

MASTER THESIS
UNIVERSITEIT UTRECHT
MASTER ARBEID, ZORG EN WELZIJN; BELEID EN INTERVENTIE
2011- 2012

“ÉÉN TEAM, ÉÉN TAAK?”

Een kwalitatief onderzoek naar leidinggeven en communicatie

Ministerie van Defensie
Koninklijke Luchtmacht
Logistiek Centrum Woensdrecht
Cluster Avionica, Rhenen

Naam: Patty Gladdines
Studentnummer: 3645533
Scriptiebegeleider Universiteit Utrecht: Pretty Liem
Tweede beoordelaar Universiteit Utrecht: Ruud Abma

Voorwoord

Na een periode van vijf maanden kan ik u met trots mijn Master thesis presenteren. Dit onderzoek vormt de afsluiting van de Master Arbeid, zorg en welzijn; beleid en interventie. Gedurende deze vijf maanden heb ik onderzoek gedaan naar de ervaringen van medewerkers over het huidige leidinggeven en de communicatie van het Cluster Avionica. Het was een mooie en bijzondere ervaring om mijn thesis te kunnen schrijven bij een, voor mij nog onbekende, grote organisatie; Defensie. Ik heb mijn stage gelopen binnen de Koninklijke Luchtmacht bij het Logistiek Centrum Woensdrecht te Rhenen. Nu is het lopen van een stage mij niet onbekend, maar het uitvoeren van een wetenschappelijk onderzoek was een nieuwe uitdaging. Ik heb in deze periode dan ook veel geleerd over het uitvoeren van een onderzoek en het schrijven van een thesis. Natuurlijk is een voorwoord niet compleet zonder een dankwoord. Ik wil dan ook iedereen bedanken die mij heeft geholpen bij deze thesis. In het bijzonder wil ik de participanten in dit onderzoek, ik noem geen namen, bedanken voor hun medewerking aan de interviews. Bedankt voor jullie openhartigheid, eerlijkheid en het delen van jullie ervaringen met mij. Het uitvoeren van dit onderzoek en het schrijven van mijn thesis was ook niet mogelijk geweest zonder Maarten Oude Rikmanspoel, mijn stagebegeleider, die mij de kans heeft gegeven dit onderzoek uit te voeren binnen Avionica. Daarnaast wil ik Pretty Liem, mijn scriptiebegeleider, bedanken voor haar altijd uitgebreide feedback, de kritische blik en het geven van richting aan mijn eerste wetenschappelijke onderzoek. Ook mijn groepsgenoten van Human Resource Management mogen niet in het rijtje ontbreken, bedankt voor alle feedback die jullie de afgelopen maanden hebben gegeven. Terugkijkend op deze intensieve periode van afstuderen kan ik zeggen dat ik trots op mijzelf ben dat ik dit bereikt heb. Om met de woorden van Pretty Liem af te sluiten: *“de taart is gebakken”*.

Patty Gladdines

Roosendaal, juli 2012

Samenvatting

In opdracht van het clusterhoofd van Cluster Avionica heeft in de periode van 1 februari 2012 tot en met 1 juli 2012 een kwalitatief onderzoek plaatsgevonden. Het Cluster Avionica is onderdeel van de Koninklijke Luchtmacht. Avionica valt organisatorisch als afdeling Techniek onder het Logistiek Centrum Woensdrecht (LCW) en is gevestigd in Rhenen. De locatie in Rhenen zal in het najaar van 2012 verhuizen naar een locatie in Woensdrecht (regio West-Brabant) en daarnaast zal Avionica te maken krijgen met een omvangrijke reorganisatie. Het doel van dit onderzoek is inzicht krijgen in de ervaringen van medewerkers van het Cluster Avionica op het gebied van 'leidinggeven' en 'communicatie' op dit moment en in de mate waarin dat invloed heeft op de (on)tevredenheid van de medewerkers. Op basis van deze doelstelling luidt de vraagstelling voor dit onderzoek als volgt: *Hoe ervaren de medewerkers van het Cluster Avionica het huidige 'leidinggeven' en de 'communicatie' en welke effecten hebben deze op de arbeidstevredenheid?*

Door middel van semi-gestructureerde interviews zijn 23 medewerkers van het Cluster Avionica geïnterviewd. De verzamelde data is geanalyseerd waarna getracht is een antwoord te geven op de centrale vraagstelling van dit onderzoek.

De vraagstelling is tot stand gekomen aan de hand van verschillende theorieën over leidinggeven, communicatie en arbeidstevredenheid. In de theoretische verkenning wordt de organisatiestructuur van het Cluster Avionica beschreven. Avionica kenmerkt zich door standaardisatie van gedrag en het onderscheid dat gemaakt wordt op basis van rangen en schalen in de Koninklijke Luchtmacht. Daarnaast wordt het begrip 'leidinggeven' gedefinieerd aan de hand van taakgericht en relatiegericht leiderschap. Zowel taakgericht als relatiegericht leiderschap kennen een aantal leiderschapstijlen waarvan er een aantal passend zijn bij de organisatiestructuur van het Cluster Avionica, deze leiderschapstijlen zijn dan ook meegenomen in dit onderzoek. Ook wordt de visie van de Koninklijke Luchtmacht over leidinggeven volgens het als leidraad geldende model beschreven. Dit model gaat ervan uit dat een optimale manier van leidinggeven kan worden beschreven voor verschillende niveaus van medewerkers en de mate waarin zij verbonden zijn aan de organisatie. Verder wordt in de theoretische verkenning communicatie onderverdeeld in een aantal aspecten van toepassing op dit onderzoek, zoals formele communicatie, top-down communicatie, communicatie bij een organisatieverandering en informele communicatie. Tenslotte wordt aandacht besteed aan tevredenheid onder werknemers: arbeidstevredenheid. Arbeidstevredenheid is in dit onderzoek gekoppeld aan leidinggeven en communicatie.

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat medewerkers van het Cluster Avionica ervaren dat de focus van het huidige leidinggeven teveel ligt op het behalen van de gestelde doelen. De medewerkers ervaren dat het behalen van de gestelde doelen van primair belang is voor de leidinggevende, waardoor het ontbreekt aan sociale betrokkenheid van het clusterhoofd naar de medewerkers die het werk uitvoeren. Kijkende naar communicatie blijkt uit de resultaten dat medewerkers voornamelijk de communicatie over de komende verhuizing en reorganisatie niet toereikend vinden. Dit betekent dat medewerkers ervaren dat zij door deze organisatieveranderingen geen individueel toekomstplaatje kunnen schetsen. Ook ervaren medewerkers dat de bottom-up communicatie moeizaam verloopt, omdat zij weinig tot geen terugkoppeling krijgen op aangekaarte problemen. Tot slot benoemen medewerkers het gevoel dat de informatie vanuit de hiërarchie vervormd aan komt op de werkvloer.

In dit onderzoek is ook gekeken welke invloed het huidige leidinggeven en de communicatie hebben op de arbeidstevredenheid van medewerkers. Uit de resultaten blijkt dat de arbeidstevredenheid van de medewerkers van Avionica op dit moment niet beïnvloedt wordt door het huidige leidinggeven en de communicatie. De medewerkers benoemen wel dat de komende organisatieveranderingen een negatieve invloed kunnen hebben op hun tevredenheid over de organisatie. Een eventuele verklaring voor deze negatieve invloed kan de, volgens de participanten, ontoereikende communicatie over de organisatieveranderingen zijn.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan gesteld worden dat medewerkers van het Cluster Avionica de huidige communicatie minder goed ervaren dan het huidige leidinggeven. Om in te spelen op de negatieve beoordeling van de communicatie over de komende organisatieveranderingen, is het aan te raden dat het Cluster Avionica in gesprek gaat met de medewerkers over de komende organisatieveranderingen. Tevens is het van belang dat de huidige bottom-up communicatie veranderd wordt, hierbij kan gedacht worden aan het laten inbrengen van agendapunten, voor verschillende formele overlegvormen, door de medewerkers. Gesteld wordt dat de veranderingen in de huidige communicatie ook kunnen leiden tot een verandering van het huidige beeld over leidinggeven.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	6
1.1. Aanleiding	7
1.2. Doel- en vraagstelling	8
1.3. Definities	8
2. Theoretische verkenning	9
2.1. Organisatiestructuur	9
2.2. Leidinggeven	11
2.2.1. Leiderschap	11
2.2.2. Taakgericht leiderschap	12
2.2.3. Relatiegericht leiderschap	13
2.2.4. Leiderschap en de Koninklijke Luchtmacht	13
2.3. Communiceren	14
2.3.1. Interne communicatie	15
2.3.2. Top-down communicatie	16
2.3.3. Communicatie & organisatieverandering	17
2.4. Arbeidstevredenheid	19
2.5. Theoretisch model	22
3. Onderzoeksopzet	23
3.1. Onderzoeksmethode	23
3.2. Conceptualisering centrale begrippen	24
3.3. Data verzameling	26
3.4. Data analyse	27
3.5. Betrouwbaarheid & validiteit	28
3.6. Wetenschappelijke & maatschappelijke relevantie	29
3.7. ASW-verantwoording	30
4. Resultaten	31
4.1. Deelvraag 1	31
4.2. Deelvraag 2	33
4.3. Deelvraag 3	36
4.4. Deelvraag 4 & deelvraag 5	37
4.5. Deelvraag 6	44
4.6. Deelvraag 7	45
5. Conclusie	49
5.1. Antwoord op de centrale vraagstelling	49
5.2. Beleidsaanbevelingen	52
5.3. Reflectie op het onderzoek	55
5.4. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	56
6. Literatuur	57
7. Bijlagen	62
Bijlage 1: Organogram Cluster Avionica	62
Bijlage 2: SLII model Koninklijke Luchtmacht	63
Bijlage 3: Topic lijst	64
Bijlage 4: Uitnodigingmail participanten	66

1. Inleiding

Voor de meeste organisaties vormen medewerkers een essentieel onderdeel. Zo zegt Van Gils (2003, pp. 8); *“het zijn namelijk de medewerkers die een organisatie bestaansrecht geven”*. Elke organisatie heeft doelstellingen geformuleerd en om deze doelstellingen te realiseren zullen werknemers aangestuurd moeten worden. Leidinggeven en communicatie zijn hiervoor nodig. Leidinggeven bestaat naast het coördineren van het werk, het coachen van medewerkers en het nemen van beslissingen ook uit verbale en non-verbale communicatie. Communicatie is hierbij van belang om daadwerkelijk het werk te coördineren, te coachen, zichtbaar en hoorbaar te zijn in een organisatie (Bos & Mastebroek, 1998).

Aan de ene kant omvat leidinggeven het uitzetten van een strategie over doelstellingen en het behalen van deze doelstellingen. Aan de andere kant omvat leidinggeven het op de hoogte zijn van de dagelijkse gang van zaken, het coördineren van werk, het communiceren met medewerkers en de verdeling van verantwoordelijkheden (Dolmans, 2009).

Leidinggeven en communicatie worden belangrijker in een organisatie wanneer er sprake is van een reorganisatie (TNO, 2011). Reorganisaties zijn in de huidige economie vaak aan de orde van de dag en vormen een grote uitdaging voor zowel werkgevers als medewerkers (TNO, 2011). Dit onderzoek vindt plaats bij de Koninklijke Luchtmacht en ook zij krijgt te maken met een omvangrijke reorganisatie; *“in oktober 2010 presenteerde het kabinet het Regeerakkoord waarin de bezuinigingen voor de komende regeerperiode (2010-2014) zijn opgenomen. (...) Defensie zal structureel met €635 miljoen minder per jaar haar taken moeten uitvoeren.”* (Intranetportaal Defensie, 2012). Dit houdt in dat Defensie te maken krijgt met een omvangrijke reorganisatie, die bijna alle onderdelen en personeelsleden van Defensie raakt (Intranetportaal Defensie, 2012).

Reorganiseren betekent dat de huidige manier van werken verandert maar tegelijkertijd moeten de dagelijkse taken worden uitgevoerd (TNO, 2011). Tijdens dit proces van reorganiseren is communicatie op alle niveaus noodzakelijk. Cruciaal in deze communicatie is die tussen de leidinggevende en de afdelingshoofden, omdat *“afdelingshoofden vaak het eerste aanspreekpunt zijn voor medewerkers die goed en volledig geïnformeerd horen te zijn”* (TNO, 2011, pp. 20).

Na het proces van reorganiseren is het niet alleen van belang dat de organisatorische doelen zijn behaald, maar ook dat de medewerkers nog steeds gemotiveerd zijn voor het werk. Het

blijkt namelijk dat na een reorganisatie de arbeidstevredenheid onder werknemers is afgenomen (TNO, 2011).

In dit onderzoek staan de onderdelen leidinggeven, communicatie en arbeidstevredenheid centraal. Leidinggeven en communicatie gaan in dit onderzoek over de dagelijkse gang van zaken, zoals het coördineren van werk en het coachen van medewerkers, maar ook de organisatieverandering die de Koninklijke Luchtmacht zal treffen.

Onderdeel van de Koninklijke Luchtmacht is het Cluster Avionica. Het Cluster Avionica, waar dit onderzoek plaatsvindt, valt organisatorisch als afdeling Techniek onder het Logistiek Centrum Woensdrecht (LCW) en is gevestigd in Rhenen.

Ook Avionica krijgt te maken met een omvangrijke reorganisatie in het kader van de bezuinigingen binnen Defensie.

Het LCW bestaat sinds 1 januari 2007 en valt sinds 1 januari 2012 onder de Koninklijke Luchtmacht. Het LCW draagt bij aan de instandhouding van (lucht)wapensystemen en grondgebonden systemen. Dit houdt in dat het LCW zorg draagt voor het onderhoud van (luchtgebonden) wapensystemen, zoals de F-16 en de Chinook.

Daarnaast levert het LCW alle materialen die nodig zijn om die wapen- en communicatiesystemen te kunnen laten functioneren. Het LCW vervult deze taken voor verschillende krijgsmachtonderdelen; Landmacht, Luchtmacht, Marine en Marechaussee (“Intranetportaal Defensie Logistiek Centrum Woensdrecht”, 2012).

1.1. Aanleiding

Onder medewerkers van het LCW is recent een (kwantitatief) algemeen medewerker tevredenheidonderzoek (MTO) uitgevoerd. Uit dit onderzoek blijkt dat de medewerkers een gebrek aan ‘leidinggeven’ en ‘communicatie’ ervaren. Het recent uitgevoerde MTO geeft resultaten weer voor het LCW en niet specifiek voor het Cluster Avionica, waar dit onderzoek plaatsvindt. Het Cluster Avionica is dan ook geïnteresseerd in de vraag of de onderdelen leidinggeven en communicatie, die slechter scoren dan de andere onderdelen in het MTO, ook voor hem gelden. Om te bepalen of de resultaten eveneens gelden voor het Cluster Avionica wordt daar een kwalitatief medewerker tevredenheidonderzoek uitgevoerd, gericht op de onderdelen ‘leidinggeven’ en ‘communicatie’ en de invloed hiervan op de tevredenheid van de medewerkers.

1.2. Doel- en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is inzicht krijgen in de ervaringen van medewerkers van het Cluster Avionica met het 'leidinggeven' en de 'communicatie' op dit moment. Uit het eerder uitgevoerde MTO binnen het LCW is gebleken dat medewerkers niet zo tevreden zijn met deze twee aspecten, maar onduidelijk is wat die ontevredenheid precies inhoudt. Tevens is het van belang inzicht te krijgen in de mate waarin het leidinggeven en de communicatie invloed hebben op de (on)tevredenheid van de medewerkers van het Cluster Avionica.

De resultaten van dit onderzoek worden in de vorm van aanbevelingen gebruikt voor verbeteringen bij het Cluster Avionica.

Op basis van deze doelstelling luidt de vraagstelling voor dit onderzoek als volgt:

“Hoe ervaren de medewerkers van het Cluster Avionica het huidige ‘leidinggeven’ en de ‘communicatie’ en welke effecten hebben deze op de arbeidstevredenheid?”

1.3. Definities

In de vraagstelling worden enkele begrippen genoemd die een definitie behoeven.

Leidinggeven: “een proces waarbij intentioneel invloed wordt uitgeoefend op een persoon, door een ander persoon, om zo te sturen, structureren en activiteiten en verbanden te faciliteren in een groep of organisatie” (Yukl, 2006, pp. 3; Hersey & Blanchard, 1982, pp. 83).

Communicatie: het uitwisselen van informatie tussen collega's onderling en tussen de leidinggevende en medewerkers. Het uitwisselen van informatie kan zowel schriftelijk, mondeling als digitaal plaatsvinden.

Arbeidstevredenheid: “een attitude waar relevante aspecten van het werk en de werksituatie bijeen worden gebracht”(Vogelaar, 1990, pp. 20).

2. Theoretische verkenning

In dit hoofdstuk komen verschillende theorieën over ‘leidinggeven’ (2.2.) en ‘communicatie’ (2.3.) aan de orde. De begrippen ‘leidinggeven’ en ‘communicatie’ worden in de komende paragrafen gedefinieerd, gespecificeerd en toegepast op dit onderzoek bij het Cluster Avionica. Daarnaast wordt ook aandacht besteed aan tevredenheid onder werknemers: arbeidstevredenheid (2.4.). Tot slot zullen de genoemde theorieën en gemaakte keuzes resulteren in een theoretisch model voor dit onderzoek, waarin ook de verbanden tussen de verschillende theorieën worden benoemd (2.5.).

Dit onderzoek vindt plaats bij Defensie, waar sprake is van een strakke hiërarchie. De theoretische verkenning begint dan ook met het beschrijven van de organisatiestructuur (2.1.) van het Cluster Avionica. De organisatiestructuur geeft inzicht in de rolverdeling tussen de leidinggevende en de medewerker, de manier van leidinggeven en in de onderlinge communicatie.

2.1. Organisatiestructuur

In dit onderzoek wordt aan de hand van verschillende typologieën van Scott & Davis (2007) en Mintzberg (1991) de organisatiestructuur van het Cluster Avionica beschreven.

Scott & Davis (2007) onderscheiden vier typologieën voor een organisatie: de gesloten, de open, de natuurlijke en de rationele organisatiestructuur. De gesloten en open organisatiestructuur kunnen van elkaar onderscheiden worden door te kijken naar de aandacht voor de omgeving waarin de organisatie opereert. De gesloten organisatiestructuur heeft geen aandacht voor de omgeving waarin deze opereert. De open organisatiestructuur heeft daarentegen wel aandacht voor de externe omgeving en die omgeving heeft invloed op de vorming van de organisatie. De natuurlijke en rationele organisatiestructuur kunnen van elkaar onderscheiden worden door de informele en formele houding ten opzichte van het werk en de werknemers. Zo is bij een natuurlijke organisatiestructuur sprake van een informele houding ten opzichte van het werk en worden werknemers als individuen beschouwd die ieder op eigen wijze hetzelfde doel proberen te bereiken. De rationele organisatiestructuur kent een formele houding ten opzichte van het werk en de werknemers. Het werk en het gedrag van de medewerkers is gestandaardiseerd en gereguleerd. Medewerkers worden gezien als instrumenten om de doeleinden van de organisatie te bereiken (Scott & Davis, 2007).

Gesteld kan worden dat het Cluster Avionica te typeren is als een rationeel open organisatie. Rationeel omdat voor het behalen van specifieke doelen het gedrag van medewerkers door middel van regels gestandaardiseerd en gereguleerd is. Het Cluster Avionica is een open organisatiestructuur omdat de externe omgeving, zoals externe organisaties en fabrikanten, invloed heeft op de wijze waarop het Cluster Avionica het werk organiseert.

