

**Onzichtbare barrières: hoe ongeschreven regels bij bedrijfsvoering, de groei
bij het ministerie van Defensie belemmeren.**

Een kwalitatief onderzoek uitgevoerd door Iris Schwitter (525679) verbonden aan de Erasmus Universiteit.

Master scriptie Publiek Management

Begeleider: Martijn van der Steen

Tweede lezer: Sandra van Thiel

Datum: Augustus 2024

Woorden: 11912

Inhoudsopgave

VOORWOORD	3
ABSTRACT	4
1. INLEIDING	5
1.1 AANLEIDING EN CONTEXT	5
1.2 DE ONDERZOEKSVRAAG	6
1.3 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	6
1.4 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	7
1.5 OPBOUW SCRIPTIE	7
2. THEORETISCH KADER	7
2.1 ORGANISATIECULTUUR EN DE ROL VAN REGELS.....	8
2.1.1 <i>Ongeschreven regels</i>	9
2.2 VIJF DIMENSIES VAN HOFSTEDE.....	9
2.2.1 <i>Machtsafstand</i>	10
2.2.2 <i>Individualisme versus collectivisme</i>	11
2.2.3 <i>Masculiniteit versus femininiteit</i>	11
2.2.4 <i>Onzekerheidsvermijding</i>	12
2.2.5 <i>Lange- versus kortetermijn oriëntatie</i>	12
2.3 KRIMP EN GROEI: EEN VERANDERINGSPROCES	13
2.4 HET CONCEPTUEEL MODEL	14
3. METHODE	15
3.1 SINGLE CASE STUDY	16
3.2 UITVOERING	16
3.2.1 <i>Interviews</i>	16
3.2.1.1 <i>Steekproef</i>	16
3.2.1.2 <i>Focusgroep</i>	17
3.3 OPERATIONALISATIE	18
3.3.1 <i>Vijf cultuurdimensies</i>	18
3.3.2 <i>Ongeschreven regels</i>	18
3.4 DATA-ANALYSE.....	18
3.5 ETHIEK EN PRIVACY	19
4. RESULTATEN EN ANALYSE	19
4.1 RESULTATEN INTERVIEWS	19
4.2 RESULTATEN FOCUSGROEP	29
5 CONCLUSIE EN REFLECTIE	30
5.1 CONCLUSIE	30
5.2 BEPERKINGEN.....	34
5.3 VERVOLGONDERZOEK EN AANBEVELINGEN	35
LITERATUUR	38
BIJLAGEN	41

Voorwoord

Voor u ligt de masterscriptie: "Onzichtbare barrières: hoe ongeschreven regels bij bedrijfsvoering, de groei bij het ministerie van Defensie belemmeren." Met deze scriptie zet ik de laatste stap in mijn master Publiek Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en sluit ik een onvergetelijke periode van mijn studententijd af.

Ik heb van februari tot juli 2024 onderzoek gedaan bij het ministerie van Defensie, specifiek bij de afdeling Besturing en Innovatie, onderdeel van de directie bedrijfsvoering en evaluatie. Tijdens een ander vak van de master genaamd 'Atelier' kwam ik in aanmerking met het ministerie van Defensie. Als organisatie waar ik weinig van af wist, maar steeds vaker in het nieuws kwam, wekte Defensie mijn nieuwsgierigheid. Het was voor mij een bijzondere kans om deel uit te maken van een dergelijke organisatie en bij te dragen aan het inzicht in de uitdagingen waarmee zij te maken heeft.

Ik wil mijn scriptiebegeleider, Martijn van der Steen, hartelijk bedanken voor zijn tijd, inzet en waardevolle feedback gedurende het hele proces. Binnen Defensie wil ik de afdeling Besturing en Innovatie bedanken voor een warm ontvangst en de prettige werksfeer tijdens de vijf maanden van mijn onderzoek. Mijn dank gaat ook uit naar alle respondenten die openhartig hun ervaringen met mij hebben gedeeld. Daarnaast wil ik Eric de Graaf bedanken voor het vertrouwen om mij als stagiair aan te nemen en te begeleiden. Tot slot wil ik Matthijs van der Hulst in het bijzonder bedanken voor zijn rol als begeleider; zijn feedback, inzichten, het delen van zijn netwerk en bereidheid om te sparren hebben mijn onderzoek enorm verrijkt.

Ik hoop dat u met plezier deze scriptie zult lezen en dat mijn onderzoek bijdraagt aan een beter begrip van de onzichtbare barrières binnen de organisatie en hoe deze overwonnen kunnen worden.

Met vriendelijke groet,

Iris Schwitter

Abstract

Het ministerie van Defensie ontvangt vanwege internationale spanningen een aanzienlijke budgetverhoging. Dat brengt nieuwe kansen maar ook uitdagingen met zich mee. Eén van deze uitdagingen is de transitie van krimp – de decennialange bezuinigingen – naar groei. Deze transitie worden vaak gekenmerkt door veranderingen in personeelsbestand, budgetten, processen, prioriteiten en hebben aanzienlijke gevolgen voor het gedrag van medewerkers. Dit onderzoek richt zich op de impact van ongeschreven regels, die voortkomen uit de bestaande organisatiecultuur, op de bedrijfsvoering van het ministerie van Defensie en hoe deze regels de transitie van krimp naar groei belemmeren. Er is gebruikgemaakt van een single case study, bestaande uit dertig interviews en een focusgroep bestaande uit acht respondenten, om inzicht te krijgen in de percepties en ervaringen van medewerkers. Er zijn elf ongeschreven regels geïdentificeerd die de groei in de weg zitten. De belangrijkste factoren volgens de respondenten zijn: de heersende risicomijdende houding, het onvoldoende geven van kritische feedback, de nadruk op consensus en voorzichtigheid, gecombineerd met een gebrek aan duidelijk en daadkrachtig leiderschap. Deze regels leiden elk op hun eigen manier tot belemmeringen in de transitie van krimp naar groei zoals bijvoorbeeld: vertragingen, wantrouwen, een conservatieve houding, fragmentatie en inconsistentie. Om deze transitie naar groei te faciliteren, is het noodzakelijk dat Defensie deze ongeschreven regels transparant en bespreekbaar maakt. Daarnaast is een aanbeveling om de bevindingen te integreren in het bestaande project ‘vereenvoudigen regelgeving’ om zo een holistische aanpak te creëren die meer in lijn ligt met de werkelijkheid en daardoor waarschijnlijker is om te slagen.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding en context

Het ministerie van Defensie bevindt zich in een cruciale fase van haar ontwikkeling, waarbij de overgang van bezuinigingen sinds de val van de muur (Walenkamp, 2017) naar een aanzienlijke budgetverhoging de organisatie voor nieuwe kansen, maar ook uitdagingen plaatst. Deze overgang is een gevolg van groeiende internationale onrust en geopolitieke spanningen, waarbij Defensie een centrale rol speelt in het waarborgen van de nationale veiligheid en het behoud van stabiliteit in een snel veranderende wereld (Defensienota, 2022). De afwisselingen van krimpende en groeiende fasen zijn cruciale periodes in de levenscyclus van overheidsorganisaties. Deze transities worden vaak gekenmerkt door veranderingen in de bedrijfsvoering, waaronder in personeelsbestand, budgetten, processen en prioriteiten (Kelman, 2006; Luthans & Sommer, 1999; Larkey, Stolp & Winer, 1981). Onder 'bedrijfsvoering' wordt het sturen, inrichten en beheersen van de organisatie en haar processen verstaan, zodanig dat de gestelde doelstellingen voor de krijgsmacht worden gerealiseerd binnen de vastgestelde kaders en met de beschikbare middelen (De Waard, 2015).

Hoewel deze transities invloed hebben op het gedrag, ligt de nadruk binnen de bedrijfsvoering van Defensie volgens het adviesrapport van de ADR over de Tien Patronen binnen Defensie (2023) voornamelijk op de harde, expliciete en tastbare geschreven regels en maatregelen. Daar deze formele regels essentieel zijn voor de organisatie, wijst de ADR (2023) erop dat er binnen Defensie te weinig aandacht is voor de ongeschreven regels. Deze ongeschreven regels, hoewel niet expliciet vastgelegd, hebben een diepgaande invloed op het gedrag van medewerkers. Deze ongeschreven regels zijn volgens Scott-Morgan (1996) gekoppeld aan gedragsnormen, conventies en verwachtingen maar zijn niet formeel vastgelegd. Deze ongeschreven regels zijn vaak diepgeworteld en spelen een belangrijke rol in het functioneren van de organisatie. Ondanks hun belang worden ze vaak over het hoofd gezien ten gunste van formele, geschreven voorschriften. Dit heeft volgens het rapport geleid tot een situatie waarin de organisatie gevangen zit in een patroon van onduidelijkheid en ondoorzichtigheid als gevolg van de ongeschreven regels (ADR Rapport, 2023).

Dit onderzoek verkent de ongeschreven regels binnen de bedrijfsvoering van het ministerie van Defensie door kwalitatief onderzoek uit te voeren. Het doel is te begrijpen hoe dergelijke regels, die deels voortvloeien uit of onderdeel zijn van de organisatiecultuur, de overgang van een krimpende naar een groeiende organisatie bij Defensie belemmeren. Hierdoor kan er niet alleen meer inzicht verkregen worden van de uitdagingen waarmee de

bedrijfsvoering van Defensie wordt geconfronteerd, maar kan er meer inzicht worden verkregen in de kansen die zich voordoen om de organisatie te transformeren om de groei te bewerkstelligen.

1.2 De onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag die hierop aansluit, luidt als volgt:

“In hoeverre belemmeren ongeschreven regels als onderdeel van organisatiecultuur het vermogen om de transitie van een krimpende naar een groeiende organisatie te bewerkstelligen in de bedrijfsvoering van het ministerie van Defensie?”

Deze centrale onderzoeksvraag zal beantwoord worden via de volgende set theoretische en empirische deelvragen.

Theoretische deelvragen:

1. Wat wordt in de literatuur verstaan onder organisatiecultuur en wat is de rol van ongeschreven regels hierin?
2. Op welke wijze kan inzicht verkregen worden in de heersende ongeschreven regels?
3. Wat zijn kenmerken van een krimpende en groeiende organisatie in relatie tot de organisatiecultuur?

Empirische deelvragen:

1. Wat is volgens betrokkenen in de praktijk de mate van invloed van deze regels op de organisatiecultuur?
2. Wat wordt in context van Defensie verstaan onder de organisatiecultuur en welke ongeschreven regels kunnen hieraan gekoppeld worden?
3. Op welke manier werken volgens betrokkenen in de praktijk deze regels door?

1.3 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek biedt een unieke kans om een nog onontgonnen terrein te verkennen binnen de context van de organisatiecultuur en ongeschreven regels. Dit in combinatie met de transitie van bezuinigingen naar een aanzienlijke budgetverhoging binnen de bedrijfsvoering van het ministerie van Defensie. Deze overgang, gekenmerkt door een verschuiving van krimp naar groei, wordt verder gecompliceerd door de aanwezigheid van ongeschreven regels, die diep geworteld zijn in de organisatiecultuur. Ondanks hun belangrijke rol in het functioneren

van de organisatie zijn ongeschreven regels vaak onderbelicht gebleven in eerdere studies binnen de context van overheidsorganisaties (Herold, 2017). Dit kan waardevolle inzichten opleveren voor zowel beleidsmakers als praktijkdeskundigen in soortgelijke organisatorische contexten en kan bijdragen aan het ontwikkelen van strategieën om de overgang naar een nieuwe realiteit te faciliteren en te optimaliseren.

1.4 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek beoogt een bijdrage te leveren aan de effectiviteit van de bedrijfsvoering van Defensie door de organisatiecultuur en informele gedragspatronen te identificeren en analyseren. Door een beter begrip van deze ongeschreven regels, met de focus op de regels die belemmerend werken tijdens de transitie van krimp naar groei, kunnen inefficiënties inzichtelijk worden gemaakt en vervolgens worden aangepakt. Dit kan leiden tot een efficiëntere bedrijfsvoering, wat voordelig is voor de burger omdat het zorgt voor een effectievere besteding van belastinggeld en een betere benutting van publieke middelen.

1.5 Opbouw scriptie

In het vervolg van het onderzoek wordt de theoretische basis die voor dit onderzoek is gebruikt uitgebreid besproken. Hierin worden de concepten uiteengezet. In hoofdstuk drie wordt de methodologie besproken, inclusief de dataverzameling, steekproef en de operationalisatie van het onderzoek. Hoofdstuk vier bevat de analyse van de resultaten verkregen uit de kwalitatieve interviews, die zijn geanalyseerd met Atlas.TI. Tot slot wordt in hoofdstuk vijf de hoofdvraag beantwoord en worden conclusies getrokken op basis van de verzamelde data in combinatie met de eerdergenoemde theorie. Ook wordt in hoofdstuk vijf ingegaan op de beperkingen van het onderzoek en worden aanbevelingen gegeven.

2. Theoretisch kader

Het theoretisch kader is opgebouwd uit verschillende concepten. Zo wordt organisatiecultuur uiteengezet en zal er dieper worden ingegaan op het onderdeel ongeschreven regels. Vervolgens komen de vijf cultuurdimensies van Hofstede (1984): machtsstructuur, individualisme versus collectivisme, masculiniteit versus femininiteit, onzekerheidsvermijding en lange- versus kortetermijn oriëntatie aan bod. Deze worden in relatie gelegd met ongeschreven regels. Daarnaast wordt theorie over transitie bij overheidsorganisaties uiteengezet en tot slot worden deze concepten gepresenteerd in het conceptueel model.

