke vorm van leiderschap, met name de factoren Idealized Influence, Intellectual Stimulation en Individualized Consideration kwamen binnen deze interviews sterk naar voren. Deze constatering geeft voldoende vertrouwen over de aanwezigheid van transformationeel leiderschap op de vliegbasis Leeuwarden en vliegbasis Volkel en rechtvaardigt daarmee verder onderzoek naar deze vorm van leiderschap in relatie tot commitment aan organisatieverandering binnen het ACC.

### **Casestudie**

Casestudies zijn perfect voor verklarend, beschrijvend en verkennend onderzoek doordat het hedendaagse fenomenen binnen haar reële context onderzocht wordt (Eriksson & Kovalainen, 2014). Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van diepgaande holistische en contextuele kennis door gebruik van meerdere bronnen van data. Theorieën die voortkomen uit casestudies sluiten meestal aan bij bredere theorieën (Eriksson & Kovalainen, 2014). De sterke punten van theorieën die zijn ontwikkeld op basis van casestudie onderzoek worden meestal gekenmerkt door nieuwheid, testbaarheid en empirische validiteit (Eisenhardt, 1989). Door een probleem breder te bekijken, waardoor de onderzoeker patronen en mogelijke verklaringen kan ontdekken die in eerste instantie niet werden verwacht of gezocht, is dit type onderzoek een geschikte benadering om theorie op te bouwen. Ondanks de vele voordelen van casestudies bevat deze methode echter ook enkele zwakke punten. Gegevens uit casestudies zijn bijvoorbeeld niet zo makkelijk overdraagbaar als bij andere methodologische benaderingen. Bovendien zou men, vanwege de complexe aard van deze gegevens, in de verleiding kunnen komen om allesomvattende theorieën op te bouwen, waardoor het gevoel van verhoudingen verloren gaat (Eisenhardt, 1989).

Binnen dit onderzoek is een enkele casus onderzocht. Op deze manier is er een diepgaand holistisch beeld verkregen over de manier waarop transformationeel leiderschap kan bijdragen aan commitment aan organisatieverandering binnen het ACC. Deze casus is uitgevoerd binnen de drie verschillende organisatie elementen waaruit het ACC wordt opgebouwd. Door drie organisatie elementen te vergelijken en te contrasteren via een overkoepelende opzet, kunnen overeenkomsten en verschillen vergeleken worden. Bovendien kan een casestudy binnen meerdere organisatie elementen aantonen of de resultaten kunnen worden herhaald of zelfs worden tegengesproken, waardoor de resultaten betrouwbaarder zijn (Eriksson & Kovalainen, 2014).

Er zijn drie methoden gebruikt om een volledig begrip te vormen van de situatie binnen de drie organisatie elementen: (1) semigestructureerd interviews, (2) observaties binnen twee commandantensessies waar de inrichting van het ACC op de agenda stond en (3) tekstuele, secundaire data. Door het gebruik van deze drie methoden, kan de onderzoeker een volledig holistisch beeld verkrijgen en zo onderzoeken hoe transformationeel leiderschap bijdraagt aan commitment aan organisatieverandering. Deze methoden worden later in dit hoofdstuk nader toegelicht.



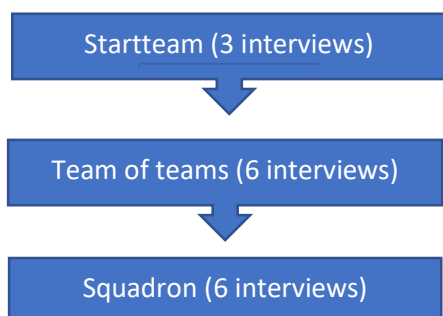
Door drie organisatie elementen te contrasteren en te vergelijken, moet de selectie van onderliggende casestudies een geïnformeerde en theoretisch relevante keuze zijn. Omdat het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken hoe transformationeel leiderschap kan bijdragen aan commitment aan organisatieverandering, moeten de geïnterviewde medewerkers actief betrokken zijn binnen een organisatieverandering. Momenteel bevindt het ACC zich middenin een organisatieverandering. Binnen het ACC zijn leden van het startteam, leden uit de teams welke ondersteuning bieden aan de startteam leden (team of teams) en betrokken squadron commandanten geïnterviewd. Deze medewerkers hebben actief meegedacht aan de inkleding van de organisatiestructuur van het ACC. Hierdoor is aan deze contextuele voorwaarden voldaan. De medewerkers van deze teams vertegenwoordigen alle vakgebieden en organisatieniveaus binnen het ACC, wat hun bij uitstek een interessante groep maakt voor dit onderzoek. Overige medewerkers, welke buiten deze teams vallen zijn niet direct betrokken bij het leveren van input voor deze organisatieverandering en zijn daarom minder interessant binnen dit onderzoek. Doordat één van de drie organisatie elementen van het ACC afwijkt van de overige twee is het interessant om te zien of er binnen dit onderzoek verschillen op het gebied van transformationeel leiderschap en commitment aan organisatieverandering tussen deze organisatie elementen waarneembaar is.

### **Semigestructureerd interviews**

Binnen de casestudies van dit onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerd interviews om de perspectieven van leden van het startteam, leden uit de team of teams en betrokken squadron commandanten binnen het ACC ten aanzien van transformationeel leiderschap en commitment aan organisatieverandering te begrijpen. Door het nauwe contact tussen onderzoeker en geïnterviewden, levert dit type onderzoek een diepgaand en interpretatief begrip van de sociale wereld van de geïnterviewden, wanneer de sociale omstandigheden, samen met hun ervaringen, perspectieven en geschiedenis worden geanalyseerd (Maruster & Gijsenberg, 2013).

Voor het doel van deze analyse, het onderzoeken van de perspectieven en opvattingen van de medewerkers over hun beleving van transformationeel leiderschap en hun commitment aan organisatieverandering, is deze methode zeer geschikt (Eisenhardt, 1989). Door medewerkers te interviewen welke direct betrokken zijn bij de organisatieverandering, is de onderzoeker in staat om te ondervinden hoe transformationeel leiderschap kan bijdragen aan commitment aan organisatieverandering.

De interviews hebben twee doelstellingen; (1) het verkennen van het perspectieven van de geïnterviewden aangaande de concepten en (2) het beantwoorden van de empirische deelvragen: 'Hoe uiten de vormen van commitment zich binnen het Air Combat Command?' en 'Welke drivers beïnvloeden de factoren van transformationeel leiderschap binnen het Air Combat Command?'. Het ultieme resultaat uit de interviews is theoretische verzadiging van de onderzoeker. Theoretische verzadiging is het punt waarop incrementeel leren minimaal is omdat de waargenomen verschijnselen eerder zijn geobserveerd (Eisenhardt, 1989, p. 545).



Figuur 4: Niveaus van onderzoek

In totaal is het onderzoek op drie niveaus uitgevoerd (Figuur 4). Allereerst op het niveau van leden van het startteam van het ACC, daarnaast op het niveau van leden van de team of teams en op het niveau van squadrons. Het startteam, de ondersteunende teams daaromheen en squadrons bevinden zich lokaal op de drie velden.

De steekproef binnen dit onderzoek is asymmetrisch getrokken om ervoor te zorgen dat de geïnterviewden evenredig van de drie velden afkomstig zijn. De reden voor het kiezen van deze steekproef is om ervoor te zorgen dat de geïnterviewden een zo breed mogelijk beeld kunnen geven over hun inzichten en dat alle velden evenredig gerepresenteerd zijn binnen dit onderzoek.

Door het interviewen op drie niveaus, kunnen meerdere perspectieven worden verkend, waardoor de analyse mogelijkheden vergroot worden.

Tabel 1 geeft een geanonimiseerde representatie van de afgenomen interviews, inclusief globale informatie over de rol van de geïnterviewden binnen de oprichting van het ACC, het huidige onderdeel waar de persoon werkzaam is en het medium.

Geïnterviewde	Rol binnen de oprichting van het ACC	Onderdeel	Medium
1	Squadron commandant	AOCS NM	Teams
2	Lid startteam	Leeuwarden	Teams
3	Squadron commandant	Volkel	Face-2-Face
4	Lid startteam	Volkel	Face-2-Face
5	Lid startteam	AOCS NM	Face-2-Face
6	Squadron commandant	Volkel	Teams
7	Squadron commandant	Leeuwarden	Teams
8	Squadron commandant	AOCS NM	Teams
9	Lid team of teams	Volkel	Teams
10	Squadron commandant	Leeuwarden	Teams
11	Lid team of teams	AOCS NM	Teams
12	Lid team of teams	Leeuwarden	Teams

13	Lid team of teams	Volkel	Teams
14	Lid team of teams	AOCS NM	Face-2-Face
15	Lid team of teams	Leeuwarden	Teams

Tabel 1: Overzicht van afgenomen interviews

Om een zo zuiver mogelijk beeld te verkrijgen van de perspectieven van de geïnterviewde medewerkers over de concepten -en de relatie tussen transformationeel leiderschap en commitment aan organisatieverandering is er op voorhand geen uitleg gegeven over het concept transformationeel leiderschap en haar onderliggende factoren. Op deze manier wordt voorkomen dat de interviewer sturing geeft aan de antwoorden van de geïnterviewde. Als het interviewprotocol deze terminologieën zou gebruiken, dan zouden sleutelaspecten van de eigen betekenis van de geïnterviewden verloren zijn gegaan omdat er een sturend begrip zou zijn opgelegd (Gioia et al., 2012). Het abstracte begrip commitment is vertaald naar concretere terminologie in de vorm van 'een actieve bijdrage leveren'. Dit is gedaan om de scope van het interview enigszins af te bakenen. Als inleiding werd als doel van het onderzoek uitgelegd dat 'er onderzoek wordt gedaan naar de manier waarop leiderschap ervoor kan zorgen dat medewerkers een actieve bijdrage leveren binnen organisatieverandering. Het woord 'transformationeel leiderschap' is vanaf het begin vermeden.

Er is een interview guide (Bijlage 1: Interview guide) opgesteld om het interview richting te richting te geven en er zeker van te zijn dat het interview de volledige scope van de empirische deelvragen afdekt. Door gebruik te maken van een semigestructureerd interview aan de hand van een interview guide, kan de geïnterviewde vrijuit over het onderwerp praten en wordt het volledige perspectief van de geïnterviewde verkregen. De interview guide is daarom geen uitgebreide lijst met specifieke vragen, maar in plaats daarvan een korte lijst met thema's waar de onderzoeker op kan terugvallen tijdens het interview om de voortgang te volgen (Eriksson & Kovalainen, 2014). De interview guide is onderverdeeld in twee verschillende thema's. Het eerste thema is leiderschap, met als onderdeel de vier factoren van transformationeel leiderschap, te noemen Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation en Individualized Consideration. Deze factoren zijn geoperationaliseerd op basis van de Multifactor Leadership Questionnaire (Avolio et al., 2004). Het tweede thema is commitment aan organisatieverandering, met als componenten affectieve -, normatieve -en continuïteitscommitment. Deze factoren zijn geoperationaliseerd op basis van de Commitment to Change Questionnaire (Herscovitch & Meyer, 2002). Beide vragenlijsten zijn uitgebreid onderzocht op validiteit en hebben op dit gebied een sterke bewijslast vergaard. Hieronder wordt de interview guide in detail besproken. De beantwoording op de hoofdvraag: "Hoe kan transformationeel leiderschap bijdragen aan commitment aan organisatieverandering bij het vormen van het Air Combat Command" is verweven binnen de twee thema's door in de vraagstelling de koppeling te maken tussen leiderschap en de wijze waarop dit de commitment van de medewerker beïnvloedt.

Het interview werd gestart met een korte inleiding over het onderzoeksonderwerp, zonder daarbij de geïnterviewde een bepaalde richting op te sturen, een dankwoord voor de deelname aan dit onderzoek en het verzoek voor toestemming om de sessie op te nemen. Door deze introductie wordt getracht een vertrouwensband op te bouwen, waardoor de kans toeneemt dat de geïnterviewde openlijker over het onderwerp zal spreken en het interview gemakkelijker zal verlopen (Eriksson &

Kovalainen, 2014). In totaal gaven alle 15 geïnterviewden toestemming om opgenomen te worden. Hierna werd er gestart met de vragen.

Allereerst werd de geïnterviewde gevraagd om zichzelf voor te stellen en uit te leggen welke rol deze medewerker binnen de transitie naar het ACC had. Hierna werd het thema leiderschap besproken. Aan alle geïnterviewden werd gevraagd wat hun definitie van leiderschap is, om ervoor te zorgen dat iedereen over hetzelfde praat waardoor data beter vergelijkbaar is. Daarna volgden gerichte vragen omtrent de wijze waarop vier factoren van transformationeel leiderschap invloed hebben op de commitment van de medewerker aan de organisatieverandering. Ten slotte werd binnen het thema commitment aan organisatieverandering aan de medewerker gevraagd naar de motivatie om bij te dragen aan de opbouw van het ACC, waarna er ingezoomd werd op affectieve, normatieve en continuïteitscommitment.

Door het gebruik van semigestructureerde interviews, kreeg de geïnterviewde de gelegenheid om vrijuit over het onderwerp te praten en werden er kritische vragen gesteld om dieper in te gaan op de verschillende genoemde onderwerpen. Tijdens het interview heeft de onderzoeker, door het vragen naar voorbeelden, de afwisseling tussen algemene en specifieke vragen en door het vragen naar opheldering, ervoor gezorgd dat er begrepen werd wat de geïnterviewde wilde vertellen. Na de interviews heeft de onderzoeker de opnames zo snel mogelijk getranscribeerd. De transcripten zijn ter controle aangeboden aan de geïnterviewden zodat eventuele nuances in de transcripten toegevoegd konden worden als opmerkingen. 4 geïnterviewden hebben hier niet op gereageerd. De transcripten zijn in een dossier opgenomen en kunnen worden opgevraagd bij de onderzoeker.

### **Observaties tijdens commandantensessies**

Naast dat er binnen de interviews uitgebreid is ingegaan op de concepten leiderschap en commitment aan organisatieverandering, is het handelen van de veranderaar (commandant ACC in oprichting), de startteamleden en de squadron commandanten geobserveerd tijdens de participaties aan een tweetal commandantensessies. Deze sessies stelde de onderzoeker in staat om het daadwerkelijke gedrag van de veranderaar en diens directe impact op de overige deelnemers op een directe manier waar te nemen. Tijdens deze sessies zijn aantekeningen gemaakt inzake het vertoonde leiderschapsgedrag van de veranderaar en diens impact en de mate van commitment aan de organisatieverandering van de deelnemers. Deze aantekeningen zijn eveneens opgenomen in het onderzoeksdossier.

### **Ethische overwegingen bij het verzamelen van primaire data**

De onderzoeker dient rekening te houden met de belangen van de belanghebbenden binnen dit onderzoek, helemaal omdat het onderzoek binnen de eigen organisatie plaatsvindt is het zaak om de relaties tijdens, maar ook na het onderzoek, goed te houden.

De belanghebbenden binnen het bedrijf zijn naast de onderzoeker, de opdrachtgever en de geïnterviewden.

Aertsen (2011) stelt dat er een belangrijke rol voor de opdrachtgever van het onderzoek is weggelegd omdat deze persoon in grote mate de toegang tot informatie kan bepalen. Zeker als er een directe machtsverhouding is, waarbij de opdrachtgever tevens de leidinggevende is en de belangen van de onderzoeker niet stroken met de belangen van de opdrachtgever, kan de relatie tussen onderzoeker

en opdrachtgever onder druk komen te staan (Aertsen, 2011). Binnen dit onderzoek bevindt de opdrachtgever zich niet in de hiërarchische lijn van de onderzoeker en is niet betrokken binnen de organisatieverandering van het ACC waardoor de bovenstaande situaties niet aan de orde zijn. De rol van de opdrachtgever is het toetsen van de praktische relevantie van het onderzoek voor de Koninklijke Luchtmacht. De opdracht moet namelijk van meerwaarde zijn voor de Koninklijke Luchtmacht. Al in een vroeg stadium is overeenstemming bereikt over het onderwerp van onderzoek, waardoor de rol van de opdrachtgever verschoven is richting een adviserende rol binnen het onderzoek.

Doordat de onderzoeker tevens medewerker is binnen het AOCS NM en daarmee onderdeel gaat uitmaken van het ACC, bestaat de kans de onderzoeker directe of indirecte gevolgen ondervindt van de resultaten van het uitgevoerde onderzoek. Het is belangrijk dat de onderzoeker zich bewust is van deze positie. Zeker wanneer de resultaten impact hebben op de functies van medewerkers, of zichzelf. Hierbij bestaat het gevaar dat de onderzoeker de organisatie niet informeert over het onderzoek wat binnen de organisatie plaatsvindt. Dit kan grote implicaties hebben voor de onderzoeker, alsmede voor het onderzoek, omdat data in deze gevallen vaak niet afkomstig is van interviews of enquêtes (Aertsen, 2011), wat de validiteit en betrouwbaarheid negatief beïnvloed. De aard van dit onderzoek heeft naar verwachting geen negatieve impact op functies binnen de organisatie, waardoor er open en eerlijke dataverzameling kan plaatsvinden. Voordeel van onderzoek binnen de eigen organisatie zijn de korte lijnen tot informatie, wat dataverzameling sterk kan vergemakkelijken. Omdat de onderzoeker binnen het op te richten ACC werkzaam is, zijn de leden van het startteam, de omliggende teams en de squadrons reeds bekend en gemakkelijk benaderbaar, wat kostbare tijd scheelt.

De belangrijkste belanghebbenden binnen het onderzoek zijn de mensen die onderwerp zijn van onderzoek (Aertsen, 2011). Alle geïnterviewden hebben de tijd, moeite en energie genomen om aan dit onderzoek mee te werken, daarom is het belangrijk dat de geïnterviewden met respect worden behandeld (Eriksson & Kovalainen, 2014). Daarnaast dient er discreet en integer met hun informatie omgegaan te worden zodat hun belangen beschermd zijn. Enkele manieren om dit te bereiken is door vertrouwelijkheid en door gegevens anoniem, zonder de identiteit van de respondent in gevaar te brengen in het rapport te verwerken (Kaiser, 2009). Door het beschermen van de privacy van de respondenten, kan vertrouwen worden opgebouwd wat bijdraagt aan een eerlijk dialoog (Baez, 2002). Om deze reden worden citaten geanonimiseerd opgenomen. Uiteraard is dit onderzoek niet bedoeld om de posities van mensen te ondermijnen.

### **Secundaire data**

Naast de interviews wordt er gebruik gemaakt van contextuele gegevens ter onderbouwing van de data welke is verkregen uit de interviews (Aertsen, 2011). Omdat documentonderzoek een snelle informatiebron en goedkope vorm van informatiebron is, vindt dit onderzoek plaats voordat er geïnterviewd wordt. Het doel hiervan is om ervoor te zorgen dat er binnen de interviews geen vragen worden gesteld waarvan de informatie opgezocht kan worden. Hiermee kunnen overbodige vragen worden vermeden en meer onderbouwde vragen worden gesteld. Tevens wekt dit de indruk dat de interviewer goed is voorbereid waardoor de kans groter is dat er interessantere antwoorden gegeven worden (Aertsen, 2011).

De selectie voor het documentenonderzoek zal bestaan uit officiële documenten zoals de projectopdracht ten behoeve van de oprichting van het ACC, het daaruit voortvloeiende transitieplan ACC, de talking points en het communicatieplan ten behoeve van communicatie omtrent de oprichting van het ACC, de brochure 5<sup>e</sup> generatie Luchtmacht met de daaruit voortvloeiende infosheet en de brochure 5<sup>e</sup> generatie bouwstenen en een film over 5<sup>e</sup> generatie gedrag binnen de Luchtmacht. Deze data geeft duiding over de context waarin de Luchtmacht en de organisatieverandering van het ACC zich begeeft, zoals meer duiding over het beeld wat de Luchtmacht op leiderschap heeft. Maar ook duiding over ACC specifieke context zoals het doel -en de beoogde manier van de organisatieverandering, alsmede de snelheid waarop de verandering doorgevoerd wordt. Daarnaast geeft deze data inzicht over de manier waarop het startteam tot stand is gekomen en de wijze waarop de onderliggende team-of-teams van de leden van het startteam is vormgegeven. Tevens is het communicatieplan omtrent de oprichting van het ACC geanalyseerd om te onderzoeken hoe de organisatieverandering wordt uitgedragen binnen de gehele populatie van het ACC.

De onderzoeker moet zich ervan bewust zijn dat deze gegevens vaak een bepaalde perspectief weerspiegelen. Deze secundaire data voorziet de onderzoeker van achtergrondinformatie en stelt de onderzoeker in staat om een beter begrip van de contextuele factoren van de medewerker te verkrijgen waardoor interpretaties gecontroleerd kunnen worden (Eisenhardt, 1989). Binnen dit onderzoek zijn de bevindingen uit de interviews en secundaire data samengevoegd.

### 3.3. Data-analyse

In tegenstelling tot statistische analyse binnen kwantitatief onderzoek, zijn er voor casestudies weinig vaste richtlijnen voor het produceren van analytische resultaten. Deze resultaten hangen in grote mate af van de stijl van empirisch denken van de onderzoeker (Eriksson & Kovalainen, 2014). Omdat kwalitatieve data-analyse kwantitatieve methode mist moet men voorzichtig zijn bij het identificeren van belangrijke relaties binnen de resultaten (Eisenhardt, 1989). Kwalitatieve analyse is niet gebaseerd op het tellen van meningen van geïnterviewden, maar om het onderzoeken van hun verschillende perspectieven op de ondervraagde kwestie (Bauer & Gaskell, 2000). Daarnaast kan de perceptie en interpretatie van data tijdens de data-analyse worden beïnvloed door eigen ervaringen, de persoonlijke betrokkenheid en de wetenschappelijke filosofie van de onderzoeker (Saldana, 2013). In de onderstaande paragraaf wordt de data-analysmethode welke binnen dit onderzoek is gebruikt verder beschreven.

De binnen dit onderzoek verzamelde gegevens zijn via een systematische, inductieve en holistische benadering geanalyseerd. Door middel van thematische analyse is men in staat om tegelijkertijd nieuwe concepten op een inductieve manier te ontwikkelen en om te voldoen aan de normen voor nauwkeurigheid (Gioia et al., 2012). Dit is gedaan door het lezen en opnieuw lezen van alle teksten waardoor de interviews bijna opnieuw beleefd worden, wat het een moeilijk en tijdrovend proces maakt. Door het onderzoeken van nieuwe invalshoeken kunnen gedetailleerde beschrijvingen en classificaties van de data gegenereerd worden en kan er getracht worden om patronen te identificeren om verklarende theorieën te ontwikkelen (Eriksson & Kovalainen, 2014) Voor het analyseren van de verzamelde data is gebruik gemaakt van de systematische inductieve benadering van Gioia (2012). Het is belangrijk om te vernoemen dat de analyse fase al gestart was

tijdens de datacollectie fase, en wel voor twee redenen: allereerst omdat het interviewprotocol tijdens het uitvoeren van de interviews is veranderd als reactie op ontstaande concepten. Ten tweede omdat de onderzoeker een logboek bijhield over opvallende zaken tijdens de interviews, ideeën en ervaringen.

De eerste stap binnen de analysefase bestond uit het transcriberen van alle interviews in tekstuele gegevens. Hierna startte het 1<sup>e</sup> order coderingsproces. Dit coderingsproces bestond uit drie cycli. Het is zeldzaam dat de data na de eerste coderingscyclus perfect is weergegeven. Na het coderen van het tweede transcript kan de behoefte al ontstaan om het eerste transcript nogmaals te coderen vanwege nieuwe inzichten. Meerdere coderingscycli maken het mogelijk om gegevens beter te beheren, samen te voegen, te filteren en te markeren waardoor meer verfijnde codes ontstaan (Saldana, 2013).

Tijdens de data-analyse fase is er gebruik gemaakt van de softwareapplicatie *ATLAS.ti*, om de data op een productieve manier te ordenen en te analyseren. Deze methode maakte het mogelijk om teksten te analyseren en te her-analyseren, deze te markeren, aantekeningen, opmerkingen en secundaire data toe te voegen en naar patronen en verbanden te zoeken op basis van uitdrukkingen van de geïnterviewden. Een groot voordeel van de applicatie is dat het een codeboek bijhield, bestaande uit omschrijvingen van codes, commentaar en relevante quotes. Door dit codeboek constant naast de analyse te houden, was het mogelijk om de codes te ordenen en te controleren op redundantie, waardoor de 1<sup>e</sup> orde codes, variërend van een enkel woord tot een kleine zin, zijn ontwikkeld (Bauer & Gaskell, 2000). Focus is aangebracht door elke keer bij het toevoegen van een nieuwe 1<sup>e</sup> orde code de vraag te stellen tot in hoeverre de code een relatie heeft met de onderzoeksvraag en empirische deelvragen. Daarnaast is een voordeel van de applicatie dat er een overzicht gegenereerd kan worden waarbij de 1<sup>e</sup> orde codes afgezet kunnen worden tegen de transcripten van de geïnterviewde om zo inzicht te krijgen in de representativiteit van de codes.

Binnen dit onderzoek is primair *values coding* gebruikt. Deze codes reflecteren de waarden, houding en overtuiging van de geïnterviewden en representeren daarmee zijn of haar perspectieven op leiderschap en commitment aan organisatieverandering. Deze coderingsmethode is vooral nuttig voor onderzoeken naar intra- en interpersoonlijke ervaringen van deelnemers (Saldana, 2013), wat het zeer toepasbaar maakte voor dit onderzoek. Het is belangrijk om te vermelden dat bij het opstellen van de topic guide, hier reeds op is geanticipeerd door vragen te stellen als 'op welke manier heeft dit impact op u' en 'wat motiveert u'. Naast deze hoofdcoderingsmethode, was de data-analyse ook gebaseerd op elementen uit andere coderingstechnieken, zoals descriptieve en evaluatie coding.

Door repeterende patronen en consistenties te analyseren (open coding) zijn de 1<sup>e</sup> orde codes geclusterd en gelabeld in 2<sup>e</sup> orde thema's door middel van axial coding. Binnen deze stap is het doel om alle losse data (de 1<sup>e</sup> orde codes) samen te voegen tot thema's op basis van collectieve betekenis of interpretatie. Tijdens dit proces is het nuttig geweest om de onbewerkte gegevens te vergelijken met de 2<sup>e</sup> orde thema's, omdat sommige opmerkingen ineens een bepaalde betekenis in het grotere geheel kregen of omdat er nieuwe inzichten waren (Bauer & Gaskell, 2000).

De geïdentificeerde thema's zijn vervolgens samengevoegd tot geaggregeerde dimensies (selective coding) om zo een meer conceptuele en theoretische datastructuur te verkrijgen (Saldana, 2013). Het doel is om uiteindelijk het aantal concepten tot een minimum te beperken om het onderzoek

coherent te houden, maar er is geen gestandaardiseerd aantal concepten. Het totale aantal codes, thema's en dimensies is afhankelijk van contextuele factoren, de aard van de data en het gewenste detailniveau (Saldana, 2013).

Er zijn in totaal drie cycli van 1<sup>e</sup> orde coderingen uitgevoerd. In totaal zijn er 141 codes aangemaakt na de eerste cyclus. Na het coderen van het 14<sup>e</sup> transcript zijn er geen nieuwe codes aangemaakt, wat theoretische saturatie suggereert. Na de derde cyclus is het aantal codes teruggebracht tot 126. Dit komt omdat er codes zijn samengevoegd omdat deze redundant waren, of zijn verwijderd omdat deze slechts één of twee keer gebruikt werden en geen relevantie hadden met de onderzoeksvraag. Daarnaast bleken tijdens het samenstellen van de 2<sup>e</sup> orde thema's verschillende codes irrelevant en zijn verwijderd. Na drie 1<sup>e</sup> orde en twee 2<sup>e</sup> orde cycli, met daarbij continue reflectie aan de onderzoeksvraag en deelvragen, zijn er in totaal zesennegentig 1<sup>e</sup> orde codes, negen 2<sup>e</sup> orde thema's en vier geaggregeerde dimensies uit de empirische data gegenereerd. Hiervoor zijn twee methoden gebruikt. De geaggregeerde dimensie 'transformationeel leiderschap' en 'commitment aan organisatieverandering' zijn met hun onderliggende thema's uit de literatuur gedistilleerd en zijn gebruikt voor het groeperen en structureren van de codes. Uit deze codes zijn de drivers onderkent. Overige interessante concepten zoals de geaggregeerde dimensies 'leiderschap algemeen' en 'organisatieverandering' zijn met de onderliggende thema's volledig uit de data gegenereerd. Tijdens alle stappen binnen de data-analyse fase is de data getrianguleerd met secundaire data om de geldigheid te verhogen. Daarnaast is er doormiddel van grondige documentatie van alle stappen binnen de data-analyse fase en van de data zelf, getracht om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen. Uit de interviews zijn vier overkoepelende dimensies naar voren gekomen: (1) Commitment aan organisatieverandering, (2) Leiderschap algemeen, (3) Transformationeel leiderschap en (4) Organizatieverandering. Tabel 1 en 2 in bijlage 2 "Resultaten" geven een overzicht van alle gebruikte 1<sup>e</sup> orde codes, 2<sup>e</sup> orde thema's en geaggregeerde dimensies, inclusief bijbehorende citaten. Figuur 6 geeft een overzicht van de opgestelde coding tree welke is voortgekomen uit de bevindingen. Binnen hoofdstuk 4 worden de bevindingen tot in detail behandeld.

De laatste stap van de data-analysefase bestond uit het vergelijken van de bevindingen met bestaande literatuur over deze concepten, wat is verwoord in hoofdstuk 5 "Analyse en discussie".