Op grond van de typering als een rationeel open organisatie is het mogelijk om de organisatiestructuur verder te specificeren aan de hand van de vier configuraties die Mintzberg (1991) heeft opgesteld: de eenvoudige structuur, de machinebureaucratie, de professionele bureaucratie en de adhocratie. Onderscheid in deze vier configuraties is gemaakt op basis van de mate van standaardisatie en het gezag in de organisatie. De eenvoudige structuur wordt gekenmerkt door een kleine bestuurlijke hiërarchie, waar geen tot weinig formalisering is en waar de coördinatie wordt gecontroleerd door directe supervisie. In de machine bureaucratie is de standaardisatie van werk door middel van regels en voorschriften van belang en kent de hiërarchie een top-down karakter. Bij de derde configuratie, de professionele bureaucratie, ligt het gezag juist in handen van de medewerkers met de meeste expertise. En tot slot is bij de adhocratie alleen sprake van informeel gezag dat niet gestandaardiseerd is.

Het Cluster Avionica is volgens de indeling van Mintzberg (1991) te specificeren als een machine bureaucratie. Bij Avionica is sprake van standaardisatie van gedrag door middel van werkinstructies, kledingvoorschriften en functiebeschrijvingen. Door middel van rangen en schalen (het niveau van de werkzaamheden) in de Koninklijke Luchtmacht wordt binnen het Cluster Avionica onderscheid gemaakt tussen verschillende niveaus van werkzaamheden die de medewerkers uitvoeren. Tevens is sprake van hiërarchie en van een top-down communicatie bij Cluster Avionica (zie bijlage 1 voor het organogram). Vanwege het top-down karakter binnen Cluster Avionica en ook door de verschillen in rangen en schalen, speelt de leidinggevende een cruciale rol in het coördineren van het werk, de communicatie en het behalen van de organisatorische doelen. Het is dan ook van belang om het begrip leidinggeven te definiëren aan de hand van verschillende theorieën.

2.2. *Leidinggeven*

Fiedler (1981, pp. 620) geeft aan dat eigenlijk iedereen in een bepaalde vorm leiding geeft en volgens Goldhaber & Barnett (1988) bestaat er “*geen simpel recept dat leidinggeven heet*”.

Over het algemeen kan gesteld worden dat het bij leidinggeven gaat over “*een proces waarbij intentioneel invloed wordt uitgeoefend op een persoon, door een ander persoon, om zo te sturen, structureren en activiteiten en verbanden te faciliteren in een groep of organisatie*” (Yukl, 2006, pp. 3; Hersey & Blanchard, 1982, pp. 83). De Koninklijke Luchtmacht definieert leidinggeven als “*het bewust richting geven aan gedrag en het inspireren van anderen om gezamenlijk het gestelde doel te bereiken*” (Visiedocument “kijk op leidinggeven, 2010, pp. 9). Deze definitie is afkomstig van Hersey & Blanchard (1982) en zal dan ook in dit onderzoek gehanteerd worden.

2.2.1. *Leiderschap*

Stogdill (1974) stelt na een literatuuronderzoek dat het lijkt alsof er net zoveel definities van leiderschap bestaan als het aantal mensen dat geprobeerd heeft om een definitie te geven (Stogdill, 1974, zoals weergegeven in Yukl, 1989). Leiderschap is in het verleden dan ook op verschillende manieren gedefinieerd, zoals in termen van individuele kenmerken, van het gedrag van de leidinggevende, van interactiepatronen, vanuit de perceptie van de medewerkers, van de invloed op medewerkers of van de invloed op de doelen van taken (zie Yukl, 2006). Leiderschap is onder te verdelen in **taakgericht leiderschap** en **relatiegericht leiderschap**. Taakgericht leiderschap is voornamelijk gericht op de taken in de organisatie die de medewerkers moeten uitvoeren om de gestelde doelen te behalen. Taakgericht leiderschap is in dit onderzoek relevant, omdat het Cluster Avionica getypeerd kan worden als een rationeel open organisatie die gericht is op het halen van specifieke doelen en de medewerkers gezien worden als instrumenten om die doelen te bereiken.

Ook al heeft een organisatie een top-down structuur, toch moet een organisatie rekening houden met de effecten die een leiderschapstijl heeft op medewerkers. Bij relatiegericht leiderschap ligt het accent op de effecten die een bepaalde stijl van leidinggeven heeft op de medewerkers (House & Mitchell, 1974; House & Howell, 1992). Relatiegericht leiderschap is in dit onderzoek dan ook van belang

In de volgende paragrafen worden taakgericht leiderschap en relatiegericht leiderschap uitgebreider beschreven aan de hand van verschillende leiderschapstijlen.

2.2.2. *Taakgericht leiderschap*

Bij taakgericht leiderschap staat de rol die de leidinggevende speelt bij het uitvoeren van de taken door de medewerkers centraal. Er zijn vier leiderschapstijlen in te onderscheiden: de *dwingende* leiderschapstijl, de *transactionele* leiderschapstijl, de *autoritaire* leiderschapstijl en de *directe* leiderschapstijl. In dit onderzoek wordt alleen gebruik gemaakt van de *dwingende* leiderschapstijl en de *transactionele* leiderschapstijl.

Avionica is een rationeel open organisatie met een strakke hiërarchische structuur, waar de leidinggevende een cruciale rol speelt. De *dwingende* leiderschapstijl en de *transactionele* leiderschapstijl passen goed bij dit type organisatie. De *dwingende* leiderschapstijl houdt rekening met de top-down structuur, waarbij de leidinggevende grote invloed heeft op het uitvoeren van de taken door de medewerkers (Goleman, 2000; Yukl, 2006). De medewerkers onder een leidinggevende die deze stijl hanteert voeren de taken uit die de leidinggevende hen opdraagt te doen, maar de medewerkers zien niet hoe deze taken passen binnen de visie en missie die de organisatie nastreeft (Goleman, 2000). Bij de *transactionele* leiderschapstijl heeft de leidinggevende de mogelijkheid om door middel van het straffen en het belonen van de medewerkers de gestelde doelen te behalen (Bass, 1990; Yukl, 1999). Concreet houdt dit in dat de leidinggevende de medewerker beloont wanneer deze goed presteert en straft wanneer deze niet voldoet aan datgene wat de leidinggevende wil hebben (Judge & Piccolo, 2004). Gesteld kan worden dat een leidinggevende die de transactionele leiderschapstijl hanteert zijn medewerkers met straffen en belonen motiveert om volgens verwachting te presteren (Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997; Yukl, 1989).

De andere twee taakgerichte leiderschapstijlen, de *autoritaire* en de *directe* leiderschapstijl, worden niet gebruikt in dit onderzoek. Bij de *autoritaire* leiderschapstijl is de manier waarop medewerkers de gestelde doelen realiseren niet vastgelegd, mits de gestelde doelen maar gehaald worden (Goleman, 2000). Bij een organisatie als Avionica waar medewerkers gedwongen zijn om bij het realiseren van de gestelde doelen volgens de gestandaardiseerde procedures te werken, is de *autoritaire* leiderschapstijl niet geschikt om te gebruiken in dit onderzoek. Bij de *directe* leiderschapstijl wordt de leidinggevende alleen gezien als een coördinator van de te verrichte werkzaamheden (Yukl, 2006). Bij Avionica is coördineren van de werkzaamheden geen belangrijk onderdeel van het leidinggeven. Het coördineren van de werkzaamheden ligt in handen van het Bedrijfsbureau dat een staffunctie vervult binnen het Cluster Avionica. Dit houdt in dat de stafmedewerkers van het Bedrijfsbureau de productie plannings maken voor de verschillende productiegroepen. Op

deze manier wordt binnen het Cluster Avionica de werkzaamheden gecoördineerd. Daarom zal de *directe* leiderschapstijl niet worden meegenomen in dit onderzoek.

2.2.3. *Relatiegericht leiderschap*

Bij relatiegericht leiderschap ligt het accent op het effect dat de stijl van leidinggeven heeft op de medewerkers. Het relatiegericht leiderschap onderscheidt twee leiderschapstijlen: de *charismatische* leiderschapstijl en de *'transformational'* leiderschapstijl.

De *charismatische* leiderschapstijl gaat ervan uit dat de stijl van leidinggeven een motiverend effect heeft op de medewerkers bij het uitvoeren van het werk (Yukl, 1993; 1999; 20006; Shamir, House & Arthur, 1993). Ook zullen charismatisch leidinggevendenden hun werknemers inspireren en motiveren met het idee dat zij in staat zijn om grote doelen te behalen als zij zich extra inzetten (Bass, 1990). Dit aspect is interessant om mee te nemen in dit onderzoek naar arbeidstevredenheid binnen het Cluster Avionica. De *charismatische* leiderschapstijl wordt in dit onderzoek gebruikt om vast te stellen of er een verband is tussen motivatie van medewerkers en de stijl van leidinggeven. Dit is van belang omdat verwacht wordt dat de leiderschapstijl van invloed is op de tevredenheid van medewerkers.

De *'transformational'* leiderschapstijl is alleen gericht op de innerlijke drijfveren van de medewerkers, zonder rekening te houden met het realiseren van de gestelde doelen (Judge & Piccolo, 2004; Bass, 1990; Den Hartog, van Muijen & Koopman, 1997; Yukl, 2006). Omdat bij Avionica het realiseren van de gestelde doelen van primair belang is, is deze stijl van leidinggeven niet geschikt voor dit onderzoek.

2.2.4. *Leiderschap en de Koninklijke Luchtmacht*

Binnen de Koninklijke Luchtmacht wordt *“goed leiderschap gezien als misschien wel de belangrijkste succesfactor binnen de organisatie”* (“Intranetportaal Defensie Leiderschap”, 2012). Leidinggeven bestaat volgens de Koninklijke Luchtmacht uit het richting geven aan gedrag en tevens het inspireren van medewerkers. Als leidraad voor het leidinggeven binnen de Koninklijke Luchtmacht wordt gerefereerd naar het situationeel leidinggeven van Hersey & Blanchard (1982). Binnen het model van situationeel leidinggeven (zie bijlage 2) betekent succesvol leidinggeven dat de stijl van de leidinggevende aansluit bij het ontwikkelingsniveau (mate van ervaring) van de medewerker (Visiedocument “kijk op leidinggeven”, 2010).

Situationeel leidinggeven is een combinatie van taakgericht en relatiegericht leiderschap. Situationeel leidinggeven gaat ervan uit dat een optimale manier van leidinggeven kan

worden beschreven voor verschillende niveaus van medewerkers en voor de mate waarin zij verbonden zijn aan de organisatie (Hersey & Blanchard, 1982). Er wordt uitgegaan van twee factoren: *'job maturity'* en *'psychological maturity'*. *'Job maturity'* wordt gezien als de capaciteit of mogelijkheid die een individu bezit om de taak uit te voeren, hierbij gaat het om opleidingsniveau en ervaringsjaren. *'Psychological maturity'* omvat de mate van motivatie die een persoon bezit, gekeken naar zelfbeeld en zelfverzekerdheid. Op basis van deze twee dimensies kan de stijl van de leidinggevende variëren van 'vertellend' in het begin stadium naar 'delegerend' in het laatste stadium (Hersey & Blanchard, 1982).

Onderzoeken naar situationeel leidinggeven geven inconsistente bevindingen (zie o.a. Vecchio, 1987; Yukl, 2006; Graeff, 1983). Er is door Vecchio (1987) alleen een sterk verband gevonden tussen een *'lage job maturity'* en een *'vertellende leiderschapstijl'*. Hij vindt dit logisch omdat het bij deze conditie gaat om medewerkers met een lage mate van taakrelevante kennis of verbondenheid en dus is het vereist dat de leidinggevende meer structurerend is. Daarnaast vinden Yukl (2006) en Graeff (1983) dat taak- en relatiegericht gedrag van de leidinggevende niet duidelijk gedefinieerd zijn door Hersey & Blanchard (1982).

Omdat situationeel leidinggeven door de Koninklijke Luchtmacht als leidraad voor het huidige leidinggeven wordt gebruikt, wordt dit bij het onderzoek binnen het Cluster Avionica betrokken. Het *situationeel leidinggeven* wordt dan ook onderzocht door middel van interviews met medewerkers in hoeverre zij het model van situationeel leidinggeven herkennen in de praktijk en hoe zij dit ervaren. De kritieken op *situationeel leidinggeven* geven echter aanleiding om uitgangspunten van taak- en relatiegerichte leiderschapstijlen eraan toe te voegen. *Situationeel leidinggeven* wordt aangevuld met de *dwingende* leiderschapstijl, de *transactionele* leiderschapstijl en de *charismatische* leiderschapstijl in het onderzoek bij Cluster Avionica.

2.3. *Communiceren*

Het visiedocument "kijk op leidinggeven" (2010, pp. 21) zegt het volgende over communiceren binnen de Koninklijke Luchtmacht: "*het zodanig schriftelijk of mondeling uitwisselen van ideeën en informatie dat beide kanten elkaar begrijpen. Het rekening houden met en handelen naar signalen van gesprekspartners*". Ook wordt benadrukt dat de communicatie, waar mogelijk, open moet zijn, maar dat deze wel een *top-down* karakter kent ("Topdocument", 2011). In paragraaf 2.3.2. wordt verder ingegaan op top-down communicatie.

Omdat dit onderzoek binnen een organisatie wordt uitgevoerd, kan gesproken worden van interne communicatie. In de volgende paragrafen wordt dieper ingegaan op interne communicatie en de verschillende indelingen die daarbij gehanteerd kunnen worden.

2.3.1. *Interne communicatie*

Goldhaber & Barnett (1988) zien communicatie in organisaties als belangrijk omdat communicatie al het andere mogelijk maakt binnen een organisatie; zonder communicatie zou een organisatie niet bestaan. Communicatie kan worden opgesplitst in een informele en formele kant (Bos et. al., 1998). Informele communicatie kent geen duidelijke structuur en verwijst naar ‘de wandelgangengesprekken’. Formele communicatie daarentegen gaat juist over een vastgelegde structuur waardoor alle niveaus binnen de organisatie bereikt worden en waarbij de inhoud correct en volledig moet zijn zodat de medewerkers niet via het informele communicatiekanaal de informatie proberen te achterhalen (Bos, et al., 1998).

Interne communicatie wordt dan ook omschreven als planmatige, formele communicatie op alle niveaus en tussen onderdelen binnen een organisatie. Deze is gericht op alle medewerkers van die afdeling en heeft betrekking op het verzekeren van betrokkenheid, het motiveren en taak- en functiegericht gedrag (Bos et. al., 1998). Interne communicatie heeft de primaire taak om de activiteiten te coördineren met het oog op de productie (Goldhaber et. al., 1988; Bos et. al., 1998).

Reijnders (2006) onderscheidt drie functies van formele communicatie; een *smeerfunctie*, zodat de werkzaamheden efficiënt en doelgericht worden uitgevoerd; interne communicatie is in die zin een coördinatiemechanisme. Een *bindfunctie*; door middel van communicatie probeert een organisatie de medewerkers aan de organisatie te binden, te werken aan een wij-gevoel en te werken aan trots en identiteit. Een *interpretatiefunctie*; door communicatie de visies en gezichtpunten van anderen te ontdekken, iets te verhelderen of om betekenis met elkaar te delen. Koeleman (2002) voegt hier een vierde functie aan toe, namelijk, *het richten van de organisatie*. Hier gaat het om gezamenlijke doelen en een gezamenlijke koers voor de hele organisatie.

Formele communicatie kent drie manieren van informatie uitwisseling, namelijk persoonlijke, schriftelijke en digitale communicatie. Persoonlijke communicatie kenmerkt zich door tweezijdigheid, wat inhoudt dat volgens de hiërarchie informatie uitgewisseld kan worden tussen de leidinggevende en zijn medewerker(s) en er direct mogelijkheid is tot het geven van feedback of reacties (Koeleman, 2008). Dit komt overeen met de definitie van

communiceren binnen de Koninklijke Luchtmacht. Tevens blijkt uit een intern uitgevoerd communicatieonderzoek (2011) dat medewerkers van het LCW persoonlijke communicatie als de belangrijkste bron van informatie zien (Communicatiestrategie, 2011). Naast persoonlijke communicatie is er ook een mogelijkheid van schriftelijke communicatie; een organisatie kan zijn medewerkers snel informeren via bijvoorbeeld een directiebrief, kaderbrief of nieuwsbulletin (Koeleman, 2008; Bos et. al., 1998). Hierbij kan de leidinggevende zich wel afvragen of iedereen de informatie gelezen heeft en of de boodschap duidelijk is. Tot slot is er ook nog een digitale manier van communiceren door middel van e-mail en intranet op de werkplek (Koeleman, 2008; Bos et. al., 1998). Bij deze manier van communiceren wordt echter wel van de gebruikers verwacht dat zij weten hoe zij de juiste informatie kunnen bereiken en ook hier is het de vraag of de noodzakelijke informatie daadwerkelijk bij de medewerkers terecht komt (Bos et. al., 1998).

De verschillende manieren van communiceren binnen het Cluster Avionica worden in dit onderzoek meegenomen om na te gaan in welke mate en wanneer de medewerkers problemen ervaren op het gebied van communicatie. Dit is van belang omdat de medewerkers in het meest recente MTO hebben aangegeven dat zij een ‘gebrek’ aan communicatie ervaren.

Omdat het Cluster Avionica een hiërarchisch geïntegreerde organisatie is waar de formele interne communicatie volgens de hiërarchische lijnen verloopt is het van belang om specifiek in te gaan op *top-down* communicatie.

2.3.2. *Top-down communicatie*

Top-down communicatie is vaak de meest ontwikkelde informatiestroom binnen een organisatie. Het omvat de informatie die van het management, via het middenmanagement (de leidinggevendenden) aan medewerkers wordt verstrekt. In dit proces van *top-down* communicatie kunnen problemen ontstaan (Koeleman, 2008). Zo kunnen door uitbreiding van de organisatie teveel tussenlagen in de hiërarchie ontstaan, waardoor informatie in de onderste laag vervormd of deels aankomt. Dit komt omdat elke keer wanneer de informatie wordt doorgegeven er een filtering plaatsvindt. Dit betekent dat de ontvanger van de boodschap de informatie op zijn manier interpreteert en het op die wijze doorgeeft aan de volgende. Een tweede probleem ligt in het middenmanagement (de leidinggevendenden); zij krijgen vaak te veel en tegenstrijdige informatie en ook lijkt er vaak sprake te zijn van een onder- of overschatting van de informatiebehoefte bij de medewerkers. Hierdoor krijgen medewerkers pas in een laat stadium informatie en zij kunnen zich hierdoor minder serieus genomen voelen (Koeleman,

2008). Dit komt omdat het middenmanagement het nut en de noodzaak van bepaalde keuzes voor het verstrekken van informatie onvoldoende toelicht (Koeleman, 2008).

De problemen die zich kunnen voordoen in het proces van *top-down* communicatie worden in dit onderzoek meegenomen, omdat deze problemen ten grondslag kunnen liggen aan het ‘gebrek’ aan communicatie dat de medewerkers ervaren.

2.3.3. *Communicatie & organisatieverandering*

Zoals in de inleiding vermeld zal Defensie te maken krijgen met een omvangrijke reorganisatie waardoor duizenden arbeidsplaatsen zullen verdwijnen. Daarnaast zal de locatie Rhenen verhuizen naar Woensdrecht (regio West-Brabant) en dit staat voor het najaar van 2012 gepland. Reorganisaties en organisatieveranderingen in het algemeen kunnen een negatief effect hebben op de arbeidstevredenheid van medewerkers waarbij de communicatie als cruciaal wordt gezien (TNO, 2011). Zo zegt Van Gils (2003, pp. 8): *“In vrijwel alle gevallen is communicatie essentieel om een veranderingstraject tot een goed einde te brengen. (...) Een goede communicatie speelt hierbij een cruciale rol en is daarmee één van de belangrijkste voorwaarden voor het doorvoeren van een organisatieverandering”*.