2.1 Organisatiecultuur en de rol van regels

Organisatiecultuur wordt door Edgar Schein (1985), een pionier op het gebied van organisatiecultuur, gekarakteriseerd als sociaal systeem dat de identiteit van de organisatie vormt en de richting bepaalt waarin de organisatie zich ontwikkelt. Het begrip verwijst naar de gedeelde waarden, normen, overtuigingen, tradities en gedragspatronen die binnen een organisatie gangbaar zijn (Deal & Kennedy, 1982). Dit omvat de manieren waarop werkzaamheden worden uitgevoerd, de interacties tussen medewerkers, de waardering van bepaalde normen en waarden, en de gedragingen die worden aangemoedigd of ontmoedigd (Kotter & Heskett, 2012). Pascale (1985) hanteert een definitie van de organisatiecultuur als geheel van ongeschreven regels, procedures en instituties die het sociale verkeer tussen medewerkers van de organisatie, alsook het verkeer met derden, kanaliseert en vormgeeft. Deze ongeschreven regels, die voortkomen uit sociale interacties en collectieve ervaringen, zijn cruciaal voor het sturen van gedrag binnen de organisatie (March, Schulz & Zhou, 2000). Ze fungeren vaak als een aanvulling op de formele, gedocumenteerde regels die een formele structuur en duidelijkheid bieden (DeHart-Davis, Chen & Little, 2013).

Een van de fundamentele elementen van organisatiecultuur zijn de gedeelde waarden. Gedeelde waarden kunnen worden gedefinieerd als diepgewortelde overtuigingen die specifiek zijn voor een organisatie en haar leden, en die bepalen hoe individuen zich moeten gedragen (Schein, 1985). Ook Hofstede (1984) benadrukt het belang van gedeelde waarden in een organisatiecultuur, door te stellen dat deze waarden de basis vormen voor het begrijpen van culturele verschillen en het bevorderen van interne cohesie.

Naast gedeelde waarden omvat organisatiecultuur ook normen. Normen zijn informele regels die bepalen welke gedragingen als acceptabel of onacceptabel worden beschouwd binnen een organisatie. Deze normen worden gevormd door sociale interacties en kunnen variëren van de manier waarop communicatie plaatsvindt tot hoe conflicten worden opgelost (Robbins & Judge, 2017).

Een ander belangrijk aspect van organisatiecultuur is de rol van leiderschap. Leiders hebben een aanzienlijke invloed op het vormgeven en handhaven van de cultuur binnen een organisatie. Door middel van hun acties, beslissingen en communicatie kunnen leiders de gedeelde waarden en normen versterken of verzwakken, waardoor ze een krachtige rol kunnen spelen in het bevorderen van een gezonde en productieve cultuur (Schein, 2010). Yukl (2013) onderstreept eveneens het belang van leiderschap, door te stellen dat effectieve leiders

niet alleen strategische beslissingen nemen, maar ook dienen als rolmodellen voor cultureel gedrag binnen de organisatie.

2.1.1 Ongeschreven regels

De focus ligt in dit onderzoek op ongeschreven regels, die grotendeels overeenkomen met de sociale normen zoals Schein (1985) deze aanduidt als onderdeel van de organisatiecultuur. Dit zijn impliciete normen, gebruiken, gedragingen of verwachtingen die binnen een organisatie of samenleving bestaan, maar niet officieel zijn vastgelegd in formele documenten zoals wetten of reglementen (Herold, 2017). Dergelijke ongeschreven regels bepalen welke gedragingen als acceptabel of onacceptabel worden beschouwd. Het staat niet op papier, maar wordt in de organisatie wel breed zo gevoeld en gedeeld. Mensen gedragen zich ook naar die normen. Deze normen worden gevormd en herbevestigd in sociale interacties en kunnen variëren van de manier waarop communicatie plaatsvindt tot hoe conflicten worden opgelost (Robbins & Judge, 2017). March, Schulz en Zhou (2000) voegen hieraan toe dat deze regels vaak ontstaan uit geschreven regels, sociale interacties, tradities, cultuur en collectieve ervaringen binnen een organisatie of samenleving. Deze individuele gedragingen binnen de organisatie spelen een belangrijke rol in het informele functioneren van een organisatie en kunnen van invloed zijn op besluitvormingsprocessen, sociale dynamiek en de werkcultuur. Geschreven regels zijn expliciete voorschriften, richtlijnen of wetten die officieel zijn vastgesteld en schriftelijk zijn vastgelegd binnen een organisatie of samenleving. Ze worden vaak gecommuniceerd via officiële documenten, zoals statuten, beleidsnota's, procedures, reglementen of wetten. Formele regels zijn doorgaans bindend en worden erkend als de officiële normen die het gedrag van individuen of groepen binnen de organisatie reguleren (DeHart-Davis, Chen & Little, 2013). March, Schulz en Zhou (2000) voegen hieraan toe dat deze regels zijn bedoeld om structuur, consistentie en duidelijkheid te bieden in de werking van de organisatie en om de rechten en plichten van individuen te definiëren. Geschreven en ongeschreven regels zijn allebei van invloed op gedrag van individuen in organisaties, maar ze ontstaan en werken anders.

2.2 Vijf dimensies van Hofstede

Organisatiecultuur vormt de context waarbinnen ongeschreven regels ontstaan, evolueren en worden gehandhaafd. De organisatiecultuur kan regels beïnvloeden door de manier waarop ze worden geïnterpreteerd en toegepast. De cultuur binnen een organisatie kan informele regels bepalen of versterken. Als bepaalde normen, waarden en gedragingen diepgeworteld zijn in de cultuur van de organisatie, zullen de ongeschreven regels hoogstwaarschijnlijk deze

cultuurelementen weerspiegelen en versterken (Schein, 1985). Een sterke cultuur van openheid en samenwerking kan bijvoorbeeld leiden tot een flexibele interpretatie en naleving van formele regels, terwijl een cultuur van wantrouwen en hiërarchie kan resulteren in strikte naleving en controle (DeHart-Davis, Chen & Little, 2013).

Om inzicht te krijgen in de organisatiecultuur en de daaruit voortvloeiende ongeschreven regels kan het model van Hofstede (1984) worden toegepast. Hofstede (1984) heeft vijf dimensies van organisatiecultuur ontworpen, om oorspronkelijk de cultuur tussen verschillende landen te begrijpen, maar wordt inmiddels vaak op organisatieniveau ingezet en toegepast om de heersende cultuur en bijbehorende normen en waarden te achterhalen.

2.2.1 Machtsafstand

De eerste dimensie is *machtsafstand*. Deze dimensie meet de mate waarin macht en autoriteit ongelijk verdeeld zijn binnen een organisatie en kijkt hiervoor naar de pijlers hiërarchische structuur, het respect voor gezag en de besluitvorming binnen de organisatie. Een hoge machtsafstand duidt op een hiërarchische structuur waarin besluitvorming geconcentreerd is bij enkele personen of groepen, terwijl een lage machtsafstand wijst op een meer egalitaire verdeling van macht (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). In organisaties met een hoge machtsafstand zijn regels en procedures vaak sterk hiërarchisch opgesteld, met een duidelijke scheiding tussen leidinggevenden en medewerkers. Medewerkers kunnen informele normen en gedragingen ontwikkelen die de machtsverhoudingen weerspiegelen. Dit kan resulteren in een cultuur waarin medewerkers terughoudend zijn om vragen te stellen of kritiek te uiten op beslissingen van hogere autoriteiten, zelfs als ze twijfels hebben over de juistheid ervan (Dorfman & Howell, 1988). Daarnaast hebben studies aangetoond dat een hoge machtsafstand in organisaties kan leiden tot een gebrek aan openheid en transparantie in de besluitvormingsprocessen (Hofstede, 2001). Dit kan leiden tot informele regels waarbij medewerkers ervoor kiezen belangrijke informatie achter te houden uit angst voor repercussies van hogere autoriteiten (House et al., 2004).

Aan de andere kant kunnen organisaties met een lage machtsafstand een meer participatieve en democratische besluitvormingscultuur hebben, waarbij medewerkers worden aangemoedigd om hun mening te uiten en bij te dragen aan de besluitvorming (Hofstede, 2001). Dit kan leiden tot informele regels waarbij open communicatie en samenwerking worden gewaardeerd en aangemoedigd door alle niveaus van de organisatie (Dorfman & Howell, 1988).

2.2.2 *Individualisme versus collectivisme*

De tweede dimensie is *individualisme versus collectivisme*. Deze dimensie geeft aan of mensen binnen de organisatie meer gericht zijn op individuele prestaties en onafhankelijkheid (individualisme) of op groepscohesie en samenwerking (collectivisme). Onderzoek naar deze dimensie heeft aangetoond dat organisaties die sterk individualistisch zijn, vaak een cultuur hebben die gericht is op concurrentie, eigenbelang en persoonlijke verantwoordelijkheid (Triandis, 1995). In dergelijke culturen kunnen regels individuele prestaties stimuleren door middel van beloningssystemen die gebaseerd zijn op individuele bijdragen en prestaties (Hofstede, 2001).

Aan de andere kant hebben organisaties met een collectivistische cultuur de neiging om samenwerking en gemeenschappelijke doelen te benadrukken (Hofstede, 1984). Regels in dergelijke organisaties kunnen gericht zijn op het bevorderen van samenwerking en het belonen van groepsprestaties boven individuele prestaties (Triandis, 1995). Deze nadruk op collectieve doelen kan ook leiden tot ongeschreven regels die de samenwerking en onderlinge afhankelijkheid tussen medewerkers versterken, zoals het delen van kennis en middelen om gezamenlijke doelen te bereiken (House et al., 2004).

2.2.3 *Masculiniteit versus femininiteit*

De derde dimensie van *masculiniteit versus femininiteit* in het model van Hofstede (1984) biedt inzicht in hoe organisatieculturen omgaan met de rolverdeling binnen een organisatie en gendergerelateerde waarden en gedragingen (Hofstede, 1984). Daarnaast wordt leiderschap gelinkt aan deze dimensie. In organisaties met een masculiene cultuur staan waarden zoals assertiviteit, daadkracht en competitie centraal, terwijl organisaties met een feminiene cultuur meer nadruk leggen op zorgzaamheid, kwaliteit van leven en samenwerking (Hofstede, 2001). Ongeschreven regels kunnen een belangrijke rol spelen in het vormgeven van gender gerelateerde verwachtingen en gedragingen binnen organisaties. In masculiene culturen kunnen informele normen bijvoorbeeld de verwachtingen rond leiderschapsgedrag beïnvloeden, waarbij assertiviteit en dominantie worden gewaardeerd (Triandis, 1995). In feminiene culturen kunnen ongeschreven regels daarentegen een nadruk leggen op leiderschapsvormen waarin samenwerking en het delen van verantwoordelijkheden. Dit met nadruk op empathie en communicatievaardigheden (House et al., 2004).

2.2.4 Onzekerheidsvermijding

De vierde dimensie is *onzekerheidsvermijding*. Deze dimensie biedt inzicht in hoe organisatieculturen omgaan met onbekendheid en risico's en is opgebouwd uit drie pijlers: 1) risicomijding, 2) regel- en proceduregerichtheid en 3) omarming van innovatie en flexibiliteit (Hofstede, 1984). Een hoge score op onzekerheidsvermijding geeft aan dat mensen binnen de organisatie de voorkeur geven aan bekende situaties en streven naar structuur en regels om onzekerheid te vermijden (Hofstede, 2001).

Regels in organisaties met een hoge onzekerheidsvermijding kunnen bijvoorbeeld gericht zijn op het minimaliseren van risico's en het bieden van duidelijke richtlijnen en procedures om onzekerheid te vermijden (Hofstede, 1984). Dit kan resulteren in strikte regelgeving en voorschriften die bedoeld zijn om de organisatie te beschermen tegen onvoorziene gebeurtenissen en tegenslagen.

Ongeschreven regels spelen ook een belangrijke rol in het omgaan met onzekerheid en verandering. In organisaties met een hoge onzekerheidsvermijding kunnen informele normen bijvoorbeeld medewerkers aanmoedigen om risico's te vermijden en vast te houden aan bekende werkwijzen, zelfs als dit innovatie en groei belemmert (Hofstede, 2001). Dit kan de adoptie van nieuwe technologieën of werkwijzen belemmeren en de organisatie kwetsbaar maken voor disruptieve veranderingen in de markt (Luthans & Sommer, 1999). Aan de andere kant kunnen informele regels in organisaties met een lagere onzekerheidsvermijding een cultuur van openheid en flexibiliteit bevorderen, waarbij medewerkers worden aangemoedigd om nieuwe ideeën te omarmen en risico's te nemen (Hofstede, 1984).

2.2.5 Lange- versus kortetermijn oriëntatie

De laatste is *lange- versus kortetermijn oriëntatie*. Deze dimensie beschrijft de mate waarin een organisatie gericht is op traditie en langetermijnplanning versus flexibiliteit, aanpassingsvermogen en snelle resultaten op kortetermijn (Hofstede, 1984).

Organisaties met een langetermijn oriëntatie zijn vaak gericht op het behoud van tradities, het plannen voor de toekomst en het investeren in lange termijn doelen (Hofstede, 2011). Deze benadering wordt vaak geassocieerd met een cultuur die stabiliteit, continuïteit en behoud van erfgoed bevordert (O'Reilly & Chatman, 1991).

Aan de andere kant zijn organisaties met een kortetermijn oriëntatie vaak gefocust op het behalen van snelle resultaten en het omgaan met directe uitdagingen (Hofstede, 2011). Regels in deze organisaties kunnen zich richten op het maximaliseren van operationele efficiëntie, kostenbeheersing en het minimaliseren van risico's op kortetermijn (Hofstede,

2011).

Wat betreft ongeschreven regels, kunnen deze ook de lange- versus kortetermijn oriëntatie van een organisatie weerspiegelen (O'Reilly & Chatman, 1991). In organisaties met een langetermijn oriëntatie kunnen ongeschreven regels bijvoorbeeld benadrukken dat medewerkers moeten streven naar duurzame groei en ontwikkeling, zelfs als dit ten koste gaat van kortetermijn uitkomsten. Aan de andere kant kunnen ongeschreven regels in organisaties met een kortetermijn oriëntatie het belang benadrukken van directe resultaten en het vermijden van risico's die de uitkomsten op kortetermijn kunnen schaden (Hofstede, 2011).