### 3.4. Methodologische limiteringen

Elke methodologie heeft beperkingen. Om vanuit de gebruikte methodologische benadering in dit onderzoek waardevolle inzichten te kunnen geven, is het noodzakelijk om de beperkingen van de gebruikte methodologieën te erkennen. Hieronder wordt ingegaan op deze beperkingen.

Allereerst wordt er stilgestaan bij het onderzoekontwerp. Eisenhardt (1989) geeft aan dat, hoewel er geen ideaal aantal casestudies zijn, tussen de vier en tien cases in de meeste gevallen voldoende is. Met minder dan vier casestudies wordt het lastig om complexe theorieën te generaliseren, wat tot minder overtuigende resultaten kan leiden (Eisenhardt, 1989, p. 545). Dit onderzoek heeft zich vanwege de beperkte hoeveelheid tijd slechts gericht op één organisatie, bestaande uit drie organisatie elementen. Dit kan de generaliseerbaarheid van de resultaten beïnvloeden. Bovendien



blijft het, ondanks overlap van twee van de drie organisatie elementen, de vraag in hoeverre deze organisatie daadwerkelijk vergelijkbaar zijn.

Naast het aantal casestudies, kan ook het aantal geïnterviewden per organisatie element en vakgroep een beperkende factor zijn. Hoewel er benadrukt moet worden dat de onderzoeker zich heeft ingespannen om de best mogelijke balans te creëren, is de mogelijke verhouding tussen organisatie elementen en vakgroepen mogelijk niet optimaal. Een groter aantal diepte-interviews uit deze groepen zou geleid kunnen hebben tot uitkomsten die meer valide, betrouwbaar of overdraagbaar zijn.

Een tweede beperking heeft betrekking op de interviews. Hoewel face-to-face interviews de voorkeur vanwege maximale output en rijkere data, zijn verschillende interviews via video conferentie afgenomen. De reden hiervoor was vanwege de voorkeur van de geïnterviewden. Krouwel et al. (2019) stellen dat er geen significant verschil zit in de verscheidenheid van codes welke gegenereerd worden uit face-to-face interviews of uit video conferentie, maar dat de diepgang en rijkheid van de deze codes significant hoger ligt wanneer interviews face-to-face zijn afgenomen. Een voordeel van video conferenties is dat er toegang gekregen kan worden tot data van personen die anders moeilijk toegankelijk zijn (Krouwel et al., 2019).

Als laatst moet de onervarenheid van de onderzoeker in academisch onderzoek benadrukt worden. Deze onervarenheid zal invloed hebben op zowel de dataverzameling als de data-analyse fase. Binnen het verzamelen van gegevens kan de onervarenheid de kwaliteit van afgenomen interviews verminderen doordat de onderzoeker niet in staat is een vertrouwensband op te bouwen, doordat er onvoldoende wordt doorgevraagd of het missen van interviewkansen. Dit kan uiteindelijk invloed hebben op de kwaliteit van de inhoud van de resultaten waarop dit onderzoek is gebaseerd. Daarnaast kan het gebrek aan ervaring van de onderzoeker op het gebied van analyse vaardigheden binnen de data-analyse fase leiden tot een vergrote kans op bias ten aanzien van de gevonden resultaten en het niveau van kritische analyse of abstracte redentatie verlagen. Zoals Eisenhardt (1989) aangeeft, kan een mogelijk gevolg van gegevens met deze complexiteit zijn dat de onderzoeker in de verleiding komt om een allesomvattende theorie te creëren, waardoor het gevoel van verhouding verloren gaat. Om deze waarschijnlijkheid te minimaliseren werden de richtlijnen voor zowel de methoden ten behoeve van gegevensverzameling, als het analyseren en coderen van gegevens gebruikt, welke zijn opgesteld door wetenschappelijke auteurs zoals Eisenhardt, Eriksson, Aertsen, Salanda en Gioia.

## 4. Bevindingen

Dit hoofdstuk geeft een representatie van de bevindingen van het onderzoek en zullen antwoord geven op de empirische deelvragen. De bevindingen zullen aan de hand van de verschillende factoren van commitment aan organisatieverandering en transformationeel leiderschap uiteengezet worden. De interpretatie van data zal worden toegelicht en worden onderbouwd door middel van citaten die door de geïnterviewden geuit zijn, door middel van observaties of middels verwijzingen naar documenten.

In de eerste paragraaf zal de context van de organisatieverandering geschetst worden. In de tweede paragraaf zal de wijze van uiting van de drie factoren van commitmentmodel Herscovitch & Meyer (2002) binnen het ACC uiteengezet worden. Deze uiteenzetting zal de basis vormen voor de derde paragraaf waarbinnen de binnen het ACC onderkende drivers, onderliggend aan de door Bass (1985) gedefinieerde factoren van transformationeel leiderschap, gecorreleerd worden aan de onderkende wijze van commitment aan organisatieverandering. Deze correlatie zal gebaseerd zijn op de positieve, dan wel negatieve effecten van de waargenomen drivers van transformationeel leiderschap, in combinatie met de eerder uitgewerkte uitingen van commitment aan organisatieverandering om aan de hand van deze combinatie te bepalen wat de meest voor de hand liggende commitmentsvorm is bij het waargenomen effect van de besproken driver. Drivers waarvan geen correlatie is onderkend en waarvan dus geen commitmentprofiel bepaald kan worden door bijvoorbeeld gebrek aan data, kunnen nog steeds interessant zijn voor de theorieën omtrent transformationeel leiderschap. Bijlage 2 figuur 7 “Totaaloverzicht Transformationele leiderschapsdrivers” geeft een overzicht van alle onderkende drivers. Binnen de vierde paragraaf zal kort stilgestaan worden bij de invloed van contextuele factoren op het commitment aan organisatieverandering.

### 4.1. Context van het onderzoek

Met het aantreden van de huidige commandant Luchtstrijdkrachten Luitenant-Generaal (LtGen) Dennis Luyt op 10 juni 2016 (Ministerie van Defensie, 2016) is de Koninklijke Luchtmacht een nieuwe koers ingeslagen. LtGen Luyt draagt drie doelen uit en kiest ervoor om zich te richten op het ‘herstel van brede inzetbaarheid’, de ‘transitie naar een 5<sup>e</sup> generatie Luchtmacht’ en het aanbrengen van ‘focus op innovatie’ (Luyt, 2016). ‘Na een aantal jaren van experimenteren met een breed palet aan vernieuwende initiatieven gaan we nu een nieuwe fase in. We brengen focus aan door nadrukkelijk ook de koppeling te zoeken met de uitvoering van de missies van vandaag en morgen’ (Luyt, 2016).

Het doel ‘transitie naar een 5<sup>e</sup> generatie Luchtmacht’ is geoperationaliseerd in drie pijlers ‘Informatiedominantie verkrijgen’, ‘Wendbaarheid vergroten’ en ‘Operationele niveau versterken’ en zal bestaan uit dertien bouwstenen (Koninklijke Luchtmacht, 2017). Eén van deze bouwstenen is het oprichten van drie uitvoerende commando’s om op deze manier de Koninklijke Luchtmacht te transformeren van losse entiteiten, naar een taakgerichte organisatie waarbij entiteiten op basis van hun taakstelling worden samengevoegd onder eenhoofdige leiding. Hiermee wordt invulling gegeven aan de pijlers ‘Wendbaarheid vergroten’ en ‘Operationele niveau versterken’. De Koninklijke Luchtmacht staat hiermee aan de vooravond van een van de grootste organisatieveranderingen uit haar geschiedenis: het oprichten van een ‘Command structuur’. De Koninklijke Luchtmacht zal in de toekomst bestaan uit een centrale staf, een Air Mobility & Tanker Command (AMC), Defensie

Helikopter Commando (DHC) en het commando waar deze studie binnen plaatsvindt, het Air Combat Command (ACC). Deze commandos zullen worden ondersteund door het Air Support Command (ASC) en het Air Information Command (AIC). Deze organisatieverandering zal impact hebben op duizenden medewerkers van de Koninklijke Luchtmacht.

Het ACC zal worden opgebouwd uit de vliegbasis Leeuwarden en Volkel en het AOCS NM, samen verantwoordelijk voor de aansturing en uitvoering van jachtvliegoperaties. Vliegbasis Leeuwarden en vliegbasis Volkel zijn erg aan elkaar verwant omdat ze ongeveer dezelfde taakstelling en organisatiestructuur hebben. Hierdoor is de organisatie en de omvang van beide velden in grote lijnen vergelijkbaar. Zo beschikken beide velden over operationele -, logistieke -, onderhoud en ondersteunende squadrons. Daarnaast zijn de stafafdelingen ongeveer hetzelfde georganiseerd. Het AOCS NM heeft een hele andere taakstelling en daarmee een andere organisatorische inkleding. Het AOCS NM levert gevechtsleidingcapaciteit. Doordat het AOCS NM veel kleiner van omvang is, is de organisatie anders ingedeeld. Het AOCS NM bestaat uit een beperkte stafcapaciteit, operationele squadrons, aangevuld met een ondersteunend squadron, welke belast is met onderhoud, logistiek en platform ondersteuning.

13 november 2020 is door de commandant Luchtstrijdkrachten de projectopdracht 'oprichting Air Combat Command' aan de commandant ACC in oprichting (C-ACC i/o) uitgevaardigd, wat als start kan worden gezien voor de oprichting van het ACC (Commandant Luchtstrijdkrachten, 2020). Binnen deze projectopdracht staan de opdracht, context, scope, doelstellingen, functieplafond en projectorganisatie gedefinieerd. Wat opvalt is de strakke tijdlijn voor een reorganisatie die drie onderdelen met totaal meer dan 2400 medewerkers raakt. Het ACC dient in Q3 2021 Initial Operational Capable (IOC) en niet later als 2024 Full Operational Capable (FOC) te zijn. Dit betekent dat ruimschoot voor Q3 2021 de organisatiestructuur van het ACC bekend moet zijn. Deze strakke tijdlijn kan een negatief effect hebben op de commitment van de betrokken personen omdat het gevaar bestaat dat processen niet goed uitgedacht kunnen worden en er op basis van incomplete informatie besluiten worden genomen.

De projectorganisatie voor de oprichting van het ACC bestaat uit een stuurgroep met daarin een transitie manager, het hoofd transitie, C-ACC i/o, de commandanten van de drie onderdelen en een materieel logistieke vertegenwoordiger. Wat tevens opvalt is de krappe ruimte in capaciteit binnen het projectteam voor de oprichting van het ACC. Het overgrote deel van de projectcapaciteit dient uit eigen geleerden van de drie onderdelen te komen, wat betekent dat dit project, de oprichting van het ACC, voor een groot deel naast het bestaande werk gedaan dient te worden wat een negatieve impact kan hebben op de commitment van de betrokken personen.

Ter bewaking van het project is het transitieplan "Air Combat Command" opgesteld met een verdere uiteenzetting van onder andere het doel, projectopdracht, projectorganisatie en de fasering van de transitie (C-ACC i/o, 2021). Wat opvalt is de sterke focus van C-ACC i/o op het creëren van draagvlak en betrokkenheid in de wijze waarop de projectorganisatie is vormgegeven en de specifieke aandacht voor leiderschap en gedrag.

*[..] Het hanteren van de A-structuur bij de verdere invulling van het team stelde inbreng uit verschillende disciplines zeker. Ook stuurde de C-ACC i/o actief aan op diversiteit qua betrokken onderdelen, geslacht, leeftijd en ervaring. Met het LC-ACC en H-LOC nam de*

*commandant ACC - in lijn met de projectopdracht - bovendien specifieke ervaring op in het startteam. Deze diversiteit en inclusiviteit binnen het team vergroot draagvlak en betrokkenheid. Om ook de rest van het personeel en diens kennis en ervaring te betrekken, opereert het projectteam als een team of teams. Elk individueel lid onderhoudt contacten en bouwt netwerken buiten het projectteam om. Naast het verbreden van draagvlak en betrokkenheid, stelt dit een relatief klein team in staat brede expertise te benutten. Met behulp van dit netwerk geeft het projectteam uitvoering aan dit transitieplan en bijbehorende reorganisatieprocessen [...] (C-ACC i/o, 2021, pp. 7-8).*

De startteam leden kregen de opdracht om een netwerk te bouwen buiten het bestaande projectteam met representatie op alle drie de onderdelen om zo betrokkenheid te creëren en brede expertise te benutten. Dit netwerk rond de startteam leden wordt de 'team of teams' genoemd. Met deze benadering breekt C-ACC i/o met de reguliere methode van reorganiseren waarbij gebruik werd gemaakt van een klein projectteam met een beperkt netwerk naar buiten om top-down een organisatieverandering aan de eenheden op te leggen. Reorganisaties werden in het verleden op deze manier hiërarchisch opgelegd aan de eenheden, iets wat typerend is voor de van oudsher erg hiërarchische machine-bureaucratie binnen de Luchtmacht welke geënt is op beheersing en controle.

De periode van primaire dataverzameling (interviews en observaties) liep van 15 februari 2021 t/m 15 april 2021. Interessant voor dit onderzoek is dat de kaders van de startteam leden en squadron commandanten 23 februari 2021 door C-ACC i/o zijn aangescherpt. Voor deze datum lag de focus op het vormen van de staf van het ACC middels een A-structuur. Ieder startteam lid was verantwoordelijk voor een A-sectie binnen de staf en had de vrijheid gekregen om de ideale organisatie neer te zetten zonder een meegeven functieplafond. Tijdens het opmaken van de eerste balans op 18 februari bleek het geheel niet binnen de opgelegde kaders te passen waarop C-ACC i/o de middels mail de startteam leden van harde kaders voorzag.

18 maart 2021 werd nogmaals de balans opgemaakt waarbij de conclusie wederom was dat het beoogde ACC niet binnen de gestelde kaders paste. Hierop kregen de squadron commandanten de opdracht om ruimte te zoeken binnen hun squadrons en te zoeken naar een minimum om de taakstelling te waarborgen. Hier werd tijdens de eerste commandanten sessie van 26 maart 2021 op gereflecteerd en additionele kaders vastgesteld om tijdens de tweede commandanten sessie van 15 april aan het gestelde functieplafond te voldoen. Beide commandantensessies zijn door de onderzoeker geobserveerd.

Aan de hand van de aanscherping van de kaderstelling door C-ACC i/o is een additionele onderzoeksvraag toegevoegd om te onderzoeken of deze wijziging invloed heeft op het commitment van de persoon aan de organisatieverandering.

#### 4.2. Commitment aan de organisatieverandering in de praktijk

Voordat onderzocht wordt op welke wijze transformationeel leiderschap invloed uitoefent op commitment aan organisatieverandering is inzicht nodig hoe de vormen van commitment zich binnen het ACC uiten. Om dit inzicht te verkrijgen is onderzocht hoe het commitment van de geïnterviewden binnen het startteam, de team of teams rond het startteam en de squadron commandanten zich uiten binnen de oprichting van het ACC. Deze resultaten zijn aan de hand van de drie vormen van commitment van Herscovitch & Meyer (2002) affectieve -, normatieve -en

continuïteitscommitment uiteengezet. Binnen de interviews zijn alle drie de bovenstaande vormen van commitment onderkend. De wijze waarop deze factoren zich binnen de oprichting van het ACC uiteten zal in de onderstaande sub paragraaf nader verklaard worden. Aan de hand van deze bevindingen zal de empirische deelvraag: 'Hoe uiteten de vormen van commitment zich binnen het Air Combat Command?' beantwoord worden.

#### 4.2.1. Commitment aan de organisatieverandering binnen het ACC

C-ACC i/o heeft voor de vorming van het ACC een startteam opgericht. De leden van dit startteam zijn gevraagd om naast hun huidige werk zitting te nemen in dit startteam. Verwacht wordt dat de commitment van dit team in eerste instantie normatief zal zijn omdat er een beroep gedaan wordt op het plichtsgevoel van de militair. Binnen het transitiedocument van het ACC (C-ACC i/o, 2021) ligt een sterke focus op het betrekken van medewerkers om betrokkenheid jegens het ACC te vergroten en gebruik te maken van de aanwezige expertise. Dit is vormgegeven in team of teams. Verwacht wordt dat de commitment van de leden van de team of teams affectieve commitment zal zijn omdat dit het initiatief om te participeren meer bij de medewerker zelf ligt. Verwacht wordt dat de commitment van de aan de reorganisatie betrokken squadron commandanten meer richting normatieve commitment neigt voor squadrons die 1 op 1 over gaan, omdat deze commandanten zich conformeren aan de opdracht. Verwacht wordt dat de squadron commandanten die aan de hand van de VTE-en reductie moeten reduceren continuïteitscommitment zullen vertonen omdat hun insteek initieel geënt als zijn op het behoud van VTE-en binnen hun squadron.

#### **Affectieve commitment**

Deze vorm van commitment is gericht op het emotionele vlak richting de verandering en is van invloed op het gedrag. Het geloof van inherente voordelen genereert het verlangen om te ondersteunen. De medewerker wil bijdragen aan de verandering en voelt zich betrokken en stelt organisatiebelang boven eigenbelang.

Affectieve commitment is binnen negen interviews onderkend als primaire vorm van commitment. Deze vorm van commitment is binnen het ACC is gebaseerd op kansen zien, de kans krijgen om bij te dragen en eerdere positieve ervaringen met veranderingen wat zich uit in intrinsieke motivatie en het plezier hebben om bij te dragen. Geïnterviewden geven aan hun bijdrage te willen leveren omdat men het doel van de oprichting van het ACC ondersteund en binnen deze organisatieverandering kansen zien om organisatorische problemen uit het verleden op te lossen (citaat 1). Daarnaast wordt onderkend dat met de komst van nieuwe wapensystemen de manier van opereren verandert wat een intrinsieke drive genereert om de nieuwe organisatie hierop in te richten (citaat 2).

- (1) *"Ik ben wel overtuigd dat de richting die we met het ACC ingaan kan bijdragen aan de inrichting van een betere organisatie. Dus ik heb wel de interne drive om daaraan bij te dragen en ik zie daar ook wel de kansen in" (squadron commandant)*
- (2) *"Allereerst omdat ik zie dat het nodig is. Ik heb wel een eigen drive omdat bepaalde zaken anders moeten. Dat is voornamelijk ingegeven vanwege de F35, omdat die hele aansturing van die operatie anders moet" (lid startteams)*

Tevens biedt het individuen de kans om bij te dragen aan het grotere geheel. Deze organisatieverandering verandert de structuur van afzonderlijke onderdelen welke 60 jaar zelfstandig zijn geweest (citaat 4). Medewerkers zijn trots om hieraan bij te dragen en vinden het een eer (citaat 5).

(3) *“En dat je op zo'n manier eigenlijk de kans krijgt om zoiets grootste aan te pakken, ja daar word ik wel blij van” (lid startteam)*

(4) *“Ik vind het wel een hele eer om te mogen doen en dat ik daarvoor gevraagd ben” (lid van de team of teams)*

Daarnaast geven geïnterviewden aan dat positieve ervaringen uit het verleden met organisatorische veranderingen van andere organisatie elementen, welke succesvol volgens de door het ACC beoogde organisatiestructuur ingericht zijn (citaat 6), bijdragen aan de motivatie om zich te committeren aan de oprichting van het ACC.

(5) *“En wat voor mij ook wel commitment geeft voor de verandering, is dat er ook voorbeelden zijn van dat een organisatie kan werken die in een command is ingericht. Zoals bij het DHC bijvoorbeeld. [...] Maar daar zie je ook wel vanuit de centrale A structuur dat dat ook wel kan werken. Dat geeft in ieder geval voor mij het idee dat het zinvol is en dat je dus ook mee moet in die verandering” (lid van de team of teams)*

Wel wordt aangegeven dat er resultaten geboekt dienen te worden om het affectieve commitment echt kracht bij te zetten (citaat 6).

(6) *“Het is mooi dat je kan nadenken over ideeën, alleen we zijn er al heel lang mee bezig en er zijn tot nog toe weinig resultaten. Ik denk als je het resultaat ziet dat je kan zeggen, ik heb ook echt wat kunnen bijdragen” (lid team of teams)*

### **Normatieve commitment**

Normatieve commitment aan organisatieverandering weerspiegelt een gevoel van verplichting om ondersteuning te bieden aan de verandering. Deze mindset wordt gekarakteriseerd door het verplichtingsgevoel/ loyaliteit van een persoon waarbij het een bepaald doel “zou na moeten streven” en is te vergelijken met een opoffering van het individu ten goede van de organisatie met het vertrouwen het goede te doen.

Normatieve commitment is binnen twee interviews onderkend als primaire vorm van commitment. Daarnaast is deze vorm van commitment bij meerdere geïnterviewde als onderliggende vorm onderkend. Deze vorm uit zich door het gevoel te hebben dat een bijdrage aan de reorganisatie bestaat uit het uitvoeren van een opdracht, zonder een connectie te hebben met het uiteindelijke doel omdat deze onduidelijk is (citaat 7). Wanneer dit doel duidelijk is kan deze vorm van commitment overgaan in een affectieve vorm. Affectieve commitment kan tevens omslaan in normatieve commitment wanneer de schijn van het kunnen leveren van inbreng doorbroken wordt doordat medewerkers erachter komen dat de te bewandelen weg reeds is uitgestippeld (citaat 8).

- (7) *“Ja, en ik begon wel zo, enigszins van nou, dit is een moetje, dit moet ik uitvoeren en ik wist niet echt wat het plan was [...] Maar achteraf ja, ben ik op zich wel blij hier deel van uitgemaakt te hebben” (lid startteam)*
- (8) *“Als ik daar te veel in gehamperd was, van ja leuk idee en er waren eigenlijk stiekem allemaal plannetjes gemaakt, dan had je mij wel verloren along the road. Dan was ik wel echt afgehaakt en dan had ik het meer uitgevoerd, als in ja, het moet” (lid startteam)*

In lijn met de theorie is het gevoel van loyaliteit een belangrijk element binnen normatieve commitment (citaat 9). Loyaliteit en een hiërarchische structuur is sterk kenmerkend voor een militaire organisatie en heeft impact op de commitment van betrokkenen bij de oprichting van het ACC (citaat 10).

- (9) *“Dat wil niet zeggen dat ik het overal mee eens bent, maar ik heb wel die loyaliteit” (squadron commandant)*
- (10) *“Dus als de leider zegt van je moet een organisatie opbouwen, dan is dat je taak” (lid team of teams)*

Binnen dit onderzoek is normatieve commitment het meest waargenomen in relatie tot tijdsdruk ten aanzien van het uitvoeren van een opdracht. Wanneer de tijdsdruk hoog is wordt er door de leidinggevende een zwaar beroep gedaan op de loyaliteit van mensen, maar komt ook de hiërarchie van de organisatie sterk naar voren (citaat 11).

- (11) *“[...] tenzij ik echt gewoon tijdsdruk hebt, dan klap ik ook gewoon door en dan heb ik echt zoiets heb van het moet gewoon zo gebeuren. Ja dan is het echt van alles overboord” (squadron commandant)*

Deze tijdsdruk is ook waargenomen binnen de huidige organisatieverandering, de oprichting van het ACC. Dit gevoel van tijdsdruk is veroorzaakt doordat bijna iedere betrokkene de werkzaamheden ten aanzien van de oprichting van het ACC naast het reguliere werk dient uit te voeren (citaat 12). Er zijn maar 4 VTE aangemaakt voor de oprichting waardoor volledige toewijding ontbreekt (Commandant Luchtstrijdkrachten, 2020, p. 4). Hierdoor ontstaat een verschuiving van affectieve commitment naar een meer normatieve commitment.

- (12) *“Ik had vanaf het begin af aan, met name hoe we daarbij betrokken zijn wel het idee van: onze input is belangrijk, dus dat wordt zeker niet minder doordat je ziet dat er ook dingen mee gedaan worden. Alleen je loopt er wel tegenaan dat het één van de projecten is die loopt en dat je dus niet voltijd je handen eraan vrij kan maken” (lid team of teams)*

De onderkenning van deze hoge tijdsdruk wordt aangevuld met de bureaucratische manier waarop reorganisaties binnen Defensie aangelopen worden. Deze bureaucratie heeft een dempend effect op het enthousiasme van de aan de reorganisatie betrokken medewerkers waardoor het commitment van medewerkers een neiging heeft te verschuiven van affectieve -naar normatieve commitment (citaat 13).

(13) *“Het liefst hadden we echt op proces gericht, van hé, hoe moet je nu een nieuwe organisatie bouwen op basis van processen, alleen wordt het toch weer in harkjes gedrukt van mensen vanwege de tijdsdruk en vanwege de financiële kaders” (lid startteam)*

### **Continuïteitscommitment**

Continuïteitscommitment aan verandering is gebaseerd op het gevoel dat de medewerker zich ‘moet’ committeren aan de verandering, omdat het te kostbaar is om te stoppen met de ingezette actie. Variabelen die bijdragen aan deze vorm van commitment is het gebrek aan alternatieven. Deze vorm is meer gericht op eigenbelang en de belangen van de directe afdeling, dan op de belangen van organisatie als geheel. In tegenstelling tot affectiviteit, is dit een minder actieve vorm van commitment aan verandering, omdat vermindering hierbij een belangrijke rol speelt.

Continuïteitscommitment is binnen vier interviews onderkend als primaire vorm van commitment. Deze vorm van commitment is binnen het ACC is gebaseerd op lijfsbehoud, zekerstellen van taken en processen, angst om functies in te moeten leveren en het veroveren van een plek in de organisatie. Deze vorm van commitment kan worden gestuurd door negatieve ervaringen uit het verleden. Een geïnterviewde onderkent dat hij participeert binnen de organisatieverandering omdat hij zeker wil stellen dat er plek is binnen de op te richten organisatie. Hij geeft tevens aan dat dit gedrag kan resulteren in het tegen elkaar opbieden als het gaat om functies, in plaats van het goed inregelen van een nieuwe organisatie (citaat 14).

(14) *“Maar ik ga wel defensies dat soort gesprekken in. In plaats van een open mind ga erin van kut, ik moet wel mijn plekje veroveren. [...] Als ik een extra vent wil hebben dan denkt een ander, dat kost mij een extra vent en dan gaan wij tegen elkaar op zitten bieden, terwijl we niet kijken van, wat willen we nu met die persoon bereiken en even samen komen van, wat willen we nu eigenlijk bereiken” (squadron commandant)*

Aangegeven wordt dat er in het verleden veelvuldig over processen is nagedacht en dat het zekerstellen van deze processen binnen de nieuwe organisatie een motivatie is om binnen de oprichting van het ACC te participeren om zeker te stellen dat op basis van de juiste informatie beslissingen genomen worden (citaat 15).

(15) *“Vanuit het verleden hebben we er al een hoop tijd en energie in gestoken, onder andere in die X-matrix. En ik wil gewoon graag zien, dat voor zover mogelijk dat op basis van de juiste informatie en de juiste inputs, de juiste beslissingen genomen worden” (lid team of teams)*

Daarnaast wordt aangegeven dat er in het verleden onterecht aan de uitvoerende kant te veel is bezuinigd en suggereert dat dit impact heeft op de taakstelling en daardoor participeert binnen de organisatieverandering omdat hij bang is op herhaling (citaat 16).

(16) *“Ik heb er wel een bepaalde terughoudendheid in, want ik vind het niet juist, want we hebben vanuit de uitvoerende kant al een aantal reorganisaties gedaan, [...] waarbij ze eigenlijk te diep gesneden hebben. [...] Dan vind ik het niet helemaal kloppen dat dadelijk nog een keer wordt gekeken wat ze in dat deel kunnen halen” (squadron commandant)*



Deze vorm van commitment resulteert in gedrag waarbij eigenbelang preferenceert boven het organisatiebelang. Waarbij men de organisatiegrote dusdanig dik wegzet omdat men al rekening houdt met eventuele reducties (citaat 17). Dit werkt de eerdergenoemde concurrentie in de hand en zorgt voor inefficiëntie binnen de nieuw op te richten organisatie.

*(17) "Ik denk dat mensen er ook rekening mee gehouden hebben. Ik heb het idee dat de secties met een vork geschreven hebben is een beetje overdreven, maar dat mensen hier rekening mee gehouden hebben" (lid team of teams)*

### **Algemene constatering omtrent commitment aan organisatieverandering binnen het ACC**

Opvallend aan de reacties van de geïnterviewden was dat alle leden van het startteam affectieve commitment vertoonden, terwijl een meer normatieve commitment verwacht was vanwege het plichtsbesef en het gevoel van verplichting richting de organisatie en de commandant door de toebedeling van hun rol. Dit is mogelijk te verklaren doordat deze personen het nauwst betrokken zijn bij de reorganisatie en daardoor het meest van de kansen en organisatorische verbeteringen doordrongen zijn waardoor deze personen hun aandeel niet als plicht ervaren, maar uit zichzelf intrinsiek gemotiveerd zijn om bij te dragen aan de oprichting van het ACC. Wel werd er aangegeven onder welke condities hun commitment normatief zou zijn geweest als deze condities hadden plaatsgevonden. Daarnaast was de verwachting dat het commitment van de leden van de team of teams affectief van aard zou zijn, doordat de toebedeling van de rol vrijblijvender was. Opvallend was dat affectieve commitment binnen deze groep beduidend minder aanwezig was, waarvan de helft van de geïnterviewden een meer normatieve/ continuïteitscommitment vertoonden. De squadroncommandanten vertoonden een vergelijkbare commitment. Dit is mogelijk te verklaren door de tijdsdruk en de bureaucratie die men ervaart in combinatie met de loyaliteit richting de organisatie en door het VTE-en kader en de angst om functies in te moeten leveren. Er werd geen verschil in commitment binnen dezelfde groepen op verschillende onderdelen ervaren wat suggereert dat de werklocatie minder relevant is ten aanzien van commitment.