Om invulling te geven aan de ‘cruciale rol’ van communicatie bij het doorvoeren van een organisatieverandering, zal hieronder worden beschreven welke functies interne communicatie bij verandering heeft en hoe de inhoud kan worden ingedeeld.

Koeleman (1997, zoals weergegeven in Van Gils, 2003) noemt drie functies van interne communicatie bij een veranderingsproces. Communicatie kan ten eerste bijdragen aan een juiste beeldvorming over de wijze van de verandering, over de manier waarop deze verandering zal plaatsvinden en over het gewenste resultaat van de organisatieverandering. Communicatie kan ook bijdragen aan de acceptatie van de organisatieverandering door medewerkers. Medewerkers kunnen door middel van een correcte en volledige inhoud van de communicatie de noodzaak, de wijze van verandering en het gewenste resultaat accepteren. Tot slot helpt communicatie ook bij de realisatie van het gewenste gedrag onder medewerkers dat nodig is voor de verandering en voor een andere manier van werken (Koeleman, 1997).

Om de functies van interne communicatie bij een organisatieverandering in te vullen noemt Koeleman (2002) drie hoofdgroepen waarmee de inhoud van de communicatie kan worden ingedeeld; *informer*, *motiveren* en *instrueren*. Het *informer* is gericht op kennis over de reden voor de verandering en het nieuwe doel waar naar toe gewerkt wordt. Het is voornamelijk van belang om de weg naar het nieuwe doel duidelijk te communiceren, ook als

het doel niet helemaal duidelijk is. Het *motiveren* is gericht op de houding, dus wat betekent de verandering voor de medewerkers; “*what’s in it for me?*”. Deze motivatie wordt versterkt wanneer medewerkers een toekomstperspectief aangeboden krijgen. Tot slot is *instrueren* gericht op het gedrag. Dit houdt in dat medewerkers de kans moeten krijgen om ervaringen uit te wisselen, maar waarbij ook de realisatie van het gewenste gedrag voor de verandering onder de aandacht wordt gebracht. Door naar de nieuwe situatie toe te werken en aandacht te besteden aan belangrijke kernelementen van de nieuwe situatie is het mogelijk om medewerkers te stimuleren anders te handelen.

Wanneer tijdens een veranderingsproces onvoldoende informatie wordt verstrekt over de verandering kan dit het proces belemmeren. Onvoldoende informatie verstrekken houdt bijvoorbeeld in dat er onduidelijkheid is over doelstellingen, de voortgang, eventuele ontslagen en het plan van aanpak voor de verandering (Reijnders, 2006). Ook kan door gebrek aan communicatie het veranderingsproces worden belemmerd. Zo hebben leidinggevend en medewerkers vaak verschillende visies op de verandering, maar zijn zij zelden op de hoogte van elkaars visie. Er kan te snel worden aangenomen dat iedereen dezelfde visie heeft. Een extra factor die het proces kan belemmeren is de interactie tussen directe collega’s over de verandering waardoor een gedeelde werkelijkheid ontstaat over de verandering; “zo zit het en niet anders” (Reijnders, 2006). Terwijl deze gedeelde visie misschien haaks staat op de visie die de organisatie heeft.

Verder kan er onvoldoende aandacht zijn voor het creëren van betrokkenheid, voor de aanpak, de inrichting en het verloop van de verandering. Dit wordt tussentijds vaak ook niet herijkt (Reijnders, 2006). Onder medewerkers kan er sprake zijn van weerstand, omdat zij wrok koesteren of in het verleden al veel veranderingen hebben doorgemaakt en zij het steeds moeilijker vinden om nieuwe veranderingen positief te zien (Reijnders, 2006).

Samenvattend is het dus in dit onderzoek van belang om te onderzoeken hoe de interne communicatie rondom de organisatieverandering is vormgegeven en hoe medewerkers deze ervaren. Tevens zal ook gekeken worden of de communicatie invloed heeft op de mate van arbeids(on)tevredenheid.

Afsluitend kan gesteld worden dat zowel leidinggeven als communicatie in een organisatie van belang zijn en volgens Bos et. al. (1998) bepaalt de stijl van leidinggeven in grote mate op welke wijze intern wordt gecommuniceerd. Uit een intern (binnen het LCW) communicatieonderzoek (2011) blijkt dat medewerkers ervaren dat zij mogelijk niet allemaal

bereikt worden. Ook ervaren de medewerkers dat zij niet op tijd betrokken worden bij wat er in de organisatie speelt en dat hen niet gevraagd wordt mee te denken (“Communicatiestrategie”, 2011). Ook wordt benadrukt dat leidinggevenden een belangrijke rol spelen in het doorgeven van informatie van het management naar de medewerkers en het terugkoppelen van feedback op deze informatie naar het management (“Communicatiestrategie”, 2011). De aandachtspunten die in het interne communicatieonderzoek worden genoemd, zijn ook terug te vinden in onderzoek van onder andere Collins et. al. (2000) en Masroor & Fakir (2010) en worden dan ook in dit onderzoek meegenomen.

2.4. Arbeidstevredenheid

Organisaties vinden het van belang om arbeidstevredenheid van de werknemers te meten en hoog te houden, omdat verondersteld wordt dat zij een belangrijke rol spelen bij het behalen van successen van de organisatie (Masroor & Fakir, 2010; Mosadegh & Yarmohammadian, 2006; Steijn, 2003).

Het begrip arbeidstevredenheid dient gedefinieerd te worden. Een woord dat vaak gebruikt wordt voor arbeidstevredenheid is arbeidssatisfactie, waarbij de woorden tevredenheid en satisfactie als synoniemen gebruikt worden. In dit onderzoek zal de term arbeidstevredenheid gehanteerd worden. Verschillende auteurs wijzen erop dat er geen eenduidige definitie bestaat van arbeidstevredenheid (Spector, 1997; Ellickson & Logsdon, 2000; Goldhaber et. al., 1988), maar er zijn wel enkele overlappings zichtbaar. Zo gaat arbeidstevredenheid over gevoelens, emoties en evaluaties ten aanzien van de baan, een groep (collega’s) of de organisatie. Het blijkt ook dat medewerkers verschillende aspecten van het werk beoordelen, zoals de afwisseling van de werkzaamheden, het salaris, de promotiemogelijkheden, de omgang met collega’s, het organisatiebeleid en de leidinggevenden (Taber & Alliger, 1995). Hieruit valt op te maken dat arbeidstevredenheid over iets subjectiefs gaat, gezien vanuit het perspectief van de medewerker niet alleen ten opzichte van het werk, maar ook ten opzichte van de organisatie. Volgens Van der Ploeg & Scholte (2003) gaat arbeidstevredenheid aan de ene kant om een attitude om op een bepaalde wijze te reageren op het werk en aan de andere kant om een evaluatie van verschillende aspecten van deze attitude.

Als grondlegger voor het onderzoek naar arbeidstevredenheid wordt door verscheidene auteurs de theorie van Herzberg (1966) genoemd. Herzberg (1966) besteedde als eerste aandacht aan het belang van de werkomgeving als de belangrijkste factor voor tevredenheid

onder werknemers (Steijn, 2004; Johnson & Johnson, 2000; Cho et. al., 2009; Collins et. al., 2000). De theorie van Herzberg (1966) gaat uit van extrinsieke en intrinsieke condities die van invloed zijn op arbeidstevredenheid. Als bepaalde extrinsieke condities, zoals salaris, baanzekerheid, werkcondities, status en de kwaliteit van de relaties met de leidinggevende en collega's niet voldoende aanwezig zijn, is het waarschijnlijk dat werknemers meer ontevreden zijn (Collins et. al., 2000). Als bepaalde intrinsieke condities, zoals erkenning, verantwoordelijkheid en de mogelijkheid tot promotie aanwezig zijn wordt aangenomen dat de motivatie onder werknemers stijgt en zo ook de werktevredenheid (Herzberg, Mausner & Synderman, 1959, zoals weergegeven in Collins et. al., 2000). Werktevredenheid wordt in deze theorie gekoppeld aan de behoeften van de werknemers en de mate waarin de baan voldoet aan deze behoeften (Collins et. al., 2000).

Volgens Vogelaar (1990, pp. 20) bestaat arbeidstevredenheid echter uit een attitude waar relevante aspecten van het werk en de werksituatie bijeen worden gebracht; *“het betreft het geheel van arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden waarmee een werknemer bij het functioneren in de organisatie direct in aanraking komt”*. Om de hoogte van arbeidstevredenheid te meten zijn volgens Van der Parre (1996) arbeidsoriëntaties nodig. Arbeidsoriëntaties zijn voorstellingen die nodig zijn om het werk en de organisatie te evalueren. Deze worden door Van der Parre (1996) opgedeeld in vier clusters; arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen.

Arbeidsvoorwaarden refereren naar de regelingen omtrent beloning, de werktijden, vakantiedagen en verlofregelingen. De arbeidsinhoud bestaat uit de werkzaamheden, het aantal procedures, de moeilijkheidsgraad van het werk en ook uit de hoeveelheid en afwisseling van de taken. Arbeidsomstandigheden verwijzen naar de condities waaronder het werk moet worden uitgevoerd (Van der Parre, 1996, pp. 50). Hier kan gedacht worden aan zowel lichamelijke als geestelijke belasting en het contact met collega's tijdens het werk en de intensiviteit van dat contact. Tot slot verwijzen de arbeidsverhoudingen naar de hiërarchische verhouding tussen de leidinggevende en de medewerkers. Waarbij gekeken wordt naar inspraak, medezeggenschap en de mate van autonomie van een medewerker (Van der Parre, 1996).

In het kader van dit onderzoek is het van belang om arbeidstevredenheid in verband te brengen met leidinggeven en communicatie. Leidinggeven en communicatie kunnen in verband gebracht worden met arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen.

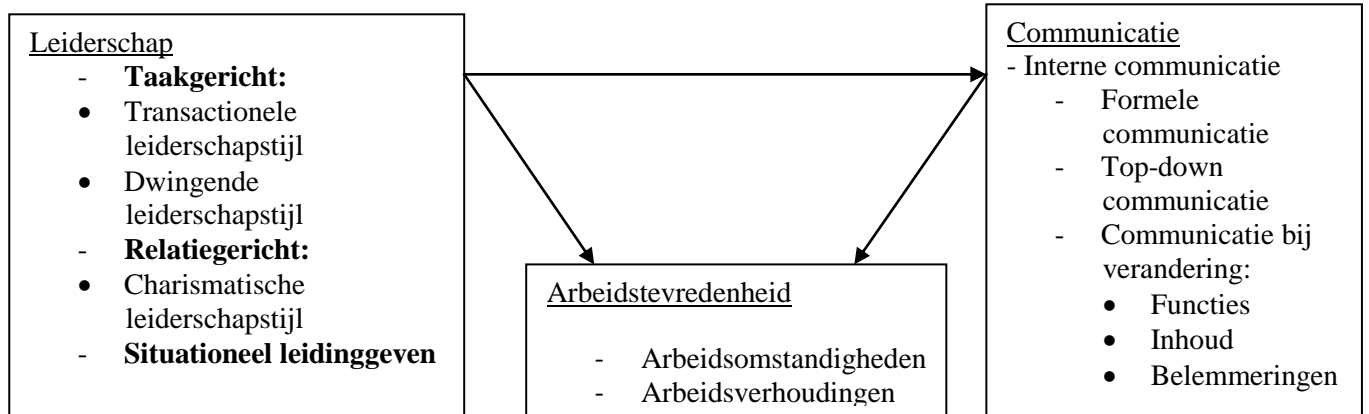
Arbeidsomstandigheden verwijzen namelijk naar het contact en de intensiviteit van dit contact met collega's tijdens het werk (Van der Parre, 1996, pp. 50). In dit onderzoek gaat het dan over het contact met collega's en de waarde die medewerkers toekennen aan dit contact.

Arbeidsverhoudingen verwijzen naar de hiërarchische verhouding tussen de leidinggevende en de medewerkers (Van der Parre, 1996). In dit onderzoek gaat het dan om de verhouding tussen de medewerkers en de direct leidinggevende en ook de verhouding tussen de medewerkers en het clusterhoofd. Zowel de arbeidsomstandigheden als de arbeidsverhoudingen worden dan ook meegenomen in dit onderzoek.

Arbeidsinhoud en arbeidsvoorwaarden worden niet meegenomen in dit onderzoek, ook al kunnen medewerkers in meer of mindere mate tevreden zijn over de twee arbeidsoriëntaties. De reden om arbeidsinhoud en arbeidsvoorwaarden niet te gebruiken in dit onderzoek is omdat beide arbeidsoriëntaties niet relevant zijn in dit onderzoek naar leidinggeven en communicatie. De arbeidsinhoud verwijst namelijk naar de werkzaamheden, de moeilijkheidsgraad van het werk en de afwisseling van de taken. Deze punten zijn vastgelegd in de functieomschrijving binnen het Cluster Avionica. Voor arbeidsvoorwaarden geldt ook dat de regelingen omtrent beloning, de werktijden en de vakantiedagen zijn vastgelegd in het contract tussen de werkgever en werknemer. Daarnaast is het bij Cluster Avionica niet mogelijk om invloed uit te oefenen op beide arbeidsoriëntaties en daarom worden arbeidsinhoud en arbeidsvoorwaarden niet meegenomen in dit onderzoek.

2.5. Theoretisch model

De besproken theorieën over leidinggeven, communicatie en arbeidstevredenheid en de genoemde keuzes die hierin gemaakt zijn in het kader van dit onderzoek resulteren in het volgende theoretisch model



3. Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt de methodologie van het empirisch onderzoek uiteengezet. Achtereenvolgens worden de onderzoeksmethode (3.1.), conceptualisering van de centrale begrippen (3.2.), data verzameling (3.3.), de data analyse (3.4.), betrouwbaarheid & validiteit (3.5.) besproken. Tot slot komt de relevantie van dit onderzoek op wetenschappelijk en maatschappelijk gebied (3.6.) en de relevantie voor de Algemene Sociale Wetenschappen (ASW) (3.7.) aan bod.

3.1. Onderzoeksmethode

Het onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van het clusterhoofd van Avionica, naar aanleiding van de kwantitatieve onderzoeksresultaten uit een recent uitgevoerd MTO. Deze kwantitatieve onderzoeksresultaten bieden het Cluster Avionica onvoldoende aanknopingspunten voor verbeteringen die aangebracht kunnen worden. Dit onderzoek binnen het Cluster Avionica is probleem- en praktijkgericht van aard. Het is dus een praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek. Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag en uiteindelijk aanbevelingen voor verbeteringen te kunnen doen is er gekozen voor een kwalitatief onderzoek.

Om erachter te komen waarom leidinggeven en communicatie door medewerkers lager gewaardeerd zijn dan de andere factoren in het MTO is voor een kwalitatief onderzoek gekozen. Een kwalitatief onderzoek is in dit geval beter dan een kwantitatief onderzoek, omdat het met kwalitatief onderzoek mogelijk is de meningen van de medewerkers en de betekenisgeving aan de stijl van leidinggeven en de communicatie door de medewerkers te achterhalen. Daarnaast biedt kwalitatief onderzoek de mogelijkheid de betekenisgeving door en de gedragingen van de medewerkers te begrijpen en zo mogelijk te verklaren. Verder biedt een kwalitatieve onderzoeksmethode de mogelijkheid om het perspectief van de medewerkers te leren kennen. Een laatste, maar niet onbelangrijke, reden voor de keuze van een kwalitatief onderzoek is dat de medewerkers van Avionica moeilijk te motiveren zijn om na het recente kwantitatieve MTO onderzoek weer een vragenlijst in te vullen.

De centrale vraagstelling voor dit onderzoek luidt als volgt:

“Hoe ervaren de medewerkers van het Cluster Avionica het huidige ‘leidinggeven’ en de ‘communicatie’ en welke effecten hebben deze op arbeidstevredenheid”?

De centrale vraagstelling is opgesplitst in de volgende deelvragen:

- Hoe ervaren de medewerkers van het Cluster Avionica het huidige leidinggeven door de direct leidinggevende: de coördinator?
- Hoe ervaren de medewerkers van het Cluster Avionica het huidige leidinggeven door het clusterhoofd?
- In hoeverre komen de ervaringen van de medewerkers overeen met de visie van de Koninklijke Luchtmacht over leidinggeven?
- Hoe ervaren de medewerkers van het Cluster Avionica de communicatie naar de werkvloer?
- Hoe beïnvloedt het type organisatie de huidige communicatie binnen het Cluster Avionica?
- Wat is volgens medewerkers het verband tussen een leiderschapstijl en de manier van communiceren?
- Welke factoren dragen volgens de medewerkers van het Cluster Avionica bij aan hun arbeidstevredenheid?

3.2. *Conceptualisering centrale begrippen*

In dit onderzoek staan drie begrippen centraal, namelijk; leidinggeven, communicatie en arbeidstevredenheid. Deze drie begrippen zijn te algemeen en het is noodzakelijk om deze te conceptualiseren.

Ten eerste leidinggeven. Zoals vermeld in de theoretische verkenning is leidinggeven een breed begrip, maar in het algemeen kan gesteld worden dat het gaat over een “*proces waarbij intentioneel invloed wordt uitgeoefend op een persoon, door een ander persoon, om zo te sturen, structureren en activiteiten en verbanden te faciliteren in een groep of organisatie*” (Yukl, 2006, pp. 3; Hersey & Blanchard, 1983, pp. 83). Om leidinggeven te concretiseren is een aantal leiderschapstijlen aan bod gekomen in de theoretische verkenning, waarvan er vier daadwerkelijk zijn gebruikt in dit onderzoek. Deze vier leiderschapstijlen zijn de conceptualisering van het begrip leidinggeven en worden hieronder uiteen gezet.

- Situationeel leidinggeven: de stijl van leidinggeven sluit aan bij het ontwikkelingsniveau (mate van ervaring) van de medewerker.
- De transactionele leiderschapstijl: het al dan niet straffen en belonen van de medewerkers door de leidinggevende om de gestelde doelen te behalen.

- De dwingende leiderschapstijl: de leidinggevende heeft grote invloed op het uitvoeren van de taken door de medewerkers.
- De charismatische leiderschapstijl: de mate waarin de leidinggevende invloed heeft op de motivatie van de medewerkers.

Ten tweede staat het algemene begrip communicatie centraal in dit onderzoek. In de theoretische verkenning is vermeld dat het in dit onderzoek gaat over interne communicatie, die kan worden opgesplitst in een informele en formele kant. Ook communicatie bij een organisatieverandering wordt in dit onderzoek betrokken.

- Informele communicatie: er is geen duidelijke structuur aangebracht in de gesprekken die collega's onderling voeren.
- Formele communicatie: er is sprake van een vastgelegde structuur waardoor alle niveaus binnen de organisatie bereikt wordt en waarbij de inhoud juist en volledig moet zijn. Er wordt gevraagd naar verschillende overlegvormen binnen het Cluster Avionica en de terugkoppeling naar medewerkers als zij zelf niet aanwezig zijn bij het overleg.
- Top-down communicatie: informatie die via de lijn in de organisatie van boven naar beneden tot op de werkvloer gaat.
- Communicatie bij organisatieverandering: hieronder vallen het informeren, motiveren en instrueren van de medewerkers. Informeren verwijst naar de kennisoverdracht over de organisatieverandering; motiveren verwijst naar de houding van de medewerkers ten opzichte van de organisatieverandering en instrueren verwijst naar het gedrag van de medewerkers, waar medewerkers de kans moeten krijgen om hun ervaringen uit te wisselen.

