



Universiteit Utrecht



Ministerie van Defensie

Van noodzaak tot actie:

Een onderzoek naar hoe topfunctionarissen betekenis geven aan de veranderaanpak van het Ministerie van Defensie in het kader van hoofdtak 1

Lieke Nijland | 2519836

Masterscriptie

Organisaties, verandering & management

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschappen

Universiteit Utrecht

Begeleider | Jeroen Vermeulen

Tweede lezer | Arnold Wilts

Utrecht | 28 juni 2024

Voorwoord

Beste lezer,

Het voelt als gisteren dat ik samen met mijn medestudenten begon aan mijn laatste studiejaar, niet wetend wat dit jaar voor mij in petto zou hebben. Eén ding wist ik in ieder geval zeker, aan mijn motivatie zou het verloop van dit jaar niet liggen. Vol enthousiasme heb ik me op de master Organisaties, verandering en management gestort. Onderweg vond ik een fantastische bijbaan bij het Ministerie van Defensie, wat zorgde voor een uitdagende combinatie tussen studie en werk. De kansen die het mij echter heeft geboden, maakt het dat dubbel en dwars waard. Zo heb ik de kans gekregen om mijn masterscriptie bij het ministerie uit te voeren. Het resultaat ligt voor u: *Een onderzoek naar hoe topfunctionarissen betekenis geven aan de veranderaanpak van het Ministerie van Defensie in het kader van hoofdtak 1.*

Dit boekwerk dat voor u ligt had ik nooit kunnen opleveren zonder de steun van een groep mensen die ik graag in dit voorwoord wil bedanken. Allereerst wil ik Jeroen Vermeulen als begeleider bedanken voor het uitspreken van vertrouwen, zijn constructieve feedback en bereikbaarheid gedurende het onderzoeksproces. Daarnaast ben ik dankbaar dat hij mij alle ruimte heeft gegeven, toen mijn persoonlijke omstandigheden veel van mij vroegen. Arnold Wilts wil ik bedanken voor het vertrouwen en de aanbevelingen die hij naar aanleiding van mijn onderzoeksvorstel heeft gegeven.

Isa Geerts wil ik bedanken voor het bieden van de kans om onderzoek te doen naar de veranderaanpak van het Ministerie van Defensie. Tijdens het scriptieproces is zij een grote steun en toeverlaat geweest. Niet alleen waren onze afspraken gezellig, maar ze bood ook waardevolle inzichten en ondersteuning door de juiste vragen te blijven stellen. Of we nu afspraken op de Kromhoutkazerne, een inspiratieloze Teams-omgeving of in het prestigieuze Den Haag, ik kwam altijd vol vertrouwen en nieuwe inspiratie uit onze afspraken. Ook wil ik mijn directe collega's Tijs en Lotte bedanken dat jullie mijn 'rubber ducks' wilden zijn. Ze hebben gedurende mijn onderzoeksproces geduldig geluisterd, feedback gegeven en geholpen om mijn gedachten te ordenen. Verder, wil ik alle respondenten bedanken voor hun deelname. Ik heb met plezier naar hun verhaal geluisterd, zonder hun tijd en openheid had dit onderzoek niet dezelfde resultaten gehad.

Roos en Rosanne wil ik bedanken voor de vele gezellig studiesessies en de mentale steun afgelopen jaar. Naast dat we samen hard hebben gewerkt, hebben we ook gezellig dingen gedaan waardoor we voor een goede balans hebben gezorgd. Mijn lieve (schoon)familie, Joost en vrienden wil ik danken voor hun onvoorwaardelijke steun dit jaar. In het bijzonder pap en mam, ongelofelijk bedankt dat jullie mij altijd hebben gesteund in het doen van mijn studie.

Ten slotte, ik noemde al dat dit jaar mijn persoonlijke omstandigheden om veel aandacht hebben gevraagd. Het overlijden van mijn oma was een groot verlies. Mijn oma had een sterke eigen wil en een warme persoonlijkheid. Ze was zelf docent en altijd bijzonder geïnteresseerd in mijn studie. Ze was een grote steun en inspiratie. Haar afwezigheid tijdens mijn afstuderen zie ik als een groot gemis. Graag draag ik deze scriptie aan haar op.

Dan rest mij nog maar één ding: ik wens u veel leesplezier!

Lieke Nijland, 21 juni 2024

Samenvatting

Dit kwalitatieve en interpretatieve onderzoek richt zich op betekenissen die topfunctionarissen geven aan de veranderaanpak van het Ministerie van Defensie. In het kader van de huidige geopolitieke situatie heeft het Ministerie van Defensie besloten zich te richten op haar gereedheid voor hoofdtak 1: “het beschermen van Nederlands grondgebied en dat van bondgenoten” (Parlement.com, z.d.). De veranderaanpak om de gereedheid van het ministerie binnen vijf jaar te verbeteren, is opgesteld volgens de militaire filosofie Mission Command. Uit dit onderzoek blijkt dat topfunctionarissen naar aanleiding van de Topdag een gevoel van urgentie ervaren rondom de gereedstelling met betrekking tot hoofdtak 1. Echter, hebben topfunctionarissen onvoldoende handvatten om actie te ondernemen en wordt er niet voldaan aan de randvoorwaarden voor de toepassing van Mission Command. Hiermee is het implementatie instrument dat is gekozen voor de veranderaanpak op dit moment niet in staat om optimaal te functioneren, wat de realisatie van de beoogde verandering belemmert. Naar aanleiding van deze bevindingen, concludeert dit onderzoek dat er een kloof bestaat tussen de opgestelde veranderaanpak en de praktische uitvoerbaarheid. Dit vraagt om een revisie van zowel de veranderaanpak als de implementatiestrategie.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	7
1.1. Aanleiding en probleemstelling	7
1.2. Doelstelling en onderzoeksvraag	9
1.3. Relevanties	9
1.3.1. Maatschappelijke- en praktische relevantie	9
1.3.2. Wetenschappelijke relevantie	10
1.4. Leeswijzer	11
2. Conceptueel kader	12
2.1. Mission Command	12
2.1.1. Randvoorwaarden van Mission Command	12
2.1.2. Socialisatie: civiel versus militair	13
2.2. Sensemaking	16
2.2.1. De rol van emoties	16
2.2.2. De rol van affect	17
2.3. Sensegiving	17
2.3.1. Video's als middel van sensegiving	18
2.3.2. Een visuele weergave	19
2.4. Plurivocaliteit	19
3. Methodologie	21
3.1. Organisatiecontext	21
3.2. Kwalitatief onderzoek en onderzoeksparadigma	21
3.3. Design en dataverzameling	21
3.3.1. Diepte-interviews	22
3.3.2. Observaties	23
3.3.3. Documentanalyse	24
3.3.4. Informele gesprekken	24
3.3.5. Podcasts	24
3.4. Datamanagement	25
3.5. Methoden van analyse	25
3.6. Kwaliteitscriteria	26
4. Resultaten	28
4.1. Intent en gedeeld begrip	28
4.1.1. Topdag	28
4.1.2. Emotie en gevoel	29
4.1.3. Gedeeld begrip veranderaanpak	30
4.1.4. Samenvatting	32
4.2. Rolbewustzijn	32
4.2.1. Rol van de topfunctionaris	32

4.2.2. Rolverschuiving van het Ministerie van Defensie.....	34
4.2.3. Samenvatting	35
4.3. <i>Vertrouwen</i>	35
4.3.1. Cultuur	35
4.3.2. Regelgeving omtrent besluitvorming.....	37
4.3.1. Samenvatting	38
5. Analyse.....	39
5.1. <i>Mission Command</i>	39
5.2. <i>Topdag</i>	39
5.3. <i>Eenduidig narratief</i>	41
5.3.1. Plurivocaliteit	41
5.3.2. Socialisatieprocessen	42
5.4. <i>Vertrouwen</i>	43
6. Conclusie en discussie	44
6.1. <i>Topdag</i>	44
6.2. <i>Mission Command</i>	44
6.3. <i>Praktische aanbevelingen</i>	45
6.4. <i>Limitaties en vervolgonderzoek</i>	45
7. Bronnen.....	47
Bijlage A: Organogram Ministerie van Defensie	53
Bijlage B: Topiclijsten	54
Bijlage C: Informed consent formulier.....	57
Bijlage D: Codeboom.....	63
Bijlage E: Researcher identity memo.....	64

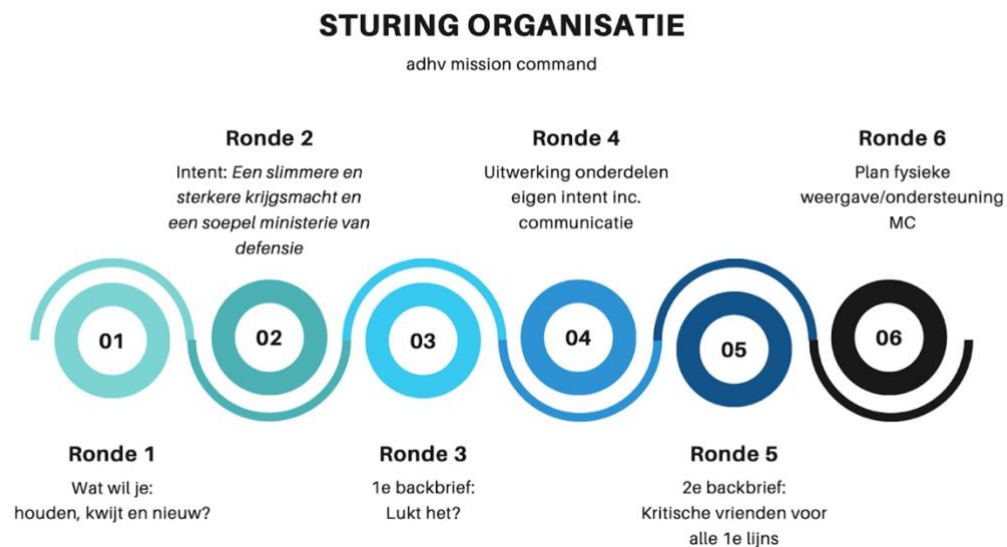
1. Inleiding

1.1. Aanleiding en probleemstelling

Van het Ministerie van Defensie wordt verwacht dat er adequaat wordt gereageerd op dreigingen om de veiligheid van de Nederlandse burger te waarborgen. Onze veiligheid is immers een voorwaarde voor onze welvaart en democratie (Raad voor het openbaar bestuur, 2011). Door recente conflicten in onder andere Oekraïne en Gaza, is het gevoel van vrijheid en veiligheid dat vele burgers de afgelopen jaren als vanzelfsprekend hebben beschouwd, in het geding geraakt. Een verhoogde staat van alertheid en paraatheid is dus geen overbodige luxe. De toekomst is immers onzeker door toenemende dreigingen. Alarmerend is dat in het beleidsdocument *'Defensievisie 2035'* wordt geconcludeerd dat de organisatie momenteel niet voldoende en niet op de juiste manier is uitgerust om te reageren op de veranderende dreigingen (Ministerie van Defensie, 2020a). Maarten Schurink, secretaris-generaal (SG) van Defensie, onderstreept dit, wijzend op jaren van krimp binnen Defensie die gepaard ging met een focus op beheersing, controle en verantwoording (Ministerie van Defensie, 2023). Tijdens deze jaren lag de focus op hoofdtak 2 en 3 (Parlement.com, z.d.). Deze focus en aanpak is echter niet langer passend gezien de huidige dreigingen. Daarom verlegt het ministerie de aandacht naar de paraatheid met betrekking tot hoofdtak 1: de bescherming van het eigen land en dat van bondgenoten uit de Noord-Atlantische Verdragsorganisatie (NAVO) (Parlement.com, z.d.). De huidige ontwikkelingen vragen om het vergroten van de flexibiliteit van de krijgsmacht, om tot een adaptieve krijgsmacht te komen. Hierbij bestaat er een balans tussen robuuste en wendbare kenmerken van de organisatie, wat ervoor zorgt dat Defensie in staat is om beter te anticiperen op de veranderende omstandigheden en bedreigingen in haar omgeving ('t Hart, Dekkers, Kamphuis, Sassen en De Vries, 2016).

De leiding van het ministerie stelt dat er vraag is naar een manier van werken die gericht is op groei en ruimte, welke uitgaat van vertrouwen en verantwoordelijkheid om de gewenste wendbaarheid in de organisatie te bereiken (Ministerie van Defensie, 2022). De leiding acht dat hiervoor verandering nodig is, om naar een slimmere- en een sterkere krijgsmacht en een soepeler Ministerie van Defensie toe te bewegen. Dit alles met het doel om hoofdtak 1 van Defensie te waarborgen (Parlement.com, z.d.).

Om de gewenste verandering tot stand te brengen, heeft de SG van het ministerie een veranderaanpak gekozen die uitgaat van verschillende rondes (zie figuur 1). In de eerste ronde zijn er door de SG gesprekken gevoerd met verschillende groepen medewerkers en afdelingen binnen het ministerie. Naar aanleiding daarvan is er een overzicht gemaakt met wat men graag wil behouden, kwijt wil en wil introduceren in de organisatie. Vervolgens is de Commandant der Strijdkrachten (CDS) betrokken geraakt in de veranderaanpak. De analyse uit de eerste ronde vormde de basis voor het verhaal dat de SG en CDS deelden in de tweede ronde met de organisatie, zowel tijdens de Topdag als daarna. Dit verhaal legt uit welke transitie er binnen de organisatie gewenst is. Vanaf de derde ronde dienen medewerkers op basis van het verhaal actie te ondernemen.



Figuur 1: Planning veranderaanpak (Ministerie van Defensie, persoonlijke communicatie, 5 april 2024)

De manier waarop medewerkers individueel actie dienen te ondernemen om bij te dragen aan de verandering, is gebaseerd op de filosofie van Mission Command. Mission Command is een militaire filosofie die snelle actie mogelijk maakt (Storr, 2003). Hierbij legt de leiding het 'waarom' en 'wat' van een opdracht uit, terwijl werknemers zelf invullen 'hoe' zij deze uitvoeren. Door bevoegdheden te delegeren op basis van vertrouwen naar het laagst mogelijke niveau van de organisatie dat geschikt is voor effectieve uitvoering, krijgen werknemers vrijheid van handelen op verschillende niveaus. Dit bevordert niet alleen een effectievere en efficiëntere werkwijze, maar ook een groter gevoel van eigenaarschap en motivatie bij lagere niveaus van de organisatie. Het succes van Mission Command berust grotendeels op het creëren van een gedeeld begrip van de verandering en het einddoel. Daarnaast gelden vertrouwen en rolbewustzijn als randvoorwaarden. Een duidelijk begrip van medewerkers over hun rol en verantwoordelijkheden, stelt medewerkers namelijk in staat om proactief bij te dragen aan de verandering (Lyons, 1971). Daarnaast kunnen medewerkers hun bijdrage in het grote geheel van de verandering plaatsen. Dit bevordert een cultuur van vertrouwen, samenwerking en effectieve communicatie binnen de organisatie.

Als middel om te komen tot een gedeeld begrip voor de reden tot verandering, het doel en de rolverdeling, zijn er door de leiding van het ministerie verschillende communicatiemomenten ingebouwd. Frequente communicatie wordt dan ook gezien als middel van de veranderaanpak van de leiding van het ministerie. Er wordt een breed scala aan communicatiemiddelen ingezet, denk hierbij bijvoorbeeld aan nieuwsbrieven, berichten op social media en Intranetberichten. De communicatie via deze kanalen bevat één of meerdere communicatiedoelen 'over', 'in' en 'van' de verandering. Communicatie 'over' de verandering heeft als doel om medewerkers te laten zien waar verandering binnen de organisatie plaatsvindt en wat dit voor de medewerker betekent. Communicatie 'in' de verandering heeft als doel om verandering zichtbaar te maken voor medewerkers. Ten slotte, communicatie 'van' verandering heeft als doel om medewerkers het effect

van verandering te laten zien. Dit zou bewijsvoering moeten leveren voor de rol van de medewerkers en de positie in de verandering.

In deze scriptie onderzoek ik op welke manier het geplande communicatiemoment, de 'Topdag' op 5 april 2024, van invloed is geweest op de veranderaanpak en welke doorwerkingen het heeft gehad. In oktober 2021 werd de eerste Topdag georganiseerd door de leiding van het Ministerie van Defensie (Ministerie van Defensie, 2021). De Topdag is een moment waarop alle schalen 16 en hoger (en gelijkgestelde rangen) samenkomen om ontwikkelingen te bespreken en ervaringen te delen. Om het gesprek te faciliteren vinden verschillende activiteiten plaats, zoals vergaderingen, het spelen van 'War Games' en presentaties. De groep is een mix tussen militairen en burgermedewerkers uit het hele land. Waar de één bijvoorbeeld leiding geeft aan een directie met hoogopgeleide financieel adviseurs, is de ander verantwoordelijk voor een eenheid die Schiphol bewaakt. Dit is dus een gemêleerde groep met diverse achtergronden, leefwerelden en ervaringen.