2.3 Krimp en groei: een veranderingsproces

Verandering is een constante factor waarbij organisaties voortdurend geconfronteerd worden met de noodzaak om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. Ingrijpende veranderingen waarin de overheid opereert, zullen vervolgens ook tot veranderingen in het functioneren en organiseren van de overheid leiden (Donner, 1998). Een ingrijpende beweging, ofwel transitie, is een fundamentele verandering in cultuur, structuur en werkwijze maar binnen de grenzen van de organisatie (Kelman, 2006). Een voorbeeld van een ingrijpende beweging is de afwisseling van krimpende en groeiende fasen, die als cruciale periodes in de levenscyclus van overheidsorganisaties fungeren. Dit heeft aanzienlijke gevolgen voor het gedrag van medewerkers. Deze transities worden vaak gekenmerkt door veranderingen in personeelsbestand, budgetten, processen en prioriteiten (Luthans & Sommer, 1999; Larkey, Stolp & Winer, 1981).

Allereerst, in tijden van krimp, worden overheidsorganisaties geconfronteerd met budgettaire beperkingen, personeelsinkrimping en verminderde middelen. Enerzijds bieden regels tijdens een periode van krimp zowel kader als richtlijn (Donner, 1998). Anderzijds kunnen geschreven regels bureaucratische rigiditeit in de hand werken waardoor de flexibiliteit wordt beperkt. Als gevolg hiervan wordt het vermogen om snel te reageren op veranderende omstandigheden belemmerd. Dit kan resulteren in een cultuur waar Osborne en Gaebler (1992) een aantal kenmerken aan toekennen: 1) een rigide bureaucratie wat kan leiden tot traagheid en inflexibiliteit. 2) Een cultuur van kortetermijn strategie en visie. De bedrijfsvoering wordt namelijk beoordeeld op zijn kosteneffectiviteit, waarbij beslissingen worden genomen met het oog op kostenbesparing op kortetermijn in plaats van langetermijn strategieën. 3) Een cultuur waar nauwelijks ruimte is voor leren en innoveren. Tijdens periodes van krimpen ontstaan er ongeschreven regels die een focus leggen op het behouden van de status quo en het vermijden van risico's (Luthans & Sommer, 1999). 4) Een cultuur van

onzekerheid, inconsistentie, wantrouwen en gebrek aan samenwerking. Daarbij zie je dat tijdens een krimp veel wordt gecentraliseerd om kosten te besparen, risicobeheer er te managen en efficiëntie na te streven (Osborne & Gaebler, 1992).

Daarentegen, in groeifasen, ervaren overheidsorganisaties vaak een toename van budgetten, personeel en middelen. Formele regels kunnen worden versoepeld om groei te faciliteren, waardoor er meer ruimte ontstaat voor investeringen, uitbreiding van diensten en innovatie. Dit kan betekenen dat er meer flexibiliteit is bij het toewijzen van middelen, het aannemen van personeel en het uitvoeren van projecten, waardoor de organisatie beter kan inspelen op nieuwe uitdagingen en kansen (Larkey, Stolp & Winer, 1981). Een ideale groeiende organisatie is: 1) flexibel en wendbaar. 2) Gefocust op lange termijn met duidelijke doelen. Daarnaast 3) een cultuur van risico's nemen en innoveren en waarbij 4) een cultuur van vertrouwen en samenwerken heerst (Drucker, 1974).

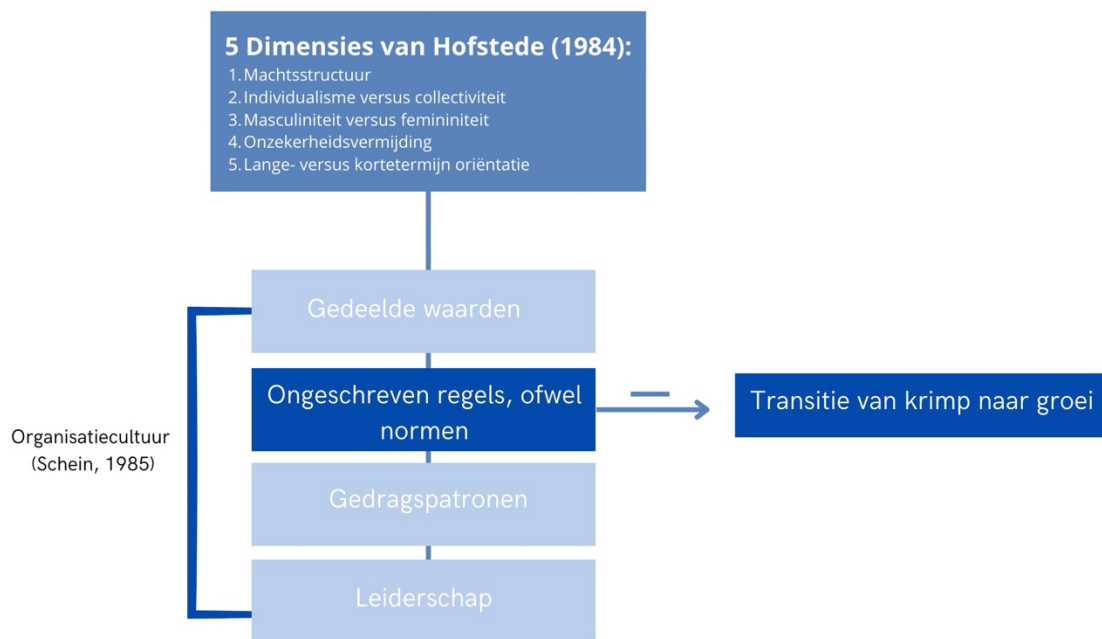
Echter, ondanks de toegenomen middelen en flexibiliteit, kunnen ongeschreven regels die tijdens krimpende fasen ontstaan een blijvende invloed hebben op de organisatiecultuur en het gedrag van medewerkers. Tijdens ingrijpende bewegingen bieden ongeschreven regels als bron voor stabiliteit en continuïteit. Ze dienen als een soort "sociale lijm" die de organisatie bij elkaar houdt en een gevoel van identiteit en verbondenheid creëert (Donner, 1998). Dit heeft echter ook een keerzijde. Medewerkers kunnen vasthouden aan traditionele manieren van werken en bestaande normen, zelfs als deze niet langer optimaal zijn voor de nieuwe situatie. Medewerkers kunnen moeite hebben met het omgaan met de toegenomen complexiteit en veranderende prioriteiten die gepaard gaan met groei. Bovendien kunnen conflicten en frictie ontstaan tussen de bestaande ongeschreven regels en de gewenste cultuur van groei en innovatie, wat kan leiden tot spanningen binnen de organisatie en een verminderde effectiviteit bij het benutten van de beschikbare middelen (Cascio, 2006; North, 1990).

2.4 Het conceptueel model

De voorgaande theoretische reflecties leiden tot het conceptueel model afgebeeld in model 1. Het voorgestelde conceptueel model richt zich op de dynamiek tussen organisatiecultuur, ongeschreven regels en de transitie van krimp naar groei binnen organisaties. *De onafhankelijke variabele* zijn de ongeschreven regels, als onderdeel van de organisatiecultuur. De organisatiecultuur is volgens de definitie opgebouwd uit gedeelde waarden, normen (ongeschreven regels) en leiderschap. De onafhankelijke variabele: ongeschreven regels zullen worden onderzocht door het raamwerk van Hofstede (1984) te gebruiken. Het raamwerk van

Hofstede (1984) dient dus als meer als tool om een onderverdeling te maken tussen verschillende thema's van organisatiecultuur, terwijl de ongeschreven regels als onderdeel van de definitie van organisatiecultuur worden gehanteerd.

De afhankelijke variabele in dit model is de transitie van krimp naar groei binnen de bedrijfsvoering van het ministerie van Defensie. Dit is het resultaat dat we willen begrijpen en verklaren in relatie tot de ongeschreven regels als onderdeel van de organisatiecultuur. Een positief effect op deze transitie zou resulteren in een soepelere overgang, waarbij de organisatie in staat is om effectief te groeien en haar doelstellingen te bereiken. Echter is de verwachting dat er een negatief effect plaatsvindt. Een negatief effect zou mogelijk kunnen betekenen dat de ongeschreven regels als onderdeel van organisatiecultuur, de transitie belemmeren. Resultierend in uitdagingen zoals traagheid, inflexibiliteit, weinig innovatie, inconsistentie, onzekerheid en onvoldoende gebruik van beschikbare middelen.



Model 1: conceptueel model

3. Methode

In de methodologie wordt het onderzoeksproces besproken dat is ingericht om eerder besproken theoretische bevindingen te analyseren in de context van de bedrijfsvoering van het ministerie van Defensie. Er is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode in de vorm van een single case study waarbij interviews worden afgenomen. Verder zal er ter validatie een focusgroep worden georganiseerd. Deze combinatie zorgt ervoor dat het onderzoek op

basis van triangulatie plaatsvindt. Dit onderzoek is van deductieve aard, bestaande theorie wordt namelijk getoetst (Creswell & Poth, 2016).

3.1 Single case study

Dit onderzoek kent een single case study benadering, waarbij de bedrijfsvoering van het ministerie van Defensie als een unieke entiteit wordt onderzocht. Het doel is om inzicht te verkrijgen in een specifiek fenomeen, namelijk de overgang van een krimpende naar een groeiende organisatie en de rol die regels en organisatiecultuur hierbij spelen. De bevindingen zullen zich richten op dit specifieke deel en dienen te worden geïnterpreteerd binnen die context.

3.2. Uitvoering

3.2.1 Interviews

In dit onderzoek zullen dertig semigestructureerde interviews worden uitgevoerd. Deze interviewmethode biedt diepgaande inzichten en flexibiliteit om te reageren op nieuwe informatie en dieper in te gaan op interessante onderwerpen die tijdens de gesprekken naar voren komen. Door interviews af te nemen kan er dialoog ontstaan waarbij altijd wordt gepoogd een veilige en open sfeer te creëren, wat vervolgens kan leiden tot openhartige en eerlijke antwoorden.

Echter, er bestaat een risico op subjectiviteit, aangezien de interpretatie van de antwoorden kan variëren tussen verschillende onderzoekers. Om dit tegen te gaan, zullen de interpretaties en bevindingen regelmatig worden besproken met collega's van Defensie door middel van peer debriefing. Hiermee kan eventuele subjectiviteit geïdentificeerd en besproken worden (Creswell & Poth, 2016). Bovendien kan er een respondenten bias optreden, waarbij respondenten hun antwoorden laten beïnvloeden door sociale wenselijkheid of hun perceptie van wat de onderzoeker wil horen (Creswell & Poth, 2016). Om dit in te perken wordt aangegeven dat de anonimiteit zal worden gewaarborgd en zal worden benadrukt dat er geen goede of foute antwoorden zijn.

3.2.1.2 Steekproef

De steekproef betreft een selecte steekproef. Het ministerie van Defensie is een diverse organisatie met verschillende sub-organisaties (zie bijlage 1, organogram) met één overkoepelende bestuursstaf. De focus ligt op de bedrijfsvoering, dus de selecte steekproef betreft medewerkers die op staffuncties zitten. Dit impliceert dat de uitkomsten zouden kunnen variëren indien de steekproef medewerkers uit de uitvoerende kant van de organisatie

had omvat. Eerdere studies hebben laten zien dat dit waarschijnlijk het geval is (ADR, 2023). De selectie van respondenten vindt plaats op basis van gerichte uitnodigingen in samenspraak met collega's van Besturing en Innovatie, als onderdeel van Directie Bedrijfsvoering en Evaluatie (DBE). Er is gepoogd om diverse medewerkers van verschillende rangen, afdelingen, functies en achtergrond te selecteren om diverse invalshoeken te genereren. Zo zijn er een aantal inclusiecriteria gehanteerd zoals 1) functie: 3 respondenten hebben een topfunctie, 14 hebben een managementfunctie waarin zij hoofd zijn van desbetreffende afdelingen en de overige 13 bekleden een senior beleidsadviseursrol. Deze respondenten hebben allen ruime werkervaring. En 2) diverse afdelingen zijn opgenomen die verschillende kanten van de bedrijfsvoering belichten zoals Human Resource (HR) en Informatie Technologie (IT), informatiebeheer, reorganisatie, transitieteam, integrale bedrijfsvoering, personeelsmanagement, Finance & Control, integratie, duurzaamheid en programmering. Daarnaast 3) diversiteit in achtergrond: zo zijn er van de 30 respondenten, 12 medewerkers geïnterviewd met een militaire achtergrond waarbinnen is gepoogd een verdeling van de landmacht (3), luchtmacht (3), marine (4) en marechaussee (2) te maken.

Verder zijn er van de 30 interviews, 24 interviews face-to-face afgenomen en 6 online. De interviews duren ongeveer 30-60 minuten. Dit geldt ook voor de focusgroep waarvan de steekproef 8 respondenten betreft en het gesprek ongeveer 60 minuten duurt.

3.2.2 Focusgroep

Als aanvullende dataverzamelmethode zal er een selecte focusgroep worden ingezet voor de validatie van bevindingen na de interviews. Een focusgroep dient in deze context als middel om het onderzoek te valideren en/of te verrijken. De focusgroep zal worden samengesteld uit acht medewerkers en zal één keer na de verzameling van de interviewdata plaatsvinden. De ongeschreven regels zullen worden voorgelegd, waarna de respondenten via *mentimeter.com* kunnen antwoorden of zij deze herkennen of niet. Deze acht respondenten zijn werkzaam binnen de afdeling Besturing en Innovatie. Deelnemers worden uitgenodigd om hun perspectieven te delen en te reageren op de bevindingen die zijn verzameld uit de interviews. De onderzoeker zal zorgen voor een respectvol gespreksklimaat, waarbij deelnemers worden aangemoedigd om vrijelijk te spreken en hun standpunten te delen (Smithson, 2000).