Tot slot is het begrip arbeidstevredenheid van belang in dit onderzoek. Arbeidstevredenheid wordt aan de hand van twee arbeidsoriëntaties onderzocht, namelijk; arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen.

- Arbeidsomstandigheden: het contact met collega's en de waarde die medewerkers toekennen aan dit contact zal worden meegenomen in dit onderzoek binnen Avionica.
- Arbeidsverhoudingen: de hiërarchische verhouding tussen de leidinggevende en de medewerkers gekeken naar inspraak, medezeggenschap en autonomie.

3.3. *Data verzameling*

Om een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag en deelvragen is er gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek in de vorm van semi-gestructureerde interviews.

Het semi-gestructureerd interview is vormgegeven door een topic-lijst. De onderzoeksvragen naar leidinggeven, communicatie en arbeidstevredenheid en de daarbij gezochte relevante literatuur, zijn in de topiclijst omgezet naar topics die daadwerkelijk aan de participanten gesteld kunnen worden (zie bijlage 3). Er is gekozen voor het stellen van algemene, open vragen waardoor medewerkers veel vrijheid kregen om hun ideeën, ervaringen en mening te delen met de onderzoeker. Daarnaast wordt zo aangesloten bij de behoefte van de participant om eventueel langer stil te staan bij onderwerpen die voor hem van belang zijn.

De participanten in dit onderzoek zijn de medewerkers van het Cluster Avionica, locatie Rhenen. Dit houdt in dat alle medewerkers onder het hoofd van het Cluster Avionica (de kapitein) de doelpopulatie vormen. Het Cluster Avionica bestaat uit drie productiegroepen die organisatorisch direct onder leiding van het Clusterhoofd vallen. Daarnaast valt de productiegroep Engineering sinds ongeveer een half jaar organisatorisch niet meer direct onder leiding van het Clusterhoofd, maar de coördinator van deze productiegroep is nog wel wekelijks aanwezig bij een overleg waar het Clusterhoofd de voorzitter is. Om deze reden is productiegroep Engineering ook meegenomen in het onderzoek. Verder vervult het Bedrijfsbureau een staffunctie binnen het Cluster Avionica, maar deze valt organisatorisch niet direct onder de leiding van het Clusterhoofd. Deze stafmedewerkers zijn toch meegenomen in het onderzoek, omdat zij ondersteuning bieden en de productie planning maken voor de vier productiegroepen zoals bovenstaand benoemd. Indirect heeft het bedrijfsbureau dus wel te maken met de manier van leidinggeven door het Clusterhoofd. Binnen het Cluster Avionica zijn zowel burgers als militairen werkzaam.

Door middel van een gestratificeerde steekproeftrekking zijn medewerkers geselecteerd die voor een gevarieerde onderzoekspopulatie zorgen. Een gestratificeerde steekproeftrekking houdt in dat de doelpopulatie is verdeeld in vergelijkbare clusters van individuen en vervolgens zijn at random personen geselecteerd uit elk cluster. Het samenvoegen van deze verschillende personen uit de clusters vormt de onderzoekspopulatie.

Aan de hand van het huidige personeelsbestand zijn de medewerkers van de vier verschillende productiegroepen en stafmedewerkers van het bedrijfsbureau binnen Avionica geselecteerd. Per productiegroep is een indeling gemaakt naar rang bij militairen en functie bij

burgerpersoneel. Vervolgens is gekeken naar de verhouding tussen militair en burger en op grond van deze verhouding is at random een selectie gemaakt van 25 medewerkers.

Verder zijn in dit onderzoek alleen mannelijke medewerkers geselecteerd, omdat op de locatie Rhenen binnen de verschillende productiegroepen maar een tweetal vrouwen werkzaam is.

Het Cluster Avionica in Rhenen telt op het moment van data verzameling 66 medewerkers. Van deze 66 medewerkers zijn 25 medewerkers individueel per e-mail uitgenodigd voor deelname aan dit onderzoek (zie bijlage 4).

In totaal hebben 23 participanten deelgenomen aan dit onderzoek. Van de twee overige uitgenodigde medewerkers heeft één persoon aangegeven geen interesse te hebben om deel te nemen aan dit onderzoek. De tweede persoon kon door al geplande werkzaamheden in de periode waarin de interviews plaatsvonden geen tijd vrij maken om deel te nemen. Omdat de 23 afgenomen interviews voldoende waren om 'saturation' ('verzadiging') te bereiken, zijn er uiteindelijk niet alsnog twee medewerkers uitgenodigd om tot een aantal van 25 te komen.

Van de 23 participanten zijn de rangen van Sergeant der 1^e klas tot en met de rang Eerste Luitenant vertegenwoordigd in dit onderzoek. Dit staat gelijk aan de functies van technicus tot en met coördinator van een productiegroep. Van deze groep participanten zijn er acht burger en de overige vijftien participanten hebben een militaire rang. De leeftijd van de participanten varieert van 26 jaar tot en met 64 jaar. Met een gemiddelde leeftijd van 41,9 jaar. De ervaringsjaren op de huidige functie van de participanten variëren van één jaar tot en met 49 jaar. Met een gemiddelde van 10 jaar.

De interviews hebben plaatsgevonden tussen 23 april 2012 en 16 mei 2012 op de locatie Rhenen. Voor ieder interview is uitgegaan van een uur, met een maximum van anderhalf uur, zodat er ruimte was voor eventuele uitloop.

3.4. *Data analyse*

De interviews zijn, na toestemming van de participant, opgenomen met een voice-recorder. Vervolgens zijn de afgenomen interviews getranscribeerd, zodat gewerkt kon worden met teksten. Deze teksten zijn met behulp van het software programma NVivo9 geanalyseerd om op deze manier de informatie uit de interviews inzichtelijk en overzichtelijk te maken.

Door middel van codes is de verzamelde data opgedeeld. De codes zijn in deze fase van open coderen breed van aard. Zo zijn de open codes in dit onderzoek opgedeeld in leidinggeven, communicatie en arbeidstevredenheid. Na deze fase van open coderen is gekeken of de algemene codes de informatie voldoende dekken (axiaal coderen). In dit onderzoek zijn

subcodes gehangen aan de open codes uit de vorige fase. De open code leidinggeven is onderverdeeld met de subcodes leidinggeven door de direct leidinggevende en leidinggeven door het clusterhoofd. Zo is communicatie opgedeeld in formele communicatie, informele communicatie, communicatie via de hiërarchische lijn en terugkoppeling van informatie van en naar de werkvloer. De open code arbeidstevredenheid is opgedeeld in arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen. Hierna is overgegaan tot het selectief coderen. Dit houdt in dat de gegevens in elkaar zijn geschoven en is structuur aangebracht. In deze fase is gekeken naar verbanden tussen gegevens, zoals in dit onderzoek het geval is bij leidinggeven en communicatie. Aan de hand van deze codes, met bijbehorende gegevens, zijn de deelvragen en de centrale vraagstelling beantwoord.

3.5. *Betrouwbaarheid & validiteit*

Om de kwaliteit van de data te bewaken zijn betrouwbaarheid, interne en externe validiteit van belang. De betrouwbaarheid van een onderzoek houdt in dat de waarnemingen zo min mogelijk zijn beïnvloed door toevallige fouten ('t Hart et. al., 2009). De betrouwbaarheid van een meting is de mate waarin de meting bij herhaling dezelfde of vergelijkbare resultaten laat zien (Rossi, Lipsey & Freeman, 2004). De herhaalbaarheid van dit onderzoek wordt door het gebruik van semi-gestructureerde interviews verminderd. Toch heeft het gebruik van semi-gestructureerde interviews een aantal voordelen dat zwaarder weegt. Zo worden op deze manier veel kenmerken of aspecten van de situatie en van de persoon bestudeerd. Door de open benadering krijgen participanten de mogelijkheid om hun ervaringen, meningen en ideeën te uiten, zonder dat de onderzoeker de participant stuurt met vastgelegde antwoorden. In dit onderzoek binnen Cluster Avionica is het van belang om juist die ervaringen, meningen en ideeën te onderzoeken, omdat die de mogelijkheid bieden om betekenissen en gedragingen van de medewerkers te achterhalen over zowel leidinggeven als communicatie. Met als doel het doen van aanbevelingen voor verbetering aan het clusterhoofd.

De interne validiteit houdt in dat het onderzoek niet wordt beïnvloed door systematische fouten. Oftewel, meten de onderzoekers wat zij beogen te meten? ('t Hart et. al., 2009, pp. 274). De interne validiteit van een onderzoek kan in het geding komen wanneer de verkregen gegevens verkeerd worden geïnterpreteerd. Om de interne validiteit te vergroten zijn de interviews opgenomen met een voice-recorder. Het doel van de opnames is tweeledig. Ten eerste komt dit de kwaliteit van de data ten goede, omdat de onderzoeker zich volledig kan concentreren op het gesprek en maar beperkt aantekeningen hoeft te maken. Dit leidt tot

het tweede doel; doordat de onderzoeker weinig aantekeningen maakt wordt de kans verkleind dat de gegevens vervormd worden door de manier van aantekeningen maken (Boeije, 2005).

Tot slot heeft de externe validiteit van een onderzoek betrekking op de generaliseerbaarheid van het onderzoeksresultaten. Dit houdt in dat de uitkomsten van het onderzoek ook gelden voor een andere populatie dan de onderzoekspopulatie, op andere tijden en onder andere omstandigheden (Rossi, et. al., 2004). De getrokken steekproef bevat 23 van de 66 medewerkers die als beoogde doelgroep beschouwd kan worden. Het is niet mogelijk om de resultaten uit dit onderzoek te veralgemeniseren, omdat het hier gaat om een onderzoek binnen een specifieke context. Wanneer dit onderzoek wordt herhaald in een andere context, bijvoorbeeld een andere sector, zal dit naar alle waarschijnlijkheid andere resultaten opleveren.

3.6. Wetenschappelijke & maatschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek heeft betrekking op het onderzoeken van een mogelijk verband tussen leidinggeven, communicatie en tevredenheid van medewerkers.

In de literatuur komt naar voren dat er een verband bestaat tussen leidinggeven en communicatie (House, 1971, 1992; Richmond en McCroskey, 1979; Richmond en McCroskey, 1979; Bos et. al., 1998), maar het verband tussen leidinggeven, communicatie en tevredenheid van medewerkers is nog weinig onderzocht. Verder zijn de verschillende leiderschapstijlen met elkaar gecombineerd. Leiderschapstijlen zijn in de literatuur veelal ideaaltypisch beschreven en het combineren van verschillende leiderschapstijlen voegt meer kennis toe aan de theorie over leiderschap.

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek heeft betrekking op de arbeidstevredenheid. Zo zijn Reiner & Zhao (1999) van mening dat inspanningen om de tevredenheid onder werknemers te verbeteren altijd aanwezig zijn, omdat zowel de medewerkers als de werkgevers baat hebben bij een hoge arbeidstevredenheid. Dit komt volgens hen de effectiviteit en de efficiëntie van een organisatie ten goede en dit is een doel van zowel de werkgevers als de medewerkers (Reiner & Zhao, 1999). Het verbeteren van de arbeidstevredenheid van medewerkers is nu voor het Cluster Avionica belangrijk, omdat zij binnenkort te maken krijgen met een verhuizing en een reorganisatie. Deze activiteiten kunnen de arbeidstevredenheid negatief beïnvloeden. Dit onderzoek draagt voor het Cluster

Avionica bij aan inzicht in de arbeidstevredenheid van medewerkers en in hun ervaringen met de komende organisatieveranderingen.

3.7. ASW-verantwoording

Algemene Sociale Wetenschappen (ASW) kenmerkt zich door het samenbrengen van verschillende disciplines bij het beantwoorden van vraagstukken die leven in de maatschappij en door de aandacht voor de wisselwerking tussen micro en meso niveau. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende disciplines om een antwoord te kunnen geven op de centrale vraagstelling. Ten eerste is vanuit de organisatiewetenschappen aan de hand van theorieën van Mintzberg (1991) en Scott & Davis (2007) gekeken naar de organisatiestructuur. Defensie kent een bepaald hiërarchisch onderscheid op basis van rangen en standen. De typering van een organisatiestructuur geeft inzicht in de onderlinge relaties tussen de medewerkers en hun leidinggevende. De organisatie en haar typering vormt het meso niveau binnen dit onderzoek. De structuur van de organisatie kan een effect hebben op of een verklaring zijn voor de wijze waarop leiding wordt gegeven aan de medewerkers en de wijze waarop de communicatie binnen de organisatie verloopt. De wijze waarop wordt leidinggeven en de wijze waarop de communicatie verloopt kan een uitwerking hebben op de arbeidstevredenheid van medewerkers binnen de organisatie (micro niveau). Hieruit blijkt de wisselwerking tussen meso en micro niveau. Deze wisselwerking is kenmerkend voor Algemene Sociale Wetenschappen en is ook terug te vinden in dit onderzoek bij het Cluster Avionica.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten, die uit de interviews met de medewerkers van het Cluster Avionica naar voren zijn gekomen, aan de hand van de deelvragen besproken. In paragraaf 4.1. wordt een antwoord gegeven op deelvraag 1, waar het gaat over het leidinggeven door de direct leidinggevende. Deelvraag 2 (4.2.) geeft inzicht in de ervaringen van de participanten over het leidinggeven door het clusterhoofd. Ervaringen van de participanten over de visie van de Koninklijke Luchtmacht over leidinggeven in de praktijk wordt beantwoord met deelvraag 3 (4.3.). De deelvragen 4 en 5 (4.4.) worden samen beantwoord. Beide deelvragen gaan over de communicatie binnen het Cluster Avionica. Uit de gesprekken met de participanten is naar voren gekomen dat de huidige communicatie beïnvloed kan zijn door het type organisatie. In deelvraag 6 (4.5.) worden het leidinggeven en de communicatie aan elkaar gekoppeld en wordt een antwoord geformuleerd op de vraag hoe medewerkers het verband tussen een leiderschapstijl en de manier van communiceren ervaren. Tot slot wordt met deelvraag 7 (4.6.) een antwoord gegeven op de vraag welke factoren een rol spelen bij de arbeidstevredenheid van de participanten.

Bij het beantwoorden van de deelvragen worden citaten ter ondersteuning gebruikt. Participanten hebben een nummer gekregen om de anonimiteit te waarborgen. Deze nummering wordt gebruikt bij de citaten. Wanneer er in de resultaten een verschil is op te merken tussen burgers, militairen, leeftijd, rangen en functies wordt dit expliciet vermeld.

4.1. **Deelvraag 1: hoe ervaren de medewerkers van het Cluster Avionica het huidige leidinggeven door de direct leidinggevende: de coördinator?**

Voordat in wordt gegaan op het leidinggeven door de coördinator wordt eerst de dagelijkse aansturing van de werkzaamheden binnen de productiegroepen besproken. Het werkaanbod wordt via een planner van het bedrijfsbureau, die verbonden is aan een productiegroep, doorgestuurd naar de desbetreffende productiegroep. Ook bepaalt de planner van het bedrijfsbureau welke werkzaamheden prioriteit hebben. De werkzaamheden worden vervolgens onder de medewerkers verdeeld. Om de werkzaamheden uit te kunnen voeren op een productiegroep wordt door de participanten vaak gerefereerd naar de '4 M's': Methodes, Middelen, Materialen en Mensen. Methodes zijn door de fabriek voorgeschreven methodes die bij het werken gevolgd worden. De middelen en materialen zijn de toegestane middelen en

materialen, die ook weer voldoen aan specificaties en allerlei eisen. De middelen en materialen zijn omschreven in verschillende handboeken die noodzakelijk zijn om het werk uit te kunnen voeren. De mensen zijn van belang om het werk daadwerkelijk uit te kunnen voeren. De dagelijkse aansturing van de werkzaamheden ligt grotendeels in handen van het bedrijfsbureau. Medewerkers zijn binnen het Cluster Avionica onderverdeeld in verschillende productiegroepen en aan het hoofd van elke productiegroep staat een coördinator. De verantwoordelijkheden van de coördinator liggen voornamelijk op het organisatorisch en personeelsgebied. Participanten noemen het goedkeuren van verlof, het houden van functioneringsgesprekken, het oplossen van persoonlijke problemen, het regelen dat de handboeken in orde zijn of komen en het zorgen voor de testapparatuur op de productiegroep, als verantwoordelijkheden van de coördinator. De verantwoordelijkheden op zowel organisatorisch en personeelsgebied lijkt de coördinator niet altijd met elkaar te kunnen verenigen. Op de vraag naar de ervaringen van de participanten van het Cluster Avionica naar het huidige leidinggeven door de coördinator antwoordt een groot deel dat het behalen van de productiecijfers voor hem meer van belang lijkt te zijn dan de mensen die het werk uitvoeren.

Er wordt heel erg gekeken naar efficiëntie maar dan achter een computer, op een Excel sheetachtige manier. Dus kijk iedereen kan taakdiagrammen maken, hoeveel indirecte en directe uren, maar daar ageer ik een beetje tegen, want je weet niet wat zich hier afspeelt, je weet het niet. Je hebt het alleen maar over uren en niet over de inhoud van het werk, of dat kan verbeteren dat weet je niet. (Participant 11)

Goed leidinggeven door de coördinator houdt volgens het merendeel van de participanten in dat hij de sterke en zwakke kanten van de medewerkers op zijn productiegroep kent en hierop in weet te spelen. Verder laat hij medewerkers vrij en autonoom werken, maar wel binnen de gestelde kaders en randvoorwaarden. Deze participanten vinden een goede werksfeer en het leveren van betere producten belangrijker dan het halen van de productiecijfers.

Maar dan vind ik toch dat een chef [een coördinator] naar zijn werknemers moet kijken. Die moet je het goed naar de zin maken, want als mensen het goed naar hun zin hebben, dan leveren ze ook meer. Lijkt mij. Wat gaat mij die aantallen nou aan? Zijn baas weer, een of andere kapitein, dat hij die op zijn planbord goed voor elkaar wil hebben. Nou dan vind ik dan ... (Participant 21)

Een klein deel van de participanten geeft echter aan dat zij begrip heeft voor de keuze van de coördinator om het behalen van de door het clusterhoofd vastgestelde doelen boven de medewerkers die het werk uitvoeren te stellen.

4.2. **Deelvraag 2: Hoe ervaren de medewerkers van het Cluster Avionica het huidige leidinggeven door het clusterhoofd?**

Het clusterhoofd staat aan het hoofd van de drie productiegroepen. Medewerkers zien het clusterhoofd voornamelijk als degene die verantwoordelijk is voor de toekomst van het Cluster Avionica. Hierbij wordt gedacht aan het werkaanbod voor de toekomst en het binnen halen van nieuw werk. Maar ook dat het clusterhoofd in de gaten houdt of de doelen en doelstellingen gehaald worden. Het behalen van de doelen ligt gezien de verantwoordelijkheden grotendeels in handen van de coördinatoren. Het clusterhoofd staat op een hoger niveau en gaat na of de productiegroepen presteren zoals verwacht. Hij wordt door de medewerkers gezien als degene die het cluster bedrijfsmatig “in de lucht moet houden”. Tevens is hij het aanspreekpunt voor de coördinatoren van de verschillende productiegroepen en kan hij daar taken aan toebedelen. Typerend voor deze opvatting onder medewerkers is de volgende uitspraak:

Ik zie niet dat die man naar een werkcentrum gaat en het personeel gaat aansturen, dat is zijn taak ook helemaal niet. (Participant 5)

In de antwoorden op de vraag hoe de participanten het huidige leidinggeven door het clusterhoofd ervaren, vallen de termen doelgericht, directe manier van leidinggeven, het gemis aan sociale betrokkenheid en straffen en belonen op.