Het doel van de Topdag van 5 april 2024 is tweeledig. Ten eerste is het doel om een gevoel van urgentie te creëren ten aanzien van de noodzaak tot verandering. Dit is in overeenstemming met het model van Kotter (1996). Volgens hem is dit gevoel van urgentie nodig, wat volgt uit bewustzijn en begrip rondom de reden van verandering, voordat er vervolgstappen kunnen worden genomen. Ten tweede is het een doel om duidelijk maken wat de rol is die deelnemende medewerkers hebben in de organisatieverandering binnen het ministerie, in lijn met Mission Command. De grote verantwoordelijkheid die bij hun rol komt kijken, moet het gevoel oproepen dat het nu aan hen is om actie te ondernemen. Met andere woorden, de verantwoordelijkheid van verandering ligt op hun schouders. Na de Topdag is het aan de aanwezigen om gepaste actie te ondernemen binnen hun eigen cirkel van invloed om zo de verandering in gang te zetten. Hieruit volgt dat de invloed van de Topdag van grote invloed zou moeten zijn op het succes van de veranderaanpak. Derhalve is het belangrijk om te bepalen of het gewenste resultaat wordt bereikt. Door middel van kwalitatief onderzoek kan dit worden nagegaan.

1.2. Doelstelling en onderzoeksvraag

Het doel van de veranderaanpak is om een ministerie gericht op groei, ruimte en vertrouwen te realiseren. De volgende stap die hiervoor moet worden gezet rust op de schouders van de topfunctionarissen die waren uitgenodigd voor de Topdag van 5 april 2024. De vraag rijst wat de betekenissen zijn die topfunctionarissen geven aan de veranderaanpak die wordt gehanteerd door het ministerie. Het doel van dit onderzoek is dan ook om inzicht te krijgen in de beleving van topfunctionarissen met betrekking tot de veranderaanpak. In dit onderzoek staat de Topdag van 5 april 2024 centraal. De onderzoeksvraag luidt als volgt: "Welke betekenissen geven topfunctionarissen aan de veranderaanpak van het Ministerie van Defensie?".

1.3. Relevanties

1.3.1. Maatschappelijke- en praktische relevantie

Het Ministerie van Defensie beschermt wat ons Nederlanders dierbaar is: een wereld waarin mensen in vrijheid en veiligheid kunnen leven (Parlement.com, z.d.). Hiermee heeft het ministerie een belangrijke maatschappelijke taak. In de huidige context is de noodzaak om als ministerie adequaat te kunnen reageren op de toenemende oorlogsdreiging flink toegenomen. De naar binnen

gekeerde blik van de organisatie, wat reflectie lastig maakt, belemmert het adequaat reageren. Dit onderzoek kan door de organisatie een spiegel voor te houden, ze een mogelijkheid geven tot deze reflectie. Zo wordt er in dit onderzoek gekeken naar de manier waarop topfunctionarissen van het Ministerie van Defensie betekenis geven aan de veranderaanpak die is gekozen om zowel naar een slimmere- en een sterkere krijgsmacht en een soepeler Ministerie van Defensie toe te bewegen.

In de door het ministerie gekozen veranderaanpak sijpelt de boodschap ‘top-down’ door in de organisatie, volgens Mission Command. Derhalve is de betekenis die topfunctionarissen geven, cruciaal voor het doorvoeren van de gewenste verandering. Binnen de veranderaanpak staat in dit onderzoek één cruciale interventie centraal, namelijk de Topdag. Het doel van de Topdag is om de topfunctionarissen te activeren en rolbewustzijn binnen de veranderaanpak te creëren. Inzichten uit dit onderzoek kunnen bijdragen aan het aanscherpen van de veranderaanpak, om de gewenste verandering zo effectief en efficiënt mogelijk door te voeren. Daarnaast kunnen met de resultaten van het onderzoek naar de Topdag van 5 april 2024, toekomstige Topdagen worden geoptimaliseerd en hun doelstellingen voor verandering beter worden gerealiseerd. Kortom, de onderzoeksresultaten kunnen in de praktijk worden gebracht in zowel de veranderaanpak als toekomstige Topdagen, om zo te werken naar een slimmere- en een sterkere krijgsmacht en een soepeler Ministerie van Defensie. Dit is essentieel om te zorgen dat het ministerie gereed wordt gemaakt om hoofdtak 1 goed uit te voeren, dat is het nu namelijk niet (Ministerie van Defensie, 2021). Naast dat het van organisatiebelang is dat het ministerie gereed is om hoofdtak 1 uit te voeren, is het ook van maatschappelijk belang. Een slimmere- en een sterkere krijgsmacht en een soepeler Ministerie van Defensie is immers beter in staat om de veiligheid voor de Nederlandse burger te waarborgen.

1.3.2. Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek voegt vanuit een wetenschappelijk oogpunt relevantie toe, zowel op empirisch als conceptueel vlak.

De empirische bijdrage is tweeledig. Allereerst, het Ministerie van Defensie kent een gesloten cultuur en er is relatief weinig onderzoek gepubliceerd over verandertrajecten, in acht nemend dat het een van de grootste werkgevers van Nederland is. Deze studie vormt daarom een waardevolle toevoeging op bestaand wetenschappelijk materiaal geschreven over het Ministerie van Defensie. Ten tweede, vormt de organisatiecontext die wordt onderzocht een unieke casus. Er bestaat een dringende noodzaak voor het Ministerie van Defensie om haar processen kritisch onder de loep nemen en aan te passen. De aanleiding hiervoor is uniek, namelijk de oorlogsdreiging die volgt uit de huidige geopolitieke situatie. De krijgsmacht moet sneller een slimmer worden en het ministerie soepeler om in de nabije toekomst adequaat te kunnen reageren op een mogelijk oorlogsscenario. Deze situatie is uniek, aangezien geen enkele Nederlandse organisatie in de afgelopen decennia zo snel en drastisch heeft hoeven veranderen vanwege een oorlogsdreiging. In dit opzicht biedt dit onderzoek een unieke bijdrage in het veld van organisatieverandering.

Ook op conceptueel vlak is de bijdrage tweeledig. Ten eerste, volgt er relevantie uit de focus in dit onderzoek op de toepasbaarheid van Mission Command buiten een volledige militaire context. Voorgaand onderzoek heeft zich op uitdagingen gefocust voor de toepasbaarheid van de randvoorwaarden van Mission Command (Ben-Shalom & Shamir, 2011; Storr, 2003). Echter

ontbreekt er een focus op een paarse context die zich in dit onderzoek voordoet. Een paarse context is een situatie waar zowel burgermedewerkers als militairen werken. Dit onderzoek vormt een toevoeging op de literatuur door in kaart te brengen hoe topfunctionarissen, die een sleutelrol spelen bij Mission Command, betekenis geven aan het toepassen hiervan op een paarse situatie. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek volgt tevens uit de focus op de manieren waarop de Topdag van invloed is geweest op de veranderaanpak en welke doorwerkingen het heeft gehad. Tijdens de Topdag wordt beoogd om het gevoel van urgentie op te roepen door middel van video's. De video's zijn hiermee een middel van sensegiving. Tot op heden is er geen onderzoek uitgevoerd naar het oproepen van een gevoel van urgentie met behulp van beeldmateriaal buiten crisissituaties (Sheldon, 2017; Zhang et al., 2023). Bovendien hebben eerdere studies naar video's als sensegiving-middel gefocust op de directe effecten, waardoor er weinig tot niets bekend is over de langdurige effecten van video's. Voor dit onderzoek zijn respondenten ruim één maand nadat ze de video's hebben gezien geïnterviewd, waardoor het mogelijk is om inzicht te krijgen in de langdurige effecten van video's als sensegiving-middel.

1.4. Leeswijzer

Na deze inleiding wordt in het tweede hoofdstuk het onderzoek ingekaderd. Relevante theoretische concepten zoals Mission Command en sensemaking worden toegelicht. In het derde hoofdstuk, methoden, worden de organisatiecontext, de keuze voor kwalitatief onderzoek, het onderzoeksparadigma en de gehanteerde onderzoeksmethoden toegelicht. Er wordt ook aandacht besteed aan de kwaliteitscriteria van kwalitatief onderzoek. In het vierde hoofdstuk, resultaten, worden de belangrijkste onderzoeksresultaten gepresenteerd. Het daaropvolgende hoofdstuk bevat een analyse van de resultaten aan de hand van de theorie uit het conceptueel kader. Tot slot, worden in het zesde hoofdstuk de conclusie en discussie van dit onderzoek gepresenteerd.

2. Conceptueel kader

De uitvoering van de veranderaanpak is belegd bij individuele medewerkers volgens de filosofie van Mission Command. In de inleiding van dit onderzoek is toegelicht wat deze militaire filosofie inhoudt. In dit conceptueel framework zijn de randvoorwaarden, gedeeld begrip, rolbewustzijn en vertrouwen verder uitgewerkt. Daarnaast is de literatuur over potentiële uitdagingen voor de toepasbaarheid van Mission Command buiten een volledige militaire context uitgelicht.

Doordat Mission Command berust op een gedeeld begrip van Intenties, doelen en context, is informatieoverdracht essentieel. Deze informatieoverdracht voedt het proces waarbij individuen betekenis ontleen aan hun omgeving, ook wel sensemaking genoemd. Het sturen van de manier waarop iemand betekenis geeft aan iets, heet sensegiving. Sensegiving wordt in dit onderzoek geïllustreerd met het voorbeeld van video's. Ten slotte, plurivocaliteit erkent het bestaan van diverse perspectieven en interpretaties binnen een organisatie. Deze concepten vormen samen een samenhangend conceptueel kader dat inzicht biedt in het dynamische speelveld waarbinnen de organisatieaanpak van het Ministerie van Defensie zich afspeelt.

2.1. Mission Command

2.1.1. Randvoorwaarden van Mission Command

Mission Command is een filosofie die gebaseerd is op vertrouwen en initiatief. In deze alinea komen de randvoorwaarden voor een succesvolle uitvoering van deze filosofie aan bod. Vervolgens worden uitdagingen voor de toepassing van Mission Command uit de literatuur besproken (Ben-Shalom & Shamir, 2011; Storr, 2003).

De eerste randvoorwaarde voor het effectief uitoefenen van Mission Command is het verzekeren van een gedeeld begrip van de 'Commander's Intent'. Commander's Intent kan worden gedefinieerd als een uitleg van wat de commandant of, in een niet-militaire setting, de SG wil bereiken en waarom het belangrijk is (Anderson, 1998). Voor effectieve communicatie is het belangrijk dat de Commander's Intent duidelijk, beknopt en overtuigend is waardoor het aanzet tot actie (Anderson, 1998). Het Intent bestaat uit drie onderdelen: het uiteindelijke doel (endstate), het waarom (purpose) en de kaders waarbinnen acties kunnen worden ondernomen om het doel te bereiken (method). Met andere woorden, uit de Commander's Intent moet blijken wat er moet gebeuren en waarom het moet gebeuren. Dit moet worden gedefinieerd in termen die uitvoerbaar zijn, zodat individuele medewerkers weten wat ze kunnen doen om bij te dragen (Anderson, 1998). Het Commander's Intent dient als leidraad voor besluitvorming binnen de hele organisatie en vormt de ruggengraat voor het bereiken van het doel. In dit geval, het doorvoeren van de veranderaanpak.

Om te zorgen voor een gedeeld begrip van de Commander's Intent, speelt socialisatie een grote rol. Socialisatie is het proces waarbij nieuwe werknemers zich aanpassen aan hun werk- en organisatieomgeving, door zich te verweven met sociale normen, waarden en gebruiken binnen de organisatie (Dalenberg, 2017, p. 45; Field & Coetzer, 2008, p. 524). Voor een succesvolle integratie in de organisatie is het nodig om je tot op zekere hoogte te verweven met de organisatiecultuur. Een onsuccesvolle socialisatie is vaak een reden van (vrijwillig) vertrek van nieuwe medewerkers en heeft

een negatieve invloed op de productiviteit en prestaties van de werknemer. Aan de andere kant heeft succesvolle socialisatie een positieve invloed op zowel de organisatie als de werknemer (Dalenberg, 2017, pp. 45-46). Zo legt het socialisatieproces de basis voor een gedeeld begrip van de Commander's Intent, wat ervoor zorgt dat werknemers effectiever kunnen bijdragen aan het gezamenlijke doel (Nilsson, 2020, p. 440).

De tweede randvoorwaarde voor de uitvoering van Mission Command is rolbewustzijn (Storr, 2003). Duidelijkheid van verantwoordelijkheden zorgt ervoor dat iemand zijn taken effectief kan uitvoeren, kan afstemmen met betrokkenen en snel kan reageren op veranderende situaties. Daarnaast zorgt het voor eigenaarschap. Bij Mission Command is het essentieel dat men zich bewust is van diens taak, omdat iedereen verantwoordelijkheid draagt om diens taak te volbrengen om zo bij te kunnen dragen aan het algehele doel. Naast dat de taak duidelijk is voor de werknemers, is het belangrijk dat werknemers gemotiveerd zijn om de taak uit te voeren en hier de juiste kennis en vaardigheden voor bezitten (Storr, 2003). Het heeft immers geen zin om werknemers vrijheid van handelen te geven als het onbekend is hoe ze hiermee om moeten gaan. Zonder een begrip van de organisatiecultuur bestaat het risico dat er misverstanden ontstaan rondom het invullen van de uitvoering van een taak (Dalenberg, 2017). Derhalve is socialisatie ook essentieel voor het faciliteren van de derde randvoorwaarde. Succesvolle socialisatie zorgt er namelijk voor dat medewerkers weten wat er van hen wordt verwacht en zorgt ervoor dat ze initiatief durven nemen (Nilsson, 2020). Hieruit volgt dat werknemers in staat zijn om autonoom binnen de gestelde kaders taken uit te voeren, op een gewenste manier volgens de organisatiecultuur. Dit diepgaande begrip dat medewerkers hebben van de organisatiecultuur zorgt voor een wederzijds gevoel van vertrouwen tussen de organisatie en werknemer. Een bekend fenomeen is dat leidinggevendenden verzaken om werknemers deze vrijheid te geven en micromanagen, omdat ze het lastig vinden om de controle uit handen te geven (Ben-Shalom & Shamir, 2011). Dit getuigt niet van een cultuur van vertrouwen, die ten grondslag ligt aan Mission Command. Zo is bijvoorbeeld het vertrouwen nodig dat als iemand een fout maakt, hij of zij hier niet hard op wordt afgerekend (Storr, 2003). Naast het potentiële bagatelliserende gedrag van leidinggevendenden vormen verantwoordingsmechanismen, die inherent aanwezig zijn als er belastinggeld wordt uitgegeven, een uitdaging om personeel het gevoel te geven dat ze vrij zijn om fouten te maken en hiervan te leren.