Interessant om te noemen is dat alle geïnterviewden aangeven dat hun commitment richting de organisatieverandering niet is veranderd naar aanleiding van de aanscherping van het VTE-en kader op 23 februari 2021. Deze antwoorden corresponderen niet met de observaties tijdens de commandantendagen van 26 maart en 15 april 2021. Met name tijdens de start van de commandantendagen bleek uit gesprekken en observaties met squadron commandanten en leden van het startteam dat de commitment richting de organisatieverandering de vorm van continuïteit had. Mensen waren gelaten vanwege de VTE-en reductie en beargumenteerde veelvuldig waarom er bij hun niet gesneden kon worden en belichtte de huidige problematiek binnen hun eenheid. Wat opviel was de verandering in houding nadat C-ACC i/o stil stond bij het doel van het ACC, de problemen omtrent VTE die er heerste en het doel van de dag toelichtte. De sfeer werd minder gelaten en iedereen nam actief deel aan de dag. Discussies veranderden van een defensieve vorm naar een meedenkende vorm. Dit suggereert dat de invloed van C-ACC i/o het commitment van de betrokkenen heeft doen veranderen naar een normatieve -dan wel affectieve vorm doordat de houding van de betrokkenen veranderde van een defensieve naar een conformerende (normatief) dan wel een proactieve houding (affectief). Dit onderstreept tevens het belang van de rol van de leidinggevende binnen de organisatieverandering en het effect wat deze op de betrokken medewerkers heeft. Daarnaast suggereert deze constatering dat de mate van impact van de

reorganisatie op een organisatie element een modererend effect heeft op de werking van transformationeel leiderschap op commitment aan organisatieverandering. In paragraaf 4.4 “Effect van impact van de organisatieverandering op commitment” wordt hier dieper op in gegaan.

#### 4.2.2. Deelconclusie omtrent commitment aan de organisatieverandering

In deze sub paragraaf wordt antwoord gegeven op de empirische deelvraag ‘Hoe uiten de vormen van commitment zich binnen het Air Combat Command?’

Geconcludeerd kan worden dat affectieve commitment binnen de oprichting van het ACC gedreven wordt doordat medewerkers kansen zien voor huidige organisatorische problemen, dan wel de behoefte voor een nieuwe organisatie doordat de manier van opereren veranderd. Voorbeelden van succesvolle reorganisaties van vergelijkbare organisatie elementen helpen dit gevoel te versterken. Daarnaast verhoogt het gevoel aan iets groots bij te dragen de affectieve commitment richting de oprichting van het ACC. Het boeken van resultaten kan deze vorm van commitment versterken. Deze vorm van commitment leidt tot een proactieve houding richting de organisatieverandering waardoor medewerkers intrinsiek bij willen dragen en kan gezien worden als de sterkste vorm van commitment richting een organisatieverandering.

Normatieve commitment binnen de oprichting van het ACC ontstaat door gebrek aan inzicht over het einddoel van de reorganisatie, tijdsdruk, directieve sturing of een bureaucratische wijze van inrichting van de organisatie waardoor minder wenselijke stappen eerst in beschouwing genomen worden. Daarnaast komt het gevoel van loyaliteit sterk naar voren. Het bovenstaande kan ervoor zorgen dat affectieve commitment verschuift naar normatieve commitment en leiden tot conformerende houding richting de organisatieverandering, waarbij het eigen initiatief daalt. Wanneer de bovenstaande criteria op een juiste wijze ingevuld worden kan normatieve commitment verschuiven naar affectieve commitment waardoor medewerkers uit zichzelf graag bij willen dragen aan de organisatieverandering.

Continuïteitscommitment binnen de oprichting van het ACC ontstaat uit angst dat eigenbelangen niet genoeg behartigd worden. Deze vorm is gericht op lijfsbehoud, het veroveren van een plek in de nieuwe organisatie, behoud van functies, processen en het zekerstellen van taakuitvoering. Deze vorm van commitment kan leiden tot concurrerend gedrag, inefficiëntie en een defensieve houding richting de organisatieverandering. Het wegnemen van deze angst kan leiden tot een normatieve - dan wel een affectieve commitment waardoor dit concurrerend gedrag en inefficiëntie weggenomen wordt. Deze vorm van commitment kan gezien worden als minst sterke vorm van commitment richting een organisatieverandering.

Daarnaast suggereren de observaties van de commandantendagen van 26 maart en 15 april 2021 dat naast leiderschap, contextvariabelen zoals een reductie vanwege een VTE-en kader een grote impact hebben op het commitment van de betrokkenen. Deze veranderde in een meer continuïteitscommitment richting de organisatieverandering naarmate de context van de reorganisatie meer impact heeft op de persoon, dan wel de afdeling waarbinnen de persoon werkzaam is. Sterk transformationeel leiderschap van C-ACC i/o aan het begin van de ochtend veranderde een initiële continuïteitscommitment van de aanwezigen richting normatieve -dan wel

affectieve commitment. Deze observatie ligt in lijn met de gevonden literatuur omtrent de positieve impact van transformationeel leiderschap en commitment aan organisatieverandering.

#### 4.3. Leiderschap binnen het ACC

Omdat transformationeel leiderschap een van de vele modellen ten aanzien van leiderschap is, is er binnen de interviews voor gekozen om de participanten te vragen naar hun visie op leiderschap. Op deze manier kan onderzocht worden of breder begrip van leiderschap de beeldvorming omtrent transformationeel leiderschap kan ondersteunen dan wel aanvullen. Aan de hand van de visie op leiderschap van de participanten zijn verdiepvragen gesteld om een beter inzicht te krijgen op de visie van de participanten ten aanzien van transformationeel leiderschap. Uit de interviews van de bij de oprichting van het ACC betrokken medewerkers is naar voren gekomen dat alle vier de factoren van transformationeel leiderschap (Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration) bij alle vijftien geïnterviewden in meer of mindere mate is waargenomen. Hierdoor is er geen onderscheid te onderkennen tussen de drie niveaus binnen het ACC, of de organisatie elementen. Dit suggereert dat deze drivers homogeen binnen het ACC waarneembaar zijn. Deze homogeniteit is vanuit de literatuur te verklaren doordat transformationele leiderschapsfactoren niet op zichzelf staan, maar een mate van overlap en invloed op elkaar hebben. Binnen de volgende sub paragraaf zullen deze factoren uitgediept worden. Daarnaast zijn bij dertien participanten leiderschapsaspecten onderkent die buiten het domein van transformationeel leiderschap vallen. Deze factoren zijn interessant omdat ze een wijze van invloed kunnen hebben op transformationeel leiderschap. Deze algemene constatering zullen eerst besproken worden.

##### 4.3.1. Algemene constatering op het gebied van leiderschap

Uit de interviews van deze dertien geïnterviewde medewerkers blijkt dat interpersoonlijke sensitiviteit, oog voor de organisatie, het scheppen van randvoorwaarden en kennis van context van de omgeving, dan wel inhoudelijke kennis van de werkzaamheden gezien worden als belangrijke leiderschapsaspecten.

##### Interpersoonlijke sensitiviteit

Negen van de vijftien geïnterviewden zien interpersoonlijke sensitiviteit als een belangrijke karaktereigenschap van een leidinggevende omdat een leidinggevende hiermee in staat is de leiderschapsstijl af te stemmen op de persoonlijkheid van de medewerker (citaat 18) en wordt gezien als een rand voorwaardelijke leiderschapskarakteristiek om medewerkers tijdens de een organisatieverandering te kunnen ondersteunen (citaat 19).

*(18) "Je hebt hele toolboxen aan manieren om aan te sturen. De ene wil heel veel duidelijkheid, [...] en met een ander moet je gewoon in gesprek en aangeven wat je probeert te bereiken zodat die zelf daar de ruimte heeft om zijn eigen weg in te vinden. Daar tussenin heb je een heel scala aan persoonlijkheden, dus daar moet je als leidinggevende mee om kunnen gaan en mee spelen" (squadron commandant)*

*(19) "Ja, voor mij is leiderschap en vooral als je het betreft op de reorganisatie, is dat je open moet staan voor je mensen. Je moet een gevoel hebben voor wat er leeft bij hun en kijken waar de behoefte zit waar jij in kunt voorzien zoals de mensen duidelijk uit geven en richting geven. Mensen daarin helpen en ondersteunen" (lid team of teams)*

Door deze individuele insteek richting de medewerker is interpersoonlijke sensitiviteit nauw gerelateerd aan Individualized Consideration uit het transformationele leiderschapsmodel. Verwacht wordt dat leidinggevendenden die interpersoonlijke sensitief zijn, beter in staat zijn om de drivers van Individualized Consideration toe te passen richting hun medewerkers, waardoor deze leiders beter in staat zijn in te spelen op persoonlijke behoeftes van hun medewerkers tijdens een organisatieverandering.

#### Oog voor de organisatie

Transformationeel leiderschap is sterk gericht op interactie met de medewerker. Naast deze focus op medewerkers geven acht van de vijftien respondenten aan dat leidinggevendenden tevens oog voor de organisatie dienen te hebben en een juiste balans dienen te zoeken tussen persoonlijk -en organisatiebelang (citaat 20).

*(20) "Dus het werkt een beetje tweeledig op leiderschap: de ene kant ben je er voor de belangen van de mensen te behartigen. Maar ook om de belangen van de organisatie te behartigen, en dan moet je als leider zorgen ervoor dat die balans klopt" (squadron commandant)*

Aangegeven wordt dat deze belangen kunnen conflicteren. Aangegeven wordt dat het getuigt van goed leiderschap als een leidinggevende kan laten zien deze balans te kunnen hanteren (citaat 21). Daarnaast wordt aangegeven dat dit belang ook tijdens een reorganisatie geldt (citaat 22).

*(21) "Leiderschap is voor mij een afweging tussen het organisatiebelang en het personeelsbelang en daar een goede balans in zien te vinden. En die botsen nog wel eens, persoonlijk belang en organisatie belang. En dan is het een teken van leiderschap, hoe daarmee om te gaan en hoe dat in een bepaalde richting te kunnen krijgen, zodat beide partijen toch tevreden zijn met het resultaat" (lid team of teams)*

*(22) "Natuurlijk heb je jouw rol richting de organisatie en dat is om te zorgen dat je de reorganisatie en de nieuwe organisatie weg kan zetten. Maar richting de medewerkers moet je ervoor zorgen dat de individuele medewerker ook het belang van de reorganisatie inzien en daar ook zijn plekje in vindt" (lid team of teams)*

Leiderschap betreft niet alleen het persoonlijk belang van de individuele medewerkers maar een goede balans tussen medewerker en de opdracht vanuit de organisatie. Binnen een organisatieverandering is het de taak van de leidinggevende om de nieuwe organisatie goed weg te zetten en de medewerkers hierin mee te nemen. Oog voor de organisatie heeft geen relatie met de factoren van transformationeel leiderschap, maar is wel in lijn met het uiteindelijke doel van transformationeel leiderschap: het behalen van betere resultaten.

#### Het scheppen van randvoorwaarden

Zeven van de vijftien geïnterviewden brengen leiderschap in verband met het scheppen van randvoorwaarden zodat medewerkers op een correcte wijze hun werk kunnen uitvoeren (citaat 23). Dit behelst het zorgen voor een duidelijke taakstelling, ondersteuning, escalatie, maar ook de motivatie (citaat 24).

- (23) *“Het scheppen van de juiste voorwaarden zodat de mensen hun werk kunnen doen [...] Het eerste is de duidelijkheid van taken. Dus zorgen dat mensen weten wat ze moeten doen. Zorgen dat zij de middelen hebben om dat te doen. Zorgen dat ze bij je terecht kunnen als ze daarin, of vastlopen, of andere dingen moet doen, dus is een stukje escalatie” (squadron commandant)*
- (24) *“Wat is een leider? De mensen de juiste middelen en motivatie geven om te laten doen want ze moeten doen. Of wat jij wilt dat ze doen, of de organisatie wilt dat ze gaan doen” (lid team of teams)*

De geïnterviewden koppelen het scheppen van randvoorwaarden aan de faciliterende rol van een leidinggevende (citaat 25) en valt onder het faciliterende leiderschapsmodel van van Dierendonck (2011).

- (25) *“En je moet eigenlijk, zo zit ik erin, zorgen dat die mannen die binnen jouw elementen vallen, dat die gefaciliteerd zijn en dat hun werk kunnen doen”*

Deze faciliterende rol kan gerelateerd worden aan de transformationele leiderschapsvorm Individualized Consideration omdat de leidinggevende binnen deze filosofie oog heeft voor de behoeftes van de medewerker. Daarnaast complimenteert deze driver de factor Inspirational Motivation omdat het scheppen van randvoorwaarden en zorgen dat medewerkers over de middelen beschikken het behalen van ambitieuze doelen vergemakkelijkt.

#### Context van de omgeving, dan wel inhoudelijke kennis van het werk

Zeven van de vijftien respondenten geven aan dat een leidinggevende naast het oog hebben voor medewerker en organisatie, besef dient te hebben van de context waarin het team zich begeeft, dan wel inhoudelijke kennis van zaken te hebben over de materie waar het team zich mee bezig houdt (citaat 26) en helpt een leidinggevende het doel van de organisatie te bereiken (citaat 27).

- (26) *“Dat betekent dat je dan een bepaald fundament moet hebben. Enigszins kennis van zaken of van de kennis van de context waarin je werkt. Het hoeft niet allebei te zijn. Ik vind dat je dus ook in die rol niet altijd van de inhoud hoeft te zijn, omdat je daar ook je mensen voor hebt, maar dat je wel moeten weten dat als je niet van de inhoud bent, in welke context je opereert” (lid startteam)*
- (27) *“Leiderschap houdt voor mij in dat, als ik dat naar mij persoonlijk trek. Is dat ik een beeld moet hebben, van waar wil de organisatie naartoe, hoe zie ik dat? Kan ik daar ook nog enigszins zelf een bijdrage aan leveren” (squadron commandant)*

Besef van context dan wel het hebben van inhoudelijke kennis kan een transformationele leider ondersteunen binnen de factor Inspirational Motivation omdat dit besef de leidinggevende in staat stelt een beter onderbouwde visie uit te dragen. Daarnaast ondersteund dit besef de transformationele leider op het gebied van Individualized Consideration omdat er op adequatere manier ingespeeld kan worden op de behoeftes van medewerkers.

#### 4.3.2. Deelconclusie algemene constatering en leiderschap

Naast transformationele leiderschapsfactoren worden interpersoonlijke sensitiviteit, oog voor de organisatie, het scheppen van randvoorwaarden met daarbij de connectie naar faciliterend (dienend) leiderschap en besef van de context waarin het team zich begeeft dan wel de inhoud van de werk gezien als belangrijke drivers voor leiderschap. Interessant om te zien is dat deze drivers niet direct onderdeel zijn van transformationeel leiderschap, maar dat drie van de vier factoren wel ondersteunend zijn aan factoren van transformationeel leiderschap. Het hebben van interpersoonlijke sensitiviteit, het scheppen van randvoorwaarden (faciliterend/ dienend leiderschap) en het besef van context/ inhoud ondersteunen de transformationele leiderschapsfactor Individualized Consideration omdat deze factoren raakvlak hebben met het menselijke individu en de leidinggevende ondersteuning kunnen bieden bij het aanpassen van de leiderschapsstijl richting de behoeftes van de individuele medewerker. Daarnaast heeft het scheppen van randvoorwaarden en het hebben van besef van context/ inhoud raakvlak met de transformationele leiderschapsfactor Inspirational Motivation omdat het scheppen van randvoorwaarden het behalen van ambitieuze doelen vergemakkelijkt en het besef van context/ inhoud de leidinggevende in staat stelt een beter onderbouwde visie uit te dragen. Oog voor de organisatie heeft geen relatie met de factoren van transformationeel leiderschap, maar is wel in lijn met het uiteindelijke doel van transformationeel leiderschap: het behalen van betere resultaten.

#### 4.3.3. Waargenomen drivers van de factoren van transformationeel leiderschap

Binnen deze sub paragraaf wordt antwoord gegeven op de empirische deelvraag: “Welke drivers beïnvloeden de factoren van transformationeel leiderschap binnen het Air Combat Command?” Nadat de geïnterviewde personen hun visie op leiderschap hadden gegeven is doorgevraagd op omschrijvingen die transformationeel van aard waren. Na analyse van de transcripten van deze interviews zijn bij alle geïnterviewde personen alle factoren van transformationeel leiderschap in meer of mindere mate onderkent. Idealized Influence is met veertien inhoudelijke drivers binnen de interviews het meest genoemd. Idealized Influence bestaat uit charisma en gedrag. Interessant aan deze factor is dat charisma door geen enkel persoon genoemd terwijl dit volgens de literatuur de meest invloedrijke vorm is. Gedrag steekt numeriek in het aantal drivers boven alle andere factoren uit. Dit is mogelijk te verklaren door de focus van de visie 5<sup>e</sup> generatie Luchtmacht op gedrag (Koninklijke Luchtmacht, 2021). Van de factor Inspirational Motivation zijn zes inhoudelijke drivers onderkend. Van de factoren Intellectual Stimulation en Individualized Consideration zijn vier inhoudelijke drivers onderkent. Interessant aan Individualized Consideration ten aanzien van de door de geïnterviewden genoemde leiderschapsdrivers buiten transformationeel leiderschap om, is dat drie van de vier meest genoemde leiderschapsdrivers een relatie hebben met Individualized Consideration, terwijl deze transformationele factor op zichzelf het minst genoemd wordt door de geïnterviewde personen.

Naast primaire data is tevens secundaire data geanalyseerd. Er ligt binnen de uitwerking van de visie 5<sup>e</sup> generatie Luchtmacht een nadrukkelijke focus op de Luchtmacht medewerker en de verwachtingen van een leidinggevende. *“We realiseren ons dat de focus op efficiëntie van de afgelopen jaren niet alleen een effect heeft gehad op de inrichting van onze bedrijfsvoering maar ook op de manier waarop wij met elkaar omgaan, we ons gedragen en wat we belangrijk vinden. Met de verschuiving naar effectiviteit komt de focus meer te liggen op anders organiseren, **ander gewenst***

**gedrag** en een herijking van onze waarden en normen". (Koninklijke Luchtmacht, 2017, p. 12). Deze gedragingen zijn verankerd binnen de tweede pijler 'Wendbaarheid vergroten' van de visie 5<sup>e</sup> generatie Luchtmacht. Deze pijler heeft naast een materialistische focus, tevens een sterke focus op de Luchtmacht medewerker *'Robuuste squadrons waar Operaties (OPS) en Support samenkomen en breed inzetbare medewerkers een grote mate van verantwoordelijkheid krijgen, vormen de basis van onze wendbare Luchtmacht. In de context van afhankelijkheid zijn we verbonden in netwerken'* (Koninklijke Luchtmacht, 2017, p. 11). Deze visie is geconcretiseerd waarbij een helder beeld ontstaat waar de Luchtmacht de zwaartepunten legt op het gebied van leiderschap.

*"Leidinggevendenden moeten in staat zijn snel vertrouwen op te bouwen, heldere doelen te stellen en hun mensen te coachen. We streven naar een cultuur van eigenaarschap, inspiratie, externe gerichtheid, continu leren en verbinden. Talenten van medewerkers worden beter aangesproken, zodat we medewerkers ondersteunen in het doen waar ze goed in zijn in plaats van ze te beperken. Zo zorgen we ervoor dat de Luchtmachter meer verantwoordelijkheid wil en kan dragen. Hierbij krijgt, naast het blijven benadrukken van de kracht van het team, maatwerk per individu in de wijze waarop mensen binnen organisaties aan de slag gaan een prominente plek".* (Koninklijke Luchtmacht, 2017, pp. 12-13).

Nadere analyse laat zien dat deze visie niet alleen gericht is op gedrag, maar op alle factoren van transformationeel leiderschap. Naast gedragingen zoals vertrouwen bouwen, verbinden, verantwoordelijkheid, is het stellen van heldere doelen sterk te relateren aan de transformationele factor Inspirational Motivation. Coachen, het ondersteunen van de medewerker en maatwerk per individu duiden op de factor Individualized Consideration en continu leren op de factor Intellectual Stimulation.

Naast de uitwerking van de 5<sup>e</sup> generatie Luchtmacht is er een korte film geproduceerd welke leidinggevendenden moet helpen om 5<sup>e</sup> generatie gedrag in de praktijk te onderkennen en toe te passen (Koninklijke Luchtmacht, 2021). Uit deze film zijn zeven factoren te onderkennen, waarvan vijf een relatie hebben met transformationeel leiderschap: voorbeeldgedrag (Idealized Influence), inzetten van expertise & talenten (Intellectual Stimulation), stimuleren van ontwikkeling (Intellectual Stimulation), sturen op het wat, niet op het hoe (Individualized Consideration) en het ondersteunen van medewerkers door te vragen in plaats van op te lossen (Individualized Consideration). Deze factoren zullen in het vervolg van dit hoofdstuk gecorreleerd worden met de empirische bevindingen.

### **Idealized Influence**

Deze transformationele factor heeft twee afsplitsingen: charisma en gedrag. Zoals eerder vermeld is charisma niet waargenomen binnen de interviews. Gedrag is daarentegen het meest waargenomen. Dit is mogelijk te verklaren doordat leiderschapsgedrag een fundamentele positie inneemt binnen de visie 5<sup>e</sup> generatie Luchtmacht (Koninklijke Luchtmacht, 2017) en onderwezen wordt aan zowel de Koninklijke Militaire Academie (KMA) alsmede de Koninklijke Militaire School (KMSL), respectievelijk de officiers en de onderofficiersopleiding.

Uit analyse van de interviews zijn vijftien drivers van Idealized Influence onderkent waarvan bij zeven drivers de positieve, dan wel negatieve effecten zijn onderkent waardoor een correlatie gemaakt kan worden aan vormen van commitment. Deze drivers zijn *communicatie, naar input luisteren, open en*

*eerlijk zijn, zichtbaarheid, assertieve houding, duidelijk zijn en visie uitdragen.* Wat opvalt aan deze drivers, is dat deze anders zijn dan de gedragsdrivers uit de visie van de 5<sup>e</sup> generatie Luchtmacht. De onderkende drivers van gedrag zullen hieronder nader toegelicht worden.

### Communicatie

Alle vijftien respondenten zien communicatie als een belangrijke driver van gedrag van wat een leidinggevende actief moet toepassen en legt een fundament voor andere leiderschapsaspecten en wordt gezien als de basis voor succes (citaat 28) en waardering van de medewerkers (citaat 29).

*(28) "De key to succes zit hem denk ik wel in de manier waarop je de opdracht geeft" (squadron commandant)*

*(29) "Geïnformeerd en gehoord, dat wordt erg gewaardeerd" (squadron commandant)*

Aangegeven wordt dat een leidinggevenden die binnen een organisatorische verandering op regelmatige basis communiceren, gewaardeerd worden door hun medewerkers (citaat 30). Het omgekeerde geldt ook. Het gebrek aan communicatie leidt tot demotivatie (citaat 31)

*(30) "En dan ging ik gewoon een zeepkist praatje houden. Gewoon van wat speelt er? Wat leeft er? Waar gaan we naartoe? Waar loop ik tegen aan? Wat is belangrijk voor jullie om te weten? Ik kreeg er wel gewoon goede feedback op. Ik merkte wel dat met name de mensen die heel erg zorgen hadden over later, dat die dan weer wat rustiger werden" (squadron commandant)*

*(31) "Mensen gaan weg met een opdracht en je hoort er nooit meer wat van. Dat kan je 1x doen, dat kan je 2x doen en op een gegeven moment denken mensen, waar doe ik het nog voor. Dus je moet daar wel een vinger aan de pols houden" (squadron commandant)*

Gebrek aan communicatie en de demotivatie die daaruit volgt kan leiden tot continuïteitscommitment omdat het gebrek aan informatie leidt tot een gelaten gevoel richting de organisatieverandering (citaat 32). Communicatie heeft een sterke relatie met het uitdragen van visie, omdat bij leidinggevenden die een sterke visie wegzetten de kans groter is dat medewerkers een affectieve commitment aannemen ten aanzien van de organisatieverandering (citaat 33).

*(32) "Als ik niet goed geïnformeerd wordt en niet betrokken wordt bij zaken, dan ga je er automatisch meer gelaten in staan, dan wanneer je wel actief benaderd wordt" (lid team of teams)*

*(33) "We moeten altijd in dat verhaal zeggen: waarom doen we dit ook alweer? [...] dan krijg je veel meer het gevoel van, ow ja, het is logisch dat je moet veranderen en dan ga je ook eerder veranderen" (lid startteam)*

Binnen de oprichting van het ACC is veel aandacht voor de communicatie van leidinggevenden. De sectie communicatie heeft de visie en wijze van oprichting van het ACC weggezet in talking point voor leidinggevenden om gestructureerd het personeel te informeren (Sectie communicatie ACC, 2020).



### Naar input luisteren

Dertien geïnterviewden onderkennen het luisteren naar input als belangrijk leiderschapsgedrag. Deze vorm van gedrag is wordt niet ondersteund in de secundaire data. Wanneer een leidinggevende luistert naar de input van de medewerkers genereert dit energie (citaat 34), draagvlak (citaat 35) en waardering (citaat 36).

(34) *“Daarvoor hebben we onder andere naar die orgaanbeschrijvingen gekeken en daar een aantal vragen over gesteld aan het startteam, die de commodore ook meeneemt en daar krijg ik dan wel energie van, van ok dan wordt het in ieder geval meegenomen” (lid team of teams)*

(35) *“Maar ja goed, het is ook wel heel belangrijk om te luisteren wat die input zijn voor het creëren van draagvlak” (lid startteam)*

(36) *“Ik heb daar nu twee van de drie sessies bijgewoond en ik voel me wel gewaardeerd. Ik krijg die feedback terug van [...], dat die elke keer blij is met de input die we leveren vanuit [...]. Dus dan voel je je wel gewaardeerd en krijg je wel het idee dat er naar je geluisterd wordt” (lid team of teams)*

Energie, draagvlak en waardering kan resulteren in affectieve commitment richting de organisatieverandering omdat deze positieve feedback het psychologische effect stimuleert om de organisatieverandering te willen blijven ondersteunen. Binnen de interviews komt naar voren dat er binnen de teams nog niet optimaal geluisterd wordt naar de input van de teamleden (citaat 37) wat kan resulteren in een normatieve commitment, omdat de bijdrage als een opdracht voelt met het risico dat dit doorslaat naar het verlies van commitment van de medewerker (citaat 38).

(37) *“Jee, jee. Ja er is wel ruimte voor, wat ik nu nog merk is dat het nu nog wel een beetje voorbehouden is aan het startteam” (squadron commandant)*

(38) *“En dat commentaar had ik meegegeven in de orgaanbeschrijving naar de [...] toe en daar kreeg ik van te horen: ons idee, dat vinden ze maar niks, daar doen ze niks mee. [...] Dat was echt voor mij een dooddoener die middag, ja, er wordt gewoon niet naar me geluisterd. Dat demotiveert enorm” (lid team of teams)*

### Open en eerlijkheid

Tien van de vijftien geïnterviewden ziet open en eerlijkheid als belangrijk leiderschapsgedrag. Dit gedrag is binnen de secundaire data niet onderkent. Dit gedrag heeft een wederkerige werking (citaat 39) en heeft impact op de wijze waarop er tegen de leidinggevende aangekeken wordt (citaat 40).

(39) *“Als je zelf openheid geeft. Ja, mijn ervaring is, dan krijg je zo vaak hele mooie dingen terug. [...] En dan kom je weer terug op die openheid, dat voorbeeld wat ik net had met die luitenant. Als je daar dus open over bent, blijkbaar doet dat iets met mensen” (lid startteam)*

(40) *“Open en eerlijkheid is denk ik een hele belangrijke. [...] Ik heb bijvoorbeeld best wel problemen met ‘hou dit maar even stil’. Dat trek ik heel matig”*

Wat suggereert dat leidinggevendenden die open en eerlijk communiceren goodwill creëren bij hun medewerkers waarbij, door de wederkerige werking, een beroep op deze medewerkers gedaan kan

worden tijdens een organisatieverandering, waardoor deze intrinsiek willen bijdragen. Intrinsiek bijdragen ligt in lijn met affectieve commitment. Het moeten stilhouden van informatie legt druk op de medewerker waardoor deze normatief gaat handelen omdat er geconformeerd wordt aan een opdracht zonder er zelf achter te staan. Binnen het ACC ligt een sterke rol voor de leider weggelegd om open en eerlijkheid te stimuleren om de progressie van de reorganisatie te borgen (citaat 41).

*(41) "Ik hoop in ieder geval dat alle secties er ook zo in staan dat dat ze zich daar bewust van zijn en dat we misschien nu niet de 100 procent oplossing krijgen [...] zodat we dan slim op die koppelvlakken tussen die secties samengewerkt moet worden en niet een hek om je eigen clubje om dat dan te beschermen. Zo hoop ik niet dat dadelijk de kaarten liggen wat dan komen we niet verder. Want dat iedereen dan met die reorganisatie mindset naar het werk kijkt" (lid team of teams)*

Op deze manier wordt inefficiëntie door continuïteitscommitment voorkomen en zal het commitment veranderen in normatieve -dan wel affectieve commitment waarbij men proactief toenadering tot elkaar zoekt.