Doelgericht

Alle ondervraagde medewerkers geven met ongeveer dezelfde woorden aan dat het clusterhoofd voornamelijk gericht is op de productie(cijfers) en geen aandacht heeft voor het personeel. Dit lijkt in strijd te zijn met de verantwoordelijkheden die de participanten toeschrijven aan het clusterhoofd, namelijk dat hij niet verantwoordelijk is voor het aansturen van het personeel. De participanten geven aan dat naast de productie de medewerkers van belang zijn. Volgens hen draagt een goede onderlinge sfeer bij aan het leveren van goed werk. Het volgende citaat geeft een indruk hoe de participanten de focus van het clusterhoofd op de productie(cijfers) ervaren:

Ja, dat vond hij dan weer geweldig als hij 8% meer effectieve uren had geschreven in een week. Dat boeit ons geen van allen. Maar om hem daar een beetje van doordrongen te krijgen, dat valt niet mee hoor. Nee, dat valt niet mee. (Participant 16)

Verder komt naar voren dat het clusterhoofd voornamelijk zijn gestelde doel(en) in een zo kort mogelijke tijd wil behalen. De manier waarop de doelen bereikt moeten worden is door het clusterhoofd bedacht, zonder dat zij er echt bij betrokken zijn geweest. Zij noemen de genomen beslissingen door het clusterhoofd in principe voldongen feiten, waar de medewerkers geen invloed meer op hebben. Sommige participanten geven aan dat zij zich hier bij neerleggen omdat zij er toch geen invloed op uit kunnen uitoefenen. Anderen zeggen dat het geven van tegenargumenten geen invloed heeft op de gemaakte beslissingen. Een enkeling geeft echter aan dat de rumoerige tijd waar de organisatie nu in verkeert, zoals de komende verhuizing en reorganisatie, juist vraagt om een clusterhoofd dat op deze manier beslissingen neemt.

Ik vind het een goed clusterhoofd en ik ben wel blij dat er soms iets hardop gewoon keihard gezegd wordt. Want we hebben al genoeg binnen een organisatie om dingen heen gedraaid en hele belangrijke beslissingen steeds uitgesteld. Kijk maar, 1 januari 2009 zou Rhenen gesloten moeten zijn. En waar zitten we nu? In Rhenen. (Participant 5)

Leiderschapstijl

Het behalen van de gestelde doelen door het Clusterhoofd omschrijven de meeste ondervraagde medewerkers als een directe leiderschapstijl. Participanten die deze manier van leidinggeven waarderen zeggen dat de directe aanpak duidelijker is en dat je een doel hebt om met zijn allen te bereiken. Een directe leiderschapstijl is hiervoor geschikt:

Nou ik denk niet dat het verkeerd is dat het dan wat strakker is. (...) Wat dat betreft heeft hij veel meer mensen die hij moet aansturen en als hij het net zo los zou doen als ons [op de productiegroep], dan denk ik dat het een troepje gaat worden. Dus ik denk dat hij vrij strak moet zijn, omdat hij het hoofd is van meerdere afdelingen. (Participant 3)

Deze directe aanpak van het clusterhoofd heeft niet op iedereen een positieve invloed. Hierbij is een onderscheid te maken tussen burgerpersoneel en militair personeel. Zo geven enkele burgermedewerkers aan dat zij gefrustreerd raken, omdat zij geen invloed hebben op de beslissingen die het clusterhoofd maakt. Andere burgermedewerkers vinden het moeilijk om zich aan te passen aan deze manier van leidinggeven door het clusterhoofd omdat zij die in het verleden niet eerder hebben meegemaakt.

De ondervraagde militairen geven aan dat zij vanuit hun militaire opleiding niet anders gewend zijn dan een directe aanpak. De militaire opleiding is terug te vinden in de manier waarop het clusterhoofd leiding geeft, aldus de ondervraagde militairen. Zij omschrijven de

stijl van leiderschap als autoritair. Autoritair wordt door hen gezien als het alles in de hand willen houden, niet goed luisteren naar wat de medewerkers te zeggen hebben en de manier van werken willen veranderen om de productiecijfers te verhogen. Zij zien deze stijl van leidinggeven niet automatisch als verkeerd.

Maar als je nieuw bent, als je ergens bij komt bij mensen die werken op een bepaalde stijl (...) daar moet je gewoon bijvoegen. (Participant 8)

Sociale betrokkenheid

Met name sociale betrokkenheid van het clusterhoofd naar de werkvloer is wat het merendeel van de ondervraagde medewerkers mist en waar zij graag verandering in willen zien. Hiermee bedoelen zij dat het clusterhoofd weinig betrokken lijkt te zijn bij de mensen op de werkvloer. Vrijwel alle participanten geven aan dat zij zien dat het clusterhoofd het beste voor heeft met het cluster en dat hij de betrokkenheid voor het werk wel heeft, maar als het gaat om de betrokkenheid voor de medewerkers laat hij het veelal afweten. Deze betrokkenheid voor de werkvloer is voor de participanten om verschillende redenen van belang. Zo geven enkele participanten aan dat die betrokkenheid van belang is om als clusterhoofd op de hoogte te zijn van wat er speelt en leeft op een productiegroep en dit kan volgens hen leiden tot wederzijds begrip. Ook geven enkele ondervraagde medewerkers aan dat zij zichzelf zien als robots die het werk uitvoeren wanneer uitsluitend over het werk wordt gesproken en niet over de mensen die het werk uitvoeren. Doordat het clusterhoofd weinig zichtbaar en kenbaar aanwezig is op de verschillende productiegroepen, ervaren sommige participanten dat de beleving voor het werk dat zij daar uitvoeren aan het verdwijnen is.

Het is een beetje frustrerend als de beleving er niet is. Ik vind het erg belangrijk dat de hogere, dat ze er voor moeten vechten voor wat we in huis hebben. (Participant 13)

Het bereiken van de door het clusterhoofd opgestelde doelen en het gemis van sociale betrokkenheid naar de medewerkers op de werkvloer is met name merkbaar wanneer het gaat over de verhuizing.

Ik denk dat hij niet kan inleven in wat wij voelen momenteel wat er gaande is. Maar nee, die gaat echt voor Defensie en niet voor het sociale eromheen. (Participant 21)

Straffen en belonen

Tot slot benoemen de participanten ook een bepaalde mate van straffen en belonen binnen het Cluster Avionica. Opvallend is dat vrijwel alle ondervraagde medewerkers bij het belonen van

een medewerker de geldelijke beloning (gratificatie) als eerste noemen. Op de productiegroep wordt wel regelmatig een schouderklopje of een complimentje gegeven wanneer een medewerker iets goed heeft gedaan, maar op een hoger niveau wordt dit nauwelijks gedaan. Een klein deel van de medewerkers vindt een geldelijke beloning niet altijd passend. Zo zeggen zij dat zij pas een geldelijke beloning willen wanneer zij functie overschrijdend werk uitvoeren en niet wanneer zij hun normale werk uitvoeren. Wanneer het gaat over straffen, of het maken van fouten, noemen bijna alle ondervraagde medewerkers dat zij dit te horen krijgen in een functioneringsgesprek. Een enkeling krijgt het direct te horen krijgen van hun direct leidinggevende, tijdens de werkzaamheden. Toch krijgen vrijwel alle medewerkers nagenoeg nooit te horen krijgen dat zij fouten maken of hebben gemaakt.

4.3. Deelvraag 3: In hoeverre komen de ervaringen van de medewerkers overeen met de visie van de Koninklijke Luchtmacht over leidinggeven?

De visie van de Koninklijke Luchtmacht over leidinggeven wordt vorm gegeven door het model van situationeel leidinggeven (SLII model). Het uitgangspunt van situationeel leidinggeven is dat de stijl van leidinggeven aansluit bij het ontwikkelingsniveau (mate van ervaring) van de medewerker. Tijdens de interviews is niet altijd specifiek naar het SLII model gevraagd, omdat is gebleken dat niet iedere participant op de hoogte is van dit bestaande model. Om toch te kunnen bepalen in hoeverre de ervaringen van de medewerkers overeen komen met de visie, is hen gevraagd naar de omgang met nieuwe medewerkers binnen een productiegroep.

De ondervraagde coördinatoren geven aan dat zij het SLII model als een hulpmiddel zien dat zij kunnen inzetten zodra de situatie hierom vraagt, maar zij zien het niet als een model dat zij dagelijks toepassen op hun medewerkers. Ook aan medewerkers is gevraagd hoe de begeleiding wordt vormgegeven wanneer er nieuwe medewerkers zijn. De meeste participanten beschrijven dat een nieuwe medewerker in de eerste week of weken wegwijs wordt gemaakt binnen de productiegroep en dat hij gekoppeld wordt aan een meer ervaren medewerker om de technische werkzaamheden te leren. Dit komt overeen met het eerste stadium van het SLII model, waarin de medewerker opdrachten toebedeeld krijgt en de leidinggevende toezicht houdt bij het uitvoeren van de taak. Nadat een nieuwe medewerker kennis heeft verkregen van de werkzaamheden op de productiegroep worden zij meer vrij gelaten, volgens zowel coördinatoren als medewerkers. Het tweede en derde stadium van het SLII model zijn in de praktijk niet terug te vinden. Het tweede stadium houdt in dat de stijl

van leidinggeven taakgericht, relatiegericht, sturend en steunend is. Het derde stadium houdt in dat de leidinggevende minder sturing en veel steun biedt. In de praktijk is echter zichtbaar dat nieuwe medewerkers van veel steun en sturing (stadium 1), naar grote zelfstandigheid (stadium 4) gaan. Dit gebeurt op basis van inschatting en werkervaring van de coördinator.

Hoe de begeleiding van een nieuwe medewerker van veel steun en sturing naar grote zelfstandigheid gaat, wordt verduidelijkt met het volgende citaat:

Nee, maar dat zijn dingen wat je dus eigenlijk, je laat zo 'n jongen meelopen en dan kijken hoe hij dat oppakt en stuit hij ergens tegenaan dan moet hij even vragen. Zelf achter komen en dan ja, dan kan je het over bepaalde zaken hebben. Je kan een heleboel erin proppen bij zo 'n persoon, maar ze moeten het zelf ondervinden. Ze komen ergens niet uit en dan zeg je van zo en zo. (Participant 13)

Enkele medewerkers benoemen dat door de drukke tijden van onder andere de verhuizing, de reorganisatie en het verloop van het personeel, de begeleiding en sturing van nieuwe medewerkers in het gedrang komt.

Vroeger ging je er gewoon bij zitten, een week. En dan kon hij ook na een week ook echt dat apparaat helemaal door en door. En nou geef ik het boek, heb je problemen kom dan maar even dan kom ik je helpen. Want je moet zelf met je werk verder, want je hebt heel veel werk. (Participant 21)

De overeenkomsten uit de praktijk en het SLII model liggen dus voornamelijk op het vlak van minder sturing en meer zelfstandigheid naarmate de ervaring van de medewerker groeit. Uit de interviews blijkt dat deze overgang van minder sturing en meer zelfstandigheid niet volgens alle fasen van het SLII model verloopt, maar dat dit op basis van ervaring en mensenkennis van de coördinator of de meer ervaren medewerker wordt besloten.

4.4. Deelvraag 4: Hoe ervaren de medewerkers van het Cluster Avionica de communicatie naar de werkvloer? En deelvraag 5: Hoe beïnvloedt het type organisatie de huidige communicatie binnen het Cluster Avionica?

Communicatie is een breed begrip en daarom is al bij de conceptualisering van de centrale begrippen een onderscheid gemaakt tussen formele communicatie, top-down communicatie, communicatie bij een organisatieverandering en informele communicatie. Het beantwoorden van deelvraag 4 gebeurt middels dit gemaakte onderscheid. Om een antwoord te geven op deelvraag 5 is onder andere gevraagd naar de omvang van de organisatie en welke invloed de hiërarchische structuur van het Cluster Avionica heeft op de huidige communicatie.

Formele communicatie

Formele communicatie gaat over een vastgelegde structuur waardoor alle niveaus binnen de organisatie bereikt worden. Tijdens de interviews is aan de participanten gevraagd wat de overlegvormen zijn binnen het Cluster Avionica. Alle participanten hebben tijdens de interviews het ‘maandagochtendoverleg’ genoemd. Dit maandagochtendoverleg wordt voorgezeten door het clusterhoofd en alle coördinatoren zijn hierbij aanwezig. Tijdens dit overleg worden moeilijkheden besproken die op de werkvloer spelen. Dat kan bijvoorbeeld met het werk te maken hebben, zoals stagnaties of materialen. Het clusterhoofd kan dan een oplossing aandragen die eventueel ook bruikbaar is voor de andere productiegroepen. Ook punten die vanuit Woensdrecht komen of vanuit de hogere legerleiding worden tijdens dit maandagochtendoverleg besproken. Ondervraagde medewerkers geven aan dat zij problemen van de werkvloer kunnen doorgeven aan hun coördinator, zodat hij deze punten kan inbrengen tijdens het maandagochtendoverleg. Hoewel zij deze mogelijkheid aangeven, blijkt uit de interviews dat dit incidenteel voorkomt. Het blijft onduidelijk wat er gebeurt als medewerkers een probleem ervaren op de werkvloer en dit niet laten inbrengen in het maandagochtendoverleg.

Ja, de communicatie is 80% van boven naar beneden en maar een klein stukje de andere kant op.
(Participant 8)

Een andere vorm van overleg vindt plaats per productiegroep; een werkoverleg. De structuur van dit werkoverleg verschilt per productiegroep. Sommige productiegroepen hebben eenmaal per twee à drie weken een werkoverleg, andere productiegroepen hebben eenmaal per maand een werkoverleg. Dat de structuur van het werkoverleg minder formeel is, wordt duidelijk wanneer een van de ondervraagde medewerkers aangeeft dat het ook kan zijn dat medewerkers na de koffiepauze langer blijven zitten en dat het werkoverleg dan plaatsvindt.

En eigenlijk één keer in de maand werkoverleg, maar ja als je elkaar dagelijks ziet, die paar man, dan heb je dat ook niet echt nodig. Dus dat valt een beetje weg. (Participant 8)

Toch geven medewerkers aan dat zij niet ontevreden zijn over deze vorm van werkoverleg. Dit kan te maken hebben met het kleine aantal mensen dat nog werkzaam is binnen het Cluster Avionica.

Top-down communicatie

Aan participanten is gevraagd hoe informatie via de hiërarchie op de werkvloer terecht komt. Zoals beschreven onder formele communicatie vindt elke maandagochtend een overleg plaats tussen het clusterhoofd en de coördinatoren. De informatie uit het maandagochtendoverleg wordt door de coördinatoren veelal via een e-mail teruggekoppeld aan de medewerkers op de werkvloer. In eerste instantie heeft een mondelinge overdracht de voorkeur, maar omdat niet altijd iedereen aanwezig is of kan zijn op de productiegroep worden de belangrijke punten via een e-mail verstuurd. De geïnterviewde coördinatoren geven aan dat zij de medewerkers de mogelijkheid geven tot het stellen van vragen of het geven van op- of aanmerkingen, maar dit wordt in de meeste gevallen niet expliciet vermeld aan de medewerkers. Ondervraagde medewerkers geven allen aan dat de belangrijke punten uit het maandagochtendoverleg via een e-mail wordt verstuurd. Dit betekent dat de coördinatoren tijdens het maandagochtendoverleg besluiten welke informatie zij van belang achten en deze informatie wordt teruggekoppeld aan de medewerkers op de werkvloer. Hieruit blijkt dat er sprake is van een filterfunctie. Niet elke ondervraagde medewerker is hier tevreden over. Zo zegt een aantal medewerkers dat zij zo niet alle informatie krijgt die zij wel van belang acht en dat zij graag zelf de afweging wil maken welke informatie zij belangrijk en niet belangrijk vindt.

Hoewel medewerkers tijdens de interviews hebben aangegeven incidenteel problemen van de werkvloer hoger in de organisatie aan te kaarten, blijkt dat de terugkoppeling van informatie over die problemen naar de werkvloer niet optimaal verloopt.

Op ieder niveau kunnen managers, noem ik het maar even, kunnen ze hun boodschap overbrengen. Terwijl er van beneden naar boven borrelt er ook van alles op wat er eventueel verbeterd kan worden aan de organisatie, welk vlak dan ook, alleen als het al gebeurt dan mag je maar hopen dat de terugkoppeling overkomt. (Participant 11)

Hieruit opmakend kan gesteld worden dat de top-down communicatie goed verloopt wanneer informatie volgens de hiërarchie top-down verloopt, maar deze verloopt niet optimaal wanneer er sprake is van bottom-up communicatie en de terugkoppeling daarop. Verondersteld kan worden dat de communicatiestructuur binnen het Cluster Avionica een top-down karakter kent.

Communicatie bij een organisatieverandering

Om inzicht te krijgen in de communicatie over de komende verhuizing naar Woensdrecht en de aangekondigde Defensie- reorganisatie is gevraagd naar de ervaringen van de medewerkers op het gebied van informeren, motiveren en instrueren van de medewerkers. Zoals beschreven in de theoretische verkenning (paragraaf 2.3.3.) wordt communicatie tijdens een organisatieverandering cruciaal gevonden en met name het informeren, motiveren en instrueren van de medewerkers. Middels deze drie punten wordt beschreven hoe medewerkers de communicatie rond de verhuizing ervaren.

Informeren

Het informeren van de medewerkers tijdens een organisatieverandering is gericht op kennis over de verhuizing en het nieuwe doel waar naar toe gewerkt wordt (Koeleman, 2002).

Medewerkers geven aan de ene kant aan dat veel informatie wordt gegeven over de voortgang van de verhuizing, aan de andere kant heerst er veel onduidelijkheid over de daadwerkelijke datum van de verhuizing naar de locatie in Woensdrecht. Het informeren van het personeel wordt onder andere gedaan door zeepkistsessies. Dit zijn groots opgezette bijeenkomsten die worden gehouden door de kapitein of iemand hoger in de legerleiding. Updates vanuit het managementteam worden via e-mail of via het vakblaadje (de unit) naar de werkvloer gecommuniceerd. Er zijn ook transitieteams samengesteld voor de praktische kant van de verhuizing en die lichten regelmatig de medewerkers in. Samenvattend kan gesteld worden dat er voldoende duidelijkheid is over de verhuizing in zijn totaliteit. Het achterliggende doel van de verhuizing is voor een groot deel van de ondervraagde medewerkers duidelijk. Deze groep participanten ziet de voordelen van de verhuizing in, maar geven tegelijkertijd aan dat zij de noodzaak niet direct zien.

Motiveren

Het motiveren is gericht op de houding van de medewerkers, dus wat betekent de verandering voor de medewerkers. De motivatie wordt versterkt wanneer medewerkers een toekomstperspectief aangeboden krijgen (Koeleman, 2002). Uit de interviews blijkt dat een groot deel van de ondervraagde medewerkers met de gegeven informatie door de organisatie, niet in staat is om een persoonlijk toekomstplaatje samen te stellen.