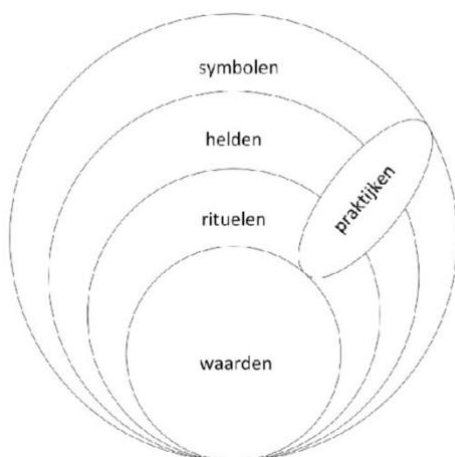
2.1.2. Socialisatie: civiel versus militair

De literatuur (Ben-Shalom & Shamir, 2011; Storr, 2003) zet uiteen welke uitdagingen ten grondslag liggen aan de randvoorwaarden die bij Mission Command horen. De aanwezigheid van deze randvoorwaarden binnen het ambtelijke apparaat van het Ministerie van Defensie wordt in de literatuur buiten beschouwing gelaten. Daarnaast is de invloed van verschil in het socialisatieproces (Guimond, 1995) tussen militairen en burgermedewerkers op de toepasbaarheid van Mission Command onderbelicht. Zo is het socialisatieproces dat militairen ondergaan veelal intensiever dan een gemiddelde civiele socialisatie (Dalenberg, 2017, p. 48). Dit is te verklaren doordat de waarden welke onderdeel uitmaken van de militaire cultuur, zoals loyaliteit en moed (Connor, Andrews, Noack-Lundberg & Wadham, 2019), in de regel concurreren met individuele normen. Hierover is het volgende geschreven in het proefschrift van Dalenberg (2017):

De initiëeringsperiodes in het leger zijn ontworpen om de civiele identiteiten van rekruten af te breken en hen een nieuwe set normen en een militaire identiteit aan te leren. Dit proces is cruciaal voor het bevorderen van afstemming met de unieke eisen en principes van het militaire leven. (p. 48)

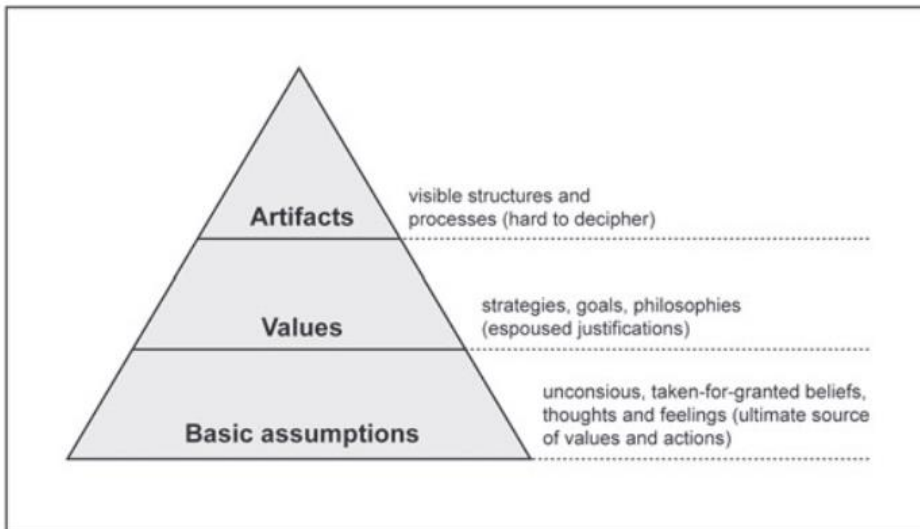
Militaire waarden zijn onderdeel van de dominante cultuur bij het Ministerie van Defensie. De gedragscode Defensie noemt verbondenheid, veiligheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid als de kernwaarden van Defensie. Medewerkers die zich niet schikken naar de dominante cultuur hebben het lastig op de werkvloer (Sociaal en Cultureel Plabureau, 2017). Dit uit zich bijvoorbeeld in de vorm van reputatieschade of het onthouden van promoties (p. 125).

Schein (1992) en Hofstede (1996) beargumenteren dat een organisatie een cultuur heeft. De bouwstenen van een organisatiecultuur illustreren beiden aan de hand van een model. Hofstede vergelijkt een organisatiecultuur met de verschillende lagen van een ui die je kunt afpellen (figuur 2). De lagen die hij identificeert zijn: symbolen, helden, rituelen en waarden. Waarden liggen in de kern van de ui, omdat ze diep verankerd en vaak onzichtbaar zijn. Hoe dieper een laag ligt, hoe moeilijker deze is om aan te passen.



Figuur 2: De ui van Hofstede: Cultuuruitingen van oppervlakkig naar diep (Hofstede, 1996, p. 19)

Het organisatiecultuurmodel van Schein (1992) (figuur 3) is opgebouwd uit verschillende niveaus: artefacten, waarden en basisveronderstellingen. Artefacten zijn cultuureigenschappen die waarneembaar zijn, zoals taal en huisregels. Om te verklaren waarom artefacten zijn zoals ze zijn, moet er naar waarden en basisveronderstellingen worden gekeken. Het tweede niveau, waarden, verwijst naar waarden die medewerkers omarmen, belangrijk vinden en identificeren. De waarden zijn niet zichtbaar, maar deze kunnen medewerkers wel expliciet benoemen. Bovendien zijn ze te veranderen volgens Schein, maar dit is uitdagend door de diep gewortelde aard. Ten slotte, de diepste laag, basisveronderstellingen, omvat de onbewuste overtuigingen en normen die het gedrag binnen de organisatie fundamenteel sturen. Dit is heel moeilijk te veranderen.



Figuur 3: Het organisatiecultuurmodel van Schein (Baumgartner, 2009, p. 106)

Hofstede (1996) als Schein (1992) benadrukken beide dat organisatiecultuur een gelaagd en complex fenomeen is, bestaande uit zowel zichtbare als onzichtbare elementen. Hieruit volgt dat het veranderen van een organisatiecultuur uitdagend is. Echter schenken beide modellen geen aandacht aan diversiteit en dynamiek van (sub)culturen binnen organisaties. De modellen van Hofstede en Schein bieden niet genoeg handvatten om de complexe organisatiecultuur binnen het Ministerie van Defensie uit te leggen. Binnen het ministerie is er sprake van een diverse groep mensen, welke elk individueel betekenis toekennen aan hun omgeving. Er is logischerwijs niet sprake van louter één cultuur, maar meerdere subculturen. De complexiteit van verschillende subculturen en de bewegelijkheid van cultuur wordt uitgelegd in de theorie van Parker (2000). Hij schenkt net als Hofstede en Schein aandacht aan de complexiteit van cultuur, maar legt de nadruk op de interactie tussen verschillende groepen binnen de organisatie. Hiermee kan de theorie van Parker worden gezien als een aanvulling op de modellen van Hofstede en Schein. Parker beargumenteert dat ieder zich met meerdere groepen tegelijk kan identificeren. Als student zou ik mij voorbeeld identificeren met zowel 'de jonge groep medewerkers' als de groep 'vrouw'. Hieruit volgt dat er binnen een organisatie niet sprake is van één enkele cultuur, maar verschillende subculturen. Deze subculturen zijn dynamisch en vormen zich rond diverse scheidslijnen tussen groepen. Parker illustreert deze manier van kijken naar cultuur met het voorbeeld 'taal'. Hij legt uit dat er bij taal meerdere dialecten ontstaan, zoals er bij een cultuur meerdere subculturen ontstaan. De manier waarop iemand zich identificeert heeft invloed op zijn of haar betekenisgevingsproces. Bovendien kunnen de groepen waarmee iemand zich identificeert veranderen: bijvoorbeeld als iemand ouder wordt zal iemand zich met een andere leeftijdsgroep gaan identificeren. Hieruit volgt dat de dominante cultuur binnen een organisatie niet vaststaat en kan wisselen afhankelijk van verschillende factoren. Deze dynamiek maakt het voor het management moeilijk om de cultuur te beïnvloeden.

De gecombineerde inzichten van de modellen van Hofstede (1996), Schein (1992) en de theorie van Parker (2000), bieden een robuust raamwerk voor een verdere analyse van organisatiecultuur binnen de context van het Ministerie van Defensie. Zo wordt duidelijk dat cultuur gaat over interacties tussen verschillende groepen, maar ook dat ze het resultaat zijn van verschillende elementen en hoe deze zich tot elkaar verhouden.

2.2. Sensemaking

Sensemaking omvat het proces waarbij individuen en organisaties betekenis toekennen aan hun omgeving (Peirano-Vejo & Stablein, 2009, p. 445; Steigenberger, 2015, p. 432). Dit concept is cruciaal om mee te nemen in onderzoek naar hoe topfunctionarissen de veranderaanpak van het ministerie en interpreteren en er betekenis aan geven. In deze paragraaf wordt het concept verder toegelicht, met speciale aandacht voor de rol van emoties en affect.

Veranderprocessen vormen een trigger voor betekenisgeving, ofwel: 'sensemaking' (Peirano-Vejo & Stablein, 2009, p. 445; Steigenberger, 2015, p. 432). Het toekennen en ontlenen van betekenis is een dynamisch en voortdurend proces dat beïnvloedt hoe individuen en groepen hun omgeving waarnemen en interpreteren (Peirano-Vejo & Stablein, 2009). De manier waarop de omgeving wordt waargenomen en geïnterpreteerd vormt een basis voor besluitvorming en actie (Steigenberger, 2015). Ofwel, sensemaking zet iemand aan tot het vertonen van specifieke gedragingen (Stensaker, Falkenberg en Grønhaug, 2008). Zo is het bijvoorbeeld afhankelijk van de waarnemingen en interpretatie van een verandering of een persoon de verandering steunt of zich er tegen verzet (Kroon & Reif, 2021; Steigenberger, 2015, p. 434). In de literatuur wordt het belang van context benadrukt (Sandberg & Tsoukas, 2014). Contextafhankelijke elementen als identiteit, cultuur, taal, emotie en gevoel hebben invloed op sensemaking. Vooral de elementen emotie en affect verdienen meer aandacht, omdat deze in eerder onderzoek vaak onderbelicht zijn gebleven (Brosch, 2021).

2.2.1. De rol van emoties

In deze scriptie worden emoties gedefinieerd als "een vergankelijke gevoelstoestand met een geïdentificeerde oorzaak of doel dat verbaal of non-verbaal wordt uitgedrukt" (Maitlis, Vogus & Lawrence, 2013, p. 223). Vaak worden emoties over het hoofd gezien in onderzoeken naar betekenisgeving, terwijl er veelvuldig is aangetoond dat emoties een integraal onderdeel van betekenisgeving vormen (Brosch, 2021; Brosch & Steg, 2021; Helpap & Bekmeier-Feuerhahn, 2016; Kroon & Reif, 2021; Maitlis, Vogus & Lawrence, 2013; Stensaker, Falkenberg en Grønhaug, 2008). Zo beargumenteren Brosch en Steg (2021) dat emoties op verschillende niveaus onze gedachten en acties beïnvloeden. Steigenberger (2015), stelt dat emoties en sensemaking een tweedelige relatie hebben, omdat emoties zowel het betekenisgevingsproces beïnvloeden, als dat betekenisgeving emoties bij mensen oproept. Door de wisselwerking tussen emoties en het proces van betekenisgeving, hebben emoties invloed op besluitvorming, informatieverwerking en risicoperceptie van een individu of groep (Maitlis, Vogus & Lawrence, 2013; Steigenberger, 2015, p. 433). Naar aanleiding van de emotie die iemand ervaart, volgt of onderdrukt iemand de actietendens (Steigenberger, 2015). Dit is de bereidheid om de relatie met de omgeving te wijzigen. Als iemand bijvoorbeeld angst ervaart is een mogelijke reactie dat iemand vlucht of zich verstopt voor 'het gevaar'. Wanneer de ervaren emotie door het individu niet kan worden toegeschreven aan een bepaalde oorzaak, is sensemaking noodzakelijk om de emotie te rationaliseren. Daarna kan het individu de actietendens volgen of onderdrukken.

Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen positieve en negatieve emoties (Kroon & Reif, 2021). Positieve emoties als blijdschap, komen voor in situaties waar wat er gebeurt in lijn is met het motief van het individu. Logischerwijs, komen negatieve emoties, als angst en afgunst, voor als er een mismatch ontstaat tussen wat er gebeurt en het motief van het individu (Kroon & Reif, 2021).

Verschillende onderzoeken wijzen op de positieve effecten van positieve emoties. Zo komt uit het onderzoek van Schneider en haar collega's (2021) dat positieve emoties productieve betrokkenheid bij klimaatverandering kunnen bevorderen en het onderzoek van Shin en haar collega's (2012) wijst uit dat positieve emoties leiden tot een positieve beoordeling van een veranderingsvoorstel. Naast het effect van emoties op het individuele proces van betekenisgeving, beïnvloeden de emoties van mensen elkaars betekenisgevingsproces ook. Madera en Smith (2009) illustreren dit met een voorbeeld van leiderschap in crisissituaties. Ze laten zien dat werknemers in tijden van crisis letten op de emoties van hun leidinggevende, omdat deze emoties aangeven hoe de crises geïnterpreteerd moet worden en hoe daarop gereageerd moet worden.

2.2.2. De rol van affect

Affect vormt net zoals emotie een integraal onderdeel van betekenisgevingsprocessen (Steigenberger, 2015). In deze paragraaf wordt het verschil met emoties uitgelegd.

Zoals besproken zijn emoties een kortdurende reactie op een geïdentificeerde oorzaak of doel (Maitlis, Vogus & Lawrence, 2013, p. 223). Voorbeelden van emoties zijn vreugde, boosheid of angst. Affect omvat daarentegen niet alleen individuele emoties, maar ook bredere diepere lichamelijke, sociale en relationele aspecten van emotionele ervaring en expressie (Gherardi, 2017). In andere woorden, affect kan worden omschreven als een sfeer, energie, gevoel of een gezamenlijke emotie (Keevers & Sykes, 2016). Door de bredere scope vangt affect de complexiteit van onze emotionele ervaringen en interactie met de wereld. Hiermee overstijgt het concept individuele gevoelens door ook lichamelijke, sociale en relationele aspecten van emotie te omvatten. Gherardi en haar collega's (2019) stellen dat we door zowel menselijke als niet-menselijke entiteiten 'affected' kunnen worden door de sensitiviteit van het lichaam te gebruiken. Affect is bewegelijk, maar is tegelijkertijd niet vergankelijk.

Ter verduidelijking van het verschil tussen affect en emotie gebruik ik een voorbeeld over gemeenschappelijke lunches uit het artikel van Keevers en Sykes (2016). Het gedeelde gevoel van verbondenheid dat iedereen tijdens de lunches ervaart kan het affect worden genoemd. Dit kan ook wel worden beschreven als een algemene sfeer die van invloed is op hoe mensen zich voelen. Tegelijkertijd reageren mensen individueel op het affect, met emoties als geluk en dankbaarheid. Emoties gaan dus meer over hoe personen reageren op de sfeer die door het affect wordt gecreëerd.

2.3. Sensegiving

In deze paragraaf wordt het concept sensegiving uitgelegd en video's als middel van sensegiving. Dit concept vormt een toevoeging aan dit conceptueel kader met betrekking tot het onderzoeken van de invloed van de Topdag die centraal staat in dit onderzoek. Tijdens de Topdag wordt gericht gestuurd op het aanwakkeren van het gevoel van urgentie, met het gebruik van video's. In de literatuur heet dit sensegiving.

Sensegiving wordt uitgelegd als het proces waarbij belanghebbenden het betekenisgevingsproces van anderen opzettelijk of onopzettelijk beïnvloeden, zodat er een (geprefereerde) herdefinitie van de realiteit ontstaat (Gioia & Chittipeddi, 1991; Kroon & Reif, 2021; Smerek, 2009). Organisaties

kunnen interventies organiseren met het doel om bijvoorbeeld een bepaald affect te creëren, gezien de bewezen invloed op betekenisgevingsprocessen. Smerek (2009) benadrukt dat er geen garantie bestaat dat de beoogde betekenis van een boodschap wordt overgenomen door de ontvanger, aangezien ieder individu een eigen referentiekader heeft waaruit hij of zijn betekenis toekent aan de situatie.

Sensegiving kan op verschillende manieren plaatsvinden. Voorheen is er hoofdzakelijk gekeken naar de invloed van het woordelijke (Vuori, 2011). Andere categorieën, zoals het inzetten van video's, zijn minder onderzocht en vragen om aandacht.

2.3.1. Video's als middel van sensegiving

Video's zijn geschikt als sensegiving-middel door haar combinatie van visuele en auditieve elementen. Hiermee is het bijvoorbeeld mogelijk om (ingewikkelde) verhalen te vertellen, waardoor emoties en gevoelens worden opgeroepen (Guo, Kim & Rubin, 2014). Uit een studie van Guo en zijn collega's (2014) bleek dat video's met menselijke elementen, zoals stemmen en gezichten, zorgden voor meer betrokkenheid en emotionele reacties van de kijkers.

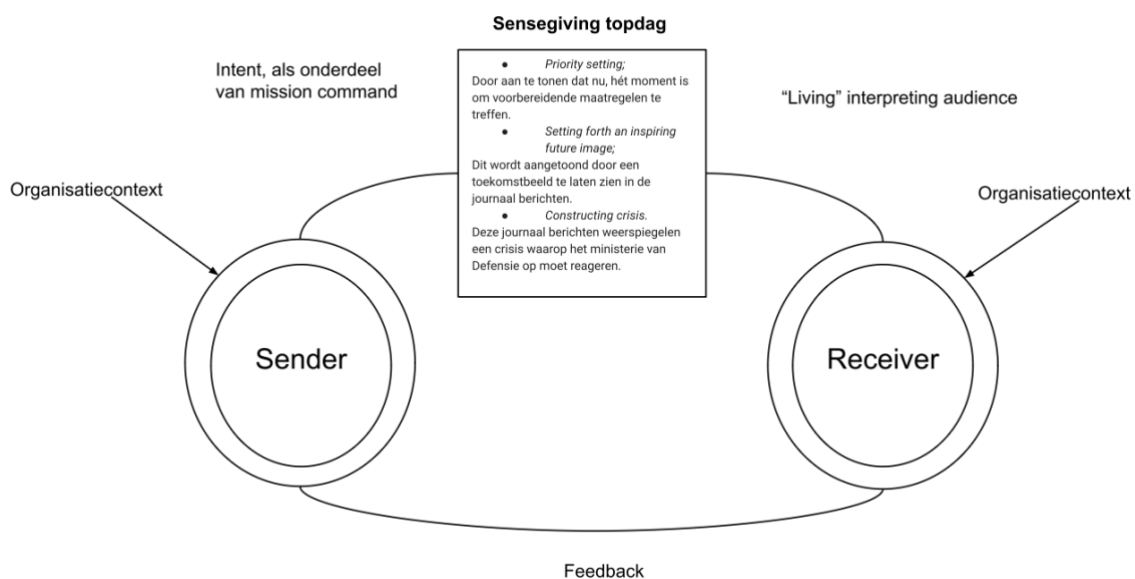
Tijdens de Topdag zijn video's ingezet om een specifieke emotie of een bepaald gevoel op te roepen. Onderzoek laat zien dat dit mogelijk is door specifieke kenmerken terug te laten komen in de video, zoals dramatische muziek. Dit kan de emotie of zelfs het affect die iemand ervaart versterken (Mayer, 2020). Smerek (2009) stelt in zijn onderzoek dat middelen van sensegiving, zoals video's, binnen verschillende categorieën vallen. Relevante categorieën voor dit onderzoek zijn: 'priority setting', 'setting forth and inspiring future image' en 'constructing crisis' (Smerek, 2009, pp. 135-146).