#### Zichtbaarheid

Zichtbaarheid van de leidinggevende wordt door negen van de vijftien geïnterviewden gezien als een belangrijk aspect van leiderschap. Deze driver is binnen de secundaire data niet onderkent. Zichtbaarheid van de leidinggevende wordt gewaardeerd, waarbij een niet zichtbare leidinggevende afstand creëert tot de medewerkers (citaat 42). Eerdere analyse van commitment toonde aan dat afstand zal resulteren in normatieve commitment omdat medewerkers verzoeken vanuit de leidinggevende gaan zien opdrachten waaraan ze zich moeten conformeren. Terwijl medewerkers die de leidinggevende waarderen eerder een affectieve commitment vertonen.

*(42) "Eén ding wat mij eigenlijk bijna nooit lukt, is mijn gezicht laten zien en ik weet dat dat erg gewaardeerd wordt. Soms lukt dat wel, maar veelal lukt dat niet. En ja, door dat niet te doen ontstaat er toch een beetje een afstand" (squadron commandant)*

Daarnaast stelt zichtbaarheid de leidinggevende in staat om ongefilterd informatie uit onderliggende niveaus te vergaren (citaat 43) wat kan leiden tot medewerkers die uit zichzelf meedenken en waardevolle input leveren ten aanzien van de reorganisatie wat geclassificeerd kan worden als affectieve commitment (citaat 44)

*(43) "Ik ben voorstander van dat in dit geval de nieuwe commandant ook de ruimte krijgt om gewoon mensen te bezoeken en met de mensen te praten, want zo hoort hij niet alleen van de lijn wat er speelt, maar hoort hij het ook van mensen en ook de zorgen die de mensen hebben. Als ik het als tussenlaag zeg, wordt dat misschien toch anders ervaren dan als een medewerker dat tegen hem zegt" (lid startteam)*

*(44) "Ook binnen [...] heb ik op gegeven moment tijdens een werkoverleg mijn gezicht laten zien en vertelt waar we mee bezig zijn. Dan krijg je denk ik, ten eerste heel veel begrip voor waar we mee bezig zijn en ten tweede krijg je daar een heleboel mooie dingen op terug, van hebben jullie daaraan gedacht" (lid team of teams)*

### Assertiviteit

Negen van de vijftien geïnterviewde personen vindt het belangrijk dat een leidinggevende een assertieve houding aanneemt en assertief gedrag ondersteunt. In de interviews is onderkend dat een leidinggevende assertief dient te zijn in het uitdragen van visie (citaat 45). Het uitdragen van visie is een vorm van Inspirational Motivation en zal inhoud geven aan het doel van de reorganisatie wat de kans vergroot dat het commitment van de medewerkers een affectieve vorm aanneemt.

*(45) "Nou, ik vind persoonlijk en dat begint weer bij een leider. Ik vind dat C-ACC in zijn rol als leider die kar moet trekken. Doet hij dat goed door te beginnen. We zijn ook echt wel begonnen met een strategie en een visie (lid startteam)*

Assertiviteit bij de medewerkers kan worden verhoogd als leidinggevendenden meer vrijheid geven om naar eigen inzicht taken uit te voeren (citaat 46) wat proactief gedrag stimuleert en resulteert in affectieve commitment. Het beperken van vrijheid zal resulteren in passief gedrag (citaat 47) en normatieve commitment omdat medewerkers zich gaan conformeren aan taakstelling zonder eigen initiatief te tonen.

*(46) "Dan merk je de eerste keer en dan is het beetje hapert weet je wel, dat waren ze niet gewend. Na een paar keer dan komen ze niet eens meer met een plan maar dan hebben ze meteen de oplossing uitgewerkt voor 80%, nou helemaal top" (lid team of teams)*

*(47) "Want ik denk zelf dat als je te veel guidance gaat geven, te veel in een keurslijf gaat drukken dat dat mensen uiteindelijk ook een soort van passief maakt" (lid startteam)*

Passiviteit van een leidinggevende propageert door richting het gedrag van medewerkers, zoals is waargenomen binnen een team of teams (citaat 48) en zal leiden tot normatieve commitment. Het tegenovergestelde is tevens waargenomen. Proactief gedrag bij medewerkers activeren leidinggevendenden (citaat 49).

*(48) "Maar goed joh, ik loop gewoon lekker vrolijk mee en op een gegeven moment zeg ik, joh [..], ik ben klaar met het trekken aan dit dooie paard. Ik hoor wel wanneer ik weer input kan leveren" (lid team of teams)*

*(49) "Het is echt geen onwil bij veel mensen, maar ook gewoon soms even van sorry, druk, tijdsdruk [..]. Ram je voet ertussen" (squadron commandant)*

Uit het bovenstaande blijkt dat goed voorbeeld goed doet volgen waardoor door stimulatie en toepassing van assertiviteit het commitment van de groep een proactieve vorm aanneemt. Proactiviteit wordt geassocieerd met affectieve commitment. Daarentegen zal vermindering van assertiviteit leiden tot conformerend gedrag, iets wat geassocieerd wordt met normatieve commitment. Het belang van assertiviteit wordt ondersteund door de visie 5<sup>e</sup> generatie Luchtmacht (Koninklijke Luchtmacht, 2017) waarbij de nadruk ligt op een leidinggevende die snel (lees assertief) in staat moet zijn om vertrouwen op te bouwen.

### Scheppen van duidelijkheid

Duidelijkheid vanuit de leidinggevende op het gebied van verwachting en taakstelling wordt door acht van de vijftien geïnterviewden gezien als belangrijk gedrag van een leidinggevende. Daarnaast is het scheppen van duidelijkheid een belangrijk aspect van de visie van de 5<sup>e</sup> generatie Luchtmacht (Koninklijke Luchtmacht, 2017). Binnen de interviews wordt aangegeven dat een leidinggevende duidelijk moet zijn in wat hij van de medewerkers verwacht (citaat 50), met een specifieke focus op taakstelling (citaat 51).

*(50) "Duidelijk zijn wat je van de mensen verwacht" (squadron commandant)*

*(51) "Het eerste is de duidelijkheid van taken. Dus zorgen dat mensen weten wat ze moeten doen" (squadron commandant)*

Duidelijk zijn op het gebied van taakstelling heeft een sterke relatie met Inspirational Motivation omdat hier kaders aangegeven worden in de taakstelling. Naast duidelijkheid in taakstelling wordt duidelijkheid binnen een reorganisatie sterk geassocieerd met het scheppen van duidelijkheid met het oog op onzekerheid en vragen die er heersen bij de medewerkers (citaat 52), waarbij duidelijkheid omtrent de functie van een medewerker als meest belangrijk wordt ervaren (citaat 53). Aangegeven wordt dat de rol van de leidinggevende hierin een belangrijke rol speelt.

*(52) "Ja, voor mij leiderschap en vooral als je het betreft op de reorganisatie staat het voorop dat je open moet staan voor je mensen. Je moet een gevoel hebben van voor wat er leeft bij hun en kijken waar de behoefte zit waar jij in kunt voorzien zoals de mensen duidelijk uit geven en richting geven. Mensen daarin helpen en ondersteunen" (lid team of teams)*

*(53) "Maar uiteindelijk wil toch gewoon iedereen weten van wat betekent dat voor mij, waar heb ik mijn plekje in de nieuwe organisatie, heb ik nog een plekje in de nieuwe organisatie? Ik denk dan als leider richting de medewerkers, dat hij een belangrijke rol heeft" (lid team of teams)*

Daarnaast wordt aangegeven dat duidelijkheid een stuk bescherming richting de medewerker biedt (citaat 54).

*(54) "En ik ben wel iemand die die duidelijkheid geeft. [..], maar ik wil veel meer eigenlijk iemand beschermen" (squadron commandant)*

Analyse van commitment aan de oprichting van het ACC laat zien dat het missen van informatie kan leiden tot een normatieve commitment. Angst voor de eigen functie kan leiden tot een continuïteitscommitment. Dit suggereert dat vroegtijdige duidelijkheid ten aanzien van de taakstelling en functie van medewerkers een positief kan bijdragen aan het creëren van affectieve commitment aan de organisatieverandering.

### Visie uitdragen

Binnen de twee observatiemomenten werd nadrukkelijk stilgestaan bij de visie van de 5<sup>e</sup> generatie Luchtmacht met een doorvertaling naar de oprichting van de command structuur en het ACC. De wijze waarop C-ACC i/o dit presenteren had een krachtig effect, wat duidelijk naar voren kwam door de aandachtige houding die de teamleden en de commandanten in de zaal vertoonden. Wat sterk

naar voren kwam was de onderbouwing waarom het ACC wordt opgericht en welke huidige problematiek dit oplost. Deze bevindingen komen sterk overeen met de onderkende resultaten uit de interviews.

Het uitdragen van visie wordt door dertien van de vijftien geïnterviewden gezien als een belangrijk leiderschapsaspect omdat visie het te bewandelen pad bepaald en duidelijkheid schept. Het gebrek aan visie kan leiden tot eigen interpretatie van de taakstelling (citaat 55).

*(55) "Ik denk dat het heel belangrijk is om een goede visie te hebben, die stip op de horizon, daar ben je uiteindelijk leidinggevende voor [...] Die moet je wel duidelijk uitdragen want als ze op dat pad zitten moeten ze af en toe even kunnen kijken welke kant we op gaan. Zodat je weet dat je met z'n allen dezelfde kant op gaat. Als je dat niet hebt, dan gaan er allerlei eigen interpretaties ontstaan waardoor er allemaal sterretjes bijkomen, de ene meer in het noorden, de andere meer in het zuiden en voor je het weet loop je als wolk alle kanten op" (squadron commandant)*

Visie helpt ook bij het maken van progressie tijdens een verandering omdat dit het team in staat stelt uit te zoomen richting het grotere geheel (citaat 56). Daarnaast wordt aangegeven dat het binnen een verandering belangrijk is om niet alleen een stip op de horizon in een visie uit te dragen, maar tevens duidelijk aan te geven waarom de verandering plaatsvindt (citaat 57).

*(56) "Maar waar doen we het ook alweer voor? Wat zijn nou de grote lijnen? Wat is nou het einddoel? Waar gaan we dan ook alweer heen? Dat is heel belangrijk, dat je dus niet in die details blijft hangen als je een verandering begeleidt en dat je dus inderdaad wel echt een visie hebt" (lid startteam)*

*(57) "Het verhaal begint bij: wat is dat gezamenlijke doel? Dus hij probeert dat wel altijd naar dat doel te trekken, naar die visie en strategie, en hij probeert nu ook, de laatste tijd wat beter, ook in de externe communicatie, dus meer dat why te vertellen" (lid startteam)*

Het uitdragen van visie zonder nadere uitleg waarom de verandering plaatsvindt kan opgevat worden als een opdracht waaraan medewerkers zich conformeren. Deze medewerkers zullen een normatieve commitment vertonen, waarbij juist deze nadere uitleg een affectieve commitment teweeg kan brengen omdat medewerkers daarmee het nut van de verandering inzien (citaat 58) wat motiverend kan werken. Hierbij wordt gerefereerd naar de oprichting van het ACC (citaat 59).

*(58) "Want ik denk dat verandering heel belangrijk is door te beginnen met the why: dus waarom. [...] Dus van binnenuit, [...] We beginnen heel vaak met verandering van nou, dat is de opdracht dus daar gaan we heen. [...] maar waarom moeten we dan bouwstenen hebben? Waarom moeten we dan commands hebben? Wat is er dan niet goed nu? Daar moet je mee beginnen. [...] als die why onder mijn voeten weg zou vallen, dan wordt het wel heel moeilijk om zo'n verandering uit te dragen. Dan word je gewoon een botte lul die gewoon even binnenkomt met een mandaat, met de macht in plaats van het gezag wat die krijgt om iets te doen" (lid startteam)*

*(59) "Als je in het totaal plaatst en dan bedoel ik niet alleen de visie van het ACC, maar de visie waarom we commands hebben en waarom we een robuuste squadrons willen hebben en wat*

*daar de kracht van is, denk ik dat het motiveert kan werken als we het verhaal goed doen”  
(lid startteam)*

Leiders die geen visie uitdragen zullen hun medewerkers verliezen, wat leidt tot conformerend gedrag en een normatieve commitment (citaat 60) en kan impact hebben op het succes van de reorganisatie (citaat 61).

*(60) “Ja, zeker ook als je reorganisaties in gaat dan denk ik dat je goed je verhaal neer moeten zetten voor de groep. Ik denk dat als je zelf geen visie hebt dan haken mensen af” (squadron commandant)*

*(61) “Nogmaals dat verhaal en communiceren en het type leiderschap. Die drie dingen dat maakt of breekt natuurlijk hoe succesvol een verandering gaat lopen” (lid startteam)*

Het uitdragen van visie wordt gezien als een belangrijk aspect van leiderschap, waarbij een visie niet alleen de stip op de horizon betreft, maar waarbinnen ook het doel van de verandering aangegeven wordt waarbij dit verpakt wordt in een veranderend narratief. Een goede visie kan leiden tot affectieve commitment aan organisatieverandering, waar een minder sterke visie meer als een opdracht ervaren wordt, wat een normatieve commitment teweegbrengt. Bij een slechte visie is de kans aanzienlijk dat medewerkers afhaken.

### **Inspirational Motivation**

Deze transformationele factor is gericht op het beïnvloeden van medewerkers door middel van het beroep op emoties, inspireren, committeren en motiveren om actie te nemen. Uit analyse van de interviews zijn vijf drivers van Inspirational Motivation onderkend waarvan bij drie drivers de positieve, dan wel negatieve effecten zijn onderkend waardoor een correlatie gemaakt kan worden aan vormen van commitment. Deze drivers zijn *richting geven, heldere doelen stellen en waardering uitdragen*. Waarbij richting geven en heldere doelen stellen zijn samengevoegd tot 1 paragraaf omdat er een grote mate van cohesie zit tussen deze twee drivers omdat met richting geven de weg naar het doel bepaald wordt. De bovengenoemde drivers zullen nader worden toegelicht.

Binnen de twee observatiemomenten werd stilgestaan bij de verwachting van C-ACC i/o richting de commandanten en het startteam en werden duidelijke en tevens ambitieuze doelen gesteld. Wat duidelijk naar voren kwam was de interactie die door C-ACC werd gezocht met de zaal om onduidelijkheden weg te nemen, verwachtingspatronen uit te lijnen en zijn waardering te geven. Binnen de twee observatiemomenten kwamen de bovengenoemde onderkende drivers van Inspirational Motivation sterk naar voren waardoor deze observaties in lijn liggen met de constatering uit de interviews.

### Richting geven en het stellen van heldere doelen

Heldere doelen stellen en het absolute vertrouwen geven dat deze doelen gehaald kunnen worden geeft medewerkers inspiratie om zich aan het doel te committeren. Door richting te geven kunnen de beoogde doelen worden behaald. Het belang van het stellen van heldere doelen wordt ondersteund in de visie van de 5<sup>e</sup> generatie Luchtmacht (Koninklijke Luchtmacht, 2017). Veertien van de vijftien geïnterviewden zien richting geven als een onderdeel van leiderschap en vinden dit een belangrijk leiderschapsaspect richting het team waarover leidinggegeven wordt (citaat

62) zodat de neuzen van het team dezelfde kant op staan (citaat 63) om daarmee het beste uit het team te halen. Daarnaast kan richting geven medewerkers activeren om bij te dragen (citaat 64) wat leidt tot affectieve commitment.

*(62) "Leiderschap, voor mij begint het bij het richting geven. Ik vind dat heel belangrijk. [...] Waarbij ik het belangrijk vind dat je dat doet met een team mensen waarover je leidinggeeft" (lid startteam)*

*(63) "Met jouw team een bepaald doel bereiken en binnen dat team ook alle radartjes dezelfde richting op laten draaien. Dus het beste echt uit een team halen" (lid team of teams)*

*(64) "Belangrijk daarin is ook binnen ons MT, de commandant vliegbasis en de chef-staf hebben dat ook meerdere keren uitgedragen tijdens het MT van, he jongens zorg dat als er vraagstukken uit het ACC komen, lever daar je bijdrage" (lid team of teams)*

De wijze waarop de leidinggevende richting geeft bepaalt de mate van aanwezigheid van deze factor bij de leider. Richting geven op basis van de taak waarbij de inhoud door de medewerker bepaald wordt (citaat 65). Hiermee heeft richting geven een sterke relatie met sturen op hoofdlijnen van de factor Intellectual Stimulation wat gericht is op de stimulatie van intellect bij de medewerkers.

*(65) "Maar geeft wel richting zonder dat hij boven op dingen gaat zitten en te veel naar zich toe trekt" (lid startteam)*

Hierbij zit er een fijne lijn tussen richting geven en de opdracht 1 op 1 naar de medewerkers doorzetten (citaat 66), waarbij het laatste, opmakende uit de verwoording, een demotiverend effect heeft wat kan leiden tot normatieve commitment omdat medewerkers dit zien als een opdracht waaraan geconformeerd moet worden.

*(66) "Al zit er wel een fijne lijn tussen iemand vrijlaten en delegeren versus het naar beneden flikkeren en zoek het maar uit. Dat is wat wij bijvoorbeeld wel eens terugkrijgen als [...], van je gooit het over de schutting en wij moeten het maar weer verzinnen" (squadron commandant)*

Het stellen van ambitieuze doelen kan resulteren in resultaten die boven de verwachting van de medewerkers liggen, waarbij gerefereerd werd naar de vorige reorganisatie (citaat 67). Deze bevinding is letterlijk terug te herleiden naar de literatuur omtrent Inspirational Motivation waarbij dit enthousiasme resulteert in affectieve commitment om proactief bij te blijven dragen.

*(67) "Toen ik daarzo begon noemden ze mijn planning altijd onmogelijk, toen heb ik gezegd, dat woord wil ik niet horen, daar kan ik niks mee. Daarna werd het een ambitieuze planning en dat kan ik dan wel weer accepteren, maar uiteindelijk heb ik hem wel bijna kunnen realiseren en iedereen die zei dat het onmogelijk was. Dat vind ik gaaf, ik vind het gaaf om dingen te bewijzen die wel kunnen terwijl men denkt dat het niet kan" (squadron commandant)*

Richting geven zonder in detail over de invulling te treden kan ertoe leiden dat medewerkers actief bijdragen waardoor ze affectieve commitment vertonen. Dit kan doorslaan in normatieve commitment doordat het gevoel ontstaat dat opdrachten 1 op 1 doorgezet worden. Daarnaast werkt

het stellen van realistische ambitieuze doelen een positief gevoel teweeg en geeft energie wat leidt tot affectieve commitment.

#### Waardering uitdragen

Deze driver valt wegens het beroep op emoties en het motiverende karakter onder de factor Inspirational Motivation omdat waardering uitdragen voor de geleverde output of het behalen van ambitieuze doelen de motivatie van de medewerkers positief beïnvloed en een sterkere commitment aan het gestelde doel genereert. Deze factor is niet onderkend binnen de visie 5<sup>e</sup> generatie Luchtmacht. Acht van de vijftien geïnterviewden onderkennen het belang van deze driver.

Het uiten van waardering geeft medewerkers het gevoel ertoe te doen (citaat 68). Waardering kan geuit worden door het vieren van belangrijke successen (citaat 69).

*(68) "Mensen het gevoel geven dat ze ertoe doen. Ja, ik denk dat dat echt goud is voor goed leiderschap" (lid startteam)*

*(69) "Maar leiderschap is ook zeker de successen delen met de mensen in je afdelingen. En te benadrukken dat de successen ook hun successen zijn en niet dat van de leidinggevendenden [...] In die zin, als het slecht gaat inderdaad, dat zei Mark Rutte van de week trouwens ook nog. Als het slecht gaat moet je bij de leider zijn en als er successen geboekt zijn, dan moet je bij de individuele teamleden zijn" (lid team of teams)*

Uiting van waardering voor de geleverde input werkt motiverend (citaat 70) wat kan leiden tot affectieve commitment omdat medewerkers daardoor bij willen dragen aan de verandering.

*(70) "Uiteindelijk als je kijkt naar de input die we leveren die wordt wel gewaardeerd door het startteam en vind ook zijn plek in de documenten. Dat werkt motiverend" (squadron commandant)*

Er zijn binnen de interviews geen negatieve effecten van waardering of het gebrek aan waardering geconstateerd, er kan dus niet bepaald worden wat voor effect dat heeft.

#### **Intellectual Stimulation**

Deze factor richt zich op het stimuleren van creativiteit en innovatie. Doordat medewerkers betrokken worden binnen bestaande problemen, zijn ze meer gemotiveerd en geëngageerd aan het gestelde doel. Dit kan worden bewerkstelligd doordat de leider ondersteuning biedt aan het ontwikkelen van innovatieve manieren om tegen organisatieproblemen aan te kijken. Uit analyse van de interviews zijn vier drivers van Intellectual Stimulation onderkend waarvan bij twee drivers de positieve, dan wel negatieve effecten zijn onderkend waardoor een correlatie gemaakt kan worden aan vormen van commitment. Deze drivers zijn *medewerkers betrekken en het stimuleren van creativiteit & intellect*. Deze drivers zullen nader worden toegelicht.

#### Medewerkers betrekken

Het betrekken van medewerkers binnen een reorganisatie wordt door veertien geïnterviewden gezien als belangrijke factor voor het creëren van draagvlak, verantwoordelijkheid en commitment. Door medewerkers te betrekken en input te laten leveren stelt de leidinggevende zichzelf in staat om



gebruik te maken van de kennis en expertise uit de betrokken groep om zo waardevolle inzichten verkrijgen in de processen binnen de organisatie. Binnen de visie van de 5<sup>e</sup> generatie Luchtmacht wordt dit “het inzetten van expertise en talenten van de medewerkers” genoemd en onderkend als een belangrijke leiderschapsfactor (Koninklijke Luchtmacht, 2017).

C-ACC i/o deelt deze overtuiging en zet dit als opdracht weg in het transitiedocument ACC “*Om ook de rest van het personeel en diens kennis en ervaring te betrekken, opereert het projectteam als een team of teams. Elk individueel lid onderhoudt contacten en bouwt netwerken buiten het projectteam om. Naast het verbreden van draagvlak en betrokkenheid, stelt dit een relatief klein team in staat brede expertise te benutten*” (C-ACC i/o, 2021, p. 7). Deze betrokkenheid kwam sterk naar voren binnen de observaties van de twee verdiepingssessies. Deze dagen stonden in het teken van interactie tussen de squadron commandanten en de startteam leden. C-ACC i/o gaf vooraf duidelijk doelen voor beide dagen wat leidend was voor de sessies die volgden, hij gaf richting en visie, maar drukte geen zware stempel. C-ACC i/o gaf de commandanten en startteam leden alle ruimte om samen organisatie elementen verder uit te diepen en elkaar kritisch te bevragen. Uit de observaties was geen blijk van bagatelliseren van standpunten en visies van de betrokkenen waardoor de onderlinge sfeer goed bleef en de indruk gewekt werd dat de oprichting van het ACC een team effort is.

Het betrekken van medewerkers wordt gezien als een belangrijk aspect voor het creëren van draagvlak voor een verandering (citaat 71). Er wordt positief gereageerd op de team of teams gedachten binnen het ACC. Daarnaast wordt aangegeven dat er een balans zit tussen medewerkers betrekken en het effectief kunnen uitvoeren van de verandering (citaat 72) omdat er tijdig besluiten genomen moeten worden (citaat 73).

*(71) “Hoe krijg je mensen mee in een verandering? Door ze erbij te betrekken. Dat is de enige manier” (squadron commandant)*

*(72) “Ik denk dat dat op zich goed is en ik vind het idee daarachter ook wel goed, dat teams of teams gedachten, want anders krijg je een Poolse landdag en dan kom je er nooit uit. Dan ga je er niet uitkomen, met z’n allen” (lid team of teams)*

*(73) “Ja, ja, waar mogelijk wel. Het onderwerp ACC vraagt ook tijdig om besluitvorming natuurlijk. Dus het is altijd een balans denk ik, van de ruimte geven en ook tijdig besluiten nemen en die communiceren. Dat hoort er ook bij” (lid team of teams)*

Het gebrek aan het betrekken van medewerkers leidt tot lage motivatie om aan de verandering bij te dragen omdat men daardoor een laag kennisniveau heeft. Lage motivatie kan resulteren in conformerend gedrag wat zicht uit in normatieve commitment (citaat 74) en kan zelfs leiden tot weerstand ten aanzien van de verandering (citaat 75).

*(74) “Wat ik wel merk als ik kijk naar de vloer, als ik begin over het ACC. Dan hebben die zoiets van joh, waar heb je het over? Het zal wel. Dus dan merk je wel dat daar de motivatie daar nog laag op ligt, op dat niveau. Dat komt gewoon, ze weten gewoon nog brak weinig” (squadron commandant)*

*(75) “Als je ze er niet bij betreft, dan voelen ze geen verantwoordelijkheid en gaan ze niet bewegen, dan gaan ze zelfs remmen” (squadron commandant)*

Binnen het ACC wordt hier actief op gestuurd (citaat 76) waarbij gehoopt wordt dat dit betrokkenheid vergroot, wat kan leiden tot affectieve commitment. Maar ook omdat dit een zo volledig mogelijk beeld geeft van de invulling van de nieuwe organisatie (citaat 77)

*(76) "C-ACC heeft dat heel bewust in zijn startteam verdeeld als het startteam en ook bewust gevraagd, zorg ervoor dat jullie met jullie counterparts op de onderdelen contact houden [...] Ja, ik heb wel het idee dat we juist met de team of teams gedachte, dat we elke keer net iets dieper graven" (lid startteam)*

*(77) "Natuurlijk dat je daarbij hopelijk ook meer draagvlak creëert bij de mensen en twee is dat je ook meer gebruik maakt van de kennis die er is, van je achterban" (lid team of teams)*

Aangegeven wordt dat het binnen een grote afdeling juist van belang is om kennis uit de groep te gebruiken omdat de span of control te groot is om alles te weten (citaat 78). Op deze wijze kan er ook naar de oprichting van het ACC gekeken worden.

*(78) "Dus ja, expertise gebruiken, ja elke dag, omdat ik gewoon een te breed werkveld hebt waar ik verantwoordelijk voor ben en niet op alles expertise heb, maar ik wil wel weten waar ik het kan halen" (lid startteam)*

Het mogen leveren van input heeft een motiverende werking (citaat 79) en wordt graag gedaan (citaat 80). Dit gedrag kan leiden tot affectieve commitment.

*(79) "Dus dat geeft mij best wel motivatie en ook omdat ik daarin dan ook wel echt mijn eigen ideeën kwijt kan, die ik heb opgebouwd in de tijd" (lid startteam)*

*(80) "Het is fijn als mensen je taken geven en om je mening vragen, dat doe ik ook graag" (squadron commandant)*

Leidinggevende die actief vragen naar input bewerkstelligen een actievere houding bij hun medewerkers (citaat 81) wat resulteert in meer betrokkenheid en een affectieve commitment richting de organisatieverandering.

*(81) "Ja dat merk ik wel. Praktisch voorbeeld zie ik nu in dat klankbord team, zeg maar het tweede team achter het startteam. Sommigen waren al heel erg betrokken, maar je hebt er een aantal die dat nu echt actief oppakken en dat is precies want we willen bereiken en ook het klankbord" (lid startteam)*

Wanneer medewerkers betrokken worden en input kunnen leveren in de reorganisatie stijgt het draagvlak en de motivatie, wat kan uitmonden in een positieve cyclus waarbij medewerkers uit zichzelf input leveren. Deze motivatie en draagvlak kan leiden tot affectieve commitment. Wanneer medewerkers niet betrokken worden zullen ze een conformerende houding aannemen richting de leidinggevende en een normatieve commitment tonen richting de reorganisatie. Er dient wel een balans te zijn tussen effectieve besluitvorming en het betrekken van medewerkers, immers, hoe meer medewerkers betrokken worden hoe trager de besluitvorming kan worden.

### Het stimuleren van creativiteit en intellect

Deze drivers zijn opgenomen in de visie 5<sup>e</sup> generatie Luchtmacht. De commandant Luchtstrijdkrachten onderkent het belang van het continu leren en ontwikkelen van de medewerkers als noodzakelijk binnen een sterk veranderende wereld. Het stimuleren van creativiteit en intellect heeft een sterke relatie met de drivers 'medewerkers betrekken' en bevoegdheden laag in de organisatie beleggen' omdat deze drivers ervoor zorgen dat medewerkers zelf over de gegeven opdracht moeten nadenken, wat creativiteit en intellect bevordert en hun ontwikkeling ten goede komt (Koninklijke Luchtmacht, 2017).

Binnen elf van de vijftien interviews is het belang van één of beide drivers onderkend als één van de belangrijkste leiderschapsaspecten (citaat 82) omdat dit kan resulteren in draagvlak bij de uitvoering omdat het product immers door de groep zelf is bedacht (citaat 83). Daarnaast prikkelt het stimuleren van intellect de medewerkers (citaat 84). Draagvlak bij de medewerkers kan resulteren in affectieve commitment omdat ze zelf doordrongen zijn van de noodzaak van de door hun bedachte oplossing.

*(82) "Ik zou bijna zeggen, boven alles is het gebruik maken van de creativiteit en intellect denk ik wel het eerste waar je gebruik van wilt maken" (lid startteam)*

*(83) "Dat moet je gewoon in zo'n ploeg leggen, van ga er maar even een weekend dienst op broeden en kom met een plan en dat werkt 9 van de 10x omdat je ten eerste instant draagvlak hebt omdat de mensen er zelf mee komen en dan zijn ze ook intrinsiek gemotiveerd om het uit te voeren" (squadron commandant)*

*(84) "Toen is het merendeel van de opleidingen toch naar Nederland gekomen en slechts beperkt in Amerika. [...] Dus wat zag je eigenlijk, mensen werden gechallenged en geprikkeld" (squadron commandant)*

Een betrokkene binnen het ACC geeft aan het interessant te vinden om mee te mogen denken en is zich doordrongen van het effect wat een goede bedrijfsvoering kan hebben voor de overige medewerkers (citaat 85). Deze interesse kan zich uiten in normatieve commitment wanneer deze medewerker zich aan de opdracht conformeert vanwege plichtsbesef, maar ook in affectieve commitment wanneer de medewerkers dit als plezierig ervaart en intrinsiek gemotiveerd is om bij te dragen.