Voordelen die aan deze methode gekenmerkt worden, zijn de interactie tussen deelnemers, waardoor verschillende perspectieven en meningen verkend kunnen worden. Hierdoor kunnen nieuwe ideeën en inzichten worden gegenereerd door het faciliteren van

groepsdiscussies. Een nadeel is dat de groepsdynamiek de resultaten kan beïnvloeden, waarbij sommige deelnemers misschien minder geneigd zijn om hun mening te uiten of gedomineerd worden door assertievere deelnemers (Smithson, 2000). Om dit te bewaken, zal de onderzoeker een objectieve moderatorrol aannemen, waarin alle deelnemers worden aangemoedigd om deel te nemen aan het gesprek en zal ervoor zorgen dat de dominante sprekers niet de hele discussie overnemen.

3.3 Operationalisatie

3.3.1 *Vijf cultuurdimensies*

De operationalisatie van de vijf cultuurdimensies van Hofstede (1984) biedt een gestructureerd raamwerk voor het analyseren van de organisatiecultuur van de bedrijfsvoering van het ministerie van Defensie. De operationalisatie is verwerkt in het operationalisatieschema (bijlage 2). Alle vijf de dimensies zijn onderverdeeld in subdimensies, variabelen, indicatoren en de uiteindelijke items die worden bevraagd in de interviews. De invloed van de vijf dimensies en de daaruit voortvloeiende ongeschreven regels op de transitie van krimp naar groei wordt onderzocht door te analyseren hoe deze elementen zich manifesteren in het gedrag en handelen van medewerkers van Defensie.

3.3.2 *Ongeschreven regels*

Het startpunt is de organisatiecultuur. Door middel van de interviews is het doel om ongeschreven regels te herkennen. Deze regels hebben dus als voorwaarden dat ze niet formeel gedocumenteerd zijn maar waarvan de norm wel wordt gevolgd. Om ongeschreven regels te achterhalen, 1) zal een frequentieanalyse plaatsvinden waarin wordt geteld hoe vaak bepaalde uitspraken of normen voorkomen. Vervolgens wordt geteld hoe vaak specifieke normen consistent worden genoemd door verschillende respondenten. 2) In het algemeen breed aanvaard binnen een specifieke groep. 3) Er zal worden onderzocht wat de achterliggende redenen zijn waarom andere respondenten dit niet herkennen of benoemen.

3.4 Data-analyse

De data gegenereerd uit de interviews wordt verwerkt in een handmatig, uitgebreid verslag en vervolgens geanalyseerd in Atlas.TI. Het codeboek wordt gebaseerd op de theoretische concepten die naar voren komen in het theoretisch kader en is terug te vinden in bijlage 3.

3.5 Ethiek en privacy

Om de privacy van de respondenten te waarborgen en de ethische richtlijnen na te leven, zijn verschillende maatregelen genomen. Ten eerste nemen alle respondenten vrijwillig deel aan het onderzoek. Gezien de gevoelige aard van de onderwerpen die worden besproken, zijn de respondenten zich ervan bewust dat ze op elk moment kunnen besluiten om niet verder deel te nemen aan het onderzoek. Bovendien hebben alle onderzoekers de 'Checklist Ethical and Privacy Aspects of Research' ondertekend, waarin alle relevante privacy- en gegevensprocedures worden beschreven en vastgelegd. Op deze manier wordt de anonimiteit van de respondenten te allen tijde gewaarborgd. Daarbij worden de onderzoeksresultaten zo gepresenteerd dat ze niet kunnen worden teruggeleid naar een specifieke respondent.

4. Resultaten en analyse

In de volgende paragraaf worden de resultaten weergegeven in lijn met het conceptueel model. Hierin komt naar voren hoe de verschillende cultuurdimensies tot uitdrukking komen in ongeschreven regels, die vervolgens belemmerend werken voor de transitie van krimp naar groei. Vervolgens worden de resultaten van de focusgroep besproken. Een overzicht van de resultaten staat opgenomen in bijlage 4.

4.1 Resultaten interviews

1. Machtsafstand:

Dit gedeelte richt zich op de hiërarchische structuren, het respect voor gezag en de besluitvorming binnen de organisatie. Een citaat uit interview twee illustreert de dominante **structuur** die in bijna alle interviews wel op enige wijze terugkomt en wordt erkend: *"Op de eerste plaats toch vrij hiërarchisch. Het is uiteraard een militaire organisatie, dus die hiërarchie zit een beetje al in dat militaire denk ik."* Een vergelijkbare opvatting zien we bijvoorbeeld terug in interview zeven: *"Dus ook daar zit de cultuur weer in verweven. Dat we altijd een soort van opkijken naar een hogere rang."*

De tweede subdimensie: **respect voor gezag**, wordt geschetst door respondent zestien en is typerend voor wat de meeste anderen zeggen op verschillende manieren: *"En heel formeel met allemaal gebuig en gedoe. En inderdaad eventueel je mond houden als er een streep meer naast je zit. Want die spreek je niet tegen. Dat is nogal heel sterk."* Respect voor gezag komt naar voren in de interviews met de medewerkers met een militaire achtergrond, maar wordt niet door alle medewerkers zonder militaire achtergrond zo ervaren. Wat echter wel door

twintig respondentent wordt ervaren is dat iedereen er wel wat van moet vinden. Dit idee wordt verder ondersteund door een citaat uit interview zes dat typerend is voor wat meerdere respondentent hierover zeggen: *"Dat je nu hele lange lijnen moet volgen van een Defensieonderdeel. Juist door de hiërarchie moet het daar over vijf bureautjes. En dan gaat het naar de centrale organisatie en dan gaat het ook weer over zes lagen. En dan gaat er weer iets terug. En dat kost natuurlijk allemaal heel veel tijd en heel veel energie... want dan krijg je een hiërarchie die tegen je werkt."*

Deze citaten belichten de perceptie van de respondentent op de impact van de hiërarchische structuur op de besluitvormingsprocessen binnen de organisatie, waarbij lange lijnen van autoriteit volgens hen leiden tot vertragingen en inefficiënties wat de groei mogelijk belemmerd.

De eerste ongeschreven regel die hiermee samenhangt, luidt als volgt:

- **Door je rang of functie van mening zijn, dat je van heel veel iets mag vinden.**

De laatste subdimensie is **besluitvorming**. Een onderdeel van besluitvorming is mate van participatie van medewerkers. Uit de bevindingen blijkt dat achttien respondentent aangeven dat ze enige mate van discretionaire ruimte ervaren. Voornamelijk gebaseerd op de functie die ze bekleden en persoonlijke kenmerken zoals het durven opzoeken van grenzen. Hierbij moet de nadruk gelegd worden op 'enige mate' want slechts enkele respondentent ervaren volledige vrijheid. Zo komt in de interviews sterker naar voren dat medewerkers terughoudend zijn om deze ruimte te benutten respondentent geven aan dat zij vrijwel geen autonomie ervaren. De meningen verschillen dus onder respondentent. Dit verschil in perceptie kan wijzen op inconsistenties in hoe autonomie en initiatief worden ondersteund of bestraft binnen de organisatie. Een mogelijke verklaring hiervoor, zoals door meerdere respondentent is aangegeven, luidt als volgt: *"Want mijn ervaring is juist binnen Defensie dat als we dingen willen veranderen, dat wij dan denken, dat we eigenlijk aan mensen vragen... Ga buiten die kaders werken. En vervolgens krijgen ze op hun sodemieter, omdat ze buiten die kaders aan het werken zijn."* - Respondentent tien en elf. Met een toevoeging van respondent één: *"En dan zakt de moed er weer in... want als je drie keer je neus gestoten hebt, doe je het geen vierde keer meer."*

Een ongeschreven regel die hieruit voortkomt luidt als volgt:

- **Doen wat je altijd al deed, want als je de ruimte opzoekt word je teruggefloten.**

2. Individualiteit vs. collectiviteit

De eerste sub dimensie is **individualiteit**:

In 22 van de 30 interviews komt naar voren dat men ervaart dat elk onderdeel op zichzelf staat en dat er een gebrek is aan integraal samenwerken waarbij het gevoel van ‘allemaal hetzelfde doel dienen’ mist. Interview 3 schetst dit als het volgende:

“Dan is het toch wel weer van dit is mijn heilige huisje, dit is van mij. Dan kijken ze toch heel erg naar hun eigen belang. Dus we roepen heel erg dat we integraal willen zijn en integraal willen bezig zijn, maar echt integraal werken doen we nog niet.”

Een concreet voorbeeld uit interview 5 gaat bijvoorbeeld over het delen van bepaalde niet-geclassificeerde documenten: *“Het feit dat we bepaalde hele belangrijke rapporten nog steeds ergens in een kluis hebben liggen en dat niet willen delen met anderen die daarnaar vragen. Dat is niet open en transparant en dat is niet ‘samen’. Je moet dus bereid zijn om je kwetsbaar op te stellen, om te delen en fouten te mogen maken.”*

De derde ongeschreven regel die hierop aansluit:

- **Wat je hebt moet je houden, waarbij het belang van de eigen afdeling vóór het collectieve Defensie belang gaat.**

In de interviews komen een aantal verklaringen naar voren die gelinkt kunnen worden aan bovenstaande ongeschreven regel.

De eerste verklaring die door 12 respondenten op verschillende manieren wordt aangegeven is dat mensen binnen Defensie bang zijn voor hun bestaansrecht, waardoor er volgens hen een cultuur van eigenbelang ontstaat.

De tweede verklaring die in 14 interviews wordt gegeven is dat de uitvoerende organisatiedelen en de beleidsmakende onderdelen elkaar niet goed begrijpen. Dit wordt geschetst in interview 18 en is typerend voor wat meerdere respondenten aangeven: *“Ik vind de afstand tussen Den Haag en Den Helder veel groter dan ik eigenlijk had verwacht. Ik heb in beide werelden gewerkt, maar soms voelt het wel als een wij versus zij, terwijl ik zelf helemaal geen wij versus zij denker ben.”*

En als laatste verklaring wordt gegeven dat er een cultuur heerst waarin het eigen onderdeel altijd het beste is. Dit komt in 17 interviews naar voren. Dit citaat schetst hoe de respondenten hierover denken: *“Dit wordt er ingeprent vanaf het soldaat zijn waardoor je altijd silo’s blijft houden waarin er wordt gevochten om schaarse middelen, terwijl we nu in*

een tijd zijn waarbij dat niet meer zou hoeven” – Interview 19. Interview 11 illustreert dit nog een keer extra: “Men blijft in die oude patronen zitten. En ook silo denken. Omdat men niet anders gewend is. Dit is mijn straatje, ik ben hiervan.”

De tweede subdimensie is **de collectiviteit**:

In 24 interviews komt naar voren dat de respondenten ervaren dat er een cultuur heerst waarin mensen elkaar beschermen waardoor men zich nooit echt kritisch uitlaat. In interview 16 wordt geschetst wat meerdere respondenten in andere woorden hierover zeggen: *“Er heerst een cultuur die heel erg afdekkend is. Want je houdt elkaar altijd de hand boven het hoofd. Dus je zal nooit echt zeggen wat je ervan of van elkaar vindt. Je valt elkaar niet af en men is niet scherp. Het is geen scherpe organisatie, nee.”*

Een gedegen gevolg wordt in interview 23 geïllustreerd: *“Ik vind het best wel vervelend dat ik jou feedback moet geven omdat iets mij niet zint. Ik ben liever vriendjes met je, terwijl ik juist denk van: ‘geef nou juist die feedback!’ Op die manier kun je met elkaar weer een stapje verder komen. Ik denk dat we daar echt iets in missen.”*

De vierde ongeschreven regel die in lijn ligt met deze bevinding luidt als volgt:

- **Je houdt elkaar altijd de hand boven het hoofd, dus je zal nooit zeggen wat je ervan of van elkaar vindt.**

Een mogelijke oorzaak die door 8 respondenten wordt gegeven is dat er binnen de krijgsmachtseenheden een sterk gevoel van kameraadschap heerst. Hoewel volgens eerdere studies (ADR, 2023) medewerkers in operationele-eenheden elkaar wél aanspreken, kan volgens de perceptie van een aantal respondenten de beschermende cultuur binnen de krijgsmacht een rol spelen in de bedrijfsvoering, gezien het militaire karakter van Defensie.

Een volgend opvallend en diep gedragen thema is de heersende netwerkcultuur. Dit wordt in 16 interviews benoemd en hiervan wordt het volgende gezegd in interview 5: *“Je moet de paden en de mensen kennen, dan kun je zaken regelen.”* Waarbij respondent 16 toevoegt: *“Het is ook een organisatie die uitblinkt in het hebben van allerlei ‘olifantenpaadjes’. Iedereen weet hoe je ‘eromheen’ kan gaan. Het informele netwerk is heel belangrijk om dat te bewerkstelligen. Daarmee blijven die regels in stand, wat kan zorgen voor vertragende en verstorende effecten.”* Interview 17 schets hierbij waarom dit vertragend en verstorend werkt: *“Wij hebben er een soort bak spaghetti van gemaakt, die compleet in de knoop zit. Waarbij je*

echt niet meer weet, als je aan het ene staartje trekt, wat er allemaal gaat gebeuren. We zijn het zicht totaal kwijt op relaties met elkaar, dus die verwevenheid is weg.”