Met priority-setting wordt bedoeld dat er gestuurd wordt welke taken, doelen of middelen de hoogste prioriteit hebben, om personeel aan te moedigen daar inspanning en middelen op in te zetten. Setting Forth and Inspiring Future Image houdt in dat een toekomstbeeld wordt gecommuniceerd om personeel te activeren om actie te ondernemen richting een gemeenschappelijk doel. Ten slotte, constructing crisis betreft het benadrukken van een gevoel van urgentie, welke volgt uit de noodzaak om snel te reageren op de betreffende situatie.

Hoewel bovenstaande categorieën relevant zijn voor dit onderzoek, is er nog weinig bekend over het exacte effect van de video's. Het is dan ook moeilijk te zeggen of en in welke mate de video's bijdragen aan het oproepen van een 'gevoel van urgentie'. Zo is er wel onderzoek gedaan naar het creëren van urgentie in crisissituaties, echter ontbreken er in de huidige onderzoekscontext zekere crisis elementen. Dit kan leiden tot een verschil in effectiviteit van de video's ten opzichte van eerdere onderzoeken naar het oproepen van een gevoel van urgentie (Sheldon, 2017; Zhang et al., 2023). Daarnaast wordt er in onderzoek naar video's als sensegiving methode vaak gekeken naar het directe effect van video's en ontbreekt er kennis over het langdurige effect, zoals hoe de boodschap van de video na verloop van tijd wordt onthouden (Vuori, 2011). Door de kijkers van de video's op een later moment te vragen naar het effect en de boodschap van de video kan er een vollediger beeld worden verkregen van de impact van video's als sensegiving-methode.

2.3.2. Een visuele weergave

In figuur 4 wordt de interactie tussen sensemaking en sensegiving weergegeven. Deze versimpelde weergave is gebaseerd op het model van Smerek (2009, p. 135). Dit model is voor dit onderzoek gemaakt, om verkregen inzichten rondom sensemaking en sensegiving te combineren en bruikbaar te maken voor dit onderzoek. Deze figuur toont hoe er vanuit de 'zender', in dit geval de organisatie van de Topdag, een boodschap uitdraagt die door de 'ontvanger' wordt geïnterpreteerd vanuit zijn eigen referentiekader, waarbij de organisatiecontext (in de omliggende schil) een belangrijke factor is. Dit wordt aangeduid met: 'living interpreting audience'. Tijdens de Topdag is er met verschillende manieren van sensegiving geprobeerd om het sensemakingproces van de ontvanger te beïnvloeden. Manieren die hiervoor zijn ingezet staan genoemd in het vierkante blok in het midden van de figuur. Na het sensemakingproces geeft de ontvanger feedback aan de zender. Aan de hand van deze feedback kan de zender pijlen of de boodschap zoals gewenst is overgekomen.



Figuur 4: Sensemaking- en sensegivingprocessen tijdens de Topdag

2.4. Plurivocaliteit

In de paragraaf over sensemaking is uitgelicht dat individuen betekenis toekennen aan hun omgeving. Vaara, Sonsenshein en Boje (2016) schrijven mensen verschillend kunnen reageren op diverse communicatiemiddelen en dus verschillend betekenis hieraan kunnen geven. Hieruit volgt dat er binnen een organisatie sprake is van een aanwezigheid van meerdere perspectieven, interpretaties en stemmen. Binnen de literatuur wordt dit verschijnsel aangeduid met het concept plurivocaliteit. Wegens de focus van dit onderzoek op hoe topfunctionarissen betekenisgeven aan de veranderaanpak van het Ministerie van Defensie is het relevant om dit concept op te nemen in het conceptueel kader.

Uit het wetenschappelijk debat blijkt dat er verschillende perspectieven op plurivocaliteit bestaan. Ten eerste wordt het concept als een lens beschouwd om organisatieveranderingen te bestuderen. Onderzoekers (Bager, 2014; Brown, 1998; Buchanan & Dawson, 2007) beargumenteren dat door plurivocaliteit te erkennen het mogelijk is om machtsstructuren en onderliggende ambities bloot te

leggen. Volgens hen is er altijd een strijd tussen verschillende perspectieven en stemmen bij veranderingsprocessen om de bovenhand te voeren, waarbij mensen trachten elkaars interpretaties te beïnvloeden. Door als onderzoeker aandacht te schenken aan de verschillende perspectieven kan inzicht verkregen worden in subculturen (Brown, 1998).

Naast een methodologische kijk, wordt plurivocaliteit ook wel beschouwd als een gewenste werkelijkheid binnen organisaties. Vanuit deze interpretatie van plurivocaliteit is de aanwezigheid van verschillende perspectieven een gegeven (Belova, King & Sliwa, 2008). Zowel Boja (1995), Rhodes (2002) en Buchanan en Dawson (2007) zijn van mening dat taal nooit neutraal is, waardoor concurrentie tussen verschillende perspectieven en interpretaties onoverkoombaar is.

Boje (1995, pp. 1000-1001) stelt dat er binnen organisaties een meervoud aan perspectieven leeft en hier individueel betekenis aan kan worden ontleend. Hierdoor bestaan er verschillende perspectieven. Het perspectief dat het individu heeft, zet aan om op een bepaalde manier te handelen. Zoals bijvoorbeeld wel of geen weerstand tonen bij een organisatieverandering. Een plurivocale organisatie beschouwt de verschillende perspectieven van werknemers elk als even belangrijk en geeft hier gehoor aan (Boje, 1995). Op deze manier kan diversiteit en inclusie worden gestimuleerd.

Voor dit onderzoek is het eerste perspectief minder interessant, omdat het doel niet is om machtsstructuren bloot te leggen. Derhalve zal de focus in dit onderzoek vooral liggen op het tweede perspectief. Bij dit perspectief kan de kritische kanttekening worden geplaatst in hoeverre de wenselijkheid van plurivocaliteit opgaat in een hiërarchische en traditionele organisatie als het Ministerie van Defensie. Ter illustratie, de filosofie die het ministerie gebruikt voor het toepassen van de veranderaanpak, Mission Command, vraagt om een eenduidig begrip. Een dergelijk eenduidig begrip staat per definitie op gespannen voet met plurivocaliteit.

De literatuur over plurivocaliteit wijst uit dat het onderdrukken van andere perspectieven niet duurzaam is doordat andere stemmen en perspectieven zelfs bij onderdrukking zullen blijven bestaan (Belova, King & Sliwa, 2008). Vanuit deze redenering kan een organisatie worden beschouwd als inherent plurivocaal. Het is daarom vanuit dit perspectief onwenselijk om vanuit het management te streven naar een homogene sociale werkelijkheid, omdat dit volgens de theorie van sensemaking niet realistisch is. Een effectieve benadering om medewerkers mee te krijgen bij een organisatieverandering, volgens deze redenering, is door het verhaal rondom de verandering aan te laten sluiten bij de verschillende verhalen en perspectieven die in de organisatie rondgaan (Belova, King & Sliwa, 2008; Oswick, Keenoy & Grant, 1997). Door dit te doen kunnen medewerkers worden overtuigd. Derhalve is het van belang om als organisatie verschillende verhalen en perspectieven te identificeren en te integreren in de veranderaanpak.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk licht ik de organisatiecontext toe waarin het onderzoek wordt uitgevoerd en beschrijf ik de passende onderzoeksbenadering. Daarna geef ik een toelichting op de gebruikte onderzoeksmethoden en de manier van analyse. Tot slot ga ik in op de kwaliteitscriteria van kwalitatief onderzoek en hoe ik deze in dit onderzoek waarborg.

3.1. Organisatiecontext

De Defensieorganisatie bestaat uit zeven verschillende onderdelen (DO'en) die gezamenlijk een personeelsbestand van 70.000 medewerkers vormen. Er zijn vier operationele commando's: de Landmacht, Luchtmacht, Marechaussee en Marine. Deze eenheden worden ondersteund door het Defensie Ondersteuningscommando, het Commando Materieel en IT & het kerndepartement. Meer informatie over de organisatiestructuur is te vinden in het organogram in bijlage A. Alle onderdelen worden aangestuurd door de Bestuursraad (BR) in samenwerking met de Krijgsmachtraad (KMR). De SG is de voorzitter van de BR en zorgt met de BR-leden voor een balans tussen doelstellingen, activiteiten en middelen (Ministerie van Defensie, 2023). Gezamenlijk heeft de men begin 2024 geconcludeerd dat de focus van de organisatie meer moet komen te liggen op hoofdtak 1 *“het beschermen van Nederlands grondgebied en dat van bondgenoten.”* (Parlement.com, z.d.).

3.2. Kwalitatief onderzoek en onderzoeksparadigma

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de beleving van topfunctionarissen met betrekking tot de veranderaanpak gericht op hoofdtak 1. Het is passend om kwalitatieve methoden te gebruiken voor dit doel, omdat kwalitatief onderzoek gericht is op het ontwikkelen en begrijpen van de betekenis en ervaringsdimensies van de sociale wereld (Fossey, Harvey, McDermott & Davidson, 2002, p. 717). Door rechtstreeks met mensen te praten is het mogelijk om een gedetailleerd begrip van hun werkelijkheid te krijgen (Creswell, 2007, p. 40).

Het onderzoeksparadigma interpretivisme past het beste bij het doel van dit kwalitatieve onderzoek, omdat de nadruk ligt op het begrijpen van sociaal gedrag van mensen en de interpretatie daarvan (Symon & Cassel, 2012). Hiervoor moet een hermeneutische benadering worden gehanteerd die veronderstelt dat sociaal gedrag het product is van de betekenissen en Intenties die actoren gebruiken.

3.3. Design en dataverzameling

In dit onderzoek is een enkelvoudige casestudy uitgevoerd binnen het Ministerie van Defensie, gericht op de gebeurtenissen tijdens de Topdag. Met een enkelvoudige casestudy is het mogelijk om een diepgaand inzicht te verkrijgen over de veranderaanpak van het ministerie. Zo biedt de focus op louter één casus de mogelijkheid voor een diepgaande analyse van de context, de betrokkenen en de uitkomsten. Om tot een dergelijk diepgaand en rijk begrip van de situatie te komen, wordt het aanbevolen om verschillende dataverzamelingsmethoden te gebruiken. Elke onderzoeksmethode kent zwakke en sterke kanten. In dit onderzoek is gebruikgemaakt van verschillende onderzoeksmethoden, namelijk semi-gestructureerde interviews, observatie, documentanalyse,

podcasts en het voeren van informele gesprekken. Door meerdere methoden te gebruiken compenseren de verschillende methodes elkaars zwakke kanten, waardoor de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek toenemen (Boeije & Bleijenbergh, 2019, p. 160). Dit heet ook wel methodetriangulatie.

In deze paragraaf licht ik de verschillende onderzoeksmethoden toe en geef ik per methode aan waarom deze relevant is voor het verkrijgen van bruikbare data voor het beantwoorden van mijn onderzoeksvraag.

3.3.1. Diepte-interviews

Bij semi-gestructureerd diepte-interviews kunnen respondenten hun verhaal goed kwijt en is er een mogelijkheid om door te vragen. Interviews zijn een relevante methode, omdat op deze manier sociaal gedrag beter kan worden begrepen (Boeije, 2014). Zo kan de onderzoeker respondenten vragen naar hun betekenissen, emoties en gevoel met betrekking tot de Topdag en de veranderaanpak.

Ik heb ter voorbereiding van de interviews die ik voor dit onderzoek heb afgenomen *sensitizing concepts* opgesteld, hierop gebaseerd heb ik vooraf vragen geformuleerd. Dit betekent dat in dit onderzoek sprake is van semi-gestructureerde interviews (Boeije, 2014). De volgende onderwerpen staan centraal in de topiclijst: de veranderaanpak, de communicatie over de Topdag, sensemaking, sensegiving en Mission Command. De onderwerpen uit de topiclijst (zie bijlage B) geven richting aan het interview (Boeije, 2014).

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn er in totaal 13 werknemers geïnterviewd. Er is een respondentengroep samengesteld van 10 topfunctionarissen die de Topdag hebben bijgewoond. Daarin is een evenredige verdeling gerealiseerd tussen militaire en niet-militaire werknemers. Het is belangrijk dat deze verdeling wordt geëvenaard, omdat civiele werknemers en militaire werknemers een andere achtergrond hebben. Daarnaast brengen beide soorten werknemers een ander soort expertise naar de tafel. De andere drie medewerkers zijn geïnterviewd omdat zij een belangrijke rol hebben gespeeld in de organisatie van de Topdag.

Tijdens de Topdag zijn de topfunctionarissen 's ochtend ingedeeld in groepen. Bij twee groepen heb ik kort mijn onderzoek kunnen toelichten en aangegeven dat ik die dag aanwezig was om te observeren. Ook heb ik vermeld dat ik van plan was om interviews in te plannen en dat geïnteresseerden zich hiervoor al konden melden. Naar aanleiding hiervan hebben twee respondenten zich gemeld. Na de Topdag heb ik van mijn aanspreekpunt voor de Topdag een overzicht gekregen van de deelnemers. Vervolgens heb ik eerst de deelnemers uit de groepen waar ik mijzelf had geïntroduceerd, gemaïld met een uitnodiging voor een interview. Ik kreeg al snel reactie van meerdere deelnemers dat ik een afspraak mocht maken via managementondersteuning. Na deze ronde heb ik telkens vijf deelnemers van de Topdag gemaïld, in acht nemend of het militairen of burgermedewerkers waren, totdat ik 10 interviews had ingepland.

De manier van steekproeftrekken die ik heb gebruikt is een doelgerichte steekproef (Bryman, 2021, p. 418). Dit houdt in dat ik bewust respondenten heb uitgenodigd waarvan ik dacht dat ze relevante inzichten en ervaringen konden delen in het kader van mijn onderzoeksvraag. Daarnaast heb ik

geselecteerd op bereidheid om deel te nemen aan het onderzoek, ik verwachtte namelijk dat respondenten die wisten wie ik was eerder bereid zouden zijn om een interview in te plannen.

De interviews met de deelnemers van de Topdag hebben gemiddeld 50 minuten geduurd. Ik heb geprobeerd alle interviews fysiek plaats af te nemen in de werkomgeving van de deelnemers, omdat dit zorgt voor meer betrokkenheid en het mogelijk maakt om non-verbale communicatie beter waar te nemen dan in een online omgeving. Dit is gelukt bij acht van de tien interviews. Ik ben dan ook afgereisd naar verschillende defensielocaties door heel Nederland. Ik werd door respondenten hartelijk ontvangen en ze gaven open antwoord op mijn vragen. De interviews vonden bijna altijd plaats in het kantoor van de respondent, wat een comfortabele setting bood. Ook naderhand is er met een aantal respondenten nog lang nagepraat, wat de openheid en toegankelijkheid van de respondenten illustreert. Sommige respondenten boden zelfs aan dat ik nog een afspraak kon maken indien ik nog hulp nodig had met mijn onderzoek.

Voor het inplannen van de interviews met de organisatoren van de Topdag heb ik opnieuw gebruik gemaakt van een doelgerichte steekproef (Bryman, 2021, p. 418). Ik heb respondenten uitgenodigd waarvan ik wist dat ze nauw betrokken waren bij de organisatie van de Topdag en waarschijnlijk bereid waren om een interview in te plannen. De interviews hebben allemaal plaatsgevonden in de werkomgeving van de respondenten. De interviews duurde gemiddeld 30 minuten. Ook door deze respondenten ben ik hartelijk ontvangen en allen gaven ze open antwoord op mijn vragen.