*(85) "Ja, ik vind die rol die ik nu om over de bedrijfsvoering van het ACC mee te denken, van hoe gaan we dat dan runnen allemaal, hoe gaat dat draaien, ook digitaal. Dat is gewoon een interessante uitdaging en het is natuurlijk ook, hoe beter je het doet, hoe blijer straks iedereen is, als je een goeie organisatie neer zet. Maar de complexiteit van de reorganisatie vind ik het ook interessant maken" (lid team of teams)*

Het gebruik maken van creativiteit van de medewerkers helpt bij het doorbreken van vaste patronen met betrekking tot werkzaamheden. Zo wordt aangegeven dat medewerkers die vastzitten in een vaste gedachtepatroon weerstand zullen tonen, als eerste reactie op een verandering (citaat 86). Medewerkers die weerstand zullen vertonen, zullen bij een opdracht om te participeren uit angst voor de verandering continuïteitscommitment vertonen, om zo de status quo te handhaven, wat een negatief effect heeft op de uitvoering van de verandering.

(86) *“En we doen ons werk en dat werk doen we al jaren op een bepaalde manier – en we zijn het gewend om dat op die manier te doen en als het dan in één keer anders moet, dan hebben we daar een beetje de hakken in het zand van: en dat doen we niet en dan kunnen we niet, terwijl als je iemand hebt die daar creatief naar kan gaan kijken en mee om kan gaan en dat proces dan ook nog op die manier kan inrichten en daarmee een voorbeeld kan zijn” (lid team of teams)*

Zoals hierboven aangegeven helpt het stimuleren van creativiteit en intellect de ontwikkeling van mens en organisatie. Een lid van het startteam geeft een interessante randvoorwaarden voor het stimuleren van ontwikkeling. Deze persoon suggereert dat een medewerker alleen ontwikkeld door deze persoon uit de comfortzone te halen (citaat 87). Angst voor het onbekende kan resulteren in continuïteitscommitment.

(87) *“Dat ik ervan overtuigd ben dat je als mens, en dus ook als organisatie, alleen kunt groeien als je af en toe op zoek gaat naar iets waar je oncomfortabel in bent. Als je iets doet waar je comfortabel bij bent, dan leer je niet” (lid startteam)*

Daarnaast wordt aangegeven dat medewerkers in staat gesteld moeten worden om zichzelf te ontwikkelen, als leidinggevenden gebruik willen maken van hun capaciteiten (citaat 88). Deze opmerking is in lijn met de visie van de 5<sup>e</sup> generatie Luchtmacht waarbij het belang van ontwikkeling van de medewerker onderkend wordt (Koninklijke Luchtmacht, 2017). Dit kan vormgegeven worden door actief met medewerkers over hun eigen ontwikkeling te praten en hierop te sturen (citaat 89).

(88) *“Als je de capaciteiten van de medewerkers wil gebruiken, dan vind ik het belangrijkste om er aandacht aan te besteden, is aan de ontwikkeling van de medewerkers. Dat hetgeen wat zij bij moeten dragen ook op het beste niveau is” (lid team of teams)*

(89) *“Dat kan zijn door met mensen over hun ontwikkeling te praten, om over gedrag te praten, bij te sturen of juist los te laten, betrokken te zijn” (lid team of teams)*

Het stimuleren van creativiteit en intellect draagt bij aan de ontwikkeling van mens en organisatie, maar creëert tevens draagvlak voor de uitvoering van taken omdat medewerkers een actieve rol hebben in de uitwerking wat kan leiden tot affectieve commitment. Het ligt in lijn der verwachting dat medewerkers die cognitief geprikkeld worden opener tegen verandering aankijken en een actievere rol pakken. Wanneer creativiteit en intellect niet gestimuleerd wordt zal dit leiden tot vaste denkpatronen wat bij verandering kan leiden tot weerstand wat zich kan uiten in continuïteitscommitment. Naast de taakstelling kan een oncomfortabele situatie tevens leiden tot ontwikkeling van de medewerker omdat dit de medewerker het cognitieve vermogen aan te spreken. Echter kan deze oncomfortabele situatie leiden tot continuïteitscommitment. Tevens wordt nadruk gelegd op de rol van de leidinggevende in de ontwikkeling van de medewerker.

### **Individualized Consideration**

Deze factor is gericht op het leveren van een ondersteunend klimaat door te luisteren naar individuele behoeftes. Door het delegeren van verantwoordelijkheden stelt de leidinggevende de afzonderlijke medewerker in staat om hun potenties verder te ontwikkelen. Een leidinggevende treedt coachend en adviserend op. Frequent contact is de basis van deze factor. Daarnaast grijpt

deze factor terug naar de eerder omschreven algemene leiderschapsdriver 'interpersoonlijke sensitiviteit'. Het hebben van interpersoonlijke sensitiviteit werkt positief bij het schenken van persoonlijke aandacht aan medewerkers omdat het hebben van interpersoonlijke sensitiviteit een juiste manier van benadering richting het personeel vergemakkelijkt. Uit analyse van de interviews zijn vier drivers van Individualized Consideration onderkend waarvan bij drie drivers de positieve, dan wel negatieve effecten zijn onderkend waardoor een correlatie gemaakt kan worden aan vormen van commitment. Deze drivers zijn *oog hebben voor het individu, medewerkers ondersteunen en bevoegdheden laag in de organisatie beleggen*. Deze drivers zullen nader worden toegelicht.

#### Oog voor het individu

Binnen de visie 5<sup>e</sup> generatie Luchtmacht wordt oog hebben voor het individu geduid met *"Het ondersteunen van de medewerker en maatwerk per individu"* (Koninklijke Luchtmacht, 2017). Deze duiding is binnen zowel de uitwerking van deze visie als het transitiedocument ACC niet nader onderbouwd.

Het oog hebben voor de medewerkers wordt door veertien van de vijftien geïnterviewden in verband gebracht met leiderschap. Zo wordt gereflecteerd naar de unieke specialismes, terugkoppeling van prestaties en de positieve wijze waarop hieraan vormgegeven wordt binnen het ACC waarvan aangegeven wordt dat dit motiverend werkt (citaat 90) en aansporing geeft om door te gaan. Hierin kan affectieve commitment onderkend worden.

*(90) "Iedereen heeft zijn eigen specialisme, neemt deel. Ik denk dat het belangrijkste is dat je terugkoppelt hoe iemand het doet en hoe dat gaat en wat je daarvan vindt, positief kritisch blijven, als dat niet zo goed zou zijn. [...] iedereen krijgt de juiste feedback, in ieder geval de positieve feedback, krijgen verschillende mensen terug en het is niet zo dat dat allemaal maar wordt toegeschreven aan de commandant ACC. Dat is denk ik ook wel belangrijk en daarmee creëer je denkt ik ook meer motivatie om door te blijven gaan" (lid team of teams)*

Daarnaast zorgt oog voor het individu voor de persoonlijke connectie. Hiervan wordt aangegeven dat dit juist binnen een veranderproces belangrijk is omdat ieder persoon andere behoeftes heeft (citaat 91). Om te weten wat er speelt en invulling te geven aan deze behoeftes dient een leidinggevende de medewerkers actief te benaderen (citaat 92).

*(91) "Heel belangrijk, aangezien je het contact met de mensen verliest als je het op 1 hoop legt [...], juist omdat alle mensen anders zijn en op een andere manier reageren op zo'n veranderproces moet je daar oog voor hebben" (squadron commandant)*

*(92) "Dat is ook, als je het hebt over verandermanagement, dat is belangrijk. [...] Nee, hij is wel degene die zo veel mogelijk, ook wel vraagt aan iedereen van hé, waar moet ik even zijn? Waar is de onrust? [...] en ik denk dat dat dus heel belangrijk is en dat zouden wij meer moeten kunnen doen" (lid startteam)*

Onrust kan leiden tot angst voor de verandering, wat kan resulteren in continuïteitscommitment waardoor medewerkers een defensieve houding richting de verandering aannemen. De bovenstaande actieve benadering resulteert in vertrouwen (citaat 93) waardoor medewerkers zich aan de verandering willen conformeren (normatieve commitment), dan wel actief willen bijdragen (affectieve commitment).

(93) *“Hij vraagt feedback [...] En dat vind ik heel goed van een leider dat die ook die voelsprietten heeft, dat hij weet wat er in zijn team gebeurt [...] en daarmee wekte hij heel veel vertrouwen en wat ik ook heel krachtig vind van leiders, is dat ze niet alleen boven de club staan dat horen ze ook te moeten, dat accepteert ook iedereen denk ik, maar ook tussen de club. [...] Uiteindelijk gaat het wel om het personeel” (lid startteam)*

Onzekerheid kan leiden tot geestelijke problemen en een defensieve houding richting de verandering. Door oog voor het individu is in het onderstaande voorbeeld ruimte gegeven aan de medewerkers waardoor de geestelijke gemoedstoestand verbeterde wat resulteerde in een affectieve commitment aan de taakstelling (citaat 94).

(94) *“Die mannen liepen vast in hun hoofd, in hun denken, in hun doen, onzeker, onduidelijk. En dan moet je dus rust zien te vinden. En dat konden we en dat hebben we ook dus gewoon bewust gedaan door die mannen wat tijd te geven om na te denken en dat werd erg gewaardeerd. [...] En we praten over commitment he, had ik niet verwacht, maar wat er nu gebeurt hier, met een hele vloot, met heel weinig mensen. Daar zetten wij nog steeds een fantastisch product neer” (squadron commandant)*

Medewerkers zijn uniek. Door oog te hebben voor het individu en het geven van positief kritische feedback wordt de medewerker in staat gesteld zichzelf te ontwikkelen, wat door de medewerker positief ontvangen wordt en kan resulteren in affectieve commitment. Wanneer een leidinggevende geen oog heeft voor de verschillende behoeftes van individuele medewerkers verliest de leidinggevende de aansluiting met de medewerkers wat kan leiden tot normatieve -dan wel continuïteitscommitment. Door frequent contact te hebben met de medewerkers kunnen deze individuele behoeftes eerder geïdentificeerd worden. Helemaal in een organisatieverandering is het zaak om individuele behoeftes te identificeren omdat er onzekerheid en onrust kan ontstaan wat kan leiden tot een defensieve houding richting de verandering (continuïteitscommitment). Door oog te hebben voor het individu kunnen vertrouwensbanden versterkt worden en commitment verhoogd worden.

#### Bevoegdheden laag in de organisatie beleggen

Binnen de visie van de 5<sup>e</sup> generatie Luchtmacht ligt er een sterke focus op het laag in de organisatie beleggen van bevoegdheden, wat medewerkers de ruimte geeft om zelf te bepalen hoe het gestelde doel bereikt wordt. Dit breekt deels met de strakke hiërarchische opbouw van een militaire organisatie omdat de strikte scheiding tussen besluitvorming op hoog niveau en uitvoering op laag niveau deels verdwijnt. Immers de beslissingsbevoegdheid verschuift binnen de bevelsstructuur naar beneden. Binnen de Luchtmacht wordt dit ook wel geduid met “sturen op het wat, niet op het hoe” (Koninklijke Luchtmacht, 2021). Binnen twaalf van de vijftien geïnterviewden is deze driver onderkend.

Binnen de interviews komt naar boven dat deze manier van het beleggen van bevoegdheden als prettig ervaren wordt en dat dit leidt tot betere oplossingen (citaat 95). Daarnaast weten medewerkers vaak beter hoe problemen opgelost moeten worden (citaat 96). Tevens wordt gesuggereerd dat er onverwachte positieve resultaten behaald kunnen worden door gebruik te maken van de creativiteit van de medewerkers door te sturen op hoofdlijnen (citaat 97). Dit resultaat

kan te relateren zijn aan de affectieve houding die gecreëerd wordt door te sturen op hoofdlijnen waardoor medewerkers net dat stapje extra zetten.

- (95) *“Wat ik zelf altijd erg prettig vond, is als ik niet te veel kaders meekreeg en gewoon een opdracht in een bepaalde richting, [...], dan werkt dat het beste dan wanneer ik een heleboel kaders meekrijg, want word je wel heel erg snel gelimiteerd in de mogelijkheden die je hebt om tot een goede oplossing te komen” (lid team of teams)*
- (96) *“We zijn op ons niveau altijd heel hard bezig om de problemen op te lossen, terwijl de mensen op de werkvloer dat vaak veel beter kunnen en ja, laat het dan ook daar” (squadron commandant)*
- (97) *“Dat moet wel de basis zijn waarop je leidinggeeft. Gewoon niet te veel sturen in details, zodat mensen ook hun eigen creativiteit erin los kunnen laten [...] misschien verzint hij wel iets fantastisch, dat je denkt van joh, helemaal niet aan gedacht, geweldig kerel, die ruimte wil je hem juist ook bieden” (squadron commandant)*

Binnen de interviews wordt onderkend dat C-ACC i/o op deze manier bevoegdheden belegt, wat wordt gezien als sterk leiderschap (citaat 98). Deze manier van belegging creëert betrokkenheid en genereert positieve gevoelens (citaat 99), wat resulteert in affectieve commitment. Daarnaast wordt het tegenovergestelde verondersteld, dat het opleggen van enorme hekken en kaders demotiverend werkt (citaat 100) waardoor medewerkers conformerend gedrag vertonen wat leidt tot normatieve commitment.

- (98) *“Ik zie dat bijvoorbeeld bij C-ACC i/o. Dat vind ik ook een echte leider. Ja hoe komt dat? Die geeft wel richting zonder dat hij boven op dingen gaat zitten en te veel naar zich toe trekt. Want ik heb echt het gevoel dat hij ons het werk laat doen. En dat zegt hij ook letterlijk. Ja, jullie zijn veel slimmer dan ik” (lid startteam)*
- (99) *“Maar wel uiteindelijk met de ruimte die je hebt kan doen [...] Ik ben bijvoorbeeld projectleider van het depot warehouse geweest. Dat heb ik gebouwd en dat vond ik fantastisch. Dat is lekker aanklooien, pionieren en niemand had eigenlijk een clue wat ik precies aan het doen was en dat was fantastisch” (squadron commandant)*
- (100) *“Ja, nou dat wat de leidinggevende in ieder geval niet moet doen is mij met enorme hekken en kaders zeggen wat ik moet doen en hoe ik het moet doen en wanneer ik het moet doen. Daardoor word ik niet gemotiveerd. Maar als hij mij die ruimte geeft, maar dan met een langere termijn doel, met mijpalen op pad stuurt dan creëert dat betrokkenheid. Het is wel een goed voorbeeld vind ik, het ACC, want ik vind het juist een schoolvoorbeeld hoe het juist wel hoort” (lid startteam)*

Geconstateerd is dat de vrijheid die het laag beleggen van bevoegdheid met zich meebrengt gewaardeerd wordt en leidt tot creatievere en betere oplossingen waardoor een affectieve commitment kan ontstaan omdat medewerkers intrinsiek willen bijdragen. Daarnaast heeft deze driver een nauwe relatie met de factor Intellectual Stimulation. Het stellen van hekken en kaders werkt demotiverend en zal leiden tot een normatieve commitment.

### Medewerkers ondersteunen

Het ondersteunen van medewerkers heeft een expliciete plaats binnen de visie van de 5<sup>e</sup> generatie Luchtmacht (Koninklijke Luchtmacht, 2017). “Ondersteunen door vragen in plaats van op te lossen” (Koninklijke Luchtmacht, 2021) wat de focus legt op de capaciteiten van de medewerkers in plaats van die van de leidinggevende. Het belang binnen leiderschap wordt door twaalf van de vijftien geïnterviewden onderkend.

Binnen de interviews is onderkend dat ruggensteun vanuit leiderschap belangrijk is wanneer verantwoordelijkheden laag in de organisatie belegd worden (citaat 101). Daarbij behartigd de leidinggevende de belangen van de medewerkers buiten de afdeling (citaat 102).

*(101) “En je moet juist mensen de vrijheid geven om zelf tegen zaken aan de lopen, fouten te maken, zonder dat ze zich daarbij niet gesteund voelen” (lid startteam)*

*(102) “Je moet de belangen behartigen richting de rest van de community op het veld maar ook binnen de luchtmacht” (squadron commandant)*

Ondersteunen hoeft niet alleen geënt te zijn op werk gerelateerde zaken maar kan ook gericht zijn op privé zaken, omdat deze zaken impact kunnen hebben op het functioneren van de medewerker op het werk (citaat 103).

*(103) “Leiderschap is ook zorg hebben voor wat mens bezighoudt buiten het werk om. Dus wat zijn de omstandigheden waarin iemand zit? Wat speelt er? Welke dingen hebben invloed op het wel en wee van de medewerker. Dus om in ieder geval, op z'n minst op de hoogte te zijn van wat er speelt en indien nodig daar ook rekening mee te houden als daar aanleiding voor is” (lid team of teams)*

Het ondersteunen van medewerkers hoeft niet alleen gericht te zijn op gevoelsmatige kwesties van de medewerkers maar kan tevens geënt zijn op ondersteuning in kennis (citaat 104).

*(104) “Maar je ziet wel dat bedrijfsvoeringstechnisch, veiligheidstechnisch, personeelstechnisch er wel veel veranderd. En daar proberen we die mannen dan in mee te nemen en ook dat beeld mee te geven. Ik hoef ze niks te vertellen over vliegtuigen, dat weten ze beter dan ik, maar alles wat er verder gebeurt, dat nemen we mee en ik zie mijn rol daarin om die mannen niet laten zweven in al die onbekende materie en daar een stukje coaching te doen en hulp te bieden of aan te bieden in ieder geval en wat adviezen geven. Ik merk dat dat erg gewaardeerd werd” (squadron commandant)*

Ondersteuning resulteert in waardering richting de leidinggevende. Waardering kan zich uiten in affectieve commitment doordat het gat tussen leidinggevende en medewerker verkleind wordt en opdrachten daardoor niet als opdracht ervaren worden wat resulteert in een intrinsieke motivatie. Met name binnen organisatieverandering wordt het belang van het ondersteunen van medewerkers onderkend omdat er in een kort tijdsbestek veel veranderingen plaatsvinden waarbij er voor medewerkers nogal eens wat onduidelijkheid kan ontstaan (citaat 105). Het is belangrijk om deze onduidelijkheid weg te nemen en medewerkers gerust te stellen omdat onduidelijkheid kan



resulteren in een defensieve houding vanuit de medewerkers richting de organisatieverandering (continuïteitscommitment).

*(105) “[...] toen was echt best wel wat onzekerheid van: hoe gaan we verder? Hoe blijven we bestaan? Hoe gaat het met de F35? Dus ik ben toen begonnen met allerlei zeepkist sessies [...] ja, dat wordt gewaardeerd” (squadron commandant)*

Medewerkers ondersteunen kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld door het bieden van ruggensteun, opvoeding of het behartigen van de belangen van de medewerkers of ondersteunen bij een privé situatie welke impact heeft op het functioneren. Ondersteuning resulteert in waardering en kan zich uiten door middel van affectieve commitment. Tijdens een organisatieverandering is het belangrijk om ondersteuning te bieden bij zaken die impact hebben op de medewerkers, helemaal als het onbekende materie betreft. De onduidelijkheid binnen een organisatieverandering kan leiden tot onzekerheid, wat kan leiden tot continuïteitscommitment. Met name in deze situatie is het de taak van de leidinggevende om de medewerkers gerust te stellen door de medewerkers individuele aandacht te geven.

#### 4.3.4. Deelconclusie omtrent transformationeel leiderschap

In deze sub paragraaf wordt antwoord gegeven op de empirische deelvraag ‘Welke drivers beïnvloeden de factoren van transformationeel leiderschap binnen het Air Combat Command?’ De effecten van de onderkende drivers van de factoren van transformationeel leiderschap zijn samen met hun respectievelijke commitmentvorm weergegeven in figuur 8 in bijlage 2 “Resultaten”.

Voor de transformationele leiderschapsfactor Idealized Influence kan geconcludeerd worden dat de gedragsdrivers: communicatie, luisteren naar input, open en eerlijkheid, zichtbaarheid, assertiviteit, het scheppen van duidelijkheid en visie uitdragen invloed hebben op de factor. De hoge mate van drivers gericht op gedrag is te verklaren aan de aandacht voor gedrag binnen de 5<sup>e</sup> generatie Luchtmacht. Wel is het interessant dat deze gedragsdrivers niet overeenkomen met de drivers uit deze visie.

Communicatie heeft een sterke relatie met het uitdragen van visie. Leaders welke sterk communiceren zijn in staat medewerkers te motiveren wat leidt tot affectieve commitment. Gebrek aan communicatie werkt demotiverend en kan leiden tot gelatenheid en continuïteitscommitment. Het luisteren naar input leidt tot energie, draagvlak en waardering en kan resulteren in affectieve commitment. Leaders die niet luisteren naar hun medewerkers genereren daarentegen normatieve commitment en kan doorslaan in het verlies van commitment omdat hun bijdrage voelt als een opdracht. Leaders welke open en eerlijk zijn creëren goodwill. Door deze wederkerige werking kan een leider beroep doen op de intrinsieke motivatie van medewerkers wat leidt tot affectieve commitment. Het stilhouden van informatie leidt tot normatieve commitment. Zichtbaarheid wordt gewaardeerd en stelt de leidinggevende in staat waardevolle input van de werkvloer te verzamelen, wat leidt tot affectieve commitment. Het gebrek aan zichtbaarheid leidt tot afstand. Deze afstand resulteert in normatieve commitment. Een assertieve leider creëert door goed voorbeeld assertieve medewerkers welke een proactieve houding aannemen wat resulteert affectieve commitment. Een passieve leider creëert passieve medewerkers wat leidt tot normatieve commitment. Het scheppen van duidelijkheid heeft een sterke relatie met het scheppen van kaders (Inspirational Motivation) en hangt samen met communicatie. Binnen een reorganisatie heeft een leidinggevende een belangrijke

rol in het scheppen van duidelijkheid voor de medewerkers, met name op het gebied van functiebehoud. Angst omtrent functies kan leiden tot continuïteitscommitment. Onduidelijkheid omtrent taak en inhoud leidt tot een conformerende houding en normatieve commitment. Duidelijkheid resulteert in affectieve commitment.

Het uitdragen van visie is niet alleen een stip op de horizon, maar tevens gefocust is op de reden van de verandering. Wanneer een sterke visie uitgedragen wordt zullen medewerkers doordrongen zijn van de nut en noodzaak wat resulteert in affectieve commitment. Een visie met alleen een stip op de horizon, zonder inhoudelijke reden zal aanvoelen als een opdracht waaraan geconformeerd dient te worden, wat leidt tot normatieve commitment.

Voor de transformationele leiderschapsfactor Inspirational Motivation kan geconcludeerd worden dat de drivers: richting geven & het stellen van heldere doelen en waardering geven invloed hebben op de factor.

Het geven van richting & het stellen van heldere doelen waarbij het absolute vertrouwen uitgedragen wordt dat deze doelen gehaald kunnen worden geeft energie en werkt activerend, wat leidt tot affectieve commitment. Dit zorgt er tevens voor dat de neuzen dezelfde kant op staan. Het 1 op 1 doorzetten van opdrachten resulteert in een conformerende houding en leidt tot normatieve commitment. Medewerkers van een leidinggevende welke waardering uit zullen gemotiveerder zijn wat leidt tot affectieve commitment.

Voor de transformationele leiderschapsfactor Intellectual Stimulation kan geconcludeerd worden dat de drivers: medewerkers betrekken en het stimuleren van creativiteit & intellect, invloed hebben op de factor.

Het betrekken van medewerkers zorgt voor draagvlak, verantwoordelijkheid en commitment. Leaders die medewerkers betrekken maken gebruik van de kennis en expertise uit het team en creëert waardevolle inzichten. Het betrekken van medewerkers kan uitmonden in een positieve cyclus waarbij medewerkers uit zichzelf waardevolle input leveren. Deze proactieve houding resulteert in affectieve commitment. Het niet betrekken van medewerkers zal resulteren in een conformerende houding met normatieve commitment richting een organisatieverandering.

Het stimuleren van creativiteit en intellect draagt bij aan de ontwikkeling van mens en organisatie en creëert draagvlak voor de uitvoering van de taakstelling door de actieve rol welke medewerkers hierin hebben. Medewerkers welke cognitief geprikkeld worden kijken opener tegen een organisatieverandering aan wat leidt tot affectieve commitment. Wanneer medewerkers niet cognitief gestimuleerd worden kan dat leiden tot vaste denkpatronen en weerstand tegen verandering, wat zich uit in continuïteitscommitment.

Voor de transformationele leiderschapsfactor Individualized Consideration kan geconcludeerd worden dat de drivers: oog voor het individu bevoegdheden laag in de organisatie beleggen en medewerkers ondersteunen, invloed hebben op de factor.

Medewerkers zijn uniek. Leidinggevende welke oog hebben voor het individu, door deze frequent positief kritische feedback te geven stellen de medewerker in staat zichzelf te ontwikkelen. Deze vorm van feedback wordt positief ontvangen en resulteert in affectieve commitment. Leaders welke geen oog hebben voor het individu verliezen de aansluiting met hun medewerkers wat leidt tot normatieve -dan wel continuïteitscommitment. Binnen een organisatieverandering is oog voor het individu een cruciaal onderdeel van het wegnemen van onrust doordat informatie op de persoon

wordt aangepast, wat de vertrouwensband versterkt en leidt tot affectieve commitment. Onrust kan leiden tot een defensieve houding, wat leidt tot continuïteitscommitment.

Medewerkers vinden het prettig als leidinggevend bevoegdheden laag in de organisatie beleggen, want dit kan leiden tot betere oplossingen omdat medewerkers vaak een betere kijk op het probleem hebben. Daarnaast kan dit leiden tot positieve resultaten waarin niet voorzien was. Het laag beleggen van bevoegdheden creëert betrokkenheid en genereert positieve gevoelens wat leidt tot affectieve commitment. Het opleggen van enorme kaders en hekken werkt demotiverend wat een conformerende houding genereert wat leidt tot normatieve commitment.

Leidinggevenden die medewerkers ruggeleuning bieden, binnen zowel werk -als privé situaties en opkomen voor de belangen van de medewerkers ondervinden waardering wat zich kan uiten in een proactieve houding en affectieve commitment. Met name leiders die tijdens een organisatieverandering ondersteuning bieden en onduidelijkheid wegnemen en medewerkers geruststellen door individuele aandacht ontvangen deze waardering. Wanneer deze ondersteuning uitblijft kan onzekerheid of angst voor de functie leiden tot een defensieve houding en continuïteitscommitment.

#### 4.4. Het effect van contextuele factoren op commitment

Uit de interviews blijkt dat bij tien van de vijftien geïnterviewde medewerkers de mate van impact van de reorganisatie op het organisatie element waar ze werkzaam zijn effect heeft op het commitment wat zij vertonen richting de organisatieverandering.

Uit de interviews blijkt dat medewerkers binnen organisatie elementen waarop de organisatieverandering weinig impact heeft een minder actieve houding richting de verandering vertonen (citaat 106) en zich conformeren aan de opdrachten die hieruit voortvloeien wat duidt op een normatieve commitment.

*(106) "Bottom line. Ons product is zo uniek, dat blijft toch bestaan, [...] voor onze mensen blijft het werk toch wel hetzelfde. Dus je merkt daar wat afstand en dat ze ook niet zo actief betrokken zijn bij het meedenken" (squadron commandant)*

Daarnaast is onderkend dat bij medewerkers waarop de organisatieverandering veel impact heeft, door angst voor hun functie of gelatenheid omdat de functie verdwijnt (citaat 107), het enthousiasme daalt (citaat 108) waardoor deze medewerkers continuïteitscommitment kunnen gaan vertonen (citaat 109).

*(107) "Iedereen kijkt toch uiteindelijk van wat betekent dat voor mij persoonlijk" (lid team of teams)*

*(108) "Maar goed, ik heb ook al wat reorganisaties meegemaakt, jij misschien ook wel. Het gaat gewoon pijn doen, punt. En er zijn gewoon heel veel dingen die helemaal niet leuk gaan zijn [...] ik denk dat enthousiasme ook gewoon afhangt van de mate waarop het gewoon ook een harde bezuiniging is" (lid team of teams)*

*(109) "Het verhaal is nu iets anders, want wij gaan daar wel verminderen. Dus dan is het een minder positief geluid en dan is het heel essentieel dat die communicatie goed is, want dan kun je heel snel de commitment van mensen verliezen" (lid team of teams)*

Het laatste citaat geeft tevens de essentie van communicatie (transformationeel leiderschap) en het belang van leiderschap weer. Dit belang komt overeen met de constatering van de observaties van de commandantendagen waarbij waargenomen werd dat de initiële commitment van veel commandanten en teamleden welke veel VTE-en in moesten leveren, geënt was op continuïteitscommitment. Deze commitment veranderde richting normatief/ affectief doordat C-ACC i/o een sterke visie presenteerde met daarin het doel en de noodzaak van de organisatieverandering.

Het bovenstaande suggereert een sterke verhouding tussen contextuele factoren, transformationeel leiderschap en het commitment wat medewerkers vertonen aan een organisatieverandering. Waarbij grote contextuele impact leidt tot normatieve -dan wel continuïteitscommitment, wat door sterk transformationeel leiderschap omgebogen kan worden richting affectieve -dan wel normatieve commitment.