Een ongeschreven regel die hieruit voortvloeit luidt als volgt:

- **De netwerkcultuur is van groot belang: iedereen weet er wel een informele weg omheen te vinden.**

Daarnaast wordt het beeld geschetst dat medewerkers loyaal zijn aan Defensie: *“Je werkt eigenlijk eeuwig voor Defensie. Dat is nog steeds de meest voorkomende instelling van mensen hier.”* – Interview 16. Het lang in dienst hebben van medewerkers kent enerzijds voordelen zoals behoud van kennis, anderzijds blijkt uit 28 van de 30 interviews dat mensen snel in oude patronen van krimp blijven hangen zoals naar voren komt in onder andere interview 23: *“Eerlijk gezegd denk ik dat dat komt omdat we dat al jaren zo doen. Kijk, die generaals bepalen uiteindelijk hoe je weer verder kan komen. Zij zijn door diezelfde hoepeltjes gegaan. Vandaar dat ik denk dat zij het beeld hebben van, ‘nou ja, zo werkte dat toen, dus dat doen we nog steeds zo’. Dat wordt zo in stand gehouden.”*

Dit levert een paradox op die wordt geschetst in interview 15: *“Als al die mensen die dan in dat oude gedachtegoed zitten er zoveel van mogen vinden, zoveel grip erop kunnen hebben, ja, dat kan remmen. Aan de andere kant, die mensen hebben heel veel kennis en ook heel veel goeie dingen gedaan. Eigenlijk wil je ze ook niet kwijt in je verandering naar groei.”*

Hieruit vloeit de volgende ongeschreven regel:

- **Zo werkte dat toen, en zo doen we het nu nog steeds.**

3. Masculiniteit versus femininiteit

De eerste subdimensie betreft **gendergelijkheid**. De meningen zijn verdeeld in deze sectie.

De ene helft geeft aan dat er nog wel een masculiene cultuur heerst, waarbij de andere helft aangeeft vrijwel niets van de masculiene cultuur te merken binnen de bestuursstaf.

Daarentegen is vrijwel elke respondent het ermee eens dat er een positieve ontwikkeling is in de verschuiving van louter masculien naar een meer diverse omgeving. Dit wordt als positieve ontwikkeling ervaren: *“Ik denk dat een diverse werkomgeving zorgt dat je verschillende invalshoeken krijgt. Dat is natuurlijk heel belangrijk, dat je veel meer complementair aan elkaar kunt zijn.”* - Interview 8. Zo wordt aangegeven dat er nu bijvoorbeeld vaker

leidinggevende posities door vrouwen worden bekleed “*dus je ziet met name in de burgerleiding, veel meer vrouwelijke rollen terugkomen.*” - Interview 2

De tweede subdimensie bevat het type **leiderschap** dat wordt ervaren en kan worden gekoppeld aan masculiniteit versus femininiteit.

In het theoretisch kader wordt onder femininiteit bijvoorbeeld het kenmerk zorgzaamheid omschreven. In interview 2 wordt het volgende geschetst: “*Ik word door deze leidinggevende in ieder geval meer getriggerd om eens na te denken over mijn eigen ontwikkeling. Ik weet niet of dat zorgzaam is, maar dat is wel een andere manier van leidinggeven.*” 2 respondenten geven aan dat de verschuiving naar leiderschap met vrouwelijke eigenschappen als iets positiefs wordt ervaren, desondanks geeft een grote meerderheid aan dat juist de masculiene kenmerken zoals daadkracht ontbreekt. Zo geven 21 respondenten aan dat zij vinden dat het ontbreekt aan sterk leiderschap. Er mist hierin een mate van directheid en duidelijkheid in communicatie van de leider.

Zo hebben 19 van de 30 respondenten aangegeven dat het ontbreekt aan sterk leiderschap op het gebied van duidelijke, harde keuzes durven maken. Deze quote uit interview 1 geeft dit goed weer en is representatief voor wat de andere 18 aangeven: “*We praten overal over maar er moeten nu stappen worden gezet. Dan kom je denk ik veel meer op die daadkracht uit.*” Zo voegt respondent 4 toe: “*Dan zijn er weinig mensen die zeggen: ‘zo gaan we het doen en iedereen moet het dan maar slikken!’ Dat gebeurt niet. Dat kan heel positief zijn. Maar ik denk wel dat als je dingen sneller wil veranderen, dan moet je eigenlijk heel expliciet zeggen: ‘we hebben geen tijd voor een heel lang veranderproces.’”*

Hieruit volgt de volgende ongeschreven regel:

- **Harde keuzes durven we niet te maken; in plaats daarvan proberen we zoveel mogelijk beslissingen op basis van consensus te nemen.**

4. Onzekerheidsvermijding

De eerste subdimensie binnen onzekerheidsvermijding is **risicomijding**. Vrijwel alle 30 respondenten zijn het ermee eens dat er een risicomijdende houding is binnen de bedrijfsvoering van Defensie.

Doorvragen heeft geleid tot meerdere verklarende mechanismen:

1. Handelen uit eigenbelang voor carrière: in 24 interviews komt naar voren dat het opvalt dat mensen zich niet kritisch uitspreken en geen fouten durven maken omdat ze bang zijn dat dit nadelige gevolgen kan hebben voor hun carrière.

Interview 8 schets dit beeld wat typerend is voor de overige 23 respondenten: *“Als je denkt dat je er persoonlijk slechter van wordt zal dat voor mensen een drijver zijn om risicomijdend te zijn.”*

Hieruit vloeit deze ongeschreven regel:

- **Het terughoudend zijn met het uiten van meningen uit angst dat dit nadelige gevolgen kan hebben voor de eigen carrière.**

Een interessante kanttekening is, dat de geïnterviewden met een topfunctie het tegenovergestelde aangeven: *“Sterker nog, ik durf te zeggen dat het systeem zo is dat als je juist laat zien dat je kritisch bent, dan word je iets. We zitten niet te wachten op mensen die ‘his master’s voice’ laten horen, we zitten te wachten op lui die het fixen en die echt kritisch durven zijn.”* - Interview 13. Hierin komt dus een mismatch tussen de perceptie van werknemers en de perceptie van leidinggevende naar voren.

2. Gedachtegoed vanuit de krimp: zo heerst de volgende gedachte nog steeds onder medewerkers: *“Dat je vroeger altijd zo min mogelijk fouten mocht maken, want je kon het geld maar 1 keer uitgeven.”* Dit wordt in 15 van de 30 interviews besproken en wordt gekoppeld aan de code ‘voorzichtigheid’.

De ongeschreven regel die hieruit voortkomt luidt als volgt:

- **Zo min mogelijk fouten maken want het geld dat we hebben is schaars.**

Daarnaast heerst er vanuit de krimp een parafencultuur, waarin alles met elkaar afgestemd moet worden met oog op voorzichtigheid. Uit 22 van de 30 interviews komt dit naar voren en wordt omschreven in interview 13 wat typerend is voor wat de respondenten hierover te zeggen hebben: *“De risicomijding in het Haagse merk je wel hoor. Het is echt wel de parafencultuur en je moet per se toestemming hebben van iedereen... voordat je iets mag. Ik heb nog nooit een organisatie gezien die zoveel toestemming aan elkaar vraagt. Alles moet hier afgestemd zijn. Alles... echt alles. Ieder dubbeltje geven we maar 1 keer uit.”* Met de toevoeging van respondent 4: *“Dit gaat ook over verantwoordelijkheid durven nemen en voor*

een besluit durven staan. Daar wordt het dan heel glibberig. Dan wil graag iedereen het allemaal samendoen.”

Hieruit sluit dan ook de ongeschreven aan die al onder de dimensie masculiniteit vs. femininiteit is benoemd: ***Harde keuzes durven we niet te maken waarbij zoveel mogelijk op basis van consensus gebeurt*** en de ongeschreven uit de eerste dimensie: ***Door je functie vinden, dat je van heel veel iets mag vinden.***

Dit resulteert in het volgende volgens respondent 7 die al 32 jaar werkzaam is binnen Defensie: *“Nee, elkaar feedback geven, überhaupt openlijk discussiëren over onderwerpen, heb ik nog niet meegemaakt.”*

In interview 2 wordt geschetst hoe dit de groei in de weg kan zitten: *“Als wij eeuwig moeten debatteren over de volgende stap die we maken... Dan kun je ook zeggen dat dat groei in de weg staat. We zijn op weg naar een organisatie die niet beter, efficiënter of slagvaardiger is... dus missen we een kans. Kritisch zijn kan helpen om de goede kant en de goede richting op te groeien.”*

Waarna respondent uit interview 7 benadrukt dat er een zekere mate van urgentie heerst: *“Door de wereld waarin we nu leven... moet je risico's gaan nemen. Anders kom je er niet. Want dan blijven processen 10 jaar duren. En die tijd hebben we niet. Als we in 3 jaar klaar moeten zijn. Zullen we wel overwogen risico's moeten nemen.”*

Een veelvoorkomende ongeschreven regel die gelinkt kan worden aan de vorige ongeschreven regel, gaat over de gedachte dat wanneer er nieuwe ideeën worden geopperd, er bij voorbaat al de deur wordt dicht gedaan zoals aangegeven in interview 28: *“Maar je kunt heel veel redenen - dat is misschien wel ongeschreven - verzinnen om iets niet te doen. Of bij iedere oplossing 5 nieuwe problemen te creëren. Zo wordt ook het volgende vaker benoemd: “Ja, dat ga ik niet eens meer doen of proberen want tegen de tijd dat ik het heb is het alweer outdated. Dan hebben we eigenlijk alweer behoefte aan iets anders. Het kan zijn dat mensen zich erbij neer gaan leggen.”*

Een concreet voorbeeld dat wordt gegeven gaat over de afdeling inkoop: *“Bij inkoop ooit tegen het systeem aangelopen bij de aanschaf van dingen, waarbij werd gezegd: ‘dit kan niet’. Dit blijft dan nu, in tijden van groei ook nog een gedachte: ‘Ja maar dat kon toen ook niet’ terwijl de tijden nu heel ander zijn.”* – Interview 20

De ongeschreven regel die hierbij past:

- **Op voorhand al bedenken waarom iets vooral niet kan.**

De tweede subdimensie is **regel- en proceduregericht**. Vrijwel alle 30 respondenten zijn in overeenstemming dat er binnen Defensie veel regels zijn. Deze quote uit interview 16 schetst een goed beeld, zeker omdat deze respondent ook binnen andere overheidsinstanties heeft gewerkt: *“Defensie heeft heel veel regels, echt. Verschrikkelijk veel. Ik ben natuurlijk best wel wat gewend binnen de overheid, maar Defensie spant wel de kroon met haar regels.”* 21 respondenten geven aan hier tijdens zijn of haar dagelijkse werkzaamheden ook echt last van te hebben, de overige 9 hebben daar minder last van.

Zo schetst respondent 14 het volgende beeld wat typerend is over wat andere respondenten erover zeggen in andere woorden: *“Het lijkt of er overal regeltjes voor te verzinnen zijn. Ook als die regels er niet zijn, te denken dat ze er zijn, of dat die regels op een hele rigide manier worden geïnterpreteerd. Terwijl regels in beginsel natuurlijk een handleiding zijn om richting te geven. Moet je dat nou echt zo naar de letter willen naleven? Daarmee vallen we elkaar echt alleen maar lastig.”* Respondent 13 voegt hieraan toe dat Defensie een echte rule based organisatie is: *“Wij zijn echt zo namelijk: ‘Waar staat het?’”* Een verklaring dat hiervoor wordt gegeven luidt als volgt: *“De oorsprong komt uit het militaire, zo word je opgeleid. Vervolgens kom je naar Den Haag en dan blijkt het heel anders te zijn. Dat levert een hoop gedoe op.”*

Daarnaast geeft respondent 12 het volgende aan over de mindset van medewerkers binnen de bedrijfsvoering van Defensie: *“Heel behoudend en gefocust op de regels. Als niet alles eerst geregeld is, dan komt men niet in beweging... en dan gebeurt er niets.”* Dat behoudende komt ook terug in interview 9 waarbij de respondent aangeeft: *“Maar dan willen we op de ene of andere manier het braafste jongetje van de klas zijn en al die vinkjes aantikken. Dat zie je gewoon terug in regeltjes.”*

De derde subdimensie is de mate van **innovatie en initiatieven** die worden omarmd.

De meningen zijn verdeeld in dit onderdeel. De ene vindt dat er veel wordt geïnoveerd, de ander merkt daar niet zo veel van, maar dit kan als achterliggende reden hebben dat de desbetreffende afdeling daar niet van is. Echter schetst deze quote uit interview 3 een goed beeld over innovatie binnen de bedrijfsvoering van het ministerie van Defensie: *“We innoveren voortdurend, ook binnen de Defensieonderdelen. Er is ruimte voor innovatie. Alleen, je moet nu door een redelijke mate van bureaucratie heen navigeren om te innoveren. Alleen het zou sneller moeten kunnen.”* Met toevoeging van interview 5: *“Ik denk dat het wel*

helpt als je die innovaties sneller laat aanhaken en die keuzes sneller laten plaatsvinden. Dus je zegt, een experiment is leuk, maar we gaan het borgen en schalen en doorpakken. Anders echt af laten vloeien.”

Hierop inhakend, een opvallend gegeven dat zeker in 8 interviews wordt besproken is het volgende: *“Stoppen vinden we heel moeilijk. Wat we ook heel moeilijk vinden is überhaupt meer loslaten.”* – Respondenten 10 en 11.

5. Lange- versus kortetermijn oriëntatie

Dit gedeelte richt zich op **de strategische planning en -doelen**.