3.3.1.1. Foto-elicitering

Foto-elicitering is een interviewtechniek waarbij foto's worden gebruikt om aanvullende informatie te verkrijgen en om aandacht te schenken aan wat niet door het oog waarneembaar is, zoals emoties (Harper, 2002; Leonard & McKnight, 2015; Richard & Lahman, 2014). Er zijn verschillende manieren om foto-elicitering te gebruiken als methode. In dit onderzoek neem ik als onderzoeker afbeeldingen mee naar het interview zonder dat de foto's direct in verband staan met het onderwerp van dit onderzoek, ook wel gedecontextualiseerde foto's. De foto's heb ik tijdens het interview gebruikt in het kader van de 'Topdag', om het ijs te breken en om onderliggende waarden, overtuigingen en betekenissen van deelnemers te verkennen. Richard en Lahman (2014) wijzen op de voordelen van gedecontextualiseerde foto's, zoals dat het onderzoekers een logistiek simpele bron biedt voor het dieper doordringen tot het menselijke bewustzijn, dan door alleen woorden te gebruiken. Het vormt geen obstakel dat de foto's niet direct in verband staan met het onderwerp, omdat focus kan worden aangebracht met onderzoeksvragen die de onderzoeker aan de respondent stelt. Hierbij is het belangrijk dat de respondent in een leidende rol wordt geplaatst.

3.3.2. Observaties

Voor dit onderzoek is het van belang om de belevingswereld van de deelnemers van de Topdag goed te begrijpen. Ik heb daarom verschillende observaties gedaan voor dit onderzoek, zowel tijdens vergaderingen ter voorbereiding op de Topdag, als op de Topdag zelf. Door het doen van observaties kan het (sociale) gedrag van mensen worden geobserveerd en begrepen door middel van directe waarnemingen (Boeije & Bleijenbergh, 2019).

Tijdens de voorbereidende vergaderingen op de Topdag nam ik plaats aan tafel, net als de andere aanwezigen. De setting was formeel. Ik kreeg telkens de mogelijkheid om mezelf voor te stellen en

toe te lichten waarom ik aanwezig was. Men reageerde hier neutraal op en toen ik zei dat ze vooral moesten doen alsof ik er niet was, lachten ze. Dit verzoek werd opgevolgd, waardoor ik rustig kon observeren. Na afloop heb ik waar nodig een aantal vragen gesteld over concepten die mij belangrijk leken of ik niet begreep, zoals wat er werd bedoeld met 'Whole of society'.

Tijdens de Topdag voelde ik mij bij aankomst op locatie aanvankelijke gespannen, ongemakkelijk en klein doordat ik veruit de jongste was en iedereen die verder aanwezig was aanzienlijke ervaring en status had. Toen ik echter mijn scriptiebegeleider vanuit Defensie tegen het lijf liep, gleed de spanning en ongemak van mij af, omdat ze mij eraan herinnerde dat ik in mijn rol als onderzoeker een legitieme rol had. Tijdens de Topdag kon ik vrij rondlopen en met iedereen meeluisteren en, zoals genoemd in de paragraaf 'diepte-interviews', kreeg ik zelfs de mogelijkheid om mijn onderzoek kort toe te lichten bij een deel van de aanwezigen. Hier werd positief op gereageerd. Aan het einde van de dag had ik veel aantekeningen en een beter begrip van de perspectieven en ervaringen van de deelnemers.

3.3.3. Documentanalyse

Tot slot, heb ik verschillende vertrouwelijke en ongepubliceerde documenten geanalyseerd over de veranderaanpak van het Ministerie van Defensie. De analyse heeft plaatsgevonden ter voorbereiding op mijn observaties en voor de formulering van de probleemstelling en onderzoeksvraag van dit onderzoek. De informatie uit de documenten heeft voor mij bijgedragen aan het begrijpen van het éénpersoonsperspectief, en daarmee de sociale werkelijkheid van betrokken personen (Boeije & Bleijenbergh, 2019).

3.3.4. Informele gesprekken

Voor dit onderzoek heb ik gebruikgemaakt van informeel contact als bron van dataverzameling. Tijdens de oriënterende fase voor mijn afstudeeronderzoek heb ik met vier verschillende Defensiemedewerkers gesproken over interessante onderzoeksthema's. Na het kiezen van een onderzoeksthema heb ik met verschillende collega's uit het team van de SG gesproken om een diepgaander begrip te verkrijgen over de veranderaanpak van het ministerie. Daarnaast heb ik tijdens mijn onderzoeksproject met collega's uit mijn eigen team regelmatig contact gehad over mijn onderzoek. Ik heb het als prettig ervaren om mijn observaties en inzichten voor te leggen aan deze collega's, omdat ze al lang(er) werkzaam zijn bij het ministerie. Ik heb tijdens deze informele gesprekken verslag gelegd in mijn dagboek.

3.3.5. Podcasts

Ten slotte heb ik verschillende podcasts geluisterd ter verdieping van dit onderzoek. In bijvoorbeeld een aflevering van de podcast *ambities van morgen*, van Boer & Croon, gaat Sterre de Geus in gesprek met Maarten Schurink (Schieven, 2024). Deze podcast heeft mij geholpen om de veranderaanpak van het ministerie in de brede maatschappelijke context te plaatsen. Daarnaast heb ik geluisterd naar de podcast *Veldheren*, waarin oud generaals Peter van Uhm en Mart de Kruijff uitlichten wat de militaire positie van Nederland is op geopolitiek gebied. De podcasts hebben mij geholpen om de context waarin het ministerie verandering wenst door te voeren beter te begrijpen.

3.4. Datamanagement

Respondenten hebben voorafgaand aan het interview een informed consent formulier ondertekend. Door dit formulier te ondertekenen, geeft de respondent toestemming aan de interviewer om een audio-bestand op te nemen en notities bij te houden tijdens het interview. Daarnaast geeft de respondent ook toestemming voor het transcriberen van de audio-opname in een Word-bestand, zodat het nader geanalyseerd kan worden door de interviewer. Respondenten zijn geïnformeerd dat de transcriptie vernietigd wordt na een periode van 5 jaar, tenzij verlenging vereist is voor nader onderzoek. Het opnamebestand wordt gelijk na transcriptie verwijderd. Informatie waardoor de respondent geïdentificeerd kan worden, zoals leeftijd, is geanonimiseerd in het transcript. In de bijlage is het informed consent formulier terug te vinden (zie bijlage C).

3.5. Methoden van analyse

Om mijn onderzoek richting te geven heb ik een aantal sensitizing concepts (Boeije & Bleijenbergh, 2019) geformuleerd, waarvan ik verwachtte dat ze een rol zouden spelen in het analyseren en begrijpen van de ervaringen van mijn respondenten. Deze begrippen hebben een attenderende rol gespeeld in mijn interviews en observaties.

De verkregen data uit de interviews en mijn observaties heb ik gecodeerd in het programma Nvivo 14. Coderen is een manier om data te ordenen en te analyseren. Het analyseproces heb ik doorlopen volgens de handleiding van Saldaña (2013), zijn methode is binnen kwalitatief onderzoek veelal gebruikt en erkend. Het coderen bestond uit verschillende fases: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen. Tijdens het open coderen ben ik exploratief te werk gegaan. Het doel van deze stap is om zowel de data te ordenen als een diepgaand begrip te krijgen van de verkregen data (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Ik heb de data hiervoor meerdere keren doorgenomen om zo dicht mogelijk bij de belevingswereld van de respondenten te komen. Vervolgens heb ik de data opgesplitst in kleinere segmenten die zijn gelabeld met een code. In de tweede fase, axiaal coderen, heb ik gezocht naar relaties tussen de open codes en heb ik de verschillende open codes ondergebracht onder overkoepelende thema's (Saldaña, 2013). Met het ontstaan van overkoepelende thema's wordt een structuur aangebracht en worden interpretaties en betekenissen van de respondenten samengebracht (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Ten slotte heb ik selectief gecodeerd. In deze fase heb ik de overkoepelende thema's uit fase twee opnieuw geanalyseerd en verbonden aan mijn theoretische concepten welke naar voren zijn gekomen in mijn literatuuronderzoek (zie bijlage D). Het doorlopen van de verschillende coderingsstappen heeft ervoor gezorgd dat de complexe interacties en de onderliggende oorzaken, spanningen en processen uit de transcripten konden worden blootgelegd (Saldaña, 2013, p. 177).

Bij het open coderen zijn er bijvoorbeeld codes ontstaan, zoals 'gedeeld begrip' en 'rolbewustzijn'. Tijdens het axiaal coderen is vervolgens een overkoepelde label categorie gecreëerd, namelijk 'randvoorwaarden'. Ten slotte is bij het selectief coderen een koppeling gemaakt met de literatuur en is het label 'randvoorwaarden' ondergebracht bij het label 'elementen Mission Command'.

Dit kwalitatieve onderzoek heeft op een abductieve wijze plaatsgevonden (Boeije, 2014, p. 103). Bij abductie ga je als onderzoeker reflectief te werk met als doel een verklaring te vinden voor je bevindingen. Van tevoren worden er geen hypothesen opgesteld, in plaats daarvan schakel je als

onderzoeker constant tussen de literatuur en empirie om zo interpretatie vorm te geven. Hieruit volgt dat er gedurende de gehele onderzoeksperiode ruimte is voor aanpassingen. Daarom heb ik naar aanleiding van mijn bevindingen na het doorlopen van de verschillende codering stappen gezocht naar additionele literatuur. Zo had ik bijvoorbeeld 'Mission Command' al in mijn theoretisch kader staan en heb ik 'plurivocaliteit' als concept toegevoegd naar aanleiding van de input uit de interviews.

3.6. Kwaliteitscriteria

De traditionele criteria van betrouwbaarheid en validiteit, die worden gebruikt om de objectiviteit van onderzoek te beoordelen, zijn niet van toepassing op interpretatief onderzoek (Symon, Cassel & Johnson, 2016, p. 136). Het is immers volgens het onderzoeksparadigma interpretivisme niet mogelijk om objectiviteit te realiseren, omdat je als onderzoeker inherent deel uitmaakt van de sociale werkelijkheid die onderzocht wordt (Molendijk, 2019, p. 54). Mijn deelname heeft dan ook invloed op zowel de uitvoering van het onderzoek, als de hoe ik de resultaten interpreteer. Derhalve worden de passende alternatieve kwaliteitscriteria: geloofwaardigheid, ecologische validiteit, betrouwbaarheid, bevestiging en logische gevolgtrekking gehanteerd (Symon, Cassel & Johnson, 2016, p. 137). Hieronder beschrijf ik hoe ik deze kwaliteitscriteria heb gewaarborgd in dit onderzoek.

Geloofwaardigheid en ecologische validiteit

Het criterium geloofwaardigheid verwijst naar een hoge mate van overeenstemming tussen de probleemstelling van het onderzoek en wat daadwerkelijk wordt bestudeerd (Bryman, 2021, p. 273). Methodetriangulatie doet de geloofwaardigheid van een onderzoek toenemen (Boeije & Bleijenbergh, 2019, p. 160). In dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden van dataverzameling, zoals het voeren van informele gesprekken, het afnemen van semi-gestructureerde interviews en het doen van observaties. Deze methoden waarborgen een hoge ecologische validiteit, omdat ze dichtbij de sociale werkelijkheid blijven van de respondenten (Molendijk, 2019, p. 54). Dit zorgt ervoor dat mijn onderzoeksresultaten de sociale werkelijkheid representatief weergeven.

Betrouwbaarheid

Voor de betrouwbaarheid van dit onderzoek is de navolgbaarheid belangrijk (Bell & Bryman, 2006). In andere woorden, het moet duidelijk zijn hoe de onderzoeker tot de onderzoeksresultaten is gekomen. Ik heb verschillende stappen gezet om dit te realiseren. Ten eerste heb ik de gehanteerde methodologie uitgebreid beschreven en verantwoord. Daarnaast bewaar ik de transcripten van de interviews om de navolgbaarheid te waarborgen.

Confirmability

Doordat de onderzoeker deel uitmaakt van de sociale werkelijkheid die wordt onderzocht en geïnterpreteerd, is het aannemelijk dat er geen objectieve onderzoeksresultaten worden verkregen (Molendijk, 2019, p. 54). Om *confirmability* te bereiken moet er daarom sprake zijn van reflectie door de onderzoeker op zijn/haar rol tijdens het onderzoeksproces, zodat er inzicht kan worden verkregen hoe dit van invloed is geweest op het onderzoeksproces, de onderzoeksresultaten en conclusies uit het onderzoek (Nowell, Norris, White & Moules, 2017, p. 3). Om tot *confirmability* te

komen heb ik een dagboek bijgehouden waarin ik zowel mijn intellectuele en persoonlijke ervaringen gedurende het scriptieproces heb opgeschreven (Mills, 2000). Dit bestand heeft het voor mij mogelijk gemaakt om te reflecteren op mijn denkproces en de verwevenheid te doorgronden van verschillende aspecten uit mijn leven in relatie tot de probleemstelling van dit onderzoek.

In bijlage E 'Researcher Identity Memo' deel ik een korte uiteenzetting van mijn doelen, ervaringen, aannames, gevoelens en waarden die ik heb geïdentificeerd die relevant zijn voor dit onderzoek. Deze bijlage is opgesteld naar aanleiding van een oefening van Maxwell (2008, p. 247). Het doel van de bijlage is voor dat de lezer beter inzicht krijgt in hoe en waarom ik beslissingen heb genomen, om zo de *confirmability* te waarborgen.

Overdraagbaarheid

Overdraagbaarheid verwijst naar de mate waarin de resultaten relevant zijn en kunnen worden gebruikt in verschillende contexten (Bakker & De Boer, 2021, p. 92). Om te zorgen dat andere onderzoekers kunnen bepalen of de resultaten uit dit onderzoek overdraagbaar zijn, is het noodzakelijk om dichte beschrijving te verstrekken (Nowell et al., 2017, p. 3). "Hieronder verstaan we gedetailleerde en specifieke beschrijvingen van relevante omstandigheden, situaties en gedrag" (Boeije & Bleijenbergh, 2019, p. 181). Aangezien in verschillende hoofdstukken van deze scriptie de onderzoeksomstandigheden uitgebreid zijn toegelicht, acht ik andere onderzoekers in staat te hebben gesteld om te oordelen hoe overdraagbaar de onderzoeksresultaten van dit onderzoek zijn.

4. Resultaten

Topfunctionarissen spelen in de veranderaanpak van het Ministerie van Defensie een belangrijke rol als eerste schakel, om de verandering in gang te zetten. De context waarin de verandering moet plaatsvinden is complex. Het speelveld waarbinnen het ministerie opereert, bestaande uit onder andere een onstabiele geopolitieke situatie en (politieke) spelers met verschillende belangen, vraagt om een adaptieve organisatie. Daarnaast maakt de interne diversiteit en complexiteit binnen het ministerie het doorvoeren van verandering extra uitdagend. Zo is het Ministerie van Defensie opgebouwd uit verschillende commando's, elk met een grote diversiteit aan functies en specialisaties. Binnen deze commando's werken zowel burgermedewerkers als militairen samen, wat een mix aan perspectieven en werkwijzen met zich meebrengt. Het ministerie wil ruimte geven maar probeert met de hernieuwde prioritering op hoofdtak 1 ook te sturen, volgens de filosofie van Mission Command. Om de efficiëntie en effectiviteit van de veranderaanpak met Mission Command van het ministerie beter te begrijpen, is het doel van dit onderzoek om inzicht te krijgen in welke betekenis topfunctionarissen van het Ministerie van Defensie geven aan de veranderaanpak.

In dit hoofdstuk wordt allereerst ingegaan op het doel van de Topdag en de beleving van de deelnemers. De beleving van deelnemers geven inzicht in welke manieren de Topdag van invloed is geweest, waaronder de War Game die is ingezet als middel van sensegiving. Daarna wordt er aandacht geschonken aan hoe respondenten betekenis geven aan de veranderaanpak in de huidige context en denken over Mission Command. Er wordt in dit onderdeel van de resultaten extra aandacht besteed aan hoe en wat voor een sensemaking heeft plaatsgevonden, door te kijken naar ervaren emoties en gevoelens van respondenten. Hierdoor ontstaat een beeld van hoe de Topdag van invloed is geweest op de deelnemers. Door dit beeld te schetsen, kan worden begrepen hoe de Topdag zich verhoudt tot de veranderaanpak. Vervolgens is er aandacht voor het vermogen van deelnemers om de vertaalslag te maken van de noodzaak tot verandering, naar hun eigen rol binnen de verandering. Ten slotte wordt ingegaan op het vertrouwen tussen medewerkers en het vertrouwen van de medewerker in de organisatie met betrekking tot de veranderopgave. Hierbij komen interne uitdagingen aan het licht.