## 5. Analyse en discussie

Binnen dit hoofdstuk worden de bevindingen uit het onderzoek besproken in licht van de bestaande theorie, waarbij er gereflecteerd wordt op hoe deze bevindingen zich verhouden ten aanzien van het gevestigde theoretische domein. De discussie is opgedeeld in drie paragrafen waarbij de focus ligt op de relevante concepten binnen dit onderzoek. Binnen de eerste paragraaf ligt de focus op het concept *commitment aan organisatieverandering*. Binnen de tweede paragraaf ligt de focus op *transformationeel leiderschap* en binnen de derde paragraaf ligt de focus op *de relatie tussen transformationeel leiderschap en commitment aan organisatieverandering*.

### 5.1. Commitment aan organisatieverandering

Wanneer de literatuur omtrent commitment aan organisatieverandering vergeleken wordt met de bevindingen dan vallen er een aantal zaken op. Allereerst valt op dat de wijze waarop commitment zich uit binnen het ACC sterke vergelijking vertoont met de literatuur. Choi (2011) suggereert dat affectieve commitment ontstaat wanneer medewerkers geloven in de inherente voordelen van de organisatieverandering. Dit vertaalt zich binnen de bevindingen in het zien van kansen ten aanzien van de huidige situatie binnen de organisatie en het gevoel aan iets groots bij te dragen waardoor medewerkers een proactieve houding richting de organisatieverandering aannemen. Deze bevindingen zijn in lijn met de strekking van Rhoades et al (2001) en Choi (2011). Die stellen dat geloof in deze inherente voordelen ervoor zorgdraagt dat medewerkers bereid zijn de doelen van de organisatie na te streven en hier genoegdoening uit halen.

Binnen de literatuur omtrent normatieve commitment ligt de nadruk op het gevoel een verplichting te hebben ten aanzien van de organisatie (Meyer & Parfyonova, 2010). Dit komt overeen met de conformerende houding die te onderkennen is binnen de bevindingen. Binnen de literatuur en de bevindingen is beiden onderkend dat delegatie van taken geassocieerd wordt met deze vorm van commitment. De bevindingen gaan hier iets verder in omdat hieruit op te maken is dat het eigen initiatief van de medewerker binnen deze vorm van commitment daalt. Meyer & Allen (1991) stellen dat loyaliteit richting de organisatie een belangrijke rol speelt binnen deze vorm van commitment, iets wat letterlijk onderkend wordt binnen de bevindingen. Een interessant verschil tussen de literatuur en de bevindingen is dat de literatuur suggereert dat normatieve commitment gestoeld is op vertrouwen (Choi, 2011), terwijl binnen de bevindingen het gebrek aan informatie gerelateerd is aan normatieve commitment, waarbij gesuggereerd wordt dat het vertrouwen juist daalt.

Interessant is het verschil tussen de verklaring van continuïteitscommitment binnen de literatuur en de bevindingen. Binnen de literatuur wordt deze vorm van commitment verklaard doordat een medewerker zich moet committeren omdat het te kostbaar is om de ingezette actie te stoppen (Meyer & Herscovitch, 2001). Analyse van de bevindingen vertoont een andere verklaring voor deze vorm van commitment, namelijk dat continuïteitscommitment uit angst voortkomt. Deze angst is gericht op lijfsbehoud, behoud van functies binnen de afdeling en het zekerstellen van processen en taakuitvoering. Daarnaast spreekt de literatuur over vermijding, iets wat haaks op de bevindingen staat omdat medewerkers juist een actievere rol aannemen om hun positie, of die van de afdeling zeker te stellen binnen de nieuw op te richten organisatie. De bevindingen uit dit onderzoek vullen de literatuur omtrent continuïteitscommitment aan door de nadruk te leggen op inefficiëntie ten aanzien van de organisatieverandering omdat deze vorm van commitment gericht is op persoonlijk

belang en het belang van de aan de persoon gerelateerde afdeling, wat niet per definitie de meest optimale belangen zijn voor de nieuwe organisatie.

Naast dat er grote overeenkomsten omtrent de bevindingen zijn waargenomen ten aanzien van de literatuur, vult dit onderzoek de literatuur op twee belangrijke punten aan. Dit onderzoek breekt met de overwegend kwantitatieve benadering van dit concept binnen de literatuur, welke veelal geoperationaliseerd is aan de hand van de Questionnaire van Commitment to Change Questionnaire van Herscovitch & Meyer (2002). Deze questionnaire is binnen dit onderzoek kwalitatief geoperationaliseerd en stelt de onderzoeker daardoor in staat om diepere kennis te vergaren over de wijze waarop de drie factoren commitment zich uiten. De resultaten voorkomend uit dit onderzoek vullen daarmee de bestaande empirie aan. Daarnaast laat dit onderzoek zien dat de drie factoren van commitment aan organisatieverandering uit de studie van Herscovitch & Meyer (2002) middels een kwalitatieve benadering te onderkennen en te bestuderen zijn. Dit onderzoek draagt daarmee zowel methodologisch als op basis van resultaten bij aan de reeds bestaande literatuur.

Een interessante aanvulling van de resultaten uit dit onderzoek ten aanzien van de bestaande literatuur is de correlatie tussen de drie vormen van commitment en de wijze waarop commitment van een medewerker kan wijzigen onder invloed van leiderschap en contextfactoren. De literatuur suggereert een bepaalde hiërarchie in effectiviteit, waarbij affectieve commitment gezien wordt als meest actief betrokken en continuïteitscommitment als minst actief betrokken (Meyer & Herscovitch, 2001). Een interessante bevinding ten aanzien van leiderschap op commitment aan organisatieverandering is de verschuiving van commitment door invulling te geven aan bepaalde behoeftes van de medewerker. Een voorbeeld hiervan is het wegnemen van zorgen omtrent de functie van een medewerker waardoor het commitment van continuïteitscommitment verschuift richting normatieve, -dan wel affectieve commitment. Hetzelfde is waargenomen bij leidinggevendende welke medewerkers meer duiding geeft over de inherente voordelen van de organisatieverandering waardoor normatieve commitment verschuift naar affectieve commitment waardoor de medewerkers door meer duiding een hogere mate van ondersteuning leveren aan de organisatieverandering. Van contextuele factoren zijn vergelijkbare effecten waargenomen. Medewerkers met een initieel affectieve commitment namen onder invloed van verandering in contextfactoren een normatieve -dan wel continuïteitscommitment aan bijvoorbeeld doordat de impact van de organisatieverandering op de medewerker, dan wel op diens afdeling over tijd veranderde.

## 5.2. Transformationeel leiderschap

Wanneer de literatuur omtrent commitment aan organisatieverandering vergeleken wordt met de bevindingen dan vallen er een aantal zaken op. Allereerst valt op dat de bevindingen omtrent het leiding geven aan verandering sterke vergelijkingen vertonen met de bevindingen van dit onderzoek binnen de oprichting van het ACC. Zo stelt Abrell-Vogel & Rowold (2014) dat een leider binnen een verandering dient op te treden als rolmodel en een positieve houding ten aanzien van de verandering dient te hebben. Dit is binnen de bevindingen te relateren aan de transformationele drivers voorbeeldgedrag en positieve houding. Daarnaast is er een aanzienlijke overeenkomst tussen zowel de algemene leiderschapsliteratuur omtrent verandering, als specifieke transformationele leiderschapsliteratuur omtrent vaardigheden, gedragingen en competenties die leidinggevendende dienen te beschikken om effectief een verandering te leiden. Zo stellen Luscher & Lewis (2008) dat

een leider dient te beschikken over visie, motivatie, communiceren en actie nemen waar nodig. Allemaal factoren die onderkend zijn binnen dit onderzoek.

In de data van dit onderzoek binnen het ACC zijn alle vier de factoren van transformationeel leiderschap onderkend. De aan deze factoren onderliggende drivers binnen deze studie komen grotendeels overeen met de uitwerking van de factoren van transformationeel leiderschap binnen de literatuur. Naast dat er grote overeenkomsten omtrent de bevindingen zijn waargenomen, vult dit onderzoek de literatuur op twee belangrijke punten aan. Dit onderzoek breekt met de overwegend kwantitatieve benadering van dit concept binnen de literatuur, welke veelal geoperationaliseerd is aan de hand van de Multifactor Leadership Questionnaire van Avolio et al (2004). Deze questionnaire is binnen dit onderzoek kwalitatief geoperationaliseerd en stelt de onderzoeker daardoor in staat om diepgaande kennis te vergaren over de onderliggende drivers van de vier factoren van transformationeel leiderschap en de effecten welke deze drivers op medewerkers hebben en vult daarmee de literatuur op dat gebied aan. Daarnaast laat dit onderzoek zien dat de vier transformationeel leiderschapsfactoren uit de studie van Bass (1985) middels een kwalitatieve benadering te onderkennen en te bestuderen zijn. Dit onderzoek draagt daarmee zowel methodologisch als op basis van resultaten bij aan de reeds bestaande literatuur.

Wanneer er diepgaander wordt ingezoomd op de factoren van transformationeel leiderschap is het eerste wat opvalt in de resultaten, het gebrek aan onderkenning van charisma binnen de factor Idealized Influence. Dit is mogelijk te verklaren doordat charisma moeilijk te operationaliseren is, een verklaring die door de literatuur wordt ondersteund doordat hierin vermeld wordt dat charisma een niet direct waarneembaar fenomeen is (Antonakis & Day, 2012). Meerdere geïnterviewden geven aan dat hun leidinggevende kan overtuigen en dat deze beschikt over een heldere missie, allemaal elementen van charisma. Echter geeft geen van de geïnterviewden aan hun leidinggevende charismatisch te vinden. Leidinggevendens kunnen dus beschikken over charismatische kenmerken, maar niet als charismatisch bestempeld worden. Charisma lijkt in dat opzicht een ongrijpbaar leiderschapsaspect wat niet, of zeer moeilijk te operationaliseren is in kwalitatief onderzoek. Iets wat mogelijk effect kan hebben gehad op de uitkomsten van dit onderzoek.

Wat daarnaast opvalt binnen de factor Idealized Influence is dat de duiding van gedrag binnen de literatuur in schril contrast staat met het grote aantal onderkende drivers binnen de bevindingen. Binnen de literatuur wordt gesproken over sterke visie en ethische gedragscodes, waarvan alleen sterke visie waargenomen is binnen de bevindingen. Naast een sterke visie vult dit onderzoek de literatuur omtrent het gedrag binnen Idealized Influence aan met veertien additionele gedragingen die door de geïnterviewden binnen het ACC in verband worden gebracht met leiderschap.

De onderkende drivers binnen de transformationele leiderschapsfactoren Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation en Individualized Consideration zijn in lijn met de duiding van deze factoren binnen de bestaande literatuur en vullen de literatuur met enkele drivers aan.

Als laatst is er een duidelijk verschil tussen de literatuur en de bevindingen op het gebied van hiërarchie tussen de vier factoren. De basis van deze hiërarchie is terug te herleiden naar onderzoeken van Bass uit 1985. Bass (1985) stelt dat Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation en Individualized Consideration in deze volgorde van effectiviteit zijn

opgebouwd. Waarbij de studie van Renjith (2015) effectiviteit in zijn model aanvult een actievere vorm dan wel passievere vorm van leiderschap. Deze hiërarchie ten aanzien van effectiviteit en activiteit is binnen de bevindingen niet waargenomen. Er wordt door de geïnterviewde personen geen onderscheid gemaakt in hiërarchie tussen deze factoren van transformationeel leiderschap binnen de op handen zijnde organisatieverandering. Dit kan suggereren dat de hiërarchie tussen de factoren van transformationeel leiderschap ondergeschikt is binnen de correlatie aan commitment aan organisatieverandering. Dit vermoeden wordt ondersteund door de studie van Lo et Al (2010), waarin gesteld wordt dat de vier factoren van transformationeel leiderschap *allemaal* een positief effect hebben op commitment aan organisatieverandering.

### 5.3. De relatie tussen transformationeel leiderschap en commitment

De literatuur omtrent radicale episodische verandering onderstreept de cruciale rol van leiderschap omdat er een grote mate van aanpassingsvermogen van medewerkers gevraagd wordt (Weick & Quinn, 1999). De oprichting van het ACC is zo'n radicale episodische verandering. Binnen de resultaten van dit onderzoek wordt het belang van leiderschap binnen deze vorm van organisatieverandering bekrachtigd door de effecten die de onderliggende drivers van de factoren van transformationeel leiderschap hebben op de houding en het commitment van medewerkers wat daaruit volgt.

Hiermee zijn de resultaten van dit onderzoek in lijn met eerdere onderzoeken tussen de correlatie van transformationeel leiderschap en commitment aan organisatieverandering met de strekking dat meer transformationele leiders positievere effecten bereiken op het gebied van commitment van medewerkers aan organisatieverandering. Er dienen wel een aantal kanttekeningen geplaatst te worden bij de onderkende literatuur omtrent deze correlatie. Hetgeen wat allereerst opvalt is dat er weinig literatuur bestaat, waarbinnen alle gevonden literatuur ook nog eens kwantitatief van aard is. Dit terwijl er veelvuldig onderzoek is gedaan naar de losstaande concepten. Daarnaast wordt binnen deze schaarse literatuur geen onderscheid gemaakt tussen de factoren van transformationeel leiderschap, dan wel geen onderscheid gemaakt tussen de componenten van het model van commitment aan organisatieverandering, waardoor een empirische verklaring over de wijze waarop deze positieve correlatie tot stand komt ontbreekt. Dit onderzoek biedt dit inzicht wel, waarmee getracht is dit gat in de literatuur aan te vullen. Door de kwalitatieve aard van dit onderzoek is niet alleen een positieve correlatie tussen de concepten aangetoond, maar wordt inhoudelijk inzicht verschaft over de onderliggende werking van deze correlatie.

Daarnaast is het opvallend dat de focus van deze schaarse literatuur omtrent de correlatie tussen transformationeel leiderschap en commitment aan organisatieverandering, voornamelijk gefocust is op affectieve commitment. Dit is aan de hand van de literatuur omtrent commitment aan organisatieverandering te verklaren, doordat deze vorm van commitment gezien wordt als de meest effectieve vorm. Binnen enkele studies is transformationeel leiderschap positief gecorreleerd aan meerdere vormen van organisatiecommitment. Waarbij het opvallend is dat hier de correlatie van transformationeel leiderschap *op al deze verschillende vormen* van commitment aan organisatieverandering positief is. Deze schaarse literatuur suggereert een 1 op 1 verhouding tussen transformationeel leiderschap en de drie vormen van commitment aan organisatieverandering waarbij meer transformationele leiders een positiever effect bereiken op *alle onderzochte vormen*



van commitment aan organisatieverandering. Hiermee staat de literatuur haaks op de bevindingen uit deze studie. Binnen de resultaten van deze studie is geen 1 op 1 relatie vastgesteld tussen transformationeel leiderschap en *alle drie* de vormen van commitment. Er is geconstateerd dat er een verschuiving plaatsvindt tussen vormen van commitment aan organisatieverandering wanneer leidinggevende in meer of mindere mate transformationeel leiderschap vertoont. Waarbij een leidinggevende die binnen *alle* factoren van transformationeel leiderschap invulling geeft aan de onderliggende drivers, effecten bereikt waardoor medewerkers het meest geneigd zijn affectieve commitment te vertonen. Wanneer er binnen één of meerdere factoren van transformationeel leiderschap geen invulling gegeven wordt aan de onderliggende drivers, zal het commitment van de medewerkers dalen naar de minder effectieve normatieve commitment, dan wel naar de minst effectieve commitment: continuïteitscommitment. Deze constatering onderbouwt het vermoeden dat de hiërarchie binnen transformationeel leiderschap, zoals gesuggereerd in de studies van onder andere Bass (1985), niet opgaat bij een correlatie aan commitment aan organisatieverandering omdat er aan *alle* factoren invulling gegeven moet worden om de meest effectieve affectieve commitmentvorm te bewerkstelligen.

Wanneer ingezoomd wordt op de individuele transformationele factoren is het interessant dat de effecten van de onderliggende drivers van Intellectual Stimulation en Individualized Consideration, volgens Bass (1985) de minst effectieve vorm van transformationeel leiderschap, het grootste contrast vertonen. Wanneer aan deze drivers invulling gegeven wordt zal een medewerker meer neigen naar affectieve commitment. Echter wanneer er geen invulling gegeven wordt zal het commitment van de medewerker het snelst doorslaan naar continuïteitscommitment, waar het niet invullen van drivers bij andere factoren van transformationeel leiderschap eerder zal doorslaan naar normatieve commitment. Dit is binnen de resultaten verklaarbaar doordat Intellectual Stimulation een sterke focus heeft op de rol van de medewerker binnen de organisatieverandering, wat resulteert in draagvlak en verantwoordelijkheid. Individualized Consideration heeft een sterke focus op het wegnemen van onzekerheid en het geruststellen van de medewerkers binnen een organisatieverandering waardoor angst, de grootste onderliggende driver van continuïteitscommitment, weggenomen kan worden.

## 6. Conclusie

Binnen dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag.

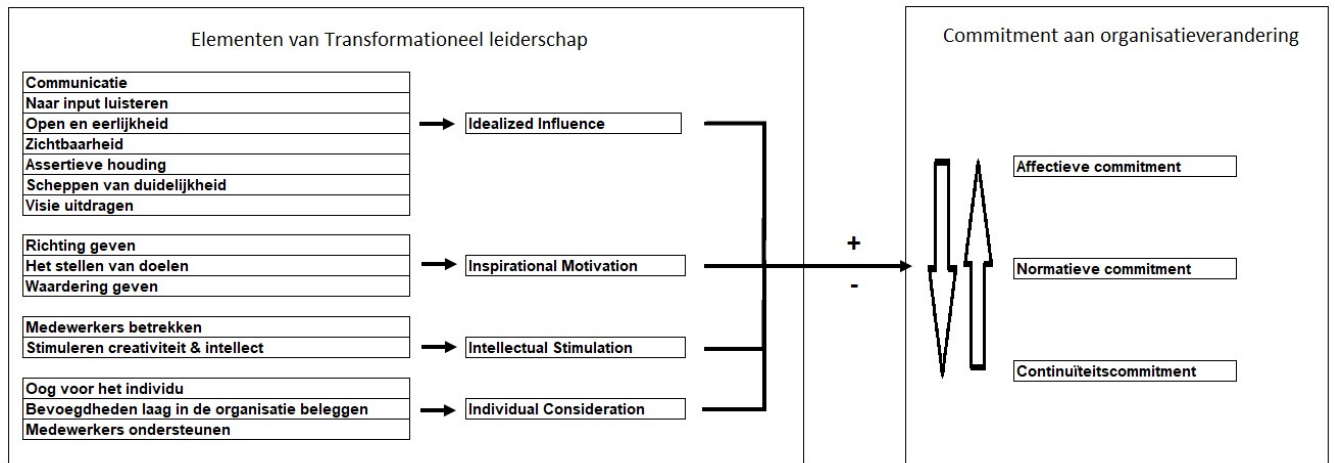
### ***Hoe kan transformationeel leiderschap bijdragen aan commitment aan organisatieverandering bij het vormen van het Air Combat Command?***

Voor het beantwoorden van deze vraag is gekeken naar de wijze waarop commitment van organisatieverandering zich uitte binnen het ACC, de wijze waarop drivers invloed uitoefenen op de factoren van transformationeel leiderschap en tot welke effecten dit leidt waardoor er aan de hand van de effecten van de drivers op medewerkers een correlatie gemaakt kan worden aan de wijze waarop medewerkers affectieve, - normatieve, - dan wel continuïteitscommitment vertonen aan de oprichting van het ACC.

Ten eerste kan worden gesteld dat de drie bovengenoemde vormen van commitment zijn waargenomen binnen de oprichting van het ACC en dat leiderschap en contextuele factoren invloed uitoefenen op dit commitment. Door invulling te geven aan behoeftes van de medewerker kan commitment verschuiven naar een meer effectievere vorm van commitment. De mate van impact van contextuele factoren kan zorgen voor een minder effectieve vorm van commitment. Binnen het ACC leidt affectieve commitment tot een proactieve houding richting de organisatieverandering omdat medewerkers zich bewust zijn van de inherente voordelen van deze verandering. Deze vorm wordt gezien als de meest effectieve vorm van commitment aan organisatieverandering. Normatieve commitment leidt tot een conformerende houding ten aanzien van de organisatieverandering waarbij eigen initiatief daalt. Binnen het ACC wordt normatieve commitment voornamelijk veroorzaakt door het gebrek aan informatie. Continuïteitscommitment komt binnen het ACC voornamelijk voort uit angst, waardoor deze vorm van commitment gericht is op lijfsbehoud van de eigen functie of afdeling, of op processen en leidt tot een defensieve houding ten aanzien van de organisatieverandering. Continuïteitscommitment is de minst effectieve vorm van commitment aan organisatieverandering omdat de commitment gericht is op persoonlijk belang en niet per se gericht is op de belangen van de organisatieverandering.

Verder kan er worden geconcludeerd dat meer transformationele leiders positievere effecten bereiken op het gebied van commitment, met de kanttekening dat transformationeel leiderschap zich niet 1 op 1 door vertaalt richting commitment aan organisatieverandering. Een meer transformationele leider zal geen positief effect hebben op zowel affectieve, - normatieve -en continuïteitscommitment, maar een verschuiving in commitment teweegbrengen. Binnen de correlatie tussen transformationeel leiderschap en commitment aan organisatieverandering is de originele hiërarchie van de vier factoren van transformationeel leiderschap minder van belang omdat het niet invullen van één of meer factoren van transformationeel leiderschap al kan leiden tot een verschuiving van commitment naar een minder effectieve vorm. Een leidinggevende dient invulling te geven aan de drivers onderliggend aan *alle* factoren van transformationeel leiderschap om de meest effectieve, affectieve commitmentsvorm te bewerkstelligen. De onderliggende drivers die invloed uitoefenen op de vier factoren van transformationeel leiderschap zijn weergegeven in een

conceptueel model in figuur 5. Door invulling te geven aan deze drivers kan transformationeel leiderschap bijdragen aan commitment aan organisatieverandering.



Figuur 5: Conceptueel model van de verbanden tussen transformationeel leiderschap en commitment aan organisatieverandering

## 7. Aanbevelingen en reflectie

Binnen dit hoofdstuk worden aan de hand van de bevindingen en conclusies, praktische aanbevelingen gedaan voor de Koninklijke Luchtmacht. Daarnaast worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek. Deze scriptie wordt afgesloten met een persoonlijke reflectie van de ervaringen van de onderzoeker en een inhoudelijke reflectie op het onderzoek.

### 7.1. Aanbevelingen voor de Koninklijke Luchtmacht

Uit de resultaten volgen een aantal aanbevelingen voor de Koninklijke Luchtmacht.

Ten eerste blijkt uit de resultaten dat de mate van transformationeel leiderschap binnen de team of teams wisselend wordt ervaren. Met name binnen de team of teams waar in mindere mate transformationeel leiderschap plaatsvond werd normatieve -dan wel continuïteitscommitment waargenomen. Deze verschuiving van commitment resulteert in een minder effectieve bijdrage aan de organisatieverandering. Dit in contrast met de sterke mate van transformationeel leiderschap van C-ACC i/o. Het is aan te bevelen om met het gehele team stil te staan bij transformationeel leiderschap, de onderliggende drivers en haar effecten. Dit kan voor bewustwording zorgen waardoor leidinggevendenden meer transformationeel leiderschap gaan vertonen. Het is niet alleen belangrijk dat de commandant transformationeel leiderschap vertoont, maar de gehele lijn is nodig om een hogere mate van commitment aan organisatieverandering teweeg te brengen.

Ten tweede is het aan te bevelen om invulling te geven aan de in dit onderzoek onderkende drivers van alle vier de factoren van transformationeel leiderschap. Figuur 8 in bijlage 2 geeft een overzicht van de verschillende drivers van transformationeel leiderschap, met de daaraan gekoppelde effecten op de medewerkers wanneer invullen -dan wel geen invulling gegeven wordt aan deze drivers. Tevens wordt hierin aangegeven tot welke vorm van commitment dit leidt. Deze tabel kan als leidraad dienen bij de bewustwording van een team wat zich bezig gaat houden met een organisatieverandering.

Ten slotte is het belangrijk om stil te staan bij contextfactoren, met name de impact van de verandering op medewerkers. Hiervan is waargenomen dat een hoge impact op de medewerker, dan wel de afdeling, kan resulteren in een daling van commitment. Deze daling kan gecompenseerd worden door individuele behoeftes te vervullen en onzekerheid weg te nemen. Een belangrijk aspect is het structureel uitdragen van het doel verandering, alsmede met de rede waarom deze organisatieverandering plaats dient te vinden. Dit genereert begrip en bewustwording. Dit in combinatie met oog voor het individu waarbij geluisterd wordt -en invulling gegeven wordt aan de behoeftes van deze medewerkers zal resulteren in hogere vormen van commitment aan de organisatieverandering. Daarnaast is het aan te bevelen om een breed team samen te stellen welke gebruik maakt van een achterban. Op deze manier worden medewerkers betrokken binnen de organisatieverandering wat zal resulteren in draagvlak.

## 7.2. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Binnen het hoofdstuk methodologie zijn enkele beperkingen onderkend omtrent het gebruik van een casestudy voor dit onderzoek. In deze beperkingen liggen kansen voor verdere studie. Doordat data binnen dit onderzoek beperkt generaliseerbaar is, verdient het de aanbeveling om soortgelijke gevalstudies binnen andere contexten uit te voeren. Daar deze studie binnen een specifieke non-profit sector, de krijgsmacht, uitgevoerd is, kunnen vergelijkingen met organisaties in de profitsector in eerste aanleg mogelijk een schril contrast tonen vanwege het erg verschillende bedrijfskarakter. Wellicht is het beter om aanverwante casestudies initieel primair te richten op krijgsmacht(onderdelen) in andere landen, of in breder verband, in andere non-profitorganisaties. Wanneer binnen deze studies vergelijkbare resultaten worden verkregen, kunnen vergelijkbare studies binnen de profitsector alsnog interessant zijn om zo de empirie te verbreden. Daarnaast is het aan te bevelen om de in dit onderzoek veronderstelde drivers en relaties kwantitatief te toetsen, om zo te bezien of deze resultaten in bredere context standhouden.

Een andere suggestie voor vervolgonderzoek is een longitudinaal onderzoek, daar deze studie een beperkte duur kent waardoor daarmee een beperkte duur van de op handen zijnde organisatieverandering is onderzocht. Hill et al. (2012) suggereert dat transformationele leiders de grootste impact hebben aan het begin van dit proces. De in deze studie onderkende drivers en verbanden zijn onderkend aan het begin van de organisatieverandering. Een longitudinaal studie over de gehele periode van de organisatieverandering kan interessante inzichten geven over de effecten van deze drivers van transformationeel leiderschap op commitment aan organisatieverandering in verschillende fases. Een interessant vraagstuk is of de effecten van deze drivers veranderen binnen verschillende fases van de organisatieverandering en als deze veranderen, welke drivers er in andere fases effectiever zijn om de factoren van transformationeel leiderschap in te zetten ten behoeve van commitment aan organisatieverandering. Daarnaast is het interessant om te onderzoeken welk van de onderkende drivers het meest effectief is ten aanzien van commitment. Hierover is geen empirie in de literatuur gevonden.

Een interessant vraagstuk ten aanzien van commitment aan organisatieverandering kan zijn hoe het commitment van medewerkers zich ontwikkelt binnen de verschillende fases van een organisatieverandering. Wederom kan een longitudinaal studie hierover interessante inzichten verschaffen.

Tot slot is binnen dit onderzoek onderkend dat de mate van impact van de organisatieverandering een modererend effect heeft op de relatie van transformationeel leiderschap en commitment aan organisatieverandering. Ook hier kan een longitudinaal studie interessante inzichten verschaffen. Daarnaast kan het interessant zijn om breder onderzoek te doen naar het mogelijke bestaan van andere modererende contextuele effecten op de relatie tussen transformationeel leiderschap en commitment aan organisatieverandering. Met een mogelijke aanvulling om deze effecten binnen verschillende fases van de organisatieverandering te onderzoeken.

### 7.3. Reflectie

Deze reflectie bestaat uit een persoonlijke reflectie van de ervaring van de onderzoeker en uit een inhoudelijke reflectie, gericht op het onderzoek.

#### 7.3.1. Persoonlijke reflectie

Het doen van wetenschappelijk onderzoek en het opstellen van deze scriptie is voor mij een uitdagend en soms frustrerend proces geweest. Hier lagen een aantal factoren aan ten grondslag. Allereerst is de combinatie van dit onderzoek met een jong gezin en verantwoordelijk werk binnen een zwaar turbulente periode pittig geweest. Timemanagement is verreweg de grootste uitdaging gebleken. Het heeft de relatie met mijn vrouw en kinderen enigszins onder druk gezet, wat ook mijn gemoedsrust niet altijd ten goede kwam.

Een tweede issue was de scope van het door mij gekozen onderwerp. Aan de voorkant dacht ik een helder beeld te hebben van de concepten transformationeel leiderschap en commitment aan organisatieverandering. De interpretatie van deze theorieën ging daardoor vlot, wat in kort tijdsbestek leidde tot een conceptueel model voor dit onderzoek. Tijdens het analyseren van de resultaten bleek het aantal verschillende drivers van de factoren van transformationeel leiderschap aanzienlijk en complex, wat leidde tot frustratie omdat ik hierdoor het overzicht verloor en even geen beeld had hoe ik de concepten aan elkaar moest relateren. Hier bleek de hulp van medestudenten zeer waardevol.