Maar wat ik wel hoop in ieder geval is dat ze op korte termijn wel echt met concrete dingen voor het personeel komen. Want je kan een hele mooie planning voor het inpakken van het bedrijf doen, maar ja mensen willen het gewoon weten, mensen moeten ook ingepakt worden. (Participant 17)

Het toekomstperspectief dat van belang wordt geacht bij een organisatieverandering wordt niet geboden. Ondervraagde medewerkers verklaren dit door de onduidelijkheid over een concrete verhuisdatum. Voor de meeste medewerkers betekent de verhuizing naar de nieuwe locatie namelijk dat ze, vanwege de lange reistijd van Rhenen naar Woensdrecht, ook overwegen om te verhuizen naar de regio West-Brabant.

De onduidelijkheid wordt volgens deze medewerker ook veroorzaakt door de communicatie over de verhuizing.

En ik krijg bijna maandelijks een nieuws update vanuit het managementteam via je mail. En ook zij weten niet, tenminste claimen, niet meer te weten dan ze ons vertellen. Tussen de regels door maken ze af en toe eens een opmerking waaruit je kan opmerken dat dat niet zo is, dat ze meer weten. (Participant 19)

Tegelijkertijd geven de participanten aan dat zij niet verwachten dat de leidinggevende(n) hier enige verandering in kan brengen. Dit zorgt ervoor dat de participanten het gevoel krijgen dat zij zwevende zijn.

Instrueren

Het instrueren van de medewerkers is gericht op het gedrag. Dit houdt in dat medewerkers de kans moeten krijgen om ervaringen uit te wisselen (Koeleman, 2002). Vrijwel alle participanten hebben aangegeven dat met gevoelens van onduidelijkheid en onrust weinig wordt gedaan. Enkele ondervraagde medewerkers geven aan dat door sommige coördinatoren wel gevraagd wordt naar de beleving over de verhuizing, dit wordt door hen echter niet voldoende gevonden. Wanneer aan de participanten gevraagd wordt hoe verandering kan worden aangebracht om de gevoelens van onduidelijkheid en onzekerheid te verminderen, geven zij aan dit ook niet te weten. Een enkele participant geeft aan dat de verhuizing voor elke medewerker een ander persoonlijk gevolg heeft en dat het onmogelijk lijkt te zijn voor de organisatie om hier mee om te gaan.

Defensie- reorganisatie

Dit gevoel van onduidelijkheid wordt groter wanneer het gaat over de komende reorganisatie. De informatie over de reorganisatie die via de hiërarchie op de werkvloer terecht komt is volgens de medewerkers nog breed en te algemeen.

Je krijgt heel veel informatie, maar echt daadwerkelijke informatie met harde feiten, die ontbreken.
(Participant 14)

Aan de ene kant hebben de participanten begrip voor deze situatie, omdat deze informatie over bezuinigingen van aantallen personen op welke productiegroepen vaak pas aan het einde van de reorganisatie bekend zijn. Aan de andere kant benoemen participanten ook dat zij op dit moment helemaal geen baanzekerheid ervaren.

Wat het vervelendste punt is bij een reorganisatie, is dat je wilt horen: wanneer jij? Maar daar zijn ze nog niet aan toe. Dus elke vergadering is gewoon een teleurstelling. Want ze geven geen informatie die jij interessant vindt, ze hebben nog gewoon een heel algemeen plaatje. Maar het gaat niet om dat algemene plaatje, zo voelt iedereen dat, het gaat om wat er met mij gaat gebeuren. Dat is het grootste probleem met een reorganisatie. (Participant 12)

Ondervraagde medewerkers ervaren de communicatie over de reorganisatie dus nog vooral als te algemeen, te breed, te onduidelijk en kunnen met deze informatie geen toekomstplaatje voor zichzelf invullen. De meeste participanten geven aan dat het op dit punt van de reorganisatie nog niet mogelijk is om die informatie, die voor het toekomstplaatje van belang is, te geven. Een klein deel van de participanten maakt gebruik van het informele communicatiekanaal om een toekomstplaatje proberen te schetsen.

Informele communicatie

Informele communicatie is de communicatie zonder vastgestelde structuur en het gaat om gesprekken die collega's onderling voeren (Bos et. al., 1998). De informele communicatie op de locatie in Rhenen gaat meestal over de verhuizing naar Woensdrecht en de reorganisatie. Naarmate nieuwe, formele, informatie hierover minder is, neemt de informele communicatie, de wandelgangsgesprekken, toe. Er zijn ook participanten die zich vasthouden aan de formele informatie en zo min mogelijk gebruik maken van het informele communicatiekanaal.

Er gaan allerlei indianenverhalen rond natuurlijk. Maar ik houd me vast aan wat gezegd wordt, want dat is het enige waar ik op terug kan grijpen. En dan kijken mensen je wel aan van; ben je nou zo naïef of hoe zit het? (Participant 11)

In de theoretische verkenning (paragraaf 2.3.1.) is vermeld dat het informele communicatiekanaal ook gebruikt kan worden om informatie te achterhalen wanneer de formele communicatie ontoereikend is (Bos et. al., 1998). Ondervraagde medewerkers geven aan dat zij het informele communicatiekanaal gebruiken om situaties in te schatten en een beeld te vormen van het aantal medewerkers dat op de locatie in Woensdrecht gaat werken.

Veel participanten hebben aangegeven dat zij formeel toestemmen met de verhuizing, maar informeel wordt duidelijk dat deze groep participanten alleen gaat werken op de locatie in Woensdrecht, mits zij geen andere functie voor die tijd hebben. Door middel van het informele kanaal probeert men te achterhalen hoeveel medewerkers daadwerkelijk in Woensdrecht gaan werken. Zo kunnen zij aan de hand van algemene getallen over de reorganisatie en het aantal medewerkers dat in Woensdrecht zal gaan werken een simpel rekensommetje maken en proberen in te schatten of zij nog zeker zijn van hun baan. Hieruit blijkt dat de inhoud van de formele communicatie over de reorganisatie niet voldoende is en medewerkers via het informele communicatiekanaal informatie proberen te achterhalen. Het informele communicatiekanaal wordt verder gebruikt om zaken sneller uit te voeren of sneller geregeld te krijgen. Participanten communiceren liever via ‘face to face’ (persoonlijke communicatie) gesprekken dan via de e-mail.

E-mail dat is heel fijn en op de een of andere manier is het een sport geworden denk ik van Defensie om zoveel mogelijk data naar mensen toe te spugen, maar als je monteur bent dan wil je gewoon werken en niet een halve dag e-mails moeten gaan versturen. Je kan een bevestiging geven, je kan beknopt wel ergens inzetten van hierbij bevestig ik dat en dat waar we het over hebben gehad. (Participant 13)

Vanwege de kleinschaligheid van de locatie in Rhenen weten participanten bij welk ‘poppetje’ ze moeten zijn om zaken geregeld te krijgen.

Invloed van het type organisatie op de communicatie

Om een antwoord te geven op deelvraag 5 is onder andere gekeken naar de omvang van de organisatie en welke invloed de hiërarchische opbouw van het Cluster Avionica heeft op de huidige communicatie. Uit de gesprekken met medewerkers vallen twee zaken op die zij kenmerkend vinden voor de hiërarchische organisatiestructuur. Ten eerste benoemen ondervraagde medewerkers dat door deze hiërarchische opbouw de top-down informatie over veel verschillende schijven gaat voordat de informatie op de werkvloer terecht komt. Een aantal participanten denkt dat hierdoor de informatie vervormd op de werkvloer terecht komt en dat veel mensen belast worden die er eigenlijk niets mee te maken hebben. Ten tweede vinden ondervraagde medewerkers dat de bottom-up communicatie moeizaam verloopt.

Dat blijft ergens liggen, bij één van de tussenpersonen. En dan kan je je afvragen waarom blijft dat liggen, ligt het in het laatste ‘moeilijk stukje’ en over drie jaar ben ik weg. Of gaan ze zichzelf in de vingers snijden, dat had ik al geregeld moeten hebben en als ik dan nu het naar boven breng snijd ik mezelf in de vingers. (Participant 8)

Medewerkers zien de hiërarchische opbouw van de organisatie als veel verschillende eilandjes of als een ‘waterhoofd’, omdat er steeds meer afdelingen en managers zijn.

We hebben één taak, maar heel veel teams. (Participant 11)

Gesteld kan worden dat de hiërarchische opbouw van het Cluster Avionica een negatieve invloed heeft op de communicatie, aldus de ondervraagde medewerkers.

4.5. Deelvraag 6: wat is volgens medewerkers het verband tussen een leiderschapstijl en de manier van communiceren?

In de theoretische verkenning (paragraaf 2.3.3.) is het verband tussen leiderschapstijl en de communicatie beschreven. In de gesprekken met medewerkers is niet expliciet gevraagd naar het verband tussen een leiderschapstijl en de manier van communiceren, maar zijn de aandachtspunten uit het interne communicatieonderzoek (2011) voorgelegd aan medewerkers. Daarnaast is ook aan hen gevraagd hoe zij de manier van communiceren van het clusterhoofd zouden omschrijven.

Bij het beantwoorden van deze deelvraag zijn verschillende punten uit de voorgaande deelvragen gekoppeld. Er is dan ook enige overlapping zichtbaar tussen de manier waarop medewerkers het huidige leidinggeven en de huidige communicatie ervaren.

Uit de interviews met medewerkers blijkt dat het doorgeven van de informatie vanuit het management naar de medewerkers als goed en voldoende wordt ervaren. Het vertalen van deze informatie gebeurt onder andere middels het maandagochtendoverleg en de zeepkistsessies. Tijdens deze twee overlegvormen geeft het clusterhoofd de informatie van het management door aan de werkvloer. Sommige ondervraagde militairen geven hierbij aan dat deze informatie voldoende is, omdat zij gezien hun rang niet van alles op de hoogte hoeven te zijn.

Een klein deel van de ondervraagde medewerkers geeft aan dat zij zich niet betrokken voelen bij wat er in de organisatie speelt. Het deel van de medewerkers dat dit aangeeft heeft het gevoel dat zij pas op het einde, bijvoorbeeld over veranderingen of nieuwe aankopen, worden betrokken of ingelicht. Zij zouden graag meer betrokken willen worden bij zaken die op dat moment spelen.

Wanneer gekeken wordt naar de manier van leidinggeven door het clusterhoofd en zijn manier van communiceren, noemen veel participanten zijn manier van communiceren direct. Hiermee bedoelen zij dat het clusterhoofd duidelijk communiceert wat hij verwacht en op

welke manier dat uitgevoerd moet worden. Met name de militaire participanten ervaren deze manier van communiceren als positief. De geïnterviewde medewerkers die de directe manier van communiceren niet altijd prettig vinden zijn met name de burgermedewerkers. Op deze medewerkers komt het clusterhoofd over als iemand die een mededeling doet en het niet uitmaakt hoe de medewerkers hier op zouden reageren, want die mededeling moet gedaan worden. Sommige van hen noemen deze manier van communiceren een ‘drill instructor / drill sergeant’. Bijna alle geïnterviewde medewerkers geven echter wel aan dat dit in de loop der tijd aan het veranderen is. Volgens medewerkers wordt er nu meer naar het personeel geluisterd.

Opvallend is dat een groot deel van de medewerkers aangeeft dat een leiderschapstijl en de wijze van communiceren afhankelijk is van de persoon en diens karakter. Tegelijkertijd zegt een enkele medewerker dat het niet uit zou moeten maken hoe een persoon is, omdat het clusterhoofd zijn functie, zoals omschreven in de functieomschrijving, zou moeten uitvoeren.

Gesteld kan worden dat de participanten het verband tussen een leiderschapstijl en communiceren herkennen in de praktijk en dat zij het karakter van de leidinggevende bepalend vinden voor de manier van communiceren.

4.6. Deelvraag 7: Welke factoren dragen volgens de medewerkers van het Cluster Avionica bij aan hun arbeidstevredenheid?

De arbeidstevredenheid van de medewerkers van het Cluster Avionica wordt aan de hand van twee arbeidsoriëntaties gemeten. Zoals in de theoretische verkenning (paragraaf 2.4.) is vermeld gaat het om de arbeidsomstandigheden en de arbeidsverhoudingen. Onder arbeidsomstandigheden wordt het contact met collega's en de waarde die medewerkers hieraan hechten verstaan (Van der Parre, 1996). Ook is aan medewerkers gevraagd wat zij van belang vinden in het contact met collega's. Met arbeidsverhoudingen wordt de hiërarchische verhouding tussen de leidinggevende en de medewerker bedoeld, gekeken naar inspraak, medezeggenschap en autonomie (Van der Parre, 1996). Zoals ook bij het leidinggeven een onderscheid is gemaakt tussen de direct leidinggevende en het clusterhoofd, zal dat ook gedaan worden met arbeidsverhoudingen. Dit onderscheid wordt gemaakt omdat uit de gesprekken met medewerkers is gebleken dat zij een verschil ervaren tussen de positie van zichzelf ten opzichte van de direct leidinggevende of de positie ten opzichte van het Clusterhoofd.

Arbeidsomstandigheden

De ondervraagde medewerkers vinden met name samenwerking, het delen van kennis en sociale betrokkenheid belangrijk in het contact met collega's. Dit vindt volgens de participanten plaats op basis van gelijkheid. Samenwerking en het delen van kennis worden door meerdere participanten aan elkaar gekoppeld. Het samenwerken is voor veel participanten belangrijk, omdat collega's kunnen helpen met het oplossen van problemen. Het oplossen van problemen hangt volgens velen samen met het delen van kennis. De sociale betrokkenheid zien bijna alle participanten terug in het contact met collega's. Hiermee bedoelen zij dat er niet alleen puur over het werk wordt gepraat, maar ook dat zij een luisterend oor kunnen vinden bij collega's. Andere onderwerpen dan het werk zijn op dit moment voornamelijk de komende verhuizing en de reorganisatie. Het contact met collega's is dan voornamelijk gericht op het uitwisselen van ervaringen en het uiten van onrust die heerst over de onduidelijkheid van een concrete verhuisdatum.

Een participant verwoordt waarom het contact met collega's van belang is:

Ja ik bedoel, we moeten niet als een stel straatjongeren met elkaar omgaan. We zijn nog steeds met professionele dingen bezig. Alleen de sfeer zelf moet goed zijn, dat iedereen goed in zijn vel zit. Dat op het moment dat jij 's ochtends wakker wordt, dat jij je in ieder geval wel volledig in gaat zetten. Ik denk dat dat heel belangrijk is (...) ik denk dat je dan voor jouw eindresultaat het beste resultaat kunt boeken. (Participant 3)

Alle geïnterviewden geven aan dat zij tevreden zijn over het contact met collega's en hechten veel waarde aan dit contact.

Arbeidsverhoudingen

Direct leidinggevende

Vrijwel alle participanten geven aan dat zij hun direct leidinggevende zien als naaste collega, ondanks de hiërarchische onderscheiding op basis van rang en functie.

Ja, hij moet niet tien stappen in een ivoren toren boven je zitten. (Participant 15)

Aan medewerkers is ook gevraagd in welke mate zij inspraak en autonomie ervaren bij het uitvoeren van de werkzaamheden. De werkopdrachten komen via het bedrijfsbureau op de productiegroep terecht en de verschillende werkzaamheden zijn door de jaren heen verdeeld onder de medewerkers, toch geven zij aan dat zij zelf de verantwoordelijkheid en vrijheid hebben om zelf in te plannen wanneer zij welke taak uitvoeren. Medewerkers geven aan dat

zij deze vrijheid voor het uitvoeren van hun werk waarderen, maar geven tegelijkertijd aan dat deze vrijheid er niet voor moet zorgen dat het werk blijft liggen. Ook geeft een enkeling aan dat de mate van vrijheid groter wordt naarmate de medewerker langer werkzaam is binnen de productiegroep.

Normaal zeg maar qua werk, je hebt zeg maar een werkaanbod en een planner plant dat in, nou ja plannen, die zet het door. En dat pak je zelf op. Want als jij gewoon een verantwoordelijkheidsgevoel hebt binnen jouw werkplek, dan ga je niet met je duimen zitten draaien als het werk zo hoog opgestapeld is. (Participant 5)

Ook ervaren de meeste ondervraagde medewerkers een bepaalde mate van inspraak, die voornamelijk betrekking heeft op het inplannen en uitvoeren van de werkzaamheden. Wel geeft een klein aantal ondervraagde militairen aan dat inspraak altijd moeilijk is in een militaire organisatie, tot op een zekere hoogte heb je inspraak, maar daarna niet meer.

Een verklaring waarom de coördinator gezien wordt als naaste collega wordt gegeven door de volgende participant:

Ja, omdat we ons werk wel doen en niet zoveel sturing nodig hebben. We doen ons werk toch wel, dat gebeurt wel. (Participant 4)

Het blijkt dat de geïnterviewde medewerkers een grote mate van autonomie en inspraak ervaren en dat de rol van de direct leidinggevende hier minimaal in is.

Het clusterhoofd

Als het gaat om de hiërarchische verhouding ten opzichte van het clusterhoofd, geven de meeste geïnterviewden aan dat hier wel het onderscheid te zien op basis van rangen en functies. Met name de militairen geven aan dat zij dit verschil in rang merken in de omgang met het clusterhoofd. Zo geven zij aan dat het contact zakelijker van aard is. Een militaire medewerker zegt hier het volgende over:

(...) want je moet wel respect hebben voor het hoofd, in welke organisatie je ook zit. Het is niet zo dat we samen gaan knikkeren, als je begrijpt wat ik bedoel. Nee, hij is en blijft je hoofd en als je iets verkeerd doet dan heeft hij het volste recht om je daar op aan te spreken, of via je chef op aan te spreken. (Participant 5)

Omdat de rang (en functie) van het clusterhoofd hoger is dan van de medewerkers, geven de meeste ondervraagde medewerkers aan dat hierdoor ook de mate van inspraak, medezeggenschap en autonomie minder wordt.

En dan met beslissingen, ja hij beslist. Jij draagt het hem aan, wat jouw mening is, maar hij beslist. Of hij dat mee neemt ja of te nee, dat is aan hem. (Participant 3)

Het blijkt dat de participanten minder inspraak, medezeggenschap en autonomie ervaren en dat dit, volgens hen, te maken heeft met het onderscheid in rang en functie.

Arbeidstevredenheid

Uit de interviews blijkt dat de participanten meer waarde hechten aan de arbeidsomstandigheden, het contact met collega's, dan aan de arbeidsverhoudingen. Toch geeft geen enkele geïnterviewde medewerker aan dat zijn arbeidstevredenheid op dit moment wordt beïnvloed door ofwel arbeidsomstandigheden ofwel arbeidsverhoudingen. Uit de interviews kan wel afgeleid worden dat arbeidsomstandigheden een grotere invloed kunnen hebben op de arbeidstevredenheid dan de arbeidsverhoudingen, omdat er dagelijks contact is tussen de collega's en zij aan dit onderlinge contact meer waarde hechten.

Wel moet opgemerkt worden dat enkele ondervraagde medewerkers aangeven dat hun tevredenheid op dit moment beïnvloed wordt door andere factoren dan arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen. Met name de verhuizing naar de locatie in Woensdrecht wordt als een factor benoemd die invloed heeft op een vermindering van de tevredenheid. Zo zegt een militaire medewerker het volgende:

Vooraf oudgedienden weten dat Rhenen altijd een hele grote rol heeft gespeeld binnen de luchtvaart en daar wordt over beslist alsof een zak drop naar de andere kant wordt gegooid waar het juist niet goed is, want zo stond Woensdrecht vroeger bekend. (Participant 5)

Uit de interviews komt naar voren dat de komende verhuizing en reorganisatie nog niet direct invloed hebben op het werk en het uitvoeren van de werkzaamheden, maar dat deze veranderingen wel de gedachten van de meeste ondervraagde medewerkers beheersen. Die gedachten kunnen invloed hebben op het uitvoeren van de werkzaamheden, omdat ze met hun gedachten niet bij het werk zijn. Volgens de ondervraagde medewerkers kan dit in de toekomst wel de arbeidstevredenheid beïnvloeden.

5. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de centrale vraagstelling (5.1.) waar door middel van een terugkoppeling naar de theoretische verkenning wordt gekeken of de resultaten de verwachtingen bevestigen of weerleggen. Aan de hand van het antwoord op de centrale vraagstelling zijn beleidsaanbevelingen opgesteld (5.2.). Vervolgens wordt gereflecteerd op het onderzoek, zowel theoretisch als methodologisch (5.3.). En tot slot worden aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan (5.4.).

5.1. Antwoord op de centrale vraagstelling

Dit onderzoek is uitgevoerd om te bepalen hoe de medewerkers van het Cluster Avionica het huidige leidinggeven en de communicatie ervaren en de mate waarin dit invloed heeft op de arbeidstevredenheid. Uit de resultaten van het recent uitgevoerde MTO is gebleken dat de onderdelen leidinggeven en communicatie slechter scoorden, maar onduidelijk is wat die ontevredenheid precies inhoudt. Dit onderzoek tracht de redenen voor deze ontevredenheid over het leidinggeven en de communicatie naar voren te brengen. Op basis van deze doelstelling luidt de vraagstelling van dit onderzoek als volgt: *Hoe ervaren de medewerkers van het Cluster Avionica het huidige 'leidinggeven' en de 'communicatie' en welke effecten hebben deze op arbeidstevredenheid?*

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat de medewerkers ervaren dat de huidige manier van leidinggeven voornamelijk gericht is op het behalen van de gestelde doelen door het clusterhoofd. Het behalen van de gestelde doelen wordt niet bereikt middels het straffen en het belonen van de medewerkers door de leidinggevende. De participanten verwachten pas een beloning wanneer zij functie overschrijdend werk verrichten en niet omdat zij het gestelde doel behaald hebben. Gezien deze resultaten kan gesteld worden dat de *dwingende* leiderschapstijl, waarbij het uitvoeren van de taken en het behalen van de gestelde doelen door de medewerkers het meest van belang is (Goleman, 2000), aanwezig is bij Avionica. Tegelijkertijd wordt duidelijk dat geen sprake is van een *transactionele* leiderschapstijl, die het straffen en het belonen van de medewerkers door de leidinggevende als een middel ziet om de gestelde doelen te behalen (Bass, 1990; Yukl, 1999). De participanten geven aan dat de focus van het clusterhoofd op het behalen van de gestelde doelen niet altijd een motiverend effect heeft. Zij ervaren dat het behalen van de gestelde doelen van primair belang is waardoor het ontbreekt aan sociale betrokkenheid van het clusterhoofd naar de medewerkers

die het werk uitvoeren. Tegelijkertijd benoemen de participanten dat het clusterhoofd niet verantwoordelijk is voor het aansturen van het personeel. Deze tegenstrijd kan eventueel te maken hebben met onduidelijkheden onder de medewerkers over de verantwoordelijkheden van het clusterhoofd. Gezien deze resultaten kan gesteld worden dat de charismatische leiderschapstijl, die uitgaat van een motiverend effect op de medewerkers (Yukl, 1993; 1999; 2006; Shamir, House & Arthur, 1993), niet wordt ervaren door de medewerkers. Wel kan uit de resultaten worden opgemaakt dat de medewerkers een goede onderlinge sfeer op de productiegroep als een motiverende factor zien om de gestelde doelen te behalen.

Het huidige leidinggeven binnen de Koninklijke Luchtmacht wordt op dit moment vorm gegeven door het model van situationeel leidinggeven (SLII). Het SLII model geldt als leidraad voor het leidinggeven binnen de Koninklijke Luchtmacht en kent vier stadia (Visiedocument “kijk op leidinggeven”, 2010). Niet alle participanten zijn op de hoogte van dit bestaande model, daarom is ook gevraagd naar de begeleiding van nieuwe medewerkers. Uit de resultaten blijkt echter dat nieuwe medewerkers, die volgens het SLII model begeleidt zouden moeten worden in hun ontwikkeling, van veel steun en sturing (stadium 1) direct naar grote zelfstandigheid (stadium 4) gaan. Het tweede stadium houdt in dat ook taakgerichte aspecten aan bod komen, zoals het verklaren van beslissingen en het vragen om suggesties aan de medewerker. Het derde stadium houdt in dat de leidinggevende minder sturing en veel steun biedt (Visiedocument “kijk op leidinggeven”, 2010). Deze twee stadia zijn in de praktijk echter niet zichtbaar. Daarnaast geven de geïnterviewde coördinatoren, waarvoor het model van situationeel leidinggeven als leidraad geldt, aan dat zij het model voornamelijk zien als hulpmiddel en niet als een model dat zij dagelijks toepassen op hun medewerkers. Geconcludeerd kan worden dat het model van situationeel leidinggeven in de praktijk niet als leidraad wordt gebruikt, dit in tegenstelling tot de verwachting die wordt geschapen door de Koninklijke Luchtmacht.

Om een antwoord te geven op de vraag hoe de medewerkers van het Cluster Avionica de huidige communicatie ervaren wordt gebruik gemaakt van het onderscheid dat gemaakt is in de theoretische verkenning (paragraaf 2.3.): formele communicatie, top-down communicatie, communicatie bij een organisatieverandering en informele communicatie.

Wat betreft formele communicatie is gekeken naar de verschillende overlegvormen binnen het Cluster Avionica. Formele communicatie gaat over een vastgelegde structuur waardoor alle niveaus binnen de organisatie bereikt worden (Bos et. al., 1998). Alle participanten noemen twee overlegvormen, namelijk het werkoverleg en het maandagochtendoverleg. De

participanten benoemen dat het werkoverleg een minder vastgelegde structuur kent, maar benoemen allemaal dat zij tevreden zijn over het werkoverleg. Een verklaring voor de tevredenheid over het werkoverleg kan zijn dat nog een klein aantal medewerkers per productiegroep werkzaam is binnen Avionica en zij aannemen dat de informatie hierdoor eenvoudiger alle medewerkers van een productiegroep bereikt.

Het maandagochtendoverleg kent wel een vastgelegde structuur; elke maandagochtend komen de coördinatoren van de productiegroepen bij elkaar en wordt het overleg voorgezeten door het clusterhoofd. In dit overleg worden moeilijkheden die op de werkvloer spelen besproken en punten die vanaf de nieuwe locatie in Woensdrecht komen of vanuit de hogere legerleiding. Niet alle medewerkers zijn tevreden over dit overleg, omdat zij ervaren dat niet alle informatie die zij van belang achten door de coördinatoren op de werkvloer wordt gebracht. Koeleman (2008) verwijst hier naar een filterfunctie, die kan ontstaan wanneer in een organisatie teveel tussenlagen ontstaan. Een verklaring voor de ontevredenheid van de medewerkers over de informatie die terecht komt op de werkvloer kan zijn dat de coördinatoren onderschatten welke informatiebehoefte de medewerkers op dat moment hebben. Verder ervaren de medewerkers dat de bottom-up communicatie moeizaam verloopt, omdat zij weinig tot geen terugkoppeling krijgen op aangekaarte problemen. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de hiërarchische organisatiestructuur, die kenmerkend is voor een militaire organisatie, weinig ruimte laat voor bottom-up communicatie.

De resultaten uit dit onderzoek laten verder zien dat de communicatie over de verhuizing naar de locatie in Woensdrecht en de aangekondigde reorganisatie niet toereikend lijkt te zijn.

Kenmerkend aan de communicatie bij een organisatieverandering is het informeren, motiveren en instrueren van de medewerkers (Koeleman, 2002). Uit de resultaten blijkt dat de medewerkers tevreden zijn over het informeren, maar ontevreden over het motiveren en instrueren. Dit betekent dat de participanten ervaren dat de huidige communicatie over de organisatieveranderingen hen niet in staat stelt een individueel toekomstperspectief te bieden. Dit heeft twee gevolgen. Ten eerste heeft het tot gevolg dat de participanten zich niet betrokken voelen bij de komende organisatieveranderingen. Ten tweede heeft de ontoereikende communicatie tot gevolg dat de medewerkers gebruik maken van het informele communicatiekanaal om een toekomstperspectief voor zichzelf op te stellen.

In de theoretische verkenning (paragraaf 2.3.3.) is de verwachting geschapen dat er een verband bestaat tussen de manier van leidinggeven en de communicatie (Bos et. al., 1998). Uit de resultaten blijkt dat zowel de manier van leidinggeven als de manier van

communiceren door de participanten als direct wordt omschreven. Dit betekent volgens hen dat het duidelijk is wat het clusterhoofd van hen verwacht en op welke manier een taak moet worden uitgevoerd. Uit de resultaten is ook gebleken dat de participanten een leiderschapstijl en de manier van communiceren afhankelijk vinden van de persoon en diens karakter. Dit heeft tot gevolg dat de participanten ervaren dat zij geen verandering kunnen aanbrengen aan een stijl van leidinggeven of communiceren.

De invloed van het huidige leidinggeven en de communicatie op de arbeidstevredenheid is niet naar voren gekomen uit dit onderzoek. Arbeidstevredenheid is aan de hand van het contact met collega's (arbeidsomstandigheden) en de hiërarchische verhouding ten opzichte van de leidinggevende (arbeidsverhoudingen) onderzocht (Van der Parre, 1996). Wel moet worden opgemerkt dat de medewerkers meer waarde hechten aan het contact met collega's dan aan de hiërarchische verhouding met de leidinggevende. Verder blijkt uit de resultaten dat de verhuizing naar de locatie in Woensdrecht en de aangekondigde reorganisatie een negatieve invloed kunnen hebben op de tevredenheid over het werk en de organisatie. Een eventuele verklaring voor deze negatieve invloed kan de, volgens de participanten, ontoereikende communicatie over de organisatieveranderingen zijn. Een nuance kan hier wel worden aangebracht, het overgrote deel van de participanten geeft aan dat zij zich blijven inzetten om de werkzaamheden uit te voeren.

Gesteld kan worden dat de resultaten uit dit onderzoek laten zien dat de participanten van het Cluster Avionica de huidige communicatie minder goed ervaren dan het huidige leidinggeven en dit kan een negatieve invloed hebben op de tevredenheid over de organisatie.

5.2. Beleidsaanbevelingen

De direct effecten van de huidige manier van leidinggeven en communicatie op de arbeidstevredenheid van de medewerkers zijn niet uit dit onderzoek naar voren gekomen, wel blijkt dat de huidige communicatie minder goed wordt ervaren. Daarom zijn verbeteringen in de vorm van beleidsaanbevelingen voor het Cluster Avionica nodig.

De beleidsaanbevelingen houden rekening met de organisatiestructuur van het Cluster Avionica. De organisatiestructuur van het Cluster Avionica is te typeren als een machine bureaucratie (Mintzberg, 1991). Bij Avionica wordt door middel van rangen en schalen een onderscheid gemaakt tussen verschillende niveaus van de werkzaamheden die de medewerkers uitvoeren en tevens is sprake van een hiërarchische organisatie dat een top-down communicatiestructuur kent.

De beleidsaanbevelingen zijn gericht op veranderingen in de communicatie, omdat uit de resultaten blijkt dat de medewerkers dit minder goed ervaren dan het huidige leidinggeven. Gesteld wordt dat een verandering van de huidige communicatie ook het huidige beeld van het leidinggeven zal veranderen.

Uit de resultaten is gebleken dat de medewerkers een gebrek aan sociale betrokkenheid van het clusterhoofd ervaren en tegelijkertijd benoemen zij dat het clusterhoofd niet verantwoordelijk is voor het aansturen van het personeel. Mijns inziens zijn de verantwoordelijkheden van het clusterhoofd ten aanzien van Avionica en ten aanzien van de medewerkers niet voor iedere medewerker duidelijk. Gezien de organisatiestructuur van Avionica is mijn aanbeveling dan ook dat het clusterhoofd de medewerkers middels een korte presentatie concreet en inhoudelijk informeert over zijn verantwoordelijkheden ten aanzien van het cluster en de medewerkers van het cluster.

Verder hebben de medewerkers van het Cluster Avionica aangegeven dat de bottom-up communicatie moeizaam verloopt. Hoewel Avionica een rationeel-open organisatie is met een top-down karakter, vinden de medewerkers het wel belangrijk dat zij een terugkoppeling krijgen op zaken die zij hoger in de hiërarchie hebben aangekaart. Om de bottom-up communicatie te verbeteren worden de volgende aanbevelingen gedaan.

Ten eerste kan de bottom-up communicatie bij de zeepkistsessies veranderd worden. Zeepkistsessies zijn groots opgezette (informatie)bijeenkomsten die worden gehouden door de kapitein of iemand hoger in de legerleiding. Bij aankondiging van een zeepkistsessie, veelal via e-mail, kan het clusterhoofd de medewerkers oproepen om vragen binnen een bepaalde termijn voor de zeepkistsessie via e-mail naar hem te sturen. De verantwoordelijkheid van het clusterhoofd is dat hij de medewerkers oproept om na te denken over zaken die zij aan willen kaarten en hij de antwoorden op de vragen voorbereidt. De medewerkers hebben ook een verantwoordelijkheid, omdat van hen verwacht wordt dat zij nadenken over vragen en deze ook daadwerkelijk aan het clusterhoofd stellen.

Ten tweede is uit de resultaten gebleken dat de medewerkers vinden dat een filterfunctie wordt toegepast op de informatie uit het maandagochtendoverleg. Om te voorkomen dat de medewerkers het informele communicatiekanaal gebruiken omdat de formele informatie ontoereikend lijkt, is het aan te raden om een communicatierichtlijn op te stellen voor het maandagochtendoverleg. Het is de taak van de coördinator om met zijn medewerkers te bespreken welke informatie zij van belang achten. In samenspraak kan per

productiegroep bekeken worden welke informatie de coördinator moet terugkoppelen uit het maandagochtendoverleg. Tevens is het hierbij van belang dat wordt afgesproken op welke wijze (persoonlijk, schriftelijk of digitaal) de terugkoppeling plaatsvindt. Om de betrokkenheid bij lopende zaken en de mate van inspraak van de medewerkers te vergroten, is het aan te raden om tijdens het maandagochtendoverleg twee vaste onderdelen toe te voegen, namelijk actiepunten en agendapunten. Actiepunten houden punten in waarover nog een beslissing moet worden genomen, wie de verantwoordelijkheid daarvoor draagt en of er sprake is van een deadline. Agendapunten zijn punten die medewerkers in kunnen brengen waarvan zij vinden dat die besproken moeten worden. De verantwoordelijkheid van de coördinator is dat hij met zijn medewerkers afspreekt dat de punten die hij moet bespreken in het maandagochtendoverleg bijvoorbeeld uiterlijk elke donderdag per e-mail ontvangt. Deze agendapunten kunnen dan doorgestuurd worden naar het clusterhoofd en (eventueel) de andere coördinatoren, zodat zij zich kunnen voorbereiden. De verantwoordelijkheid van de medewerkers is dat zij beseffen dat zij een bepaalde mate van inspraak kunnen hebben en deze verantwoordelijkheid ook nemen door een agendapunt in te brengen.

Tot slot ervaren de medewerkers van het Cluster Avionica dat de formele communicatie over de verhuizing naar de locatie in Woensdrecht en de komende reorganisatie ontoereikend lijkt te zijn om hen een toekomstperspectief te bieden. Ook ervaren de medewerkers dat de organisatie weinig aandacht heeft voor deze gevoelens van onzekerheid en onduidelijkheid. Om hier concreet invulling aan te geven is het aan te raden dit op kleinschalig niveau te doen en dit betekent dat de rol van de coördinatoren hier groot in is. De medewerkers hebben aangegeven dat zij de coördinator als een naaste collega zien en de drempel om gevoelens en ervaringen te bespreken naar verwachting lager ligt. De coördinator kan op zijn productiegroep individuele gesprekken voeren met zijn medewerkers om de ervaringen en gevoelens te bespreken en hier eventueel direct op te anticiperen. Wanneer de coördinator niet in staat is om direct te anticiperen is het noodzakelijk dat de informatie uit het gesprek wordt doorgegeven aan het clusterhoofd. Het clusterhoofd heeft, gezien zijn hogere rang en functie, andere mogelijkheden dan de coördinator om de organisatie op de hoogte te stellen van de informatie van de medewerkers. Het is van belang dat het clusterhoofd op de hoogte is van de ervaringen en gevoelens van de medewerkers. Zij hebben namelijk aangegeven dat zij niet alleen het anticiperen op de gevoelens en ervaringen van belang vinden, maar ook dat zij gehoord worden door de organisatie. Het clusterhoofd is de aangewezen persoon om deze zaken hoger in de organisatie te brengen.

5.3. Reflectie op het onderzoek

Theoretische reflectie

In dit onderzoek zijn leiderschapstijlen van taakgericht en relatiegericht leiderschap gebruikt. Taakgerichte leiderschapstijlen leggen de focus op de taken in de organisatie die de medewerkers moeten uitvoeren om de gestelde doelen te behalen. Relatiegerichte leiderschapstijlen leggen daarentegen de nadruk op het effect van een leiderschapstijl op de medewerkers. Uit de interviews met medewerkers van het Cluster Avionica is gebleken dat een deel van de medewerkers van mening is dat de persoonlijke eigenschappen van een leidinggevende van invloed zijn op de stijl van leidinggeven en de communicatie. Taakgerichte en relatiegerichte leiderschapstijlen waar de focus meer ligt op persoonlijke eigenschappen van de leidinggevende zouden een aanvulling kunnen vormen op de gebruikte leiderschapstijlen. Daarnaast is in dit onderzoek door middel van arbeidsomstandigheden onderzocht hoe medewerkers het contact met collega's ervaren en welke waarde zij hieraan hechten. Uit de interviews blijkt dat de medewerkers veel waarde hechten aan een goede onderlinge sfeer en dit heeft volgens hen een invloed op de inzet van de medewerkers om de gestelde doelen te behalen. Theorieën over organisatiecultuur zouden meer inzicht kunnen geven in de effecten van de onderlinge sfeer op de afdelingen.

Methodologische reflectie

Terugkijkend op dit kwalitatieve onderzoek kan gesteld worden dat de validiteit voldoende gewaarborgd is door de gebruikte onderzoeksmethoden. Door gebruik te maken van een voice-recorder en het, door kwalitatieve onderzoekers, vaak gebruikte software programma NVivo9 is de kwaliteit van de data bewaakt. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek verder te vergroten had een groter aantal medewerkers van het Cluster Avionica geïnterviewd kunnen worden. Uit de resultaten blijkt namelijk dat veel van de participanten van dit onderzoek onwelwillend staat tegenover de verhuizing naar de locatie in Woensdrecht. Een grotere steekproef zou eventueel voor een evenwichtiger beeld kunnen zorgen, waar nu de positieve kant wellicht onderbelicht blijft. Hoewel een grotere steekproef de betrouwbaarheid zou kunnen vergroten, was dit niet mogelijk gezien de geringe tijdsperiode waarin dit onderzoek plaatsvond.