De perceptie, of Defensie vooral gefocust is op lange- of kortetermijn, is verdeeld. Er zijn wel langetermijn plannen zoals bijvoorbeeld Defensie visie 2035. Echter wordt in de helft van interviews aangegeven dat de toekomstplannen te abstract zijn, en 16 dat de vertaalslag van abstracte doelen naar concrete werkbare instructies, ontbreekt. Respondent 1 verwoordt wat typerend is voor de overige respondenten: *“De vertaalslag van een visie naar middellange termijn zaken zou moeten resulteren in een strategie en moet uiteindelijk in activiteiten, opdrachten en doelstellingen omgezet worden. Wat zijn onze veranderdoelstellingen? Ik weet ze niet.”* - Interview 1

Volgens sommige respondenten is de focus toch nog steeds op de kortetermijn: *“Dat je brandjes blust is goed, maar als je niet een punt aan de horizon hebt, dan blijf je altijd brandjes blussen. We moeten ook verbeteringen gaan doorvoeren, een richting uit gaan denken en vooral keuzes maken. Dat is vooral het moeilijke.”* – Interview 3

In 17 interviews komt dan ook naar voren dat er een zekere mate van urgentie ervaren wordt, echter wordt het volgende aangegeven: *“We hadden het toevallig gisteren over hoofdtak 1 en de betekenis daarvan. Stel, er komt binnen 5 jaar een grootschalig conflict. Wat zou dat dan betekenen? Vervolgens ga je de zaal uit en doe je weer precies hetzelfde als wat je daarvoor deed. Er verandert helemaal niets. Dat is precies wat de mensen op de werkvloer voelen en ervaren.”* - Interview 28. Een ongeschreven regel die hieraan gelinkt kan worden luidt als volgt:

- **De waan van de dag krijgt altijd prioriteit.**

Respondenten geven aan dat er door dit gegeven uiteindelijk niets in beweging komt. Dit wordt gelinkt aan leiderschap wat terugkomt onder de dimensie masculiniteit vs. femininiteit. Zoals genoemd, geven 21 van de 30 respondenten aan dat zij vinden dat het ontbreekt aan

sterk leiderschap. Zo geeft respondent 16 aan: *“Er moet meer gestuurde actie achter zitten. Leidinggevende die zeggen: ‘Het heeft urgentie nodig, het hoofdtak 1 scenario is in zicht, bla bla bla.’ Als het echt urgent is, dan moet je er ook echt op gaan aansturen. Dan is het een te vrijblijvende manier om te vragen: ‘Willen jullie het invullen?’”*

En zo geeft respondent 18 het volgende aan: *“Een van de veelgenoemde uitstroomredenen, is het verschil tussen beleving aan de top en op de werkvloer. Ik denk dat je dat creëert als je in vage, verheven termen spreekt over prachtige vergezichten, maar dat vervolgens niet concreet genoeg kunt maken.”*

Ter illustratie van de urgentie die wordt gevoeld onder de 21 respondenten: *“Leiderschap is heel erg nodig. Dit gaat niet veranderen, als er niet gewoon keihard wordt ingegrepen.” - interview 14*

Het niet veranderen, ofwel ‘vast in oude patronen’, is een herhaalde vermelding die in 30 interviews 89 keer is gebruikt. Dit schetst een duidelijk beeld van de perceptie van de huidige situatie van de respondenten. Het wijst volgens hen op een organisatiecultuur die moeite heeft om zich aan te passen aan veranderingen en vernieuwingen, en die gevangen zit in traditionele denk- en werkwijzen.

Als laatste is een opvallend thema de snelle functie wisselingen van medewerkers. In 14 interviews wordt dit belicht en komt in interview 24 als volgende naar voren: *“Tegen de tijd dat ik daar de effecten van kan zien, of dat nou positief of negatief is, ben ik alweer weg... maar ik kan er ook niet op worden aangesproken als ik het verkloot heb.”* Respondent 16 voegt hieraan toe: *“Het is een beetje een pervers mechanisme, die een negatieve werking heeft op de bestendigheid van verandering. Iets echt in gang zetten en dat ook doorzetten, mislukt vaak door dit systeem. Je beperkt je verandervermogen.”* Alle 14 respondenten geven aan dat zij van mening zijn dat dit de continuïteit in de weg zit.

4.2 Resultaten focusgroep

In de focusgroep zijn de elf ongeschreven regels voorgelegd en is gevraagd of deze werden herkend of niet. Vervolgens is er een groepsdiscussie gestart om de antwoorden te bespreken. De meeste ongeschreven regels werden door alle respondenten herkend, maar er kunnen enkele kanttekeningen worden geplaatst.

Net als in de resultaten van de interviews, is er een verdeling in perceptie over de ongeschreven regel: "Doen wat je altijd al deed, want als je de ruimte opzoekt, word je

teruggefloten." Sommige deelnemers herkennen dit, anderen niet. Wel was er overeenstemming dat dit sterk afhankelijk is van het soort initiatief en de aanwezigheid van belangenverstrengelingen.

Een andere kanttekening kan worden gemaakt bij de regel: "Wat je hebt moet je houden, waarbij het belang van de eigen afdeling voor het collectieve Defensie-belang gaat." Volgens twee van de respondenten gaat het hierbij niet zozeer om de afdeling, maar vooral om eigenbelang van het individu of het belang van een bepaald groepje. Dit hoeft dus niet per definitie de afdeling te zijn.

Verder herkennen twee van de acht respondenten de volgende ongeschreven regel niet: "Je houdt elkaar altijd de hand boven het hoofd, dus je zegt niet snel wat je van iets of iemand vindt." De kanttekening hierbij is dat dit sterk verschilt per werkplek. Toch wordt deze regel door zes van de acht respondenten wel herkend, waardoor het nog steeds breed gedragen wordt. Daarnaast was niet iedereen het eens over de ongeschreven regel: "zo min mogelijk fouten maken want het geld dat we hebben is schaars". Sommige medewerkers die korter in dienst zijn of buiten Defensie hebben gewerkt, herkennen dit minder.

Er zijn in de focusgroep geen hele opmerkelijke nieuwe dingen aan het licht gekomen, hoewel er een aantal relevante kanttekeningen zijn gemaakt. Wel vormde de focusgroep als startpunt voor het bespreekbaar maken van ongeschreven regels, een aanbeveling waar later op zal worden teruggekomen.

5 Conclusie en reflectie

Tot slot wordt in hoofdstuk vijf de hoofdvraag beantwoord en worden conclusies getrokken op basis van de verzamelde data in combinatie met de eerdergenoemde theorie. Ook wordt in hoofdstuk vijf ingegaan op de beperkingen van het onderzoek en worden aanbevelingen gegeven.

5.1 Conclusie

Om de onderzoeksvraag: *"In hoeverre belemmeren ongeschreven regels als onderdeel van organisatiecultuur, het vermogen om de transitie van een krimpende naar een groeiende organisatie te bewerkstelligen, van de bedrijfsvoering van het ministerie van Defensie?"* te beantwoorden, zijn dertig interviews afgenomen en geanalyseerd waarna in de focusgroep de uitkomsten zijn gevalideerd en verrijkt. De verwachting was dat de ongeschreven regels – als uitvloeisel van de bestaande organisatiecultuur - een negatieve relatie zouden hebben met de transitie van krimp naar groei binnen de bedrijfsvoering van het ministerie van Defensie.

Deze ongeschreven regels zijn onderzocht aan de hand van vijf dimensies: machtsstructuur, individualisme versus collectiviteit, masculiniteit versus femininiteit, onzekerheidsvermijding, en lange- versus kortetermijn oriëntatie. Het onderzoek suggereert dat deze regels belemmerend werken voor de transitie van krimp naar groei. Resultierend in uitdagingen zoals inefficiëntie, stagnatie in groei, onvoldoende gebruik van beschikbare middelen en een gebrek aan aanpassingsvermogen door veranderende omstandigheden. Concluderend uit de resultaten en de focusgroep, zijn er elf ongeschreven regels geïdentificeerd die als uitdrukking van de bestaande organisatiecultuur, elk op eigen wijze, belemmerend werken op de transitie van krimp naar groei. Dit zal verder worden toegelicht binnen dit hoofdstuk.

Uit het onderzoek blijkt dat machtsafstand, en de daaruit voortvloeiende ongeschreven regels, belemmerend kunnen werken voor de transitie van krimp naar groei. De verwachting wordt daarmee dus bevestigd, hoewel niet alle ongeschreven regels even sterk belemmeren.

De eerste ongeschreven regel: **‘Door je rang of functie van mening zijn, dat je van heel veel iets mag vinden’** werkt volgens de respondenten belemmerend voor de transitie van krimp naar groei, doordat deze hiërarchische structuren en de bijbehorende ongeschreven regel ervoor zorgen dat beslissingen vaak door meerdere lagen moeten worden goedgekeurd, wat leidt tot vertraging. In een groeifase zijn snelle en effectieve beslissingen cruciaal. Deze vertragingen kunnen de implementatie van nieuwe initiatieven en de aanpassing aan veranderende omstandigheden ernstig hinderen, wat groei bemoeilijkt. De tweede ongeschreven regel: **‘Doen wat je altijd al deed, want als je de ruimte opzoekt word je teruggefloten’** hangt samen met de bevinding waarbij, hoewel er enige mate van discretionaire ruimte wordt ervaren, veel respondenten aangeven dat er een cultuur van terughoudendheid is. Voor groei is het essentieel dat medewerkers autonomie hebben en zich empowered voelen om initiatief te nemen en nieuwe ideeën uit te proberen. De angst om gestraft te worden voor het verkennen van nieuwe manieren van werken zorgt ervoor dat medewerkers geneigd zijn vast te houden aan oude, bekende werkwijzen. Dit remt het aanwakkeren van nieuwe initiatieven en daarmee het groeien.

Eenzijds kan het sterke gevoel van individualiteit en het ontbreken van integraal samenwerken gezien worden als een breed gedragen aspect dat de transitie van krimp naar groei belemmert. Dit blijkt uit de gesprekken dat medewerkers vooral gericht zijn op hun eigen afdeling of belang, wat ten koste gaat van een gezamenlijk doel. De ongeschreven regel: **‘Wat je hebt moet je houden, waarbij het belang van de eigen afdeling vóór het collectieve Defensie belang gaat’** kan hiermee worden gelinkt. Deze ongeschreven regel

versterkt volgens de respondenten de fragmentatie binnen de organisatie. Deze mentaliteit belemmert de samenwerking en de uitwisseling van informatie tussen verschillende afdelingen. In een groeifase is het cruciaal dat afdelingen samenwerken en kennis delen om gezamenlijke doelen te bereiken. Het vasthouden aan eigen belangen leidt tot inefficiëntie en gemiste kansen voor synergie, wat de organisatie belemmert in haar transitie naar groei.

Anderzijds, bijna paradoxaal, heerst er volgens het ADR (2023) vooral binnen de krijgsmachtseenheden een sterk gevoel van kameraadschap. Echter, deze hechte band gaat gepaard met een cultuur van bescherming. Hoewel in de krijgsmachtseenheden men elkaar moet voorzien van kritische feedback, is er binnen de bedrijfsvoering van Defensie juist een gebrek aan kritische feedback, namelijk: **‘Je houdt elkaar altijd de hand boven het hoofd, dus je zal nooit zeggen wat je ervan of van elkaar vindt.’** Voor groei is eerlijke en constructieve feedback essentieel. Deze cultuur van bescherming verhindert dat onvolkomenheden worden besproken en verbeterd. Hierdoor wordt het moeilijk om van fouten te leren en verbeteringen door te voeren, wat noodzakelijk is voor groei. Daarnaast heerst er een sterke netwerkcultuur binnen Defensie, waar informele netwerken en olifantenpaadjes belangrijk zijn om dingen gedaan te krijgen: **‘De netwerkcultuur is van groot belang: iedereen weet er wel een informele weg omheen te vinden.’** Hoewel het netwerk soms efficiëntie kan bevorderen, leidt het ook tot ondoorzichtigheid en inconsistentie. Dit maakt het moeilijk om veranderingen systematisch en transparant door te voeren, wat nodig is voor een effectieve groei.

En als laatste bevinding van dimensie twee zijn medewerkers vaak langdurig in dienst bij Defensie, wat zowel voordelen als nadelen heeft. Terwijl loyaliteit en expertise worden behouden, is er een sterke neiging om vast te houden aan oude patronen van krimp met de passende ongeschreven regel: **‘Zo werkte dat toen, en zo doen we het nu nog steeds.’** De neiging om vast te houden aan oude gewoonten en procedures belemmert de implementatie van nieuwe en verbeterde processen die nodig zijn voor groei. Deze conservatieve benadering kan innovatie en aanpassingsvermogen in de weg staan, wat essentieel is voor een organisatie in de groeifase.

Een andere bevinding die breed wordt gedragen en de transitie van krimp naar groei belemmert, is dat er een gebrek is aan masculiene kenmerken zoals daadkracht, zo wordt vaak aangegeven dat er te veel wordt gepraat en te weinig, duidelijke keuzes worden gemaakt. Deze ongeschreven regel weerspiegelt dit: **‘Harde keuzes durven we niet te maken; in plaats daarvan proberen we zoveel mogelijk beslissingen op basis van consensus te**

nemen. Het gevoel van ontbreken van sterk leiderschap en het vermijden van harde keuzes leiden tot besluiteloosheid en inefficiëntie. In een fase van transitie van krimp naar groei is duidelijk en daadkrachtig leiderschap essentieel. Het maken van snelle en soms harde beslissingen is cruciaal om de organisatie op de juiste koers te houden en groei te bevorderen. Het vasthouden aan een consensus gerichte aanpak kan de snelheid en effectiviteit van noodzakelijke veranderingen aanzienlijk vertragen.