Een laatste aspect dat ik wil benoemen is de keuze om dit onderzoek binnen de eigen organisatie uit te voeren. Dit geeft een dubbel gevoel. Aan de ene kant heeft deze keuze het onderzoek wezenlijk vereenvoudigd, wat ruimte en tijd bood om dit onderzoek deels in combinatie met mijn werk te doen. Aan de andere kant heb ik ervaren dat het lastig is om los te komen van mijn eigen vooringenomenheid. Met de kennis van nu weet ik niet of ik in eenzelfde context de volgende keer de keuze zou maken om een case te kiezen welke organisatorisch veel raakvlakken heeft met mijn positie binnen de organisatie. Wanneer ik een minder drukke en verantwoordelijke functie bekleed had, zou ik eerder genegen zijn om een case binnen een ander organisatiedeel te onderzoeken, dan wel een case buiten de organisatie, om zo mijn ervaring te verbreden.

Naast de eerdergenoemde punten kijk ik met een goed gevoel terug op een zeer leerzame onderzoeksperiode. Deze scriptie heeft mijn interesse in transformationeel leiderschap en organisatieverandering alleen maar groter gemaakt, waarbij het bestuderen van de literatuur mij veel nieuwe inzichten in de materie heeft opgeleverd. Het iteratieve proces van lezen, uitwerken en bijstellen van ideeën aan de hand van verbanden die plotseling helder werden, gaven mij veel energie. Daarnaast stelde dit onderzoek mij in staat om met collega's over deze onderwerpen te praten, wat leidde tot nieuwe inzichten en interessante invalshoeken. Deze gesprekken waardeer ik enorm. Het doorlopen van dit onderzoeksproces is een persoonlijke verrijking geweest waar ik met een trots gevoel op terug kijk.

#### 7.3.2. Reflectie op het onderzoek

De kwalitatieve methode die voor dit onderzoek is gebruikt wordt door de onderzoeker gezien als de juiste methode om met name het concept leiderschap te onderzoeken. Leiderschap is een breed

concept en kan op vele manieren belicht worden. Daarnaast berust leiderschap veelal op percepties welke anderen daarop hebben. Door het uitvoeren van een semigestructureerd interview binnen een casus van een lopende organisatieverandering is de onderzoeker in staat geweest om deze percepties in kaart te brengen en een beeld te geven van de onderliggende drivers van transformationeel leiderschap en een zorgvuldige inventarisatie te maken van de invloed van deze drivers op commitment aan organisatieverandering, om op basis daarvan tot conclusies te komen. Om de contributie van dit onderzoek op waarde te schatten, is het van belang om stil te staan bij de beperkingen. Binnen hoofdstuk 3.4 is reeds stil gestaan bij enkele beperkingen op het gebied van data-collectie en data-analyse. Deze kunnen worden samengevat in: beperkingen in het ontwerp van het onderzoek (de beperkte casegrote en het aantal interviews), de onervarenheid van de onderzoeker bij het doen van kwalitatief onderzoek en beperkingen binnen de interviews zelf (medium). Daarnaast zijn er additionele beperkingen geïdentificeerd welke hieronder worden besproken.

Een onderkende beperking van dit onderzoek is de groep betrokkenen aan de organisatieverandering welke geïnterviewd zijn. Omdat dit onderzoek plaatsvond aan het begin van de oprichting van het ACC waren in deze fase enkel officieren betrokken. De onderzoeker heeft binnen deze populatie een zo representatief mogelijke steekproef getrokken, maar onderkent dat hierbinnen geen onderofficieren zijn opgenomen. Om een zo goed mogelijk beeld van de zienswijze op leiderschap en commitment aan organisatieverandering te verkrijgen, moet op ieder niveau geïnterviewd worden op het moment dat deze niveaus betrokken worden binnen de organisatieverandering. Hierdoor ontstaat er een breder beeld over de correlatie tussen de concepten. Een medewerker kan vanwege de hiërarchische afstand andere transformationele leiderschapsdrivers behoeven om die persoon aan de organisatieverandering te committeren als de groep uit deze studie. Onderzoek in een later stadium van de organisatieverandering, waarbij ook de medewerkers betrokken zijn, kan hierdoor mogelijk andere inzichten verschaffen omtrent de zienswijze op leiderschap.

Daarnaast is de correlatie tussen transformationeel leiderschap en commitment aan organisatieverandering opgesteld, zonder rekening te houden met contextuele factoren. Deze effecten zijn echter wel waargenomen en hadden een sterk modererend effect op de relatie tussen transformationeel leiderschap en commitment aan organisatieverandering. Deze onderkenning is in de theorievorming en het conceptueel model niet meegenomen.

Als laatst was het doel van dit onderzoek om op een kwalitatieve manier te onderzoeken hoe transformationeel leiderschap bij kan dragen aan commitment aan organisatieverandering. De insteek van dit onderzoek is niet gericht op deductieve toetsing en statistische generalisatie omdat het onderzoeken van een enkele case hiervoor te beperkt is. Hierdoor kunnen de resultaten uit dit onderzoek niet direct doorvertaald worden in allesomvattende theorieën omtrent de wijze waarop transformationeel leiderschap ingezet kan worden om het commitment van medewerkers aan organisatieverandering te verhogen. Hiervoor is verder onderzoek nodig.

## Bibliografie

- Abrell-Vogel, C., & Rowold, J. (2014). "Leaders" commitment to change and their effectiveness in change - a multilevel investigation. *Journal of Organizational Change Management* 27(6), 900-921.
- Aertsen, P. (2011). *Onderzoek doen binnen de eigen organisatie*. Rotterdam: Promanad.
- Allen et al. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, 83-93.
- Antonakis et Al. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 261-295.
- Antonakis, J., & Day, D. V. (2012). *The Nature of Leadership*. Los Angeles: Sage.
- Antonakis, j., & House, R. J. (2002). The Full-Range leadership theory: the way forward. *Transformational and Charismatic leadership*, 3-33.
- Arenas et Al. (2017). Transforming Future Air Force Leaders of Tomorrow - A Path to Authentic Transformational Leadership. *Air & Space Power Journal* v31, 18-33.
- Armenakis, A., & Bedeian, A. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management* 25(3), 293-315.
- Attaran, M. (2004). Exploring the relationship between information technology and business process reengineering. *Information & Management* 41, 585-596.
- Avolio et al. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of organizational behavior* 25, 951-968.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1999). Re-Examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 441-462.
- Baez, B. (2002). Confidentiality in qualitative research: reflection on secrets, power and agency. *Qualitative Research* 2(1), 35-68.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. Washington: American Psychological Association.
- Bauer, M., & Gaskell, G. (2000). *Individual and Group Interviewing*. In *Qualitative REsearch with Text, Image and Sound*. London: SAGE Publication Ltd.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *The Academy of Management Journal* 35(1), 232-244.
- Boockenooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *The Journal of Applied Behavioral Science* 46(4), 500-531.
- Bouckenooghe et al. (2015). Herscovitch and Meyer's three-component model of commitment to change: Meta-analytic findings. *European journal of Work and Organizational Psychology* 24(4), 578-595.



- Bridges, W., & Mitchell, S. (2000). *Leading Transition: A New Model for Change*. Berlin, Eaton & Associates Ltd.
- Brown et al. (2017). Understanding the change-cynicism cycle: The role of HR. *Human Resource Management* 56(1), 5-24.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1-34.
- Bryman, A. (1984). The Debate about quantitative and qualitative research: A question of method or epistemology? *The British Journal of sociology*, 75-92.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Burnes, B. (2011). Why Does Change Fail, and What Can We Do About It? *Journal of Change Management*, 445-450.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Busari et Al. (2020). Transformational leadership style, followership, and factors of employees reaction towards organizational change. *Journal of Asia Business studies*, 181-209.
- C-ACC i/o. (2021, 2 19). Transitieplan Air Combat Command. Breda, Nederland.
- Cheung et al. (2018). Are they true to the cause? Beliefs about organizational and unit commitment to sexual harassment awareness training. *Group & Organization Management* 43(4), 531-560.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: a literature review. *Human Resource Management*, 479-500.
- Commandant Luchtstrijdkrachten. (2020, 11 13). projectopdracht oprichting Air Combat Command. Breda.
- Conner, D., & Patterson, R. (1982). Building commitment to organizational change. *Training and Development Journal*, 18-30.
- Cunningham et al. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75, 377-392.
- D' Aveni, R. (1994). *Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: Free Press.
- Dambrin et al. (2007). Control and change - Analysing the process of institutionalisation. *Management Accounting Research* 18(2) , 172-208.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories form Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 532-550.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2014). *Qualitative methods in business research*. London: SAGE Publications.
- Fedor et al. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel psychology* 59, 1-29.

- Ford et al. (2003). Distinguishing organizational from strategy commitment: Linking officers' commitment to community policing to job behaviors and satisfaction. *Justice quarterly* 20(1), 159-185.
- Fry, L. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly* 14, 693-727.
- Gersick, C. J. (1991). Revolutionary Change Theories: A Multilevel Explorariion of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *the Academy of Management Review*, 10-36.
- Gigliotti et al. (2019). The role of perceived organizational support in individual change readiness. *Journal of Change Management* 19(2), 86-100.
- Gilbert, C. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal* 48(5), 741-763.
- Gioia et al. (2012). Seeking Qualitive Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organisational Research Methods*, 15-31.
- Gong et al. (2009). Human resource management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology* 94(1), 263-275.
- Grady, V. M., & Grady, J. D. (2013). The Relationship of Bowlby's attachment theory to the persistent failure of organizational change initiatives. *Journal of management*, 206-222.
- Greenwood, R., & Hinings, C. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New institutionalism. *The Academy of Management Review*, 1022-1054.
- Greenwood, R., & Hinings, C. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism. *The Academy of Management Review* 21(4), 1022-1054.
- Hamstra et al. (2011). Transformational-transactional leadership styles and followers regulatory focus. *Journal of Personal Psychology* 10(4), 182-196.
- Herold et Al. (2008). The effect of Transformational and Change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 346-357.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology* 87(3), 474-487.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management* 5(2), 121-151.
- Hill et Al. (2012). Building employee commitment to change across organizational levels: the influence of hierarchical distance and direct managers' transformational leadership. *Organizational Science*, 758-777.
- Hon, A., & Crant, J. (2014). Overcoming resistance to change and enhancing creative performance. *Journal of Management* 40(3), 919-941.
- Jones, S., & van de Ven, A. (2016). The changing nature of change resistance: An examination of the moderating impact of time. *Journal of Applied Behavior Science* 52(4), 482-506.

- Judge et Al. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 107-122.
- Kaiser, K. (2009). Protecting respondent confidentiality in qualitative research. *Qualitative Health Research* 19(11), 1632-1641.
- Kelly, D., & Amburgey, T. (1991). Organizational inertia and momentum. *Academy of Management Journal* 34(3), 591-612.
- Koninklijke Luchtmacht. (2017, juni). *Brochure 5e generatie Luchtmacht*. Opgehaald van intranet Defensie.
- Koninklijke Luchtmacht. (2017, juni). *Op weg naar de 5e generatie Luchtmacht*. Opgehaald van Intranet Defensie.
- Koninklijke Luchtmacht (Regisseur). (2021). *5th Gen gedrag* [Film].
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business School Press*, 96-103.
- Kotter, J. P. (2007). Leading change why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 96-103.
- Krouwel et al. (2019). Comparing Skype (video calling) and in-person qualitative interview modes in a study op people with irritable bowel syndrome - an exploratory comparative analysis. *Medical Research Methodology*, 1-9.
- Li et al. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behaviour: the role of thriving at work and autonomy orientation. *Journal of Organizational Change Management* 29(5), 732-750.
- Lo et Al. (2010). Does transformational leadership style foster commitment to change? the case of higher education in Malaysia. *Social and Behavioral Science*, 5384-5388.
- Loo et al. (2017). Impact of Transformational leadership an the mediating effect of employees' perception of organizational change on affective, normative and continuance commitment. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economics* 3(2), 185-198.
- Lowe, K. B., Kroeck, G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 385-425.
- Lucey, J. J. (2008). Why is the failure rate for organisation change so high? *Management Services*, 10-18.
- Luscher, L., & Lewis, M. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal* 51(2), 221-240.
- Luyt, J. (2016, juni 10). *Dagorder Commandant Luchtstrijdkrachten*. Opgehaald van Internetportaal Koninklijke Luchtmacht: [http://intranet.mindef.nl/klu/actueel/weblog-Isk/20160614\\_Weblog\\_C\\_LSK\\_01.aspx](http://intranet.mindef.nl/klu/actueel/weblog-Isk/20160614_Weblog_C_LSK_01.aspx)
- Maetz et al. (2002). Does organizational commitment fully mediate constituent commitment effects? A reassessment and clarification. *Journal of Applied Social psychology* 32(6), 1300-1313.

- Marks, M. (2006). Workplace recovery after mergers, acquisitions and downsizing: Facilitating individual adaption to major organizational transitions. *Organizational Dynamics* 35(4), 384-398.
- Maruster, L., & Gijzenberg, M. (2013). *Qualitative Research Methods*. London: SAGE Publications Ltd.
- Meyer et al. (2011). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Transnational Management* 16, 239-251.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 61-89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace - Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 299-326.
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-constructualization. *Human Resource Management Review* 20, 283-294.
- Michaelis et al. (2010). Shedding light on followers' innovation implementation behavior - the role of transformational leadership, commitment to change, and climate for initiative. *Journal of Managerial Psychology* 25(4), 408-429.
- Miller, D. (2010). Successful change leaders: what makes them? What do they do that is different? *Journal of Change Management* 2(4), 359-368.
- Nazim et al. (2014). Effects of leadership styles on job satisfaction, organizational citizenship behavior, commitment and turnover intention (empirical study of private sector schools' teachers. *Journal of Life Science* 11(3), 175-183.
- Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The leadership quarterly*, 49-68.
- Neves, P. (2009). Readiness for change: contributions for employee's level of individual change and turnover intentions. *journal of Change Management* 9(2), 215-231.
- Northouse, P. (2015). *Leadership: Theory and Practice*. Sage publication.
- Oreg, S. (2018). Resistance to change and performance: Toward a more even-handed view of dispositional resistance. *Journal of Applied Behavioral Science* 54(1), 88-107.
- Paper, D., & Chang, R.-D. (2005). The state of business process reengineering: A search for succes factors. *Total Quality Management* 16(1), 121-133.
- Pervin, L. (1996). *The science of personality*. New York: Wiley.
- Plowman et al. (2007). The emergence and Amplification of Small Change. *The Academy of Management journal*, 515-543.
- Rafferty et al. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management* 39(1), 110-135.
- Renjith et al. (2015). Transformational leadership in nursing. *International Journal of Scientific Research and Management Studies* 2(2), 112-118.
- Rhoades et al. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology* 86(5), 825.

- Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994). Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. *The Academy of Management Journal*, 1141-1166.
- Rowold, J., & Heinritz, K. (2007). Transformational and Charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and CKS. *The leadership quarterly*, 121-133.
- Saldana, J. (2013). *The coding manual for qualitative research*. London: SAGE Publicatons.
- Sectie communicatie ACC. (2020, december 17). *Talking Points oprichting ACC*. Opgehaald van Intranet Defensie.
- Sectie communicatie ACC. (2021, januari 15). *Communicatieplan Air Combat Command*. Opgehaald van Intranet Defensie.
- Seggewiss et al. (2019). Testing interactive effects of commitment and perceived change advocacy on change readiness: Investigating the social dynamics of organizational change. *Journal of Change Management* 19(2), 122-144.
- Shamir, B. (1991). meaning, Self and motivation in Organizations. *Organization Studies*, 405-425.
- Thuy, N., & Van, P. (2020). Employee commitment to orrganizational change with the role of job satisfaction and transformational leadership. *Technium Social Sciences Journal* 2(1), 1-17.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do Transformational leaders enhance their follower's daily work engagement? *The leadership quarterly*, 121-131.
- Tinoco, J., & Arnaud, A. (2013). The transfer of military culture to private sector organizations: a sense of duty emerges. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* 17(2), 37-62.
- Tracey, B. J., & Hinkin, T. R. (1998). Transformational Leadership or Effective Managerial Practices? *Group & Organization Management*, 220-236.
- Tucker, R. C. (1968). The Theory of Charismatic Leadership. *Daedalus* 97(3), 731-756.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A Metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 171-222.
- Tushman, N. D. (1995). *Types of organizational change: From incremental improvement to discontinuous transformation*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management* 37(4), 1228-1261.
- Weick, K., & Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Rev. Psych* 50, 361-386.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 285-305.
- Zou et al. (2018). The capacity to innovate: A meta-analysis of absorptive capacity. *Innovation-Management Policy & Practice* 20(2), 87-121.

## Bijlage 1: Interview guide

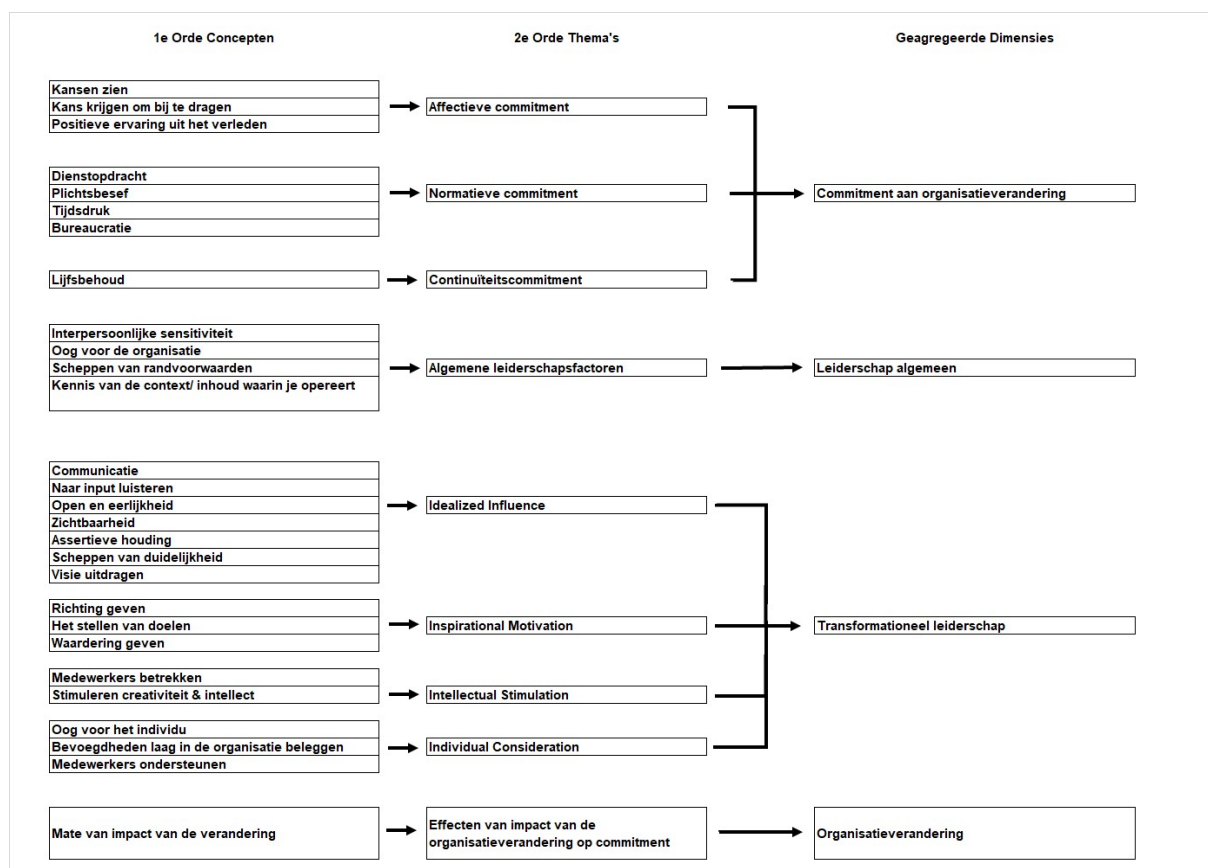
Dank voor uw deelname aan dit onderzoek. Dit onderzoek is erop gericht om te onderzoeken hoe leiderschap ervoor kan zorgen dat medewerkers een actieve bijdrage leveren binnen organisatieverandering. Dit wordt door middel van interviews uitgevoerd, waarna de resultaten aan de literatuur gespiegeld worden.

Dit onderzoek is volledig anoniem. Citaten uit het interview worden geanonimiseerd opgenomen binnen de resultaten van het onderzoek. Heeft u er bezwaar tegen dat het interview wordt opgenomen? De opname wordt direct na het transcriberen verwijderd.

1. Wilt u uw zelf voorstellen en uitleggen welke rol u binnen de transitie naar het ACC heeft?
2. Leiderschap
  - a. Wat verstaat u onder leiderschap?
  - b. Idealized Influence
    - i. Welk gedrag moet een leidinggevende laten zien om u te motiveren bij te dragen aan het ACC?
    - ii. Wordt er een gezamenlijk doel uitgestraald over de toekomst van het ACC?
  - c. Inspirational Motivation
    - i. In hoeverre wordt er een sterke visie uitgedragen over het ACC?
      1. Werkt deze visie motiverend voor u?
    - ii. Enthousiasmeert de communicatie omtrent het ACC u om hieraan bij te dragen?
  - d. Intellectual Stimulation
    - i. In hoeverre wordt creativiteit binnen het startteam van het ACC gestimuleerd?
    - ii. Hoe worden uw capaciteiten ingezet binnen het startteam van het ACC?
  - e. Individualized Consideration
    - i. Hoe ervaart u de manier waarop er binnen het startteam van het ACC gebruik gemaakt wordt van uw inbreng?
    - ii. In hoeverre wordt er geluisterd naar zaken die u bezighouden?
3. Commitment aan organisatieverandering (Commitment to Change Questionnaire)
  - a. Wat motiveert u om bij te dragen aan de opbouw van het ACC?
  - b. Affective commitment aan organisatieverandering
    - i. Is het ACC in uw ogen een strategische vertetering voor de KLu? Waarom?
  - c. Normatieve commitment aan organisatieverandering
    - i. Ziet u het als uw plicht om bij te dragen aan deze organisatieverandering  
Waarom?
  - d. Continuïteitscommitment aan organisatieverandering
    - i. Ervaart u een grote druk om bij te dragen aan deze organisatieverandering?  
Waarom?
  - e. Heeft de opgedragen reductie invloed op uw motivatie om bij te dragen aan de opbouw van het ACC?

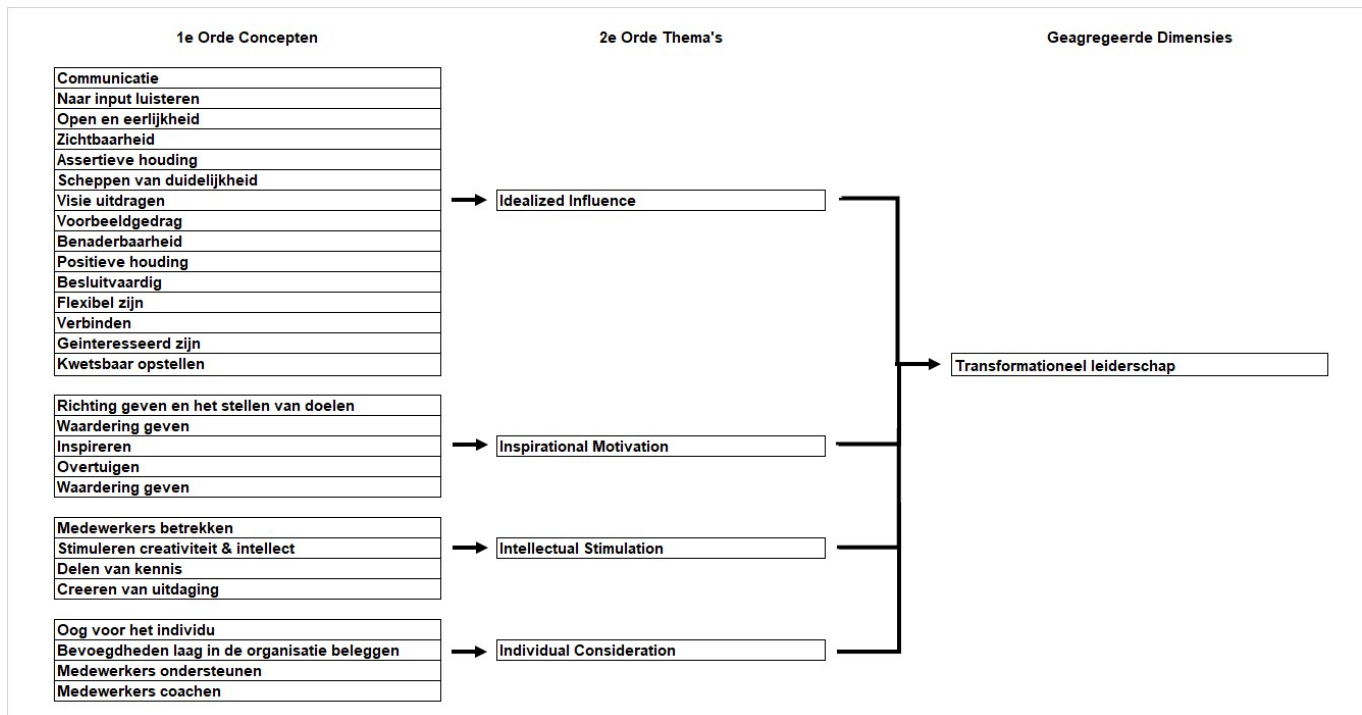
## Bijlage 2: Resultaten

### Coding tree bevindingen



Figuur 6: Coding tree

Coding tree transformationeel leiderschap



Figuur 7: Totaaloverzicht Transformationele leiderschapsdrivers



Effecten van drivers met daaraan hun commitmentvorm gekoppeld

Transformationele Factor	Driver	Effect bij positieve invulling	Effect bij gebrek aan invulling	
Idealized Influence	Communicatie	Motivatie om bij te dragen	Gelatenheid ten aanzien van de verandering	
	Naar input luisteren	Energie/ draagvlak/ waardering	Verlies energie/ draagvlak/ waardering	
	Open en eerlijkheid	Goodwill/ intrinsieke motivatie	Verlies draagvlak	
	Zichtbaarheid	Waardering/ waardevolle input medewerkers	Afstand tussen leidinggevende en medewerkers	
	Assertieve houding	Assertieve medewerkers	Passieve medewerkers	
	Scheppen van duidelijkheid	Begrip tav de organisatieverandering	Geen inzicht in nut/ noodzaak organisatieverandering	
Inspirational Motivation	Richting geven	Energie/ intrinsieke motivatie/ neuzen dezelfde kant op	Onduidelijkheid/ conformerende houding	
	Het stellen van doelen	Vertrouwen	Onduidelijkheid/ conformerende houding	
	Waardering geven	Motivatie	Verlies motivatie/ conformerende houding	
	Intellectual Stimulation	Medewerkers betrekken	Draagvlak/ verantwoordelijkheid/ waardevolle input medewerkers	Conformerende houding met weinig eigen initiatief
		Stimuleren creativiteit & intellect	Ontwikkeling mens en organisatie/ draagvlak/ open blik tav verandering	Vaste denkpatronen/ dalen flexibiliteit tav organisatieverandering
	Individual Consideration	Oog voor het individu	Ontwikkeling medewerker/ Positieve houding	Afstand tussen leidinggevende en medewerkers
Bevoegdheden laag in de organisatie beleggen		Betrokkenheid/ positieve houding/ onvoorziene resultaten	Demotivatie door kaders en hekken	
Medewerkers ondersteunen		Waardering/ proactieve houding	Onzekerheid/ angst voor functie	

Affectieve commitment
Normatieve commitment
Continuïteitscommitment
Verlies van commitment

Figuur 8: Effecten drivers met hun commitment

Tabel 1: 1e-orde codes en 2e-orde thema's

#	Citaten	1e order codes	2e order thema's
1	Ik ben wel overtuigd dat de richting die we met het ACC ingaan kan bijdragen aan de inrichting van een betere organisatie. Dus ik heb wel de interne drive om daaraan bij te dragen en ik zie daar ook wel de kansen in	Kansen zien	Affectieve commitment
2	Allereerst omdat ik zie dat het nodig is. Ik heb wel een eigen drive omdat bepaalde zaken anders moeten. Dat is voornamelijk ingeven vanwege de F35, omdat die hele aansturing van die operatie anders moet		
3	En dat je op zo'n manier eigenlijk de kans krijgt om zoiets grootste aan te pakken, ja daar word ik wel blij van	Kans krijgen om bij te dragen	
4	Ik vind het wel een hele eer om te mogen doen en dat ik daarvoor gevraagd ben		
5	En wat voor mij ook wel commitment geeft voor de verandering, is dat er ook voorbeelden zijn van dat een organisatie kan werken die in een command is ingericht. Zoals bij het DHC bijvoorbeeld. [...] Maar daar zie je ook wel vanuit de centrale A structuur dat dat ook wel kan werken. Dat geeft in ieder geval voor mij het idee dat het zinvol is en dat je dus ook mee moet in die verandering	Positieve ervaring uit het verleden	
6	Het is mooi dat je kan nadenken over ideeën, alleen we zijn er al heel lang mee bezig en er zijn tot nog toe weinig resultaten. Ik denk als je het resultaat ziet dat je kan zeggen, ik heb ook echt wat kunnen bijdragen		
7	Ja, en ik begon wel zo, enigszins van nou, dit is een moetje, dit moet ik uitvoeren en ik wist niet echt wat het plan was [...] Maar achteraf ja, ben ik op zich wel blij hier deel van uitgemaakt te hebben	Dienststopdracht	Normatieve commitment
8	Als ik daar te veel in gehamperd was, van ja leuk idee en er waren eigenlijk stiekem allemaal plannetjes gemaakt, dan had je mij wel verloren along the road. Dan was ik wel echt afgehaakt en dan had ik het meer uitgevoerd, als in ja, het moet		
10	Dus als de leider zegt van je moet een organisatie opbouwen, dan is dat je taak		
9	Dat wil niet zeggen dat ik het overall mee eens bent, maar ik heb wel die loyaliteit	Plichtsbesef	
11	Tenzij ik echt gewoon tijdsdruk hebt, dan klap ik ook gewoon door en dan heb ik echt zoiets heb van het moet gewoon zo gebeuren. Ja dan is het echt van alles overboord	Tijdsdruk	