4.1. Intent en gedeeld begrip

4.1.1. Topdag

De Topdag van 5 april 2024 was een belangrijke dag om het verhaal van de verandering neer te zetten en de topfunctionarissen te inspireren. Zo is de dag georganiseerd om de herprioritering van hoofdtak 1 over te brengen en medewerkers te stimuleren daarop te gaan handelen.

Respondenten uit de organisatie van de Topdag is gevraagd naar het doel van de Topdag en de manier waarop ze dit doel wilden bereiken. De Topdag had voor de organisatoren twee hoofddoelen: informeren en ontmoeten. Dit onderzoek richt zich op het doel informeren en dan in het bijzonder het informeren over de context van hoofdtak 1 waarin de organisatie opereert en haar bekwaamheid om daarop te reageren. De organisatoren hebben met deze doelstelling een War Game op het programma gezet. Tijdens het spel moesten deelnemers in groepjes vragen beantwoorden over hoe het ministerie moest reageren op verschillende oorlogsscenario's. Er was voor elk scenario een kort 'journaalbericht' gemaakt om het scenario te schetsen. Door het spelen

van het spel werd gepoogd de boodschap tastbaar te maken en het gevoel dat het ministerie nu niet klaar was voor een eventueel oorlogsscenario mee te geven.

“Ik denk dat een War Game een laagdrempelige manier is van een situatie creëren waar mensen zich in kunnen verplaatsen. Dus als jij een filmpje krijgt of een soort van nieuwsbericht, kijk dit is er nu gaande. Dan creëert dat een goed gevoel van urgentie, omdat je dat met beelden en met spraak ziet hè.” (Respondent 13)

De respondenten is gevraagd hoe ze het spelen van de War Game hebben ervaren. Alle respondenten lieten weten positief te zijn over de opzet van het spel en verwezen veelal naar het confronterende effect van de journaalvideo's. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van onderstaand citaat.

“De manier waarop dat gebracht werd, we konden er ook niet meer omheen. Je kon je niet verstoppen, want we zaten in die kleine groepjes, dus je moest wel.” (Respondent 3)

De gecreëerde confrontatie heeft de respondenten aangezet tot sensemaking. Respondenten gaven aan dat de opzet van de kleine groepjes ervoor zorgde dat ze actief betrokken waren bij het spel. Uit de interviews met leden van de organisatie van de Topdag kwam unaniem naar voren dat ze tevreden waren over het verloop van de War Game en ze oprechte betrokkenheid hebben gezien.

De groepjes bestonden uit zowel militaire- als niet-militaire medewerkers. Respondenten vertelden dat het verschil tussen burgermedewerkers en militair feitelijk volgt uit de verschillende achtergronden, zo zijn militairen getraind om te reageren op oorlogsscenario's, in tegenstelling tot burgermedewerkers.

Ze lieten weten dat de verschillende achtergronden van medewerkers een toevoeging vormden op de groepsdiscussies.

“Het is denk ik een goede opzet, want je hebt gemixte teams, dus je mensen kijken met een andere bril, zeg maar naar naar hetzelfde probleem, hè? Dat merk je al in het kleine groepje waar je zelf in zat. Je krijgt daar dan een goede uitwisseling van ideeën en standpunten.” (Respondent 4)

De verschillende standpunten stimuleren deelnemers om actief na te denken over de rol van de organisatie in de scenario's, wat de betekenisgeving aan de situatie heeft versterkt. Om een completer beeld te krijgen van stimulerende factoren voor sensemakingprocessen, is respondenten gevraagd welke emoties en gevoelens ze hebben ervaren tijdens de War Game. Emoties en gevoelens vormen namelijk een integraal onderdeel van betekenisgeving.

4.1.2. Emotie en gevoel

Vragen over emoties vonden de respondenten moeilijk om te beantwoorden. Mensen zochten naar duiding en vroegen aan mij wat ik wilde horen. De respondenten hebben in hun antwoorden geen emoties omschreven, in plaats daarvan maken ze veelal gebruik van het woord 'gevoel'. Zo benoemt respondent 5 het effect van het spelresultaat op haar als persoon. Ze omschrijft dat het spel positieve energie gaf en het ook fanatisme opriep. De positieve connotatie die aan haar ervaringen

verbonden is, komt tot uiting maar expliciete emoties worden niet direct benoemd. Dit zie je ook terug in het antwoord van respondent 3, die aangeeft dat ze ‘erkenning’ voelt van de politieke besluitvorming die hoofdzakelijk plaatsvindt Den Haag. Dit komt doordat ‘Den Haag’ volgens haar inziet dat zaken rondom hoofdtak 1 besproken moeten worden.

Één respondent liet weten dat hij/zij geen emoties heeft ervaren tijdens de ochtendsessie. Dit is volgens respondent 1 te verklaren doordat militairen gewend zijn om scenario’s te oefenen en daar rationeel op te reageren (informeel gesprek, 30 maart 2024).

Onderzoeker: “Kwamen er ook bepaalde emoties bij kijken?”

Respondent 1: “Nee”.

De vraag over wat de respondenten hebben gevoeld tijdens de ochtendsessie, werd direct begrepen en de respondenten formuleerden een duidelijk antwoord op de vraag. De verschillende scenario's die met de journaalbeelden werden geschetst, riepen bij de respondenten vooral een sterk gevoel van urgentie op. Dit gevoel van urgentie volgt onder andere uit gevoelens van onbehagen en onwetendheid. Respondenten werden deels verrast door hun eigen onwetendheid maar ook door de onwetendheid van anderen over hoe er gehandeld moet worden in de verschillende situaties.

“Onwetendheid. Wie is er eigenlijk de baas in Nederland als er zo iets gebeurt? Heeft de BV Nederland nog iets te zeggen over de eigen luchtverdedigingscapaciteit? Bijvoorbeeld, sturen we die luchtverdedigings capaciteit allemaal naar Polen, en laten we Den Helder en Rotterdam voor wat het is? Die onwetendheid van wat er zou gebeuren in een complete verrassing, dat was wat mij het meeste bezighield aan het begin van de dag.” (Respondent 1)

De onbekendheid bij de deelnemers zelf en die van collega’s over processen en reglementen die van toepassing zijn op de scenario’s in de War Game, onderstreept extra de urgentie om stappen te gaan zetten.

“Daar moet eigenlijk nog heel veel gebeuren, niet alleen binnen Defensie, maar ook in de Nederlandse samenleving om er klaar voor te gaan zijn. Dit zorgde voor enig gevoel van onbehagen bij mij. Maar eigenlijk zorgt dat gevoel voor onbehagen ook dat je dan wel wat meer actie gedreven wordt.” (Respondent 7)

Uit de reacties van de respondenten blijkt dat deelnemers de noodzaak voelen om in actie te komen. Er heerst dus consensus over dat het een grote veranderopgave is voor het Ministerie van Defensie om binnen vijf jaar gereed te worden voor hoofdtak 1. Er is een veranderaanpak, volgens de militaire filosofie Mission Command opgesteld. Het bijbehorende Commander’s Intent legt de veranderaanpak uit. De volgende stap is dat je mensen vraagt om het anders te gaan doen in lijn met dit Intent.

4.1.3. Gedeeld begrip veranderaanpak

Respondenten is gevraagd om de veranderaanpak in eigen woorden uit te leggen. De focus lag hier op het onderzoeken van de betekenis die topfunctionarissen tot nog toe hebben toegekend aan de

‘veranderaanpak’. Het viel op dat respondenten vaak vroegen om verduidelijking van de vraag, omdat er heel veel veranderingen lopen binnen het ministerie. Het begrip ‘veranderaanpak’ riep dus niet direct het verhaal op zoals opgesteld door de Defensietop. Bij sommige respondenten was het nodig om de woorden ‘sneller, soepeler en slimmer’ te noemen om ze een zetje in de goede richting te geven. De antwoorden bevatten overeenkomsten, maar de nadruk lag bij iedereen net anders in het verhaal. Respondenten legden de aanpak uit als een Intent, standpunt of verhaal.

“Als ik nou zeg ben ik bekend mee. Ja, in grote lijnen wel zeker het soepeler worden, WD40 [dit is een smeermiddel dat als metafoor wordt gebruikt door de SG] ben ik bekend mee. Wat we nou precies aan het doen zijn om ons voor te bereiden op een oorlog, daar krijg ik wel wat van mee. Maar ik weet niet of ik daar het complete beeld van heb.” (Respondent 1)

“Maar er ligt geen coherent narratief, zoals dat dan tegenwoordig heet. Er is geen eenduidig verhaal en daar lopen we gewoon ontzettend tegen aan.” (Respondent 10)

De veranderaanpak wordt volgens het gedachtegoed van Mission Command geïmplementeerd, door gebruik te maken van een Intent. Uit de interviews is gebleken dat zowel militaire - als burgermedewerkers bekend zijn met de werkwijze en de randvoorwaarden. Er bestaat consensus over het feit dat Mission Command kan worden gebruikt indien er wordt voldaan aan de randvoorwaarden voor het gebruik. Denk hierbij aan gedeeld begrip, rolbewustzijn en vertrouwen.

“Ik denk dat het niet zozeer in de toepasbaarheid zit. Ik denk dat de toepasbaarheid er altijd in iedere situatie is. Je moet alleen wel rekening houden met de randvoorwaarden die je nodig hebt voor Mission Command.” (Respondent 1)

De respondenten is gevraagd of ze weten wat het Intent is van de SG. Een deel van de respondenten is onbekend met het Intent, het andere deel focust op de stappen van Mission Command in het Intent en niet zozeer de boodschap. Deze groep is van mening dat het Intent niet volgens de richtlijnen is opgesteld. Zo stellen ze dat het Intent te lang is, onduidelijk is en het niet alle onderdelen (endstate, purpose en method) bevat. Dit standpunt wordt geïllustreerd aan de hand van onderstaand citaat:

“Als ik een Intent militair beschrijf: Purpose, method, endstate. Dus wat is het doel wat je wilt bereiken? Langs welke wegen kom je daar? De methode om dat doel te bereiken, beschrijft die eens. En als je het doel hebt bereikt, hoe ziet dan die eindsituatie eruit? En dan heb je die doelen bereikt, maar waarom is dat dan belangrijk? Die drie die zijn nog niet heel samenhangend beschreven en we kunnen met z’n allen raden naar die endstate hoe die eruit moet zien.” (Respondent 8)

Het ontbreken van een eenduidig narratief kan worden gezien als een aanvulling op de interne uitdagingen. Als er geen gedeeld begrip bestaat onder topfunctionarissen kan dit leiden tot een gebrek aan coördinatie in de veranderaanpak, wat kan zorgen voor verwarring en misverstanden onder medewerkers.

Naast dat respondenten wijzen op het ontbreken van een heersend narratief over de veranderaanpak, wordt het verschil in achtergrond genoemd tussen militair en burgermedewerker. Respondenten zijn van mening dat dit invloed heeft op iemands perspectief. Met andere woorden, dit heeft gevolgen voor hoe een individu betekenis toekent, ieder individu heeft immers een eigen referentiekader.

“Ja, nou, daarom maak ik hem kleiner, dus als je een militaire operatie hebt, dan heb je een officierskorps dat is gevormd op een militaire academie die hebben van oudsher vier jaar met mekaar hetzelfde geleerd gekregen en dezelfde cultuur meegemaakt en dezelfde denkwijze. En die kennen de drills dus als je tegen ze zegt: het gaat over aanvalsdoel 'aap' en, dit zijn de grenzen waarbinnen je je begeeft, dit is je tegenstander, maak een plan en je weet wat je binnen een bepaalde tijd moet hebben bereikt. Dan hoef je niet te vertellen hoe dat moet, want die ondercommandant die is getraind in een denkwijze die jij als commandant ook hebt, dus dat wat hij doet.” (Respondent 8)

Respondent 10, een burgermedewerker, is van mening dat de ongelijkheid in achtergrond tussen een militair en een niet-militair, niet alleen voor andere betekenisgeving kan zorgen maar ook kan zorgen voor ongelijke verhoudingen. De respondent beargumenteert dat bij de toepassing van een militaire filosofie militairen een dominante rol aannemen in discussies over de veranderopgave. Mission Command is immers onderdeel van militaire training. Hierdoor hebben militairen doorgaans een diepgaander begrip van deze filosofie in vergelijking met burgermedewerkers. Deze discrepantie in inzicht beïnvloedt de machtsverhoudingen.

“Dus het Commanders Intent, als het iets anders is dan dat je een strategische doelstelling formuleert. Ja dan raak je mij kwijt. Dan gaan ze elkaar een beetje vliegen afvangen, wat het dan precies betekent. En dan krijg je die. Ja, die militairen worden dan groter in de discussie. Niet dat ik zielig ben in de discussie, maar het raakt mij niet.” (Respondent 10)

4.1.4. Samenvatting

Tijdens de Topdag hebben deelnemers door het spelen van een War Game ervaren hoe de gereedstelling van de organisatie is met betrekking tot hoofdtak 1. De discussies over diverse scenario's deden deelnemers inzien dat er nog veel moet gebeuren om klaar te zijn voor een eventueel oorlogsscenario. Om de noodzakelijke verandering door te voeren is er een veranderaanpak opgesteld. Deze veranderaanpak is uitgelegd in de vorm van een Commander's Intent, welke volgens de militaire filosofie, Mission Command, wordt geïmplementeerd. Mission Command kent bekendheid onder zowel militaire, als civiele medewerkers. Er is kritiek op het Intent van de SG, dat als te lang en onduidelijk wordt ervaren. Dit gebrek aan duidelijkheid en de verschillen in achtergrond tussen militairen en burgermedewerkers zorgen voor uiteenlopende betekenisgeving waardoor er geen sprake is van een gedeeld begrip.

4.2. Rolbewustzijn

4.2.1. Rol van de topfunctionaris

Tijdens de Topdag is naast het informeren van de deelnemers over de huidige context waarin de organisatie opereert en haar bekwaamheid om daarop te reageren, de nadruk gelegd op het

systeem waar de deelnemers onderdeel van zijn. De vraag werd gesteld wat men op dit moment kan doen om veranderingen in gang te zetten.

Zowel militairen als burgermedewerkers gaven tijdens de interviews terug te worstelen met hun eigen rol in de huidige veranderaanpak. Doordat er geen eenduidig verhaal is over wat de veranderaanpak precies is en het Intent niet alle kenmerken omvat, is rolduidelijkheid en hiermee rolbewustzijn lastig. Zo wisten militairen voorheen duidelijk wat hun taak is in tijden van oorlog en is dat momenteel niet het geval.

“Al die mensen die er zijn, dat waren bijna allemaal vijftigers [...] En, die hadden allemaal de oorlog meegemaakt als militair, en die wisten dan wat hun oorlogsfunctie was. [...] En die militairen waren nu ook helemaal in verwarring, want die zeiden ik heb geen idee wat ik moet gaan doen als militair. Ik dacht dat wij als burgers dat niet wisten bij Defensie. Ik weet namelijk niet of ik juist wel naar mijn werk moet komen als er oorlog is of moet ik juist niet naar mijn werk komen? Geen idee. Maar voor de militair was het ook nog onduidelijk.” (Respondent 10)

Tijdens de Topdag is aandacht besteed aan het ‘rolbewustzijn’ door deelnemers een uur de tijd te geven om vragen te beantwoorden over rolbewustzijn. Er was geen sprake van ondersteunend beeldmateriaal, zoals in de ochtend. In de interviews heb ik de respondenten gevraagd hoe ze dit uur hebben ervaren. Het viel op dat waar respondenten vol enthousiasme spraken over de War Game, ze niet enthousiast spraken over de middagsessie. Al zagen ze er wel het nut van in.

Uit de interviews kwam naar voren dat het uur divers is besteed. Zo lieten vijf respondenten weten dat ze niet het hele uur hebben gebruikt om te praten over het onderwerp. Doordat er minder sprake was van betrokkenheid van de deelnemers is de kans groot dat er minder sensemaking heeft plaatsgevonden in de middagsessie dan in de ochtendessie. Betrokkenheid motiveert mensen om informatie grondig te verwerken en deel te nemen in discussies. Hierdoor bestaat er een grote kans op het verkrijgen van nieuwe inzichten en betekenis. Deswegen is betrokkenheid belangrijk bij sensemaking.

“Je zat, dat is ook wel echt zo besproken. [...] Er was wel vrij veel tijd voor uitgetrokken, dus op een gegeven moment merk je dat ja hè. Na 3,4 voorbeelden ongeveer is het ook wel weer klaar.” (Respondent 5)

Bovenstaand citaat illustreert een sfeer van gedeeltelijke betrokkenheid. Dit komt overeen met mijn observaties van deze sessie tijdens de Topdag. Een deel van de topfunctionarissen nam deel aan het gesprek en een deel niet. Deelnemers oogde moe of afgeleid. Het viel op dat gesprekken vaak niet gingen over wat iemand als individu kon ondernemen, maar vooral wat hem of haar in de weg zat. Er werd opnieuw verwezen naar de ‘zorgwekkende’ organisatiecontext en interne uitdagingen buiten de macht van de topfunctionaris. Deelnemers konden moeilijk loskomen van de scenario’s die in de ochtend zijn gepresenteerd.