Een ander prominent aspect dat als een van de grootste belemmeringen voor de transitie van krimp naar groei kan worden gezien, is de breed gedragen opvatting onder vrijwel alle respondenten dat er binnen Defensie een risicomijdende houding heerst. Een verklaring die wordt gegeven hangt samen met deze ongeschreven regel: **‘Het terughoudend zijn met het uiten van meningen uit angst dat dit nadelige gevolgen kan hebben voor de eigen carrière.’** In een veranderende wereld is het nemen van weloverwogen risico's essentieel voor innovatie en groei. Een cultuur die fouten bestraft en geen ruimte biedt voor kritisch denken, belemmert de noodzakelijke veranderingen voor groei. Daarnaast heerst deze ongeschreven regel volgens de respondenten nog steeds: **‘Zo min mogelijk fouten maken want het geld dat we hebben is schaars.’** Waarbij alles zoveel mogelijk op basis van consensus moet gebeuren. De nadruk op voorzichtigheid remmen snelle besluitvorming en innovatie. In een omgeving waar elke beslissing grondig moet worden goedgekeurd, wordt de flexibiliteit en snelheid die nodig zijn voor groei beperkt. Daarnaast zorgen de overvloed aan regels en procedures volgens de respondenten voor frustratie onder medewerkers omdat dit leidt tot bureaucratie en inflexibiliteit. Dit komt ook terug in innovatie. Hoewel Defensie veel innoveert, gaat dit volgens de bronnen met veel vertraging of komt de implementatie geheel niet van de grond. De bureaucratie rondom innovatie vertraagt het proces en vermindert de effectiviteit van nieuwe initiatieven. Snelheid en flexibiliteit in het implementeren van innovaties zijn cruciaal voor groei en aanpassing aan nieuwe omstandigheden.

De laatste dimensie richt zich op de toekomstvisie. De verdeelde focus tussen de respondenten betreffende lange- en kortetermijn doelen binnen de organisatiecultuur bemoeilijkt de transitie van een krimpende naar een groeiende organisatie. Door te abstracte toekomstplannen en een nadruk op de kortetermijn, ontbreekt een heldere langetermijn visie. Dit leidt tot een situatie waarin de organisatie in de perceptie van de respondenten voortdurend brandjes aan het blussen is zonder een duidelijk gedefinieerd doel voor de toekomst. De volgende ongeschreven regel hangt hiermee samen: **‘de waan van de dag krijgt prioriteit.’** De focus op brandjes blussen lijkt de organisatie te verhinderen om strategische keuzes te maken en een duidelijke richting te kiezen. Hierdoor worden

noodzakelijke verbeteringen en lange termijn doelen uit het oog verloren, wat de groei volgens de theorie belemmerd. Daarnaast lijkt het of medewerkers op voorhand al de mindset hebben van: *“Ja, dat ga ik niet eens doen of proberen, want tegen die tijd dat ik het heb, is het al outdated”*. Dit past bij de ongeschreven regel: **‘Op voorhand al bedenken waarom iets vooral niet kan.’** Dit resulteert in een behoudende, niet-veranderende houding wat gezien kan worden als belemmering voor de transitie van krimp naar groei. Daarnaast wordt snel wisselen van functie als een belemmering voor continuïteit en effectieve verandering ervaren door de respondenten. Dit systeem bemoeilijkt het opbouwen van continuïteit en het implementeren van langlopende strategieën.

Concluderend kan er gesteld worden dat uit dit onderzoek blijkt dat de ongeschreven regels als onderdeel van de organisatiecultuur binnen het ministerie van Defensie een significante belemmering vormen voor de transitie van een krimpende naar een groeiende organisatie. De heersende risicomijdende houding, het onvoldoende geven van kritische feedback, de nadruk op consensus en voorzichtigheid, gecombineerd met een gebrek aan duidelijk en daadkrachtig leiderschap zijn enkele van de belangrijkste factoren. Zo zorgen deze ongeschreven regels voor vertragingen, conservatieve houdingen, fragmentatie, inconsistentie en ineffectiviteit. Daarnaast blijkt de kortetermijn focus en snelle wisselingen van functies, de implementatie van langetermijn strategieën en innovaties te vertragen, wat essentieel is voor een succesvolle transitie naar groei. Om deze transitie naar groei te faciliteren, is het noodzakelijk dat Defensie deze culturele belemmeringen herkent en aanpakt, dit zal verder worden toegelicht in de aanbevelingen.

5.2 Beperkingen

Hoewel dit onderzoek waardevolle inzichten biedt in de belemmeringen binnen de bedrijfsvoering van Defensie, zijn er enkele belangrijke beperkingen die de interpretatie en generalisatie van de resultaten kunnen beïnvloeden.

Ten eerste, hoewel de realiteit veel genuanceerder is, richt mijn onderzoek zich uitsluitend op de belemmeringen binnen de Defensieorganisatie. Deze keuze is ingegeven door beperkingen in tijd en ruimte, waardoor slechts een enkel aspect van de situatie belicht kan worden. Dit beperkt de studie omdat het een eenzijdig beeld schetst en mogelijk belangrijke context of tegenargumenten buiten beschouwing laat, wat kan leiden tot een onvolledig begrip van de complexiteit en dynamiek binnen Defensie.

Ten tweede, na enige tijd binnen Defensie te hebben rondgekeken, bestond er een reëel risico dat ik onbewust onderdeel zou worden van de Defensiecultuur, wat mijn objectiviteit

zou kunnen beïnvloeden. Om dit risico te mitigeren, heb ik verschillende maatregelen genomen. Zo heb ik regelmatig gereflecteerd op mijn eigen waarnemingen en gedragingen, heb ik regelmatig overleg gehad met externe experts en collega-onderzoekers buiten Defensie, en heb ik systematisch kritische vragen gesteld bij mijn bevindingen. Deze stappen hebben bijgedragen aan het behouden van een kritisch en objectief perspectief, waardoor de invloed van persoonlijke bias zoveel mogelijk is geminimaliseerd.

Ten derde is voor dit onderzoek gebruikgemaakt van een selecte steekproef, wat betekent dat de bevindingen niet gegeneraliseerd kunnen worden naar de gehele Defensieorganisatie. De selecte steekproef zorgt ervoor dat de resultaten gebaseerd zijn op specifieke percepties en ervaringen van de deelnemers, wat inherent subjectief is. Daarom kunnen er geen harde uitspraken worden gedaan over Defensie als geheel. Het blijft een representatie van individuele ervaringen en percepties, die kunnen variëren binnen verschillende afdelingen en eenheden.

Als laatste is het gebruik van Hofstede's (1984) cultuurdimensies als raamwerk voor dit onderzoek niet zonder kritiek. Hofstede wordt vaak bekritiseerd vanwege de veronderstelling dat culturen statisch zijn en dat nationale grenzen samenvallen met culturele grenzen. Er is kritiek op de methodologie en de data waarop Hofstede zijn dimensies baseert. Ondanks deze kritiek heb ik ervoor gekozen dit raamwerk te gebruiken vanwege de breedte en diepgang die het biedt in het begrijpen van culturele dynamieken. Het vormt een nuttig uitgangspunt om de cultuur binnen Defensie te analyseren, ondanks de erkende beperkingen. Daarnaast gebruik ik dit echter alleen als raamwerk, en poog ik niet de organisatiecultuur van Defensie te beschrijven middels het model van Hofstede. Buitenom Hofstede, wordt er in het theoretische kader geregeld gebruik gemaakt van relatief 'oude' bronnen. Enerzijds bieden deze bronnen inzichten die door de jaren heen frequent zijn onderzocht en toegepast, wat hun wetenschappelijke onderlegging aantoont. Anderzijds kunnen deze bronnen verouderde informatie bevatten die niet helemaal meer aansluiten bij de huidige context gezien de snelle ontwikkelingen. Oude bronnen kunnen deze veranderingen niet volledig weerspiegelen, wat de relevantie van het onderzoek zou kunnen beïnvloeden.

5.3 Vervolgonderzoek en aanbevelingen

Tijdens mijn onderzoek naar de cultuur binnen Defensie zijn er patronen naar voren gekomen met betrekking tot ongeschreven regels en hun invloed op de organisatie. Zo staan ongeschreven regels vaak niet op zichzelf en zouden met nader onderzoek patronen en verbanden gelegd kunnen worden. Hoewel deze bevindingen waardevol zijn, ontbreekt de

wetenschappelijke onderbouwing en de empirische data om deze bevindingen volledig te verifiëren. Daarom is vervolgonderzoek essentieel om deze patronen nader te onderzoeken en hun impact systematisch in kaart te brengen.

Als aanbeveling benadruk ik het belang van bewustwording van ongeschreven regels binnen Defensie. Tijdens mijn onderzoek viel het op dat onder de respondenten een merkbare mate van frustratie aanwezig was. Deze frustratie kwam tijdens de interviews regelmatig naar voren, waarbij het leek alsof het een opluchting was om deze onderwerpen te bespreken. Als onderzoeker interpreteerde ik dit, hoewel niet empirisch onderzocht, als een mogelijk signaal dat er binnen de organisatie weinig ruimte is om deze kwesties bespreekbaar te maken. Het creëren van een dialoog over deze ongeschreven regels is cruciaal. Door open communicatie te stimuleren en regelmatig reflectie- en feedbacksessies te organiseren, kan Defensie werken aan een cultuur waarin zowel formele als informele aspecten bespreekbaar zijn. Voor sommigen, vooral voor mensen die al lang bij Defensie werken, zijn er patronen ingeslopen waarbij men zich er niet meer van bewust is dat zij zelf onderdeel uitmaken van deze cultuur. Deze ongeschreven regels benoemen, bespreken en bewust maken is stap één om verandering door te kunnen voeren. Dit zal niet alleen bijdragen aan een beter begrip maar ook aan meer transparantie. Dit vergroot het begrip van alle medewerkers over wat er van hen verwacht wordt, zowel formeel als informeel en zorgt transparantie ervoor dat iedereen zo veel mogelijk op dezelfde lijn zit, wat misverstanden en spanningen kan verminderen. Daarnaast zorgt dit voor meer effectiviteit op de werkvloer. Door regelmatig reflectie- en feedbacksessies te organiseren, kunnen inefficiënte of verouderde ongeschreven regels worden geïdentificeerd en aangepast. Dit kan leiden tot verbeterde werkprocessen en een hogere productiviteit. Bewustwording van de bestaande cultuur maakt het makkelijker om strategische veranderingen door te voeren, omdat medewerkers beter begrijpen waarom veranderingen nodig zijn en hoe zij hieraan kunnen bijdragen. Vervolgonderzoek kan helpen om gerichte strategieën te ontwikkelen voor het bewust maken en bespreekbaar maken van deze ongeschreven regels, wat de algehele groei van de organisatie verder zal bevorderen.

Daarnaast is de volgende aanbeveling om de bevindingen van dit onderzoek te integreren in bestaande projecten. Momenteel loopt het programma 'Vereenvoudigen regelgeving'. Binnen dit programma wordt de huidige interne regelgeving herzien en waar nodig opgeruimd. Er wordt gekeken of regels nog actueel, vindbaar en niet tegenstrijdig zijn. Het programma stelt verbeterde of nieuwe kaders op met de focus op het 'wat', waarbij meer ruimte is voor medewerkers om de 'hoe' in te vullen. Gezien de resultaten, zoals de

ongeschreven regel: **doen wat je altijd al deed, want als je de ruimte opzoekt word je teruggefloten**, is het van belang om deze bevindingen toe te voegen aan het programma. Zo kan een holistische aanpak worden gecreëerd die meer in lijn ligt met de werkelijkheid en daardoor waarschijnlijker is om te slagen. Het onderzoek benadrukt niet alleen de kracht van ongeschreven regels, maar het ADR (2023) wijst er ook op dat de focus momenteel te veel op formele regels ligt. Door ongeschreven regels te integreren in het programma 'Vereenvoudigen regelgeving' wordt niet alleen de regelgeving verbeterd, maar wordt ook recht gedaan aan deze diepere, informele dynamiek. Dit is cruciaal voor effectieve verandering en voor het begrijpen en optimaliseren van de werkelijke situatie van de bedrijfsvoering bij Defensie.