12	Ik had vanaf het begin af aan, met name hoe we daarbij betrokken zijn wel het idee van: onze input is belangrijk, dus dat wordt zeker niet minder doordat je ziet dat er ook dingen mee gedaan worden. Alleen je loopt er wel tegenaan dat het één van de projecten is die loopt en dat je dus niet voltijd je handen eraan vrij kan maken		
13	Het liefst hadden we echt op proces gericht, van hé, hoe moet je nu een nieuwe organisatie bouwen op basis van processen, alleen wordt het toch weer in harkjes gedrukt van mensen vanwege de tijdsdruk en vanwege de financiële kaders	Bureaucratie	
14	Maar ik ga wel defensies dat soort gesprekken in. In plaats van een open mind ga erin van kut, ik moet wel mijn plekje veroveren. [...] Als ik een extra vent wil hebben dan denkt een ander, dat kost mij een extra vent en dan gaan wij tegen elkaar op zitten bieden, terwijl we niet kijken van, wat willen we nu met die persoon bereiken en even samen komen van, wat willen we nu eigenlijk bereiken	Lijfsbehoud	Continuïteitscommitment
15	Vanuit het verleden hebben we er al een hoop tijd en energie in gestoken, onder andere in die X-matrix. En ik wil gewoon graag zien, dat voor zover mogelijk dat op basis van de juiste informatie en de juiste inputs, de juiste beslissingen genomen worden	Zekerstellen taakuitvoering/ processen	
16	Ik heb er wel een bepaalde terughoudendheid in, want ik vind het niet juist, want we hebben vanuit de uitvoerende kant al een aantal reorganisaties gedaan, [...] waarbij ze eigenlijk te diep gesneden hebben. [...] Dan vind ik het niet helemaal kloppen dat dadelijk nog een keer wordt gekeken wat ze in dat deel kunnen halen	Behoud functies	
17	Ik denk dat mensen er ook rekening mee gehouden hebben. Ik heb het idee dat de secties met een vork geschreven hebben is een beetje overdreven, maar dat mensen hier rekening mee gehouden hebben		
18	Je hebt hele toolboxes aan manieren om aan te sturen. De ene wil heel veel duidelijkheid, [...] en met een ander moet je gewoon in gesprek en aangeven wat je probeert te bereiken zodat die zelf daar de ruimte heeft om zijn eigen weg in te vinden. Daar tussenin heb je een heel scala aan persoonlijkheden, dus daar moet je als leidinggevende mee om kunnen gaan en mee spelen	Interpersoonlijke sensitiviteit	Algemene leiderschapsfactoren
19	Ja, voor mij leiderschap, en vooral als je het betreft op de reorganisatie staat het voor dat je open moet staan voor je mensen. Je moet een gevoel hebben voor wat er leeft bij hun en kijken waar de behoefte zit waar jij in kunt voorzien zoals de mensen duidelijk uit geven		

en richting geven. Mensen daarin helpen en ondersteunen

<p>20 Dus het werkt een beetje tweeledig op leiderschap: de ene kant ben je er voor de belangen van de mensen te behartigen. Maar ook om de belangen van de organisatie te behartigen, en dan moet je als leider zorgen ervoor dat die balans klopt</p>	<p>Oog voor de organisatie</p>
<p>21 Leiderschap is voor mij een afweging tussen het organisatiebelang en het personeelsbelang en daar een goede balans in zien te vinden. En die botsen nog wel eens, persoonlijk belang en organisatie belang. En dan is het een teken van leiderschap, hoe daarmee om te gaan en hoe dat in een bepaalde richting te kunnen krijgen, zodat beide partijen toch tevreden zijn met het resultaat</p>	
<p>22 Natuurlijk heb je jouw rol richting de organisatie en dat is om te zorgen dat je de reorganisatie en de nieuwe organisatie weg kan zetten. Maar richting de medewerkers moet je ervoor zorgen dat de individuele medewerker ook het belang van de reorganisatie inziet en daar ook zijn plekje in vindt</p>	
<p>23 Het scheppen van de juiste voorwaarden zodat de mensen hun werk kunnen doen [...] Het eerste is de duidelijkheid van taken. Dus zorgen dat mensen weten wat ze moeten doen. Zorgen dat zij de middelen hebben om dat te doen. Zorgen dat ze bij je terecht kunnen als ze daarin, of vastlopen, of andere dingen moet doen, dus is een stukje escalatie</p>	<p>Scheppen van randvoorwaarden</p>
<p>24 Wat is een leider, maar leiderschap zelf, de mensen de juiste middelen en motivatie geven om te laten doen want ze moeten doen. Of wat jij wilt dat ze doen, of de organisatie wilt dat ze gaan doen.</p>	
<p>25 En je moet eigenlijk, zo zit ik erin, zorgen dat die mannen die binnen jouw elementen vallen, dat die gefaciliteerd zijn en dat hun werk kunnen doen</p>	
<p>26 Dat betekent dat je dan een bepaald fundament moet hebben. Enigszins kennis van zaken of van de kennis van de context waarin je werkt. Het hoeft niet allebei te zijn. Ik vind dat je dus ook in die rol niet altijd van de inhoud hoeft te zijn, omdat je daar ook je mensen voor hebt, maar dat je wel moeten weten dat als je niet van de inhoud bent, in welke context je opereert.</p>	<p>Kennis van de context/ inhoud waarin je opereert</p>

27 *Leiderschap houdt voor mij in dat, als ik dat naar mij persoonlijk trek. Is dat ik een beeld moet hebben, van waar wil de organisatie naartoe, hoe zie ik dat? Kan ik daar ook nog enigszins zelf een bijdrage aan leveren*

28	De key to succes zit hem denk ik wel in de manier waarop je de opdracht geeft	Communicatie	Idealized Influence/ gedrag
29	Geïnformeerd en gehoord, dat wordt erg gewaardeerd		
30	En dan ging ik gewoon een zeepkist praatje houden. Gewoon van wat speelt er? Wat leeft er? Waar gaan we naartoe? Waar loop ik tegen aan? Wat is belangrijk voor jullie om te weten? Ik kreeg er wel gewoon goede feedback op. Ik merkte wel dat met name de mensen die heel erg zorgen hadden over later, dat die dan weer wat rustiger werden		
31	Mensen gaan weg met een opdracht en je hoort er nooit meer wat van. Dat kan je 1x doen, dat kan je 2x doen en op een gegeven moment denken mensen, waar doe ik het nog voor. Dus je moet daar wel een vinger aan de pols houden		
32	Als ik niet goed geïnformeerd wordt en niet betrokken wordt bij zaken, dan ga je er automatisch meer gelaten in staan, dan wanneer je wel actief benaderd wordt		
33	We moeten altijd in dat verhaal zeggen: waarom doen we dit ook alweer? [...] dan krijg je veel meer het gevoel van, ow ja, het is logisch dat je moet veranderen en dan ga je ook eerder veranderen		
34	Daarvoor hebben we onder andere naar die orgaanbeschrijvingen gekeken en daar een aantal vragen over gesteld aan het startteam, die de commodore ook meeneemt en daar krijg ik dan wel energie van, van ok dan wordt het in ieder geval meegenomen	Naar input luisteren	
35	Maar ja goed, het is ook wel heel belangrijk om te luisteren wat die input zijn voor het creëren van draagvlak		
36	Ik heb daar nu twee van de drie sessies bijgewoond en ik voel me wel gewaardeerd. Ik krijg die feedback terug van [...], dat die elke keer blij is met de input die we leveren vanuit [...]. Dus dan voel je je wel gewaardeerd en krijg je wel het idee dat er naar je geluisterd wordt		
37	Jee, jee. Ja er is wel ruimte voor, wat ik nu nog merk is dat het nu nog wel een beetje voorbehouden is aan het startteam		

- 38 En dat commentaar had ik meegegeven in de orgaanbeschrijving naar de [...] toe en daar kreeg ik van te horen: ons idee, dat vinden ze maar niks, daar doen ze niks mee. [...] Dat was echt voor mij een doodoener die middag, ja, er wordt gewoon niet naar me geluisterd
- 
- 39 Als je zelf openheid geeft. Ja, mijn ervaring is, dan krijg je zo vaak hele mooie dingen terug. [...] En dan kom je weer terug op die openheid, dat voorbeeld wat ik net had met die luitenant. Als je daar dus open over bent, blijktbaar doet dat iets met mensen
- 40 Open en eerlijkheid is denk ik een hele belangrijke. [...] Ik heb bijvoorbeeld best wel problemen met "hou dit maar even stil". Dat trek ik heel matig
- 41 Ik hoop in ieder geval dat alle secties er ook zo in staan dat dat ze zich daar bewust van zijn en dat we misschien nu niet de 100 procent oplossing krijgen [...] zodat we dan slim op die koppelvlakken tussen die secties samengewerkt moet worden en niet een hek om je eigen clubje om dat dan te beschermen. Zo hoop ik niet dat dadelijk de kaarten liggen want dan komen we niet verder. Want dat iedereen dan met die reorganisatie mindset naar het werk kijkt.
- 
- 42 Eén ding wat mij eigenlijk bijna nooit lukt, is mijn gezicht laat zien en ik weet dat dat erg gewaardeerd wordt. Soms lukt dat wel, maar veelal lukt dat niet. En ja, door dat niet te doen ontstaat er toch een beetje een afstand
- 43 Ik ben voorstander van dat in dit geval de nieuwe commandant ook de ruimte krijgt om gewoon mensen te bezoeken en met de mensen te praten, want zo hoort hij niet alleen van de lijn wat er speelt, maar hoort hij het ook van mensen en ook de zorgen die de mensen hebben. Als ik het als tussenlaag zeg, wordt dat misschien toch anders ervaren dan als een medewerker dat tegen hem zegt
- 44 Ook binnen [...] heb ik op gegeven moment tijdens een werkoverleg mijn gezicht laten zien en vertelt waar we mee bezig zijn. Dan krijg je denk ik, ten eerste heel veel begrip voor waar we mee bezig zijn en ten tweede krijg je daar een heleboel mooie dingen op terug, van hebben jullie daaraan gedacht?"
- 
- 45 Nou, ik vind persoonlijk, en dat begint weer bij een leider. Ik vind dat C-ACC in zijn rol als leider die kar moet trekken. Doet hij dat goed door te beginnen. We zijn ook echt wel begonnen met een strategie en een visie

- 46 Dan merk je de eerste keer en dan is het beetje haperend weet je wel, dat waren ze niet gewend. Na een paar keer dan komen ze niet eens meer met een plan maar dan hebben ze meteen de oplossing uitgewerkt voor 80%, nou helemaal top
- 47 Want ik denk zelf dat als je te veel guidance gaat geven, te veel in een keurslijf gaat drukken dat dat mensen uiteindelijk ook een soort van passief maakt
- 48 Maar goed joh, ik loop gewoon lekker vrolijk mee en op een gegeven moment zeg ik, joh [..], ik ben klaar met het trekken aan dit dooie paard. Ik hoor wel wanneer ik weer input kan leveren
- 49 Het is echt geen onwil bij veel mensen, maar ook gewoon soms even van sorry, druk, tijdsdruk [..]. Ram je voet ertussen
- 
- 50 Duidelijk zijn wat je van de mensen verwacht Scheppen van duidelijkheid
- 51 Het eerste is de duidelijkheid van taken. Dus zorgen dat mensen weten wat ze moeten doen
- 52 Ja, voor mij leiderschap, en vooral als je het betreft op de reorganisatie staat het voor dat je open moet staan voor je mensen. Je moet een gevoel hebben voor wat er leeft bij hun en kijken waar de behoefte zit waar jij in kunt voorzien zoals de mensen duidelijk uit geven en richting geven. Mensen daarin helpen en ondersteunen. Dat is voor mij in algemene zin hoe ik leiderschap zie ten aanzien van de reorganisatie
- 53 Maar uiteindelijk wil toch gewoon iedereen weten van wat betekent dat voor mij, waar heb ik mijn plekje in de nieuwe organisatie, heb ik nog een plekje in de nieuwe organisatie? Ik denk dat dat als leider richting de medewerkers, dat hij een belangrijke rol heeft
- 54 En ik ben wel iemand die die duidelijkheid geeft. [..], maar ik wil veel meer eigenlijk iemand beschermen
- 
- 55 Ik denk dat het heel belangrijk is om een goede visie te hebben, die stip op de horizon, daar ben je uiteindelijk leidinggevende voor [..] Die moet je wel duidelijk uitdragen want als ze op dat pad zitten moeten ze af en toe even kunnen kijken welke kant we op gaan. Zodat je weet dat je met z'n allen dezelfde kant op gaat. Als je dat niet hebt, dan gaan er allerlei eigen interpretaties ontstaan waardoor er allemaal sterretjes bijkomen, de ene meer in het noorden, de andere meer in het zuiden en voor je het weet loop je als wolk alle kanten op

- 56 Maar we moeten we het ook alweer voor? Wat zijn nou de grote lijnen? Wat is nou het einddoel? Waar gaan we dan ook alweer heen? Dat is heel belangrijk, dat je dus niet en die details blijft hangen als je een verandering begeleid en dat je dus inderdaad wel echt een visie hebt
- 57 Het verhaal begint bij: wat is dat gezamenlijke doel? Dus hij probeert dat wel altijd naar dat doel te trekken, naar die visie en strategie, en hij probeert nu ook, de laatste tijd wat beter, ook in de externe communicatie, dus meer dat why te vertellen
- 58 Want ik denk dat verandering heel belangrijk is door te beginnen met the why: dus waarom. [...] Dus van binnenuit, [...] We beginnen heel vaak met verandering van nou, dat is de opdracht dus daar gaan we heen. [...] maar waarom moeten we dan bouwstenen hebben? Waarom moeten we dan commands hebben? Wat is er dan niet goed nu? Daar moet je mee beginnen. [...] als die why onder mijn voeten weg zou vallen, dan wordt het wel heel moeilijk om zo'n verandering uit te dragen. Dan word je gewoon een botte lul die gewoon even binnenkomt met een mandaat, met de macht in plaats van het gezag wat die krijgt om iets te doen
- 59 Als je in het totaal plaatst en dan bedoel ik niet alleen de visie van het ACC, maar de visie waarom we commands hebben en waarom we een robuuste squadrons willen hebben en wat daar de kracht van is, denk ik dat het motiveert kan werken als we het verhaal goed doen
- 60 Ja, zeker ook als je reorganisaties in gaat dan denk ik dat je goed je verhaal neer moeten zetten voor de groep. Ik denk dat als je zelf geen visie hebt dan haken mensen af
- 61 Nogmaals dat verhaal en communiceren en het type leiderschap. Die drie dingen dat maakt of breekt natuurlijk hoe succesvol een verandering gaat lopen
- 
- 62 Leiderschap, voor mij begint het bij het richting geven. Ik vind dat heel belangrijk. [...] Waarbij ik het belangrijk vind dat je dat doet met een team mensen waarover je leidinggeven      Richting geven en het stellen van doelen      Inspirational Motivation
- 63 Met jouw team een bepaald doel bereiken en binnen dat team ook alle radartjes dezelfde richting op laten draaien. Dus het beste echt uit een team halen
- 64 Belangrijk daarin is ook binnen ons MT, de commandant vliegbasis en de chef-staf hebben dat ook meerdere keren uitgedragen tijdens het MT van, he jongens zorg dat als er vraagstukken uit het ACC komen, lever daar je bijdrage
- 65 Maar geeft wel richting zonder dat hij boven op dingen gaat zitten en te veel naar zich toe trekt



66	Al zit er wel een fijne lijn tussen iemand vrijlaten en delegeren versus het naar beneden flikkeren en zoek het maar uit. Dat is wat wij bijvoorbeeld wel eens terugkrijgen als [..], van je gooit het over de schutting en wij moeten het maar weer verzinnen		
67	Toen ik daarzo begon noemde ze mijn planning altijd onmogelijk, toen heb ik gezegd, dat woord wil ik niet horen, daar kan ik niks mee. Daarna werd het een ambitieuze planning en dat kan ik dan wel weer accepteren, maar uiteindelijk heb ik hem wel bijna kunnen realiseren en iedereen die zei dat het onmogelijk was. Dat vind ik gaaf, ik vind het gaaf om dingen te bewijzen die wel kunnen terwijl men denkt dat het niet kan		
68	Mensen het gevoel geven dat ze ertoe doen. Ja, ik denk dat dat echt goud is voor goed leiderschap	Waardering uitdragen	
69	Maar leiderschap is ook zeker de successen delen met de mensen in je afdelingen. En te benadrukken dat de successen ook hun successen zijn en niet dat van de leidinggevendenden [..] In die zin, als het slecht gaat inderdaad, dat zei Mark Rutte van de week trouwens ook nog. Als het slecht gaat moet je bij de leider zijn en als er successen geboekt zijn, dan moet je bij de individuele teamleden zijn		
70	Uiteindelijk als je kijkt naar de input die we leveren die wordt wel gewaardeerd door het startteam en vindt ook zijn plek in de documenten. Dat werkt motiverend		
71	Hoe krijg je mensen mee in een verandering? Door ze erbij te betrekken. Dat is de enige manier.	Medewerkers betrekken	Intellectual Stimulation
72	Ik denk dat dat op zich goed is en ik vind het idee daarachter ook wel goed, dat teams of teams gedachten, want anders krijg je een Poolse landdag en dan kom je er nooit uit. Dan ga je er niet uitkomen, met z'n allen		
73	Ja, ja, waar mogelijk wel. Het onderwerp ACC vraagt ook tijdig om besluitvorming natuurlijk. Dus het is altijd een balans denk ik, van de ruimte geven en ook tijdig besluiten nemen en die communiceren. Dat hoort er ook bij		
74	Wat ik wel merk als ik kijk naar de vloer, als ik begin over het ACC. Dan hebben die zoiets van joh, waar heb je het over? Het zal wel. Dus dan merk je wel dat daar de motivatie daar nog laag op ligt, op dat niveau. Dat komt gewoon, ze weten gewoon nog brak weinig		
75	Als je ze er niet bij betreft, dan voelen ze geen verantwoordelijkheid en gaan ze niet bewegen, dan gaan ze remmen zelfs		

- 76 C-ACC heeft dat heel bewust in zijn startteam verdeeld als het startteam en ook bewust gevraagd, zorg ervoor dat jullie met jullie counterparts op de onderdelen contact houden [...] Ja, ik heb wel het idee dat we juist met de team of teams gedachte, dat we elke keer net iets dieper graven
- 77 Natuurlijk dat je daarbij hopelijk ook meer draagvlak creëert bij de mensen en twee is dat je ook meer gebruik maakt van de kennis die er is, van je achterban
- 78 Dus ja, expertise gebruiken, ja elke dag, omdat ik gewoon een te breed werkveld hebt waar ik verantwoordelijk voor ben en niet op alles expertise heb, maar ik wil wel weten waar ik het kan halen.
- 79 Dus dat geeft mij best wel motivatie en ook omdat ik daarin dan ook wel echt mijn eigen ideeën kwijt kan, die ik heb opgebouwd in de tijd.
- 80 Het is fijn als mensen je taken geven en om je mening vragen, dat doe ik ook graag.
- 81 Ja dat merk ik wel. Praktisch voorbeeld zie ik nu in dat klankbord team, zeg maar het tweede team achter het startteam. Sommigen waren al heel erg betrokken, maar je hebt er een aantal die dat nu echt actief oppakken en dat is precies want we willen bereiken en ook het klankbord
- 
- 82 Ik zou bijna zeggen, boven alles is het gebruik maken van de creativiteit en intellect denk ik wel het eerste waar je gebruik van wilt maken Stimuleren creativiteit & intellect
- 83 Dat moet je gewoon in zo'n ploeg leggen, van ga er maar even een weekenddienst op broeden en kom met een plan en dat werkt 9 van de 10x omdat je ten eerste instant draagvlak hebt omdat de mensen er zelf mee komen en dan zijn ze ook intrinsiek gemotiveerd om het uit te voeren
- 84 Toen is het merendeel van de opleidingen toch naar Nederland gekomen en slechts beperkt in Amerika. [...] Dus wat zag je eigenlijk, mensen werden gechallenged en geprikkeld
- 85 Ja, ik vind die rol die ik nu om over de bedrijfsvoering van het ACC mee te denken, van hoe gaan we dat dan runnen allemaal, hoe gaat dat draaien, ook digitaal. Dat is gewoon een interessante uitdaging en het is natuurlijk ook, hoe beter je het doet, hoe blijer straks iedereen is, als je een goeie organisaties neer zet. Maar de complexiteit van de reorganisatie vind ik het ook interessant maken

- 86 En we doen ons werk, en dat werk doen we al jaren op een bepaalde manier – en we zijn het gewend om dat op die manier te doen en als het dan in één keer anders moet, dan hebben we daar een beetje de hakken in het zand van: en dat doen we niet en dan kunnen we niet, terwijl als je iemand hebt die daar creatief naar kan gaan kijken en mee om kan gaan en dat proces dan ook nog op die manier kan inrichten en daarmee een voorbeeld kan zijn
- 87 Dat ik ervan overtuigd ben dat je als mens, en dus ook als organisatie, alleen kunt groeien als je af en toe op zoek gaat naar iets waar je oncomfortabel in bent. Als je iets doet waar je comfortabel bij bent, dan leer je niet
- 88 Als je de capaciteiten van de medewerkers wilt gebruiken, dan vind ik het belangrijkste om aandacht aan te besteden, is aan de ontwikkeling van de medewerkers. Dat hetgeen wat zij bij moeten dragen ook op het beste niveau is
- 89 Dat kan zijn door met mensen over hun ontwikkeling te praten, om over gedrag te praten, bij te sturen of juist los te laten, betrokken te zijn

- 
- 90 Iedereen heeft zijn eigen specialisme, neemt deel. Ik denk dat het belangrijkste is dat je terugkoppelt hoe iemand het doet en hoe dat gaat, zeg maar, en wat je daarvan vindt, positief kritisch blijven, als dat niet zo goed zou zijn. [...] iedereen krijgt de juiste feedback, zeg maar, in ieder geval de positieve feedback, krijgen verschillende mensen terug en het is niet zo dat dat allemaal maar wordt toegeschreven aan de commandant ACC. Dat is denk ik ook wel belangrijk en daarmee creëer je denkt ik ook meer motivatie om door te blijven gaan
- 91 Heel belangrijk, aangezien je het contact met de mensen verliest als je het op 1 hoop legt [...], juist omdat alle mensen anders zijn en op een andere manier reageren op zo'n veranderproces moet je daar oog voor hebben
- 92 Dat is ook, als je het hebt over verandermanagement, dat is belangrijk. [...] Nee, hij is wel degene die zo veel mogelijk, ook wel vraagt aan iedereen van hé, waar moet ik even zijn? Waar is de onrust? [...] en ik denk dat dat dus heel belangrijk is en dat zouden wij meer moeten kunnen doen

Oog voor het individu

Individualized  
Consideration

- 93 Hij vraagt feedback [...] En dat vind ik heel goed van een leider dat die ook die voelsprietten heeft, dat hij weet wat er in zijn team gebeurt [...] en daarmee wekte hij heel veel vertrouwen en wat ik ook heel krachtig vind van leiders, is dat ze niet alleen boven de club staan dat horen ze ook te moeten, dat accepteert ook iedereen denk ik, maar ook tussen de club. [...] Uiteindelijk gaat het wel om het personeel
- 94 Die mannen liepen vast in hun hoofd, in hun denken, in hun doen, onzeker onduidelijk. En dan moet je dus rust zien te vinden. En dat konden we en dat hebben we ook dus gewoon bewust gedaan door die mannen wat tijd te geven om na te denken en dat werd erg gewaardeerd. [...] En we praten over commitment he, had ik niet verwacht, maar wat er nu gebeurt hier, met een hele vloot, met heel weinig mensen. Daar zetten wij nog steeds een fantastisch product neer
- 
- 95 Wat ik zelf altijd erg prettig vond, is als ik niet te veel kaders meekreeg en gewoon een opdracht in een bepaalde richting, [...], dan werkt dat het beste dan wanneer ik een heleboel kaders meekrijg, dan word je wel heel erg snel gelimiteerd in de mogelijkheden die je hebt om tot een goede oplossing te komen
- 96 We zijn op ons niveau altijd heel hard bezig om de problemen op te lossen, terwijl de mensen op de werkvloer dat vaak veel beter kunnen en ja, laat het dan ook daar
- 97 Dat moet wel de basis zijn waarop je leidinggeeft. Gewoon niet te veel sturen in details, zodat mensen ook hun eigen creativiteit erin los kunnen laten [...] misschien verzint hij wel iets fantastisch, dat je denkt van joh, helemaal niet aan gedacht, geweldig kerel, die ruimte wil je hem juist ook bieden
- 98 Ik zie dat bijvoorbeeld bij C-ACC i/o. Dat vind ik ook een echte leider. Ja hoe komt dat? Die geeft wel richting zonder dat hij boven op dingen gaat zitten en te veel naar zich toe trekt. Want ik heb echt het gevoel dat hij ons het werk laat doen. En dat zegt hij ook letterlijk. Ja, jullie zijn veel slimmer dan ik
- 99 Maar wel uiteindelijk met de ruimte die je hebt kan doen [...] Ik ben bijvoorbeeld projectleider van het depot warehouse geweest. Dat heb ik gebouwd en dat vond ik fantastisch. Dat is lekker aanklooien, pionieren en niemand had eigenlijk een clue wat ik precies aan het doen was en dat was fantastisch

Bevoegdheden laag in de organisatie beleggen

100	Ja, nou dat wat in ieder geval niet moet doen is mij gewoon met enorme hekken en kaders zeggen want ik moet doen en hoe ik het moet doen en wanneer ik het moet doen. Daardoor word ik niet gemotiveerd. Maar als hij mij die ruimte geeft, maar dan met een langere termijn doel, met mijlpalen op pad stuurt dan creëert dat betrokkenheid. Het is wel een goed voorbeeld vind ik, het ACC, want ik vind het juist een schoolvoorbeeld hoe het juist wel hoort		
101	En je moet juist mensen de vrijheid geven om zelf tegen zaken aan de lopen, fouten te maken, zonder dat ze zich daarbij niet gesteund voelen	Medewerkers ondersteunen	
102	Je moet de belangen behartigen richting de rest van de community op het veld maar ook binnen de luchtmacht		
103	Ja leiderschap is ook zorg hebben voor wat mens bezighoudt buiten het werk om. Dus wat zijn de omstandigheden waarin iemand zit? Wat speelt er? Welke dingen hebben invloed op het wel en wee van de medewerker. Dus om in ieder geval, op z'n minst op de hoogte te zijn van wat er speelt en indien nodig daar ook rekening mee te houden als daar aanleiding voor is.		
104	Maar je ziet wel dat bedrijfsvoering technisch, veiligheid technisch, personeel technisch er wel veel veranderd. En daar proberen we die mannen dan in mee te nemen en ook dat beeld mee te geven. Ik hoef ze niks te vertellen over vliegtuigen, dat weten ze beter dan ik, maar alles wat er verder gebeurt, dat nemen we mee en ik zie mijn rol daarin om die mannen niet laten zweven in al die onbekende materie en daar een stukje coaching te doen en hulp te bieden of aan te bieden in ieder geval en wat adviezen geven. Ik merk dat dat erg gewaardeerd werd		
105	[..] toen was echt best wel wat onzekerheid van: hoe gaan we verder? Hoe blijven we bestaan? Hoe gaat het met de F35? Dus ik ben toen begonnen met allerlei zeepkist sessies [..] ja, dat wordt gewaardeerd		
106	Bottom line. Ons product is zo uniek, dat blijft toch bestaan, [..] voor onze mensen blijft het werk toch wel hetzelfde. Dus je merkt daar wat afstand en dat ze ook niet zo actief betrokken zijn bij het meedenken	Mate van impact van de verandering	Effecten van impact van de organisatieverandering op commitment
107	Iedereen kijkt toch uiteindelijk van wat betekent dat voor mij persoonlijk		

- 108 Maar goed, ik heb ook al wat reorganisaties meegemaakt, jij misschien ook wel. Het gaat gewoon pijn doen, punt. En er zijn gewoon heel veel dingen die helemaal niet leuk gaan zijn [...] ik denk dat enthousiasme ook gewoon afhangt van de mate waarop het gewoon ook een harde bezuiniging is
- 109 Het verhaal is nu iets anders, want wij gaan daar wel verminderen. Dus dan is het een minder positief geluid en dan is het heel essentieel dat die communicatie goed is, want dan kun je heel snel de commitment van mensen verliezen
-

Tabel 2: 2e-orde thema's en geaggregeerde dimensies

<b>2e orde thema's</b>	<b>Geaggregeerde dimensies</b>
Affectieve commitment	Commitment aan organisatieverandering
Normatieve commitment	
Continuïteitscommitment	
Algemene leiderschapsfactoren	Leiderschap
Idealized Influence	Transformationeel leiderschap
Inspirational Motivation	
Intellectual Stimulation	
Individualized Consideration	
Effecten van impact van de organisatieverandering op commitment	Organisatieverandering