Mijn observaties werden bevestigd tijdens mijn interviews met de organisatie van de Topdag. Logischerwijs was de organisatie minder tevreden over het verloop van de middagsessie.

“Ik denk in algemene zin prima, maar je zag wel een groot verschil tussen de groepen, [...] waar bepaalde groepen waren heel open en eerlijk naar elkaar wat ze dan zelf konden doen en andere groepen bleven een beetje hangen van ja, maar als organisatie... ja dus die vonden het ook moeilijk om dat door te vertalen naar zichzelf of wilden zichzelf niet helemaal blootgeven...? (Respondent 11)

Door de gemengde betrokkenheid loopt sterk uiteen hoeveel sensemaking er bij topfunctionarissen heeft plaatsgevonden en in hoeverre ze goed hebben nagedacht over welke stappen ze zelf kunnen zetten om bij te dragen aan het gereed worden van de organisatie om hoofdtak 1 goed uit te kunnen voeren.

4.2.2. Rolverschuiving van het Ministerie van Defensie

Daar waar respondenten soms moeite hadden met het maken van de vertaalslag van de veranderaanpak naar hun eigen rol, wisten ze goed aan te geven welke uitdagingen Defensie als organisatie heeft. Externe uitdagingen kenmerken zich door diverse dynamieken die van invloed zijn op de werking en het beleid van het Ministerie Defensie, en grotendeels buiten de directe invloed van de organisatie liggen. De volgende uitdagingen worden in dit hoofdstuk besproken: geopolitieke afhankelijkheid, houding van de Nederlandse samenleving en civiele wet- en regelgeving. De externe uitdagingen dwingen het ministerie tot een rolverschuiving, waar de focus niet meer op hoofdtaken 2 en 3 ligt, maar verschuift richting hoofdtak 1.

Om hoofdtak 1 goed uit te voeren wordt breed erkend dat de Nederlandse krijgsmacht nauw samen dient te werken met internationale partners, vanwege haar relatief kleine omvang. De samenwerking met andere landen, en in het bijzonder met NAVO-lidstaten, is belangrijk om de effectieve vijanden af te kunnen schrikken. Deze specifieke internationale samenwerking wordt door alle respondenten minstens eenmaal genoemd in deze omschreven context. Volgens respondenten dient deze samenwerking niet alleen als afschrikking mechanisme, maar biedt ook toegang tot het delen van middelen en expertise. Zo zou het Ministerie van Defensie afhankelijk zijn van zowel de nationale als internationale politieke besluitvorming voor bijvoorbeeld het toekennen van budget en strategische richtlijnen.

In het kader van hoofdtak 1 wordt deze politieke afhankelijkheid als een uitdaging gezien, omdat zowel binnen de nationale als internationale politiek het uitdagend kan zijn om aandacht te krijgen voor het onderwerp in kwestie. Dit houdt ook verband met de houding van de Nederlandse samenleving tegenover de huidige geopolitieke situatie en het urgentiegevoel wat men daarbij ervaart.

“De prio binnen de regering ligt niet bij hoofdtak 1, dat is wat ik merk, wij roepen het heel hard vanuit Defensie. Je vindt wel af en toe gehoor, maar de gemiddelde Nederlander en de gemiddelde politicus is er niet mee bezig. Niet zoals wij het nu voorzien, terwijl de signalen er echt wel zijn dat je er druk over moet maken. Maar ik denk dat we uiteindelijk gewoon. Nou ja, heel pessimistisch maar te laat komen dan.” (Respondent 5)

De toenemende vraag naar transparantie en publieke verantwoording vanuit de samenleving staat tegenover het creëren van een ‘snellere’ krijgsmacht. Eén van de respondenten illustreert dit dilemma door te verwijzen naar dat er nog steeds verschillende interne onderzoeken lopen naar het

mortierongeval dat in 2016 in Mali heeft plaatsgevonden. Volgens haar is het belangrijk om dit soort interne onderzoeken zoveel mogelijk te beperken zodat de nadruk niet louter ligt op wat er mis gaat in de organisatie. Als de nadruk hier te veel op blijft liggen kan dit afbreuk doen aan het vertrouwen van medewerkers en dit kan leiden tot ongewenste voorzichtigheid binnen Defensie. Als de krijgsmacht sneller en slimmer en het ministerie soepeler wilt werken vraagt dit namelijk om vertrouwen en initiatief.

“Natuurlijk moet je van tevoren nadenken als je een keuze maakt. Maar ik denk dat bij ons de angst om een verkeerde keuze te maken soms erg kan overheersen.” (Respondent 5)

Naast de vertragende werking van toenemend toezicht, wijzen veel ambtenaren op het spanningsveld tussen de doelstellingen van het Ministerie van Defensie en de civiele wet- en regelgeving waar men zich aan dient te houden.

“Wat is er mogelijk in de Nederlandse wetgeving, hè? Wat is er al voorhanden in de relatie tot de oorlogswet die intreedt op het moment dat je echt een oorlog bent? Want dat betekent dat de krijgsmacht snel moet kunnen handelen.” (Respondent 8)

Momenteel lopen er verschillende initiatieven om te onderzoeken wat er mogelijk is binnen civiele wet- en regelgeving en waar er uitzonderingen kunnen worden gemaakt voor het Ministerie van Defensie, zowel in vreedstijd als in oorlogssituatie.

4.2.3. Samenvatting

Tijdens de Topdag is de nadruk gelegd op het rolbewustzijn van topfunctionarissen in de veranderaanpak. Zowel militairen als burgermedewerkers geven aan te worstelen met hun rol door een gebrek aan duidelijkheid in de veranderaanpak. Doordat de deelnemers hoofdzakelijk bezig waren met het duiden van de rolverschuiving van het Ministerie van Defensie in een eventueel oorlogsscenario en uitdagende factoren, vond er minder sensemaking plaats rondom de individuele rol duidelijkheid van de medewerker.

4.3. Vertrouwen

De gekozen implementatiemethode, Mission Command, vraagt om de aanwezigheid van een aantal randvoorwaarden, waaronder vertrouwen. Uit de interviews komen twee punten dominant naar voren die een uitdaging vormen met betrekking tot vertrouwen in elkaar en vertrouwen in de organisatie: de organisatiecultuur en de regelgeving omtrent besluitvorming. In deze paragraaf ligt ik beide punten toe aan de hand van citaten uit de interviews.

4.3.1. Cultuur

In de Defensievisie 2035 en andere beleidsdocumenten, zoals de Defensienota 2022, wordt benadrukt dat de gesloten cultuur die binnen Defensie heerst niet meer past bij de huidige tijdgeest (Ministerie van Defensie, 2020b; Ministerie van Defensie, 2022). Zo wordt de noodzaak tot cultuurvisie ook genoemd in de veranderaanpak. Er wordt gewezen op het bestaan van verschillende culturen binnen verschillende krijgsmachtonderdelen en dat er onderlinge competitie heerst. Dit

doet afbreuk aan het vertrouwen binnen de organisatie. Deze rivaliteit uit zich bijvoorbeeld bij de toewijzing van budgetten. Door uiteenlopende belangen van DO'en is er niet altijd sprake van onderling vertrouwen. Onderstaand citaat illustreert goed de spanningen tussen de Defensieonderdelen en de vergankelijkheid van vertrouwen.

“Zeker ja. Want vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Het gaat en komt met golven, de SG is een jonge SG. Dus ik geloof best wel dat hij het beste voor heeft met de organisatie. Maar er gebeuren zaken waardoor vertrouwen weggaat als die niet goed uitgelegd worden. Een voorbeeld: we hebben geld, we kunnen op dat moment de F35 kopen en dat doen we. Alleen die F35 hebben we volgens de netto planning helemaal niet nodig. NATO zegt dan dat je bijvoorbeeld meer grond nodig hebt. Wij Nederland kopen een F35 toevallig is de CDS een luchtmachter. Welk beeld geeft dat?” (Respondent 2)

Door de verschillende culturen en interne competitie is het idee dat Defensie één organisatie is waar iedereen hetzelfde doel nastreeft dan ook twijfelachtig. De kloof tussen ‘Den Haag’, waar de politieke besluitvorming en beleidsvorming hoofdzakelijk plaatsvindt, en de rest van de organisatie wordt expliciet genoemd. Dit benadrukt extra deze interne uitdaging. Medewerkers voelen zich regelmatig niet begrepen of gezien door ‘Den Haag’. Sommige respondenten vragen zich af of beslissingen die worden genomen in Den Haag, maar ook in hun eigen krijgsmachtonderdeel altijd in het beste belang van de gehele organisatie en haar hoofdtaken liggen.

“Ik ben heel erg van verbinden. Maar heel veel besluiten die genomen worden, zijn of voor de landmacht of tegen de luchtmacht en dan gaat het met name over de verdeling van gelden. Dat als ik het krijg dat de ander het niet krijgt. En in de framing zetten we onderzeeboten tegen straaljagers af. [...] Zo zit er altijd een soort van zero sum game en dat maakt het in deze organisatie, denk ik soms best wel heel lastig. En waarbij het algemeen belang voor Nederlands dan misschien niet het allerhoogste belang is, maar meer het belang van je eigen operationeel commando of je eigen organisatie.” (Respondent 3)

Bovenstaand citaat benadrukt de interne competitie binnen Defensie, wat ervoor zorgt dat medewerkers gefocust zijn op hun eigen DO in plaats van het algemene belang van de organisatie. Dit zorgt voor verdeeldheid.

Naast de interne competitie, blijkt uit de reacties van respondenten dat de sociale veiligheid op de werkvloer niet altijd goed is. Deze opmerkingen zijn in lijn met de onderzoeksuitkomsten van intern onderzoek (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2017). Dit is uitdagend, omdat voor een succesvolle toepassing van Mission Command medewerkers erop moeten kunnen vertrouwen dat ze fouten kunnen maken en hier niet hard op worden afgerekend (Storr, 2003). Onderstaand citaat uit het interview met respondent 7 geeft weer dat dit vertrouwen niet altijd blijkt uit het handelen van de organisatie.

“Nu zijn er Kamervragen gesteld over basecamp of zoiets hè? Daar is een iemand die heeft een leuk project ergens bedacht en er zit iets in met een ijsbad. Rondom dat bad van meneer Hof is gedoe ontstaan ook in Amerika, dus een ijsbad is medisch onverantwoord en dat soort zaken. En dan begint het naming een shaming. Want welke idioot heeft dat basecamp dan goedgekeurd? [...] als wij meer

willen dat wij minder mensen afrekenen op tenminste als wij het het minder van belang zouden moeten willen vinden 'hoe' het hoe tot stand is gekomen, moet je ook niet zo snel op zoek gaan als organisatie naar een 'schuldige'." (Respondent 7)

Om te illustreren dat topfunctionarissen niet altijd vertrouwen ervaren, heb ik gekozen voor een lang citaat. Uit de transcripten bleek dat respondenten veel woorden gaven aan het onderwerp vertrouwen, zo gaven ze vaak een voorbeeld om hun standpunt te onderbouwen. Dit wijst erop dat het onderwerp gevoelig ligt, maar het ook een cruciaal thema is binnen Defensie.

4.3.2. Regelgeving omtrent besluitvorming

De uitspraken over de organisatiecultuur zijn onlosmakelijk verbonden met de opmerkingen over de regelgeving omtrent besluitvorming. Respondenten geven aan dat alles zo is ingeregeld dat je dingen moeilijk alleen kunt doen en snel handelen niet mogelijk is. Het aanpassen van de regelgeving en beslissingsbevoegdheden is echter een gevoelig punt en komt erg lastig op de agenda (Informeel gesprek, 28 mei 2024).

"We hebben wel eens eerder projecten gehad waarbij de doelstelling was regelgeving te schrappen. Als je een nieuwe regeling had, moest je twee oude schrappen. Er komt alleen maar bij. Je ziet dat het heel makkelijk is om nieuwe regels op te schrijven. En heel moeilijk is om oude oude regelgeving te verdwijnen." (Respondent 4)

Naast dat het toezicht houden en voorkomen van fouten is ingeregeld in de regelgeving van de organisatie, laten werknemers elkaar ook niet vrij. Er is veel sociale controle. Dit blijkt uit bovenstaand citaat van respondent 7 over Kamervragen, maar ook uit het citaat van respondent 9:

"Ja wantrouwen is misschien een heel groot woord, maar we willen wel graag van elkaar weten wat we doen. Ja dus dat dat mag je gebrek aan vertrouwen noemen, en daar moet je dus in investeren." (Respondent 9)

Naast dat je lastig individueel beslissingen kunt nemen, wat in de weg kan staan van het 'sneller' worden als krijgsmacht, heeft de Bestuursstaf binnen de organisatie momenteel het mandaat om belangrijke beslissingen te nemen. Door de tijd heen is het mandaat steeds meer gecentraliseerd, ten gevolge van bezuinigingen.

"Ja omdat het heel erg centraal is en je moet nu veel meer decentraal gaan doen. [...] We hebben dat stuk [...] waarin alle mandaten zijn beschreven voor de directeuren in Den Haag, maar ook voor de DO-commandanten en die moet je eigenlijk gaan herschrijven waarin je echt kritisch gaat kijken. Wat kan ik allemaal als mandaat bevoegdheden op een lager niveau neerleggen? Daar begint het volgens mij mee, want als die niet veranderen, dan kunnen we tegen elkaar zeggen dat we meer ruimte geven." (Respondent 4)

Respondenten, waaronder respondent 4, geven aan dat deze centrale belegging niet past bij het 'sneller' en personeel het vertrouwen geven om zelf taken uit te voeren.

4.3.1. Samenvatting

In deze paragraaf worden de organisatiecultuur en de regelgeving genoemd die het onderlinge vertrouwen tussen personeel en het vertrouwen van het personeel in het Ministerie van Defensie als organisatie kunnen schaden.

5. Analyse

5.1. Mission Command

Uit de interviews blijkt dat het gebruik van Mission Command in de context van de huidige veranderopgave tweeledig is. Ten eerste is er door Den Haag besloten om de veranderopgave top-down door te voeren. In lijn met deze benadering zijn op de Topdag topfunctionarissen van het Ministerie van Defensie geactiveerd en geïnformeerd. Ten tweede wordt de filosofie van Mission Command niet alleen gebruikt bij de organisatie van de Topdag, maar worden alle werknemers binnen het Ministerie van Defensie aangemoedigd om de filosofie toe te passen op hun werk. Dit houdt in dat medewerkers het afgegeven Commander's Intent gebruiken als leidraad bij het nemen van beslissingen, waardoor acties ondernomen worden op basis van verantwoordelijkheid en doelgerichtheid.

Voor een effectieve uitvoering van Mission Command, zijn er in de literatuur drie randvoorwaarden vastgesteld: vertrouwen, rolbewustzijn en een gedeeld begrip van het Commander's Intent (Storr, 2003). Deze randvoorwaarden zijn voorwaardelijk voor een goede uitvoering van Mission Command. In dit hoofdstuk wordt er verdeeld over drie paragrafen onderzocht in hoeverre deze randvoorwaarden van toepassing zijn in de huidige context. In de eerste paragraaf wordt gesproken over de Topdag met betrekking tot de randvoorwaarde rolbewustzijn. Vervolgens gaat de paragraaf 'Eenduidig narratief' over de randvoorwaarde gedeeld begrip en de laatste paragraaf over de randvoorwaarde vertrouwen.

5.2. Topdag

Respondenten geven op eigen wijze betekenis aan gebeurtenissen, wat zowel beïnvloed wordt door hun persoonlijke referentiekader als door de context waarin zij zich bevinden (Peirano-Vejo & Stablein, 2009). Steigenberger (2015) legt uit dat de manier waarop de omgeving wordt waargenomen en wordt geïnterpreteerd, een basis voor besluitvorming en actie vormt. Toegepast op dit onderzoek, betekent dit dat het belangrijk is dat topfunctionarissen de noodzaak tot verandering inzien en voelen zodat ze actie ondernemen in lijn met de veranderaanpak. Met dit idee in het achterhoofd heeft de organisatie van de Topdag van 5 april 2024 geprobeerd het programma zo in te richten dat de deelnemers werden aanzet tot sensemaking. Het beoogde effect was dat de deelnemers een gevoel van urgentie zouden krijgen en zouden inzien dat er verandering nodig is in het kader van de huidige veranderopgave. In de literatuur kan de poging van de organisatie van de Topdag worden gerelateerd aan het concept sensegiving: het proces van anderen opzettelijk of onopzettelijk beïnvloeden, zodat er een (geprefereerde) herdefinitie van de realiteit ontstaat (Gioia & Chittipeddi, 1991; Kroon & Reif, 2021; Smerek, 2009). De organisatie heeft gebruik gemaakt van een War Game om deelnemers actief na te laten denken over verschillende scenario's die werden geïntroduceerd aan de hand van video's. Video's zijn een effectief middel van sensegiving, zo kunnen ze emotie en gevoel oproepen bij de kijker (Guo, Kim & Rubin, 2014).