Literatuur

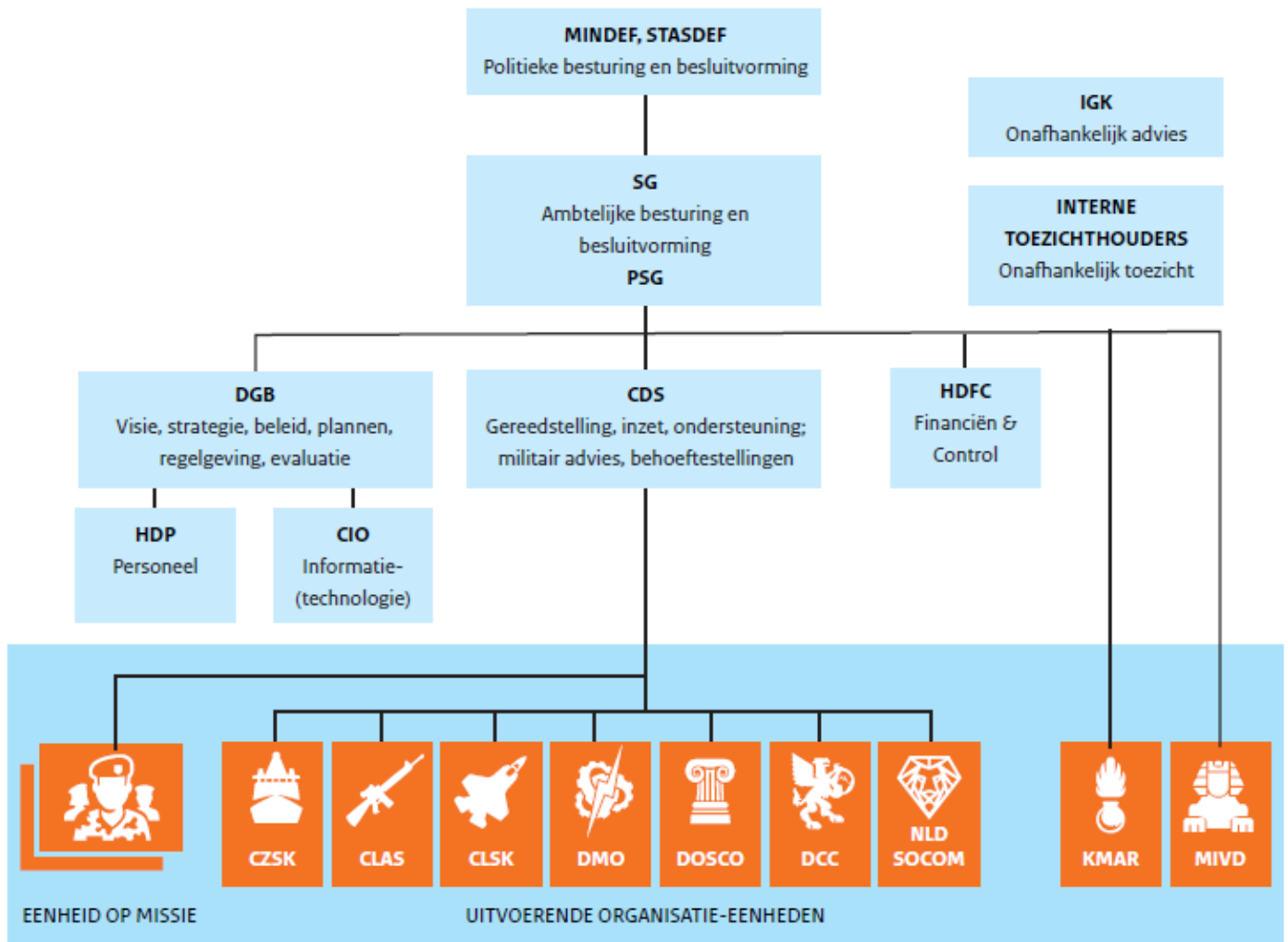
- Auditdienst Rijk. (2023, 27 maart). Onderzoeksrapport: Tien patronen binnen Defensie bij het herkennen en erkennen van signalen. <https://open.overheid.nl/documenten/df9399a2-743d-465d-b419-0b6569776f7b/file>
- Cascio, W. F. (2006). The economic impact of employee behaviors on organizational performance. *California Management Review*, 48(4), 41-59.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Sage Publications.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Perseus Books.
- DeHart-Davis, L., Chen, J., & Little, T. D. (2013). The structure of internal rule consistency: A constructive replication. *Public Administration Review*, 73(5), 746-755.
- DeHart-Davis, L., Chen, J., & Little, T. D. (2013). Written versus unwritten rules: The role of rule formalization in green tape. *International Public Management Journal*, 16(3), 331-356.
- De Waard. A.J. (5 juni 2015). Visie op bedrijfsvoering van Defensie.
- Donner, J. P. H. (1998). *Staat in Beweging*. (p. 118). WRR.
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *Leadership Quarterly*, 1(3), 133-154.
- Drucker, P. F. (1974). Tasks, responsibilities, practices. *New Yorks Row*, 121-122.
- Herold, M. (2017). Omgaan met ongeschreven regels: hoe beleidsambtenaren zélf ruimte kunnen creëren voor openheid in de beleidsontwikkeling.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publications.

- Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind (Vol. 2)*. New York: McGraw-Hill.
- House, R. J., Javidan, M., Hanges, P. J., & Dorfman, P. W. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications.
- Kelman, S. (2006). Downsizing, competition, and organizational change in government: Is necessity the mother of invention? *Journal of Policy Analysis and Management*, 25(4), 875-895.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2012). *Corporate Culture and Performance*. Simon and Schuster.
- Larkey, P. D., Stolp, C., & Winer, M. (1981). Theorizing about the growth of government: A research assessment. *Journal of Public Policy*, 1(2), 157-220.
- Luthans, B. C., & Sommer, S. M. (1999). The impact of downsizing on workplace attitudes: Differing reactions of managers and staff in a health care organization. *Group & Organization Management*, 24(1), 46-70.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering Institutions*. New York: Free Press.
- March, J. G., Schulz, M., & Zhou, X. (2000). *The Dynamics of Rules: Change in Written Organizational Codes*. Stanford University Press.
- Ministerie van Defensie. (2022). *Defensienota 2022*. Geraadpleegd van <https://www.defensie.nl/onderwerpen/defensienota-2022/downloads/beleidsnota-s/2022/06/01/defensienota-2022>
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley Publishing Company.

- Pascale, R. T. (1985). The paradox of corporate culture: Reconciling ourselves to socialization. *California Management Review*, 27(2), 26-41.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Essentials of Organizational Behavior* (14th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Scott-Morgan, P. (1995). *De Ongeschreven Regels van het Spel*. Den Haag: Kemper Conseil Publishing.
- Smithson, J. (2000). Using and analysing focus groups: Limitations and possibilities. *International Journal of Social Research Methodology*, 3(2), 103-119.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism & Collectivism*. Westview Press.
- Walenkamp, K.J.L. (2017). Een strijd om de defensiebegroting. Verkregen van: <https://militairespectator.nl/artikelen/een-strijd-om-de-defensiebegroting>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.

Bijlagen

Bijlage 1: Organogram ministerie van Defensie



Bijlage 2: Operationalisatieschema

Concept	Dimensies	Subdimensies	Variabelen	Indicatoren	Items
<p><i>Abstract concept:</i> Organisatiecultuur</p> <p><i>Werkdefinitie:</i> Organisatiecultuur is het geheel van gedeelde waarden, normen, gedragingen en symbolen die de manier waarop leden van een organisatie met elkaar en met externe belanghebbenden omgaan, bepalen.</p>	1. Machtsafstand	1.1 Hiërarchische structuur 1.2 Respect gezag 1.3 Besluitvorming	1.1.1 Centralisatie van besluitvorming 1.1.2 Aantal management lagen 1.2.1 Toegankelijkheid van leidinggevende 1.2.2 Formele aanspreekvormen 1.3.1 mate van participatie	1.1.1 Mate waarin beslissingen door hoger management worden genomen. 1.1.2 Aantal niveaus tussen het hoogste en laagste niveau van de organisatie. 1.2.1 Frequentie en gemak waarmee medewerkers leidinggevenden kunnen benaderen. 1.2.2 Gebruik van titels en formele aanspreekvormen in communicatie 1.3.1 In hoeverre medewerkers worden betrokken bij besluitvorming.	1. In hoeverre ervaart u de bedrijfsvoering als hiërarchisch? Doorvragen bv: - Zijn leidinggevenden makkelijk te benaderen voor vragen en feedback? - Formele titels? - Medewerkers betrokken beslissingen? - Informatie gedeeld?
-	2. Individualisme vs collectivisme	2.1 Individualiteit 2.2 Collectiviteit	2.1.1 Eigen belang 2.1.2 Openheid en transparantie 2.2.1 Kameraadschap 2.2.2 Kwaliteit van contact 2.2.3 Loyaliteit	2.1.1 Mate waarin beloningen gebaseerd zijn op individuele prestaties (VB: functietoewijzingen) 2.1.2 Beschikbaarheid van informatie voor alle medewerkers 2.2.1 Mate van gevoel van kameraadschap 2.2.2. Onderlinge sfeer 2.2.3. Jaren in dienst	2. Heeft u het gevoel dat het ieder voor zich is of dat er sprake is van samenhangigheid? en Hoe zit dit met verschillende afdelingen bij Defensie, gaat samenwerking soepel? Kunt u dit toelichten? Doorvragen bv: - Informeel contact, hoe vaak? - Familiecultuur - Loyaliteit - Kritisch kunnen zijn

-	3. Masculiniteit vs femininiteit	3.1 Rolverdeling 3.2 Type leiderschap: daadkrachtig vs. zorgzaam	3.1 Gendergelijkheid 3.2.1 Directheid van communiceren 3.2.2 Snelheid en inspraak van besluitvorming	3.1. Verhouding van mannen tot vrouwen in verschillende functies en niveaus. 3.2.1 Mate van directheid en duidelijkheid in communicatie van de leider. 3.2.2 Tijd die nodig is om beslissingen te nemen	3. Kunt u iets meer vertellen over de masculiene cultuur binnen de bedrijfsvoering van Defensie? en Hoe ervaart u leiderschap binnen uw dagelijkse werkzaamheden? Doorvragen bv: - Daadkrachtig? - Transitie naar meer diversiteit?
-	4. Onzekerheids vermijding	4.1 Risicomijding 4.2 Regel-en proceduregericht 4.3 Innovatie en flexibiliteit	4.1 Voorzichtigheid 4.2.1 Aantal formele regels 4.2.2 Flexibiliteit in regels 4.3. Creativiteit en initiatief	4.1. Mate waarin men zich durft uit te spreken 4.2.1 Ervaring van hoeveelheid en complexiteit van regels en procedures. 4.2.2 Mate waarin regels kunnen worden aangepast of omzeild. 4.3 Aantal initiatieven en creatieve oplossingen voorgesteld door medewerkers.	4. Heeft u het gevoel of er binnen de bedrijfsvoering van Defensie er een risicozoekende of juist mijndende houding is? Kan je je antwoord toelichten? Doorvragen bv: - Risicovolle beslissingen - Ervaring geschreven regels - Flexibiliteit - omarming innovatie en initiatieven van medewerkers
-	5. Lang vs. korte termijn	5.1 Strategische planning 5.2 Doelen	5.1.1 Aanwezigheid lange termijn plannen 5.1.2 Tijdschhorizon 5.2.1 Focus korte termijn resultaten 5.2.2 Beloningsstructuren	5.1.1 Hoeveelheid en gedetailleerdheid van strategische plannen. 5.1.2 Tijdschhorizon waarop plannen zijn gebaseerd. 5.2.1 Mate waarin korte termijn resultaten worden benadrukt. 5.2.2 Balans tussen korte termijn bonussen en langetermijn incentives.	5. Heeft u het gevoel of er een lange of kortetermijnvisie is? Kunt u dit toelichten? Doorvragen bv: - Tijdschhorizon - Doelen duidelijk/ abstract etc.

Bijlage 3: Codeboom

Dimensie 1: Machtsafstand	Autonomie ontbreken; besluitvorming; can do mentaliteit; decentralisatie; discretionaire ruimte; hiërarchische structuur; vanuit het militaire; verantwoording
Dimensie 2: Individualisme versus collectivisme	Belangenverstrengeling; draagvlak creëren; beleidmaken vs. uitvoeren; draagvlak creëren; eigenbelang; familiecultuur; netwerkcultuur; niet tegen spreken; onderlinge afhankelijkheid; ontbreken gezamenlijke richting; saamhorigheid; transparantie; uniformiteit; versnippering; vriendjespolitiek; wantrouwen; wel kritisch zijn; olifantenpaadjes
Dimensie 3: Masculiniteit versus femininiteit	Ontbreken sterk leiderschap; harde keuzes maken; masculiene cultuur; nieuwe inzichten; transitie naar diversiteit; teveel afstemmen
Dimensie 4: Onzekerheidsvermijding	Afrekenen; eigenbelang; geen afscheid overbodige; politiekdynamische onzekerheid; teveel afstemmen; voorzichtigheid; weerstand;
Dimensie 5: Lange- versus korte termijn visie	functie roulatiesysteem; geen continuïteit; waan van de dag gevoel van urgentie; incrementeel; lerende organisatie; primaire doel; progressie; suggestie groei bewerkstelligen; te abstract; toekomstvisie; veel bezig innovatie; vertaalslag moeten maken
Krimpde cultuur	Bureaucratisch; centralisatie; geen wendbaarheid; inefficiënt; olietanker; olifantenpaadjes; personeelstekort; tegenwerken bonden; tijdrovend; vanuit de krimp; vast in oude patronen; verandering mindset ontbreekt
Regels	Vereenvoudigen; complexiteit; focus proces i.p.v. inhoud; functie geschreven regels; ongeschreven regels; web aan regels

Bijlage 4: Overzicht ongeschreven regels + belemmeringen

Dimensies van Hofstede (1984)	Ongeschreven regels	Belemmering
Dimensie 1: Machtsafstand	<p>1. Door je rang of functie van mening zijn, dat je van heel veel iets mag vinden.</p> <p>2. Doen wat je altijd al deed, want als je de ruimte opzoekt word je teruggefloten.</p>	<p>1. Vertragingen</p> <p>2. Wantrouwen, conservatieve houding</p>
Dimensie 2: Individualisme versus collectivisme	<p>3. Wat je hebt moet je houden, waarbij belang van de eigen afdeling vóór het collectieve Defensie belang gaat.</p> <p>4. Je houdt elkaar altijd de hand boven het hoofd, dus je zal nooit zeggen wat je ervan of van elkaar vindt.</p> <p>5. De netwerkcultuur is van groot belang: iedereen weet wel er wel een informele weg omheen te vinden.</p> <p>6. Zo werkte dat toen, en zo doen we het nu nog steeds</p>	<p>3. Fragmentatie, geen synergie</p> <p>4. Niet leren</p> <p>5. Ondoorzichtigheid en inconsistentie</p> <p>6. Conservatieve houding</p>
Dimensie 3: Masculiniteit versus femininiteit	<p>7. Harde keuzes durven we niet te maken; in plaats daarvan proberen we zoveel mogelijk beslissingen op basis van consensus te nemen.</p>	<p>7. Onduidelijk voor medewerkers, vertragingen</p>
Dimensie 4: Onzekerheidsvermijding	<p>8. Het terughoudend zijn met het uiten van meningen uit angst dat dit nadelige gevolgen kan hebben voor de eigen carrière.</p> <p>9. Zo min mogelijk fouten maken want het geld dat we hebben is schaars.</p> <p>10. Op voorhand al bedenken waarom iets vooral niet kan.</p>	<p>8. Niet leren, misverstanden leider-medewerker</p> <p>9. Conservatieve houding</p> <p>10. Conservatieve houding</p>
Dimensie 5: Lange- versus kortetermijn oriëntatie	<p>11. De waan van de dag krijgt altijd prioriteit</p>	<p>11. Geen consistentie, onduidelijke visie</p>