5.4. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Een eerste aanbeveling voor vervolgonderzoek is om het onderzoek te herhalen na de verhuizing naar de locatie in Woensdrecht. De geïnterviewde medewerkers hebben namelijk aangegeven dat zij de communicatie rond de verhuizing ontoereikend vinden en dit kan een invloed hebben op de tevredenheid van de medewerkers ten opzichte van de organisatie. Wanneer de medewerkers daadwerkelijk aan het werk zijn op de nieuwe locatie in Woensdrecht en dit onderzoek herhaald wordt, is het mogelijk dat de medewerkers de communicatie anders beoordelen.

Hieruit volgt ook de tweede aanbeveling, namelijk het betrekken van de medewerkers die werkzaam zijn op de locatie in Woensdrecht. Dit onderzoek heeft zich alleen gericht op de locatie in Rhenen, terwijl op de locatie in Woensdrecht ook nieuwe medewerkers komen te werken. De participanten in dit onderzoek hebben gemiddeld een dienstverband van 10 jaar binnen Avionica. Het kan dus interessant zijn om ook de nieuwe medewerkers te betrekken in een vervolgonderzoek. Hierbij kan eventueel gekeken worden naar de verschillen en overeenkomsten in de ervaringen van de medewerkers.

Een laatste aanbeveling is het groter opzetten van het onderzoek. In dit onderzoek vormen alleen de medewerkers onder het clusterhoofd de doelpopulatie. Uit de resultaten blijkt echter dat de medewerkers de hiërarchische organisatiestructuur van invloed achten op de communicatie. In een vervolgonderzoek kan het interessant zijn om ook niveaus boven het clusterhoofd te betrekken, om te achterhalen hoe zij de communicatie ervaren en welke verschillen en / of overeenkomsten hierin te vinden zijn.

6. Literatuur

Bass, B.M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. *Organizational dynamics*, Vol. 18, Issue 3, pp. 19-31

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Boom Lemma: Den Haag

Boeije, H., Hart 't, H., Hox, J. (red) (2009). *Onderzoeksmethoden*. Boom: Amsterdam

Bos, M. & Mastenbroek, J. (1998) *Communicatie in organisaties. Cultuur, stijl en leiderschap*. Samsom: Alphen aan den Rijn/Diegem

Cho, S., Johanson, M.M. & Guchait, P. (2009). *Employees intent to leave : A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay*. *International Journal of Hospitality Management*, 28, pp. 374-381

Collins, K, Jones, M.L., McDonnell, A., Read, S., Jones, R. & Cameron, A. (2000). *Do new roles contribute to job satisfaction and retention of staff in nursing and professions allied to medicine?* *Journal of Nursing Management*, 8, pp. 3-12

Dolmans, W. (2009). *Leiderschap als kritische succesfactor. Handvatten voor de ondernemingsraad*. Kluwer: Alphen aan den Rijn

Drath, W.H. & Paulus, C.J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Center for Creative Leadership, Greensboro: NC

Ellickson, M.C. & Logsdon, K. (2001). *Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees*. *State and Local Government Review*, 33: 173

Fiedler, F.E. (1981). *Leadership Effectiveness*. *American Behavioral Scientist*, 24:5, pp. 619-632

Gils van, V. (2003). *Interne communicatie bij veranderingen. Van weerstand naar commitment*. Kluwer: Alphen aan den Rijn

Goldhaber, G.M. & Barnett, G.A. (1988). *Handbook of organizational communication*. Ablex Publishing Corporation Norwood: New Jersey

Goleman, D. (2000). *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review, March – April.

Goodnight, R. (2004). *Laissez-faire leadership*. The economic journal, Vol. 98, issue 392, pp 755

Graeff, C.L. (1983). *The Situational Leadership Theory: A Critical Review*. The Academy of Management Review, Vol. 8, No. 2, pp. 285-291

Hart, H, 't., Boeijs, H., Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Boom Lemma Uitgevers: Den Haag

Hartog, D.N. den, Muijen, J.J. van & Koopman, P.L. (1997). *Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70, pp. 19-34

Hersey, P. en Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Prentice-Hall, Inc

House et. al. (2002). *Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE*. Journal of World Business, 37, pp. 3-10

House, R.J. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership*. In J.G. Hunt & L.L. Larson (eds). *Leadership: the cutting edge*, pp. 189-207

House, R.J. (1971). *A Path Goal Theory of Leader Effectiveness*. Administrative Science Quarterly, Vol. 16, No. 3, pp. 321-339

House, R.J. (1996). *Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory*. Leadership Quarterly, 7 (3), pp. 323-352

House, R.J., Howell, J.M. (1992). *Personality and charismatic leadership*. Leadership Quarterly, 3 (2), pp. 81-108

Intranetportaal Defensie (2012). *Reorganisatie in een notendop*. Geraadpleegd op 05 maart 2012 op,
http://intranet.mindef.nl/portaal/actueel/dossiers/reorganisatie/hoe_zit_het/in_een_notendop.aspx

Intranetportaal Defensie (2012). *Logistiek Centrum Woensdrecht*. Geraadpleegd op 05 maart 2012 op,
<http://intranet.mindef.nl/klu/lcw/index.aspx>

Johnson, G.J. & Johnson, W.R. (2000). *Perceived over qualification, positive and negative affectivity, and satisfaction with work*. Journal of Social Behavior and Personality, 15 (2), pp. 167-185

Judge, T. A., Piccolo, R.F. (2004). *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*. Journal of Applied Psychology, Vol. 89, No. 5, pp. 755-768

Koeleman, H. (2008). *Interne communicatie als managementinstrument*. Kluwer: Amsterdam

Koeleman, H. (2002). *Interne communicatie bij verandering. Van middelen- naar interventiedenken*. Kluwer: Alphen aan den Rijn

Koninklijke Luchtmacht (2011). *Communicatiestrategie 2011-2015. Voor de in- en externe communicatie van het Logistiek Centrum Woensdrecht*

Koninklijke Luchtmacht (2011). *Logistiek Centrum Woensdrecht "Topdocument"*

Koninklijke Luchtmacht (2010). *Visiedocument "kijk op leidinggeven"*.

Masroor, A.M. & Fakir, M.J. (2010). *Level of Job Satisfaction and Intent to Leave Among Malaysian Nurses*. Business Intelligence Journal, Vol. 3., No. 1, pp. 123-137

Ministerie van Defensie (2011). *Persbericht. Ministerraad stemt in met bezuinigingsplannen Defensie*. Ministerie van Defensie: Den Haag.

Mintzberg, H. (1991). *Organisatiestructuren*. Academic Service Economie en Bedrijfskunde: Schoonhoven.

Mosadegh Rad, A.M. & Yarmohammadian, M.H. (2006). *A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction*. Leadership in Health Services, Vol. 19, No. 2, pp. xi-xxviii

Parre, P.van der (1996). *Zonder arbeid geen zegen. Kwaliteit van de arbeid, arbeidsoriëntaties, arbeidssatisfactie en het zoekgedrag op de arbeidsmark.*, Delft: Eburon.

Pearce, C.L., Sims Jr, H.P., Cox, J.F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K.A. & Trevino, L. (2003). *Transactors, transformers and beyond. A multi-method development of a theoretical typology of leadership*. Journal of Management Development, Vol. 22, No. 4, pp. 273-307

Ploeg, van der J. & Scholte, E. (2003). *Arbeidssatisfactie onder leerkrachten*. Pedagogiek 23 (4), pp. 276-290

Reiner, M.D. & Zhao, J. (1999). *The Determinants of Job Satisfaction Among United States Air Force Security Police: A Test Of Rival Theoretical Predictive Models*. Review of Public Personnel Administration. 19:5

Reijnders, E. (2006). *Basisboek Interne Communicatie. Aanpak en achtergronden*. Van Gorcum: Assen

Rossi, P.H., Lipsey, M.W. & Freeman, H.E. (2004). *Evaluation. A systematic approach*. Sage Publications: California

Scott, W.R. & Davis, G.F. (2007). *Organizations and Organizing. Rational, Natural, and Open System Perspectives*. Pearson Education: New Jersey

Shamir, B., House, R.J. & Arthur, M.B. (1993). *The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory*. Organization Science, Vol. 4., pp. 577-594

Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction. Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage Publications, Inc.:

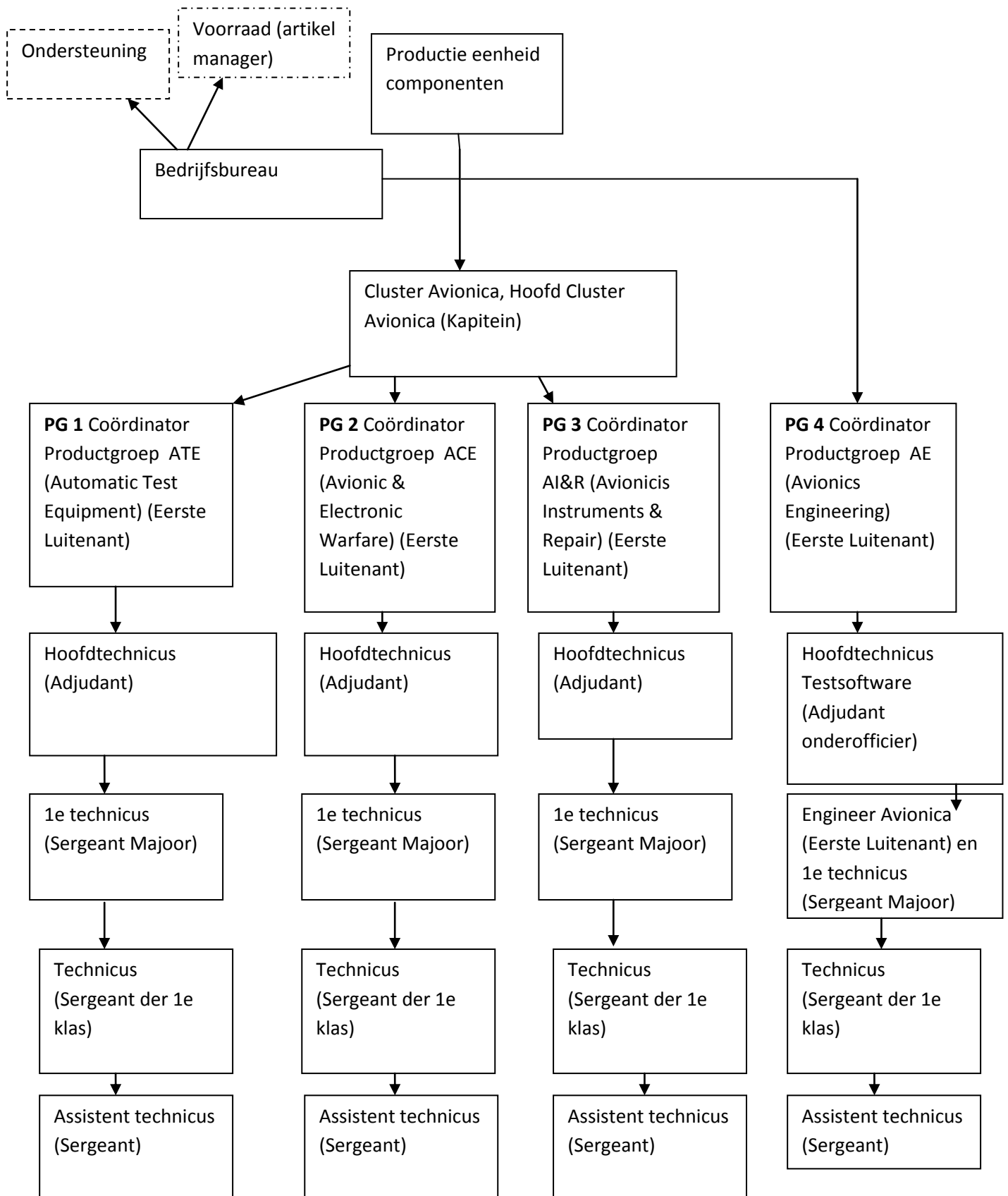
Steijn, B. (2005). *Determinants of organizational satisfaction in the Dutch Public Sector*. Nijmegen: paper for the NIG annual work conference.

- Steijn, B. (2003). *HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector*. Bestuurswetenschappen, 20 (4), pp. 289-307
- Stoker, J.I. & Kolk, N.J. (2003). *Grip op leiderschap. Toegankelijke modellen en praktische inzichten*. Kluwer: Deventer
- Taber, T.D. & Alliger, G.M. (1995). *A Task-Level Assessment of Job Satisfaction*. Journal of Organizational Behavior, Vol. 16, No. 2 (March), pp. 101-121
- TNO (2011). *Gezond Reorganiseren. Hoe te reorganiseren met behoud van welbevinden van medewerkers*. TNO: Hoofddorp
- Vecchio, R.P. (1987). *Situational Leadership Theory: An Examination of a Prescriptive Theory*. Journal of Applied Psychology, Vol. 72, No. 3, pp. 444-451
- Vogelaar, A. (1990). *Arbeidssatisfactie. Een consequentie van behoeftenstructuur en kenmerken van werk en werksituatie*. Rijksuniversiteit: Leiden
- Yukl, G.A. (1993). *A Retrospective On Robert House's "1976 Theory of Charismatic Leadership" and Recent Revisions*. Leadership Quarterly, 4 (3/4), pp. 367-373
- Yukl, G.A. (1999). *An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories*. Leadership Quarterly, 10 (2), pp. 285-305
- Yukl, G.A. (2006). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ

7. Bijlagen

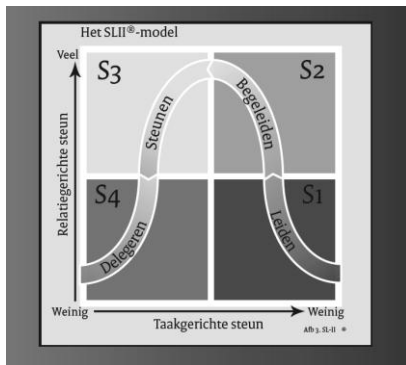
Bijlage 1

Organogram Cluster Avionica



Bijlage 2

SLII model Koninklijke Luchtmacht



(Bron: visiedocument “kijk op leidinggeven”, 2010)

S1-O1: Het leiden van een nieuwe medewerker vraagt veel sturing op taakaspecten. De medewerker is enthousiast en betrokken, maar nog niet competent. Om de competentie te verhogen geeft de leidinggevende opdrachten, verdeelt de rollen, verheldert de doelen en houdt toezicht bij het uitvoeren van de taak. De relatie vraagt meestal minder aandacht.

S2-O2: Competenter worden gaat voor de medewerker vaak samen met groeiende onzekerheid. Het begeleiden richt zich nu op taak, relatie, sturing en steun. Het verklaren van beslissingen, het vragen om suggesties en het motiveren van de medewerker hoort hierbij. Ondertussen blijft de leidinggevende controle en verantwoordelijkheid houden.

S3-O3: De medewerker bezit wel de vaardigheden, maar niet altijd de motivatie. Het is de taak van de leidinggevende om nu minder sturing en veel steun te bieden, dit kan door het erkennen van competenties, het waarderen van de inspanning en het steeds meer geven van verantwoordelijkheden. Dit heeft tot doel de medewerker te motiveren.

S4-O4: De medewerker krijgt de taak, met bijbehorende middelen en bevoegdheden aangereikt. De eindverantwoordelijkheid blijft bij de leidinggevende. Dit heeft tot doel dat de medewerker competent en betrokken is bij de taak (Visiedocument “kijk op leidinggeven”, 2010).

Bijlage 3

Topic – lijst

Inleiding

1. Algemeen: ten eerste wil ik je laten weten dat dit interview volledig anoniem zal zijn. Dit houdt in dat jouw persoonlijke gegevens niet worden weergegeven in het onderzoek, jouw naam zal dus ook niet zichtbaar zijn of te herleiden zijn bij de resultaten. Omdat ik de antwoorden die je me geeft moet verwerken wil ik je vragen of je bezwaar hebt tegen opname van dit interview? Ook dit zal anoniem blijven en alleen ik zal toegang hebben tot deze gegevens.
2. Onderzoek: door het uitvoeren van dit onderzoek probeer ik inzicht te krijgen in de mate van tevredenheid onder de medewerkers van dit Cluster, het gaat over het ‘leidinggeven’ en de ‘communicatie’. De resultaten die ik uit de interviews zal krijgen zullen aanleiding zijn voor het schrijven van aanbevelingen voor dit Cluster. Jouw mening, ervaringen en ideeën zijn du van belang.
3. Opbouw interview: in dit interview zal ik vragen stellen over drie onderdelen; leidinggeven, communicatie en tevredenheid. Ik zal zowel open als gesloten vragen stellen. Mocht je een vraag niet willen beantwoorden dan kan je dit aangeven.
4. Heb je nog vragen voordat we beginnen met het interview?

Topics

- Algemeen / functie:
 - Leeftijd
 - Functie/rang
 - Hoe lang ben je al werkzaam in deze functie binnen het Cluster Avionica?
 - Wat zijn je werkzaamheden, hoe zou jij je functie omschrijven? Zonder in te gaan op de technische kant van de werkzaamheden.

- Leidinggeven
 - Manier van leidinggeven door de direct leidinggevende.
 - Manier van leidinggeven door het clusterhoofd.
 - Effect van de huidige manier van leidinggeven op de medewerkers.
 - SLII model.

- Leidinggeven aan nieuwe medewerkers.
 - Communicatie
 - Wijze van communicatie binnen het Cluster.
 - Informele communicatie binnen het Cluster.
 - Formele communicatie volgens de hiërarchie binnen het Cluster.
 - Terugkoppeling van informatie uit werkoverlegvormen.
 - Communicatie bij verandering
 - Wijze van communiceren over de verhuizing en reorganisatie.
 - Inhoud van deze communicatie.
 - Betrokkenheid van de medewerkers bij de verhuizing en reorganisatie.
 - Arbeidsverhoudingen
 - Richting geven aan de werkzaamheden door de direct leidinggevende.
 - Richting geven aan de werkzaamheden door het clusterhoofd.
 - Mate van inspraak / autonomie / medezeggenschap.
 - De positie van de medewerker ten opzichte van de direct leidinggevende.
 - De positie van de medewerker ten opzichte van het clusterhoofd.
 - Arbeidsomstandigheden
 - Contact met collega's.
 - Zaken die noodzakelijk zijn voor het goed uitvoeren van de werkzaamheden.

Bijlage 4

Uitnodigingsmail participanten

Beste heer **[achternaam]**,

zoals je misschien al hebt vernomen ben ik momenteel in het kader van mijn afstudeerscriptie voor de Master Arbeid, zorg en welzijn; beleid en interventie, bezig met een medewerker tevredenheidonderzoek binnen het Cluster Avionica. Het doel van dit onderzoek is inzicht verkrijgen in de mate van (on)tevredenheid onder medewerkers over het 'leidinggeven' en de 'communicatie' op de locatie Rhenen. Door jou, als medewerker, te interviewen over jouw ideeën, ervaringen en mening probeer ik inzicht te krijgen om aanbevelingen te doen voor mogelijke verbeteringen die Cluster Avionica kan treffen.

Via deze email wil ik je dan ook graag uitnodigen voor een interview op **[datum]**, **[tijd]**, **[locatie]**. Het interview neemt ongeveer een uur van je tijd in beslag. Mocht deze datum of tijd niet uitkomen kan je dat via een e-mail aan mij laten weten, met eventueel een voorstel voor een ander tijdstip. Graag zou ik een bevestiging ontvangen of de voorgestelde datum en tijd uitkomen en kan worden vastgelegd?

Omwille van een strakke tijdsplanning van de interviews vraag ik of je deze e-mail voor 19 april 2012 wilt beantwoorden.

Voor verdere vragen ben ik het beste te bereiken via pc.gladdines@mindef.nl

Met vriendelijke groet,

Patty Gladdines