Hoewel de literatuur (Madera en Smith, 2009) beschrijft hoe video's in crisissituaties een gevoel van urgentie kunnen opwekken, verschilt de onderzochte situatie omdat er momenteel geen sprake is

van een crisis zoals beschreven in de literatuur. De beelden in de video's, die een oorlogssituatie weergeven, suggereren echter wel een potentieel toekomstige crisissituatie. In de interviews is naar voren gekomen dat de uitkomst van betekenisgevingsprocessen bij deelnemers eensgezind zijn. Zo geeft elke respondent aan de beelden als confronterend te hebben ervaren en een gevoel van urgentie te hebben. Er is ook gevraagd naar emoties. Er kan een patroon worden opgemerkt dat in de antwoorden van respondenten gevoelens in plaats van emoties worden genoemd. Dit kan erop wijzen dat respondenten het moeilijk vinden om hun emoties te identificeren, het niet gebruikelijk is om te praten over emoties of misschien dat zij het verschil tussen gevoelens en emoties niet helder hebben. Terwijl in de literatuur duidelijk onderscheid wordt gemaakt (Gherardi, 2017; Maitlis, Vogus & Lawrence, 2013). Emoties zijn een kortdurende reactie op een geïdentificeerde oorzaak of doel (Maitlis, Vogus & Lawrence, 2013, p. 223). Gevoel daarentegen omvat niet alleen individuele emoties, maar ook bredere diepere lichamelijke, sociale en relationele aspecten van emotionele ervaring en expressie (Gherardi, 2017).

De ervaringen van deelnemers van de Topdag leren dat video's in deze context een effectief sensegiving-middel zijn om het gevoel van urgentie op te roepen, ondanks het feit dat er geen sprake was van een feitelijke crisis. Hiermee wordt er voldaan aan de eerste stap die moet worden gezet als er een veranderwens bestaat, namelijk het creëren van urgentie (Kotter, 1996). De tweede stap is om mensen te vragen om dingen anders te gaan doen. Om kaders hiervoor te bieden is een veranderaanpak opgesteld, in de vorm van een Intent, als onderdeel van de Mission Command. Er is tijdens de Topdag aan de deelnemers gevraagd om de vertaling van het Intent te maken naar hun eigen functie. Er is hier opnieuw een beroep gedaan op sensegiving processen. Zoals in de literatuur wordt genoemd, is de context van grote invloed op dit proces (Sandberg & Tsoukas, 2014). De context van de War Game met de video's wijst dat het een positieve invloed heeft op het sensemaking proces. Uit de resultaten blijkt dat er minder betrokkenheid was bij deze individuele vertalingslag dan gehoopt. De focus van veel respondenten lag nog op de scenario's uit de War Game en de rol van Defensie in een bredere maatschappelijke context, er was in het hoofd van deelnemers veelal geen plaats voor hun eigen rol in het geheel. In andere woorden, hun focus lag nog bij het Intent. De lopende discussie tijdens de Topdag wijst erop dat de War Game veel input voor het sensemaking-proces heeft geleverd en deelnemers bezig waren met het verwerken hiervan. Sensemaking is immers een complex en langdurig proces (Peirano-Vejo & Stablein, 2009).

Deelnemers hadden verschillende vragen en discussies rondom uitdagende factoren. Zo identificeerden topfunctionarissen dat de context waarbinnen het ministerie opereert op spanning staat met het sneller en slimmer worden als krijgsmacht en soepeler worden als ministerie (Ministerie van Defensie, 2022). Binnen het ministerie worden bijvoorbeeld politieke afhankelijkheid en civiele wet- en regelgeving gezien als belemmerend voor het 'sneller' en 'soepeler' worden. Hieruit volgt een interessant spanningsveld, aangezien zowel het ministerie als de samenleving nationale veiligheid willen borgen. Echter, ervaren werknemers bij het ministerie bepaalde elementen die van belang zijn voor onze democratie als een obstakel voor de organisatiedoelstellingen. Zoals bijvoorbeeld de civiele wet- en regelgeving. Dit spanningsveld laat zien hoe complex de omgeving is waarin het ministerie zich moet gaan transformeren naar een organisatie die in staat is om adequaat te reageren in een oorlogsscenario.

Het is zaak dat eerst deze complexe context van de veranderaanpak wordt begrepen, wat sensemaking vereist, voordat iemand zijn eigen rol in het geheel kan plaatsen. Uit mijn observaties en de afgenomen interviews blijkt dat veel deelnemers dit proces nog niet hadden afgerond. Dit kan verklaren waarom er minder sensemaking plaatsvond met betrekking tot hun eigen functie. Sensemaking wordt namelijk versterkt door het voeren van discussies, wat weinig heeft plaatsgevonden rondom dit onderwerp (Peirano-Vejo & Stablein, 2009; Steigenberger, 2015). Als gevolg bestaan er complicaties met betrekking tot het rolbewustzijn, wat een randvoorwaarde is van Mission Command. Zo bestaat de vraag in hoeverre topfunctionarissen door hebben dat er een grote verantwoordelijkheid op hun schouders rust om actie te ondernemen. Dit komt namelijk niet duidelijk naar voren in de interviews. Het lijkt erop dat de belangrijke rol van de topfunctionaris nog niet voldoende duidelijk is, deels omdat het Intent globaal is opgesteld en weinig handvaten biedt. Daarnaast is gebleken dat niet alle topfunctionarissen de kennis en vaardigheden had om te handelen in een oorlogsscenario. Tijdens de Topdag bleek bijvoorbeeld dat weinig topfunctionarissen momenteel de kennis en vaardigheden bezitten om juist volgens de procedures te handelen in een oorlogsscenario. Zo wist een enkeling of een inval van Rusland in een NAVO-lidstaat betekende dat ze officieel in oorlog waren met Rusland (doordat artikel 5 in werking zou treden), of dat ze eerst nog zelf de oorlog moesten verklaren. Functiebekwaamheid is voorwaardelijk van rolbewustzijn volgens de literatuur over Mission Command (Storr, 2003).

5.3. Eenduidig narratief

5.3.1. Plurivocaliteit

Een verklaring waarom topfunctionarissen het lastig vonden om de veranderaanpak volledig te duiden is omdat er geen eenduidig narratief is dat wordt gecommuniceerd over de organisatieaanpak. Zo ging er bij veel respondenten niet meteen een belletje rinkelen bij de term 'veranderaanpak' en liet één respondent weten dat het verhaal over de verandering eerst overal de metafoor 'WD40' bevatte om de gewenste soepelheid van het ministerie te illustreren. Nu ziet de respondent 'WD40' nauwelijks meer terug. Dit voorbeeld illustreert dat er sprake is van plurivocaliteit (Bager, 2014). Dit betekent dat er sprake is van de aanwezigheid van meerdere perspectieven, interpretaties en stemmen over de veranderaanpak. Plurivocaliteit ontstaat normaal gesproken uit verschillende interpretaties van werknemers van een eenduidig verhaal over bijvoorbeeld een organisatieverandering. In de huidige situatie zien we echter dat er al vanaf het begin meerdere verhalen bestaan over de veranderaanpak, waardoor topfunctionarissen logischerwijs de veranderaanpak verschillend uitleggen en er geen sprake is van een eenduidig begrip.

De militaire filosofie, Mission Command, die het ministerie heeft gekozen om de veranderaanpak te implementeren stelt als randvoorwaarde dat er sprake is van een gedeeld begrip (Anderson, 1998). Derhalve is het onwenselijk dat er plurivocaliteit bestaat bij het afgeven van een verhaal over de veranderaanpak. Uitgaande van het perspectief van Mission Command kan plurivocaliteit namelijk leiden zorgen voor een inconsistente uitvoering van het Intent bij verschillende DO'en en afdelingen.

Het huidige Intent is globaal opgesteld en beoogt zoveel mogelijk mensen in de organisatie aan te spreken. Dit strookt niet met de randvoorwaarde van gedeeld begrip volgens Mission Command, maar sluit aan bij de literatuur die stelt dat plurivocaliteit wenselijk is, omdat het verschillende

perspectieven weergeeft (Belova, King & Sliwa, 2008). Belova, King en Sliwa stellen in hun teksten dat juist door gehoor te geven aan meerdere stemmen en dit te integreren in je narratief, je mensen zich gehoord laat voelen en je inclusiever wordt als organisatie. Zo kan het integreren van plurivocaliteit verbinden en overtuigen. Echter, in de desbetreffende militaire organisatie is de context afwijkend van een doorsnee organisatie. Er kunnen namelijk twee tegenstrijdige behoeften van het ministerie worden gesignaleerd: enerzijds is er behoefte aan duidelijkheid in de vorm van een eenduidige Commander's Intent, die richting biedt voor het ondernemen van actie. Anderzijds bestaat de wens om plurivocaliteit te waarborgen door verschillende stemmen en perspectieven te integreren, zodat zoveel mogelijk medewerkers zich gehoord voelen. Deze paradoxale behoeften staan op gespannen voet met elkaar en vragen om een evenwichtige aanpak. De vraag rijst dan ook of Mission Command dit biedt.

Voor een succesvolle toepassing van Mission Command is zoals gesteld een goed opgesteld Intent nodig (Anderson, 1998). Zo moet een Intent omschrijven 'wat' er moet gebeuren in termen die uitvoerbaar zijn, zodat individuele medewerkers weten wat ze kunnen doen om bij te dragen. Om duidelijke instructies rondom het 'wat' te kunnen geven, is het echter nodig om te weten wat de *endstate* is. In andere woorden, waar men naartoe werkt. Echter is dat in deze situatie niet aan de orde, omdat niemand weet hoe de wereld er over vijf jaar uit ziet. Logischerwijs bevat het huidige Intent niet de vereiste elementen.

5.3.2. Socialisatieprocessen

Het opstellen van een goed Intent betekent niet direct dat er een eenduidig begrip bestaat. Het gebruik van een Commander's Intent werkt doorgaans in een militaire setting, omdat er sprake is van een gemeenschappelijke basis in de vorm van militaire training (Dalenberg, 2017). Uit de interviews blijkt dat zowel militairen als burgermedewerkers het ontbreken van dergelijke militaire training bij burgermedewerkers soms zien als een obstakel voor een goede toepassing van Mission Command. De literatuur legt dit verschil uit door te verwijzen naar de uiteenlopende socialisatieprocessen die burgermedewerkers en militairen doorlopen (Dalenberg, 2017). Een socialisatieproces zorgt ervoor dat werknemers zich aanpassen aan hun werk- en organisatieomgeving, door zich te verweven met sociale normen, waarden en gebruiken binnen de organisatie (Dalenberg, 2017, p. 45; Field & Coetzer, 2008, p. 524). Een voorbeeld van een verschil in socialisatieproces, is dat militairen vaak worden gesocialiseerd in een cultuur waar gehoorzaamheid en een gezamenlijke missie centraal staan, terwijl bij de socialisatie van burgermedewerkers de focus meer ligt op persoonlijke verantwoordelijkheid (Informeel gesprek, 18 april 2024). Deze verschillende socialisatieprocessen zorgen voor een verschillend referentiekader vanuit waar individuen betekenis toekennen, bijvoorbeeld aan het Intent (Dalenberg, 2017).

Het verschil in interpretatie, kan worden gelinkt aan het concept plurivocaliteit, dat verwijst naar de aanwezigheid van meerdere stemmen en perspectieven in een discussie (Bager, 2014). Alhoewel plurivocaliteit een gegeven is, kan er van uit worden gegaan dat grotere verschillen in de referentiekaders vanuit waar betekenis wordt gegeven, leiden tot een grotere variëteit in de uitkomsten van de interpretaties. De verschillende interpretaties strijden constant om dominantie (Bager, 2014; Buchanan & Dawson, 2007). Uit de interviews komt naar voren dat militairen van mening zijn dat zij een prominente rol spelen in gesprekken over Mission Command, aangezien dit concept een 'militaire' filosofie is. Ter illustratie, één militaire respondent gaf aan dat

burgermedewerkers begrip kunnen opbrengen maar ze het nooit zullen begrijpen. Burgermedewerkers die zijn geïnterviewd, beamen het gevoel van dominantie in de discussies over Mission Command. Deze militaire dominantie is onderdeel van de organisatiecultuur (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2017) en wordt verder besproken in de volgende paragraaf.

5.4. Vertrouwen

Militaire dominantie is diepgeworteld in de cultuur binnen Defensie (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2017). In de literatuur van Schein (1992), Hofstede (1996) en Parker (2000) wordt duidelijk uitgelegd dat een organisatiecultuur bestaat uit meerdere lagen en elementen. Terwijl sommige delen relatief makkelijk te veranderen zijn, zijn bijvoorbeeld onderliggende waarden of basisveronderstellingen bijna niet te veranderen. Deze gevestigde patronen van waarden of basisveronderstelling kunnen van invloed zijn op een ongelijke verhouding tussen burgermedewerker en militair. Deze ongelijkheid heeft invloed op het onderlinge vertrouwen binnen de organisatie.

Parker (2000) legt uit dat individuen zich bij meerdere sub-culturen binnen de organisatie kunnen voegen, zo kan een militair zich identificeren met de groep 'militairen' en ook met de groep 'luchtmacht' of 'landmacht'. Deze unieke combinatie van groepen waarmee iemand zich identificeert zorgt ervoor dat iedereen op een unieke manier bijdraagt aan de betekenisgeving. Dit verklaart dat naast burgermedewerkers ook militairen onderlinge strijd kunnen voelen tussen de verschillende DO'en.

De onderlinge strijd tussen DO'en doet afbreuk aan het onderlinge vertrouwen binnen de organisatie. Respondenten noemen dat men vaak eerst kiest voor zijn eigen krijgsmachtonderdeel en dan voor het grotere organisatiebelang. Naast de onderlinge strijd, heerst er ongelijkheid in het mandaat wat krijgsmachtonderdelen hebben. Zo heeft de Bestuursstaf, sinds beslissingsbevoegdheden zijn gecentraliseerd in tijden van bezuinigingen, het mandaat om de meeste belangrijke beslissingen te nemen. Dit gegeven staat haaks op het idee van Mission Command, namelijk het toewijzen van bevoegdheden op een zo laag mogelijk niveau in de organisatie. Verschillende respondenten beargumenteren dan ook dat dit moet worden aangepast in kader van het vertrouwen.

6. Conclusie en discussie

Dit onderzoek is verricht om een antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag: *“Welke betekenissen geven topfunctionarissen aan de veranderaanpak van het Ministerie van Defensie?”*. Uit dit onderzoek is gebleken dat topfunctionarissen betekenis geven aan de veranderaanpak door de urgentie van de verandering te benadrukken. Ze geven echter aan dat ze naar hun beleving onvoldoende handvatten hebben om naar deze urgentie te handelen en actie te ondernemen. Tevens geven topfunctionarissen aan dat er onvoldoende aan de randvoorwaarden voor de toepassing van Mission Command voldaan wordt. Hiermee is het implementatie-instrument dat is gekozen voor de veranderaanpak op dit moment niet in staat om optimaal te functioneren.

In het vervolg van dit hoofdstuk wordt toegelicht waaruit deze conclusie volgt. In de eerste paragraaf worden de ervaringen van de topfunctionarissen tijdens de Topdag uitgelicht. Daarna is er, in de tweede paragraaf, aandacht voor de randvoorwaarden die verbonden zijn aan de werking van Mission Command.

6.1. Topdag

De Topdag is als instrument ingezet om het gevoel van urgentie tot verandering van topfunctionarissen op te roepen en hen in te laten zien dat ze een grote rol spelen in de veranderaanpak die is opgesteld ten behoeve van de verandering. Deelnemers van de Topdag geven aan dat ze tijdens het spelen van de War Game op de Topdag urgentie hebben ervaren, doordat ze beseffen zich dat hun eigen DO, evenals andere DO'en, niet in staat is om adequaat te reageren op een eventueel oorlogsscenario.

6.2. Mission Command

Na het creëren van urgentie is het aan de topfunctionarissen om passende acties tussen de uitgezette kaders te ondernemen. Deze kaders zijn uitgezet in het Commander's Intent. Een goed opgesteld Intent is onderdeel van Mission Command en essentieel voor een effectieve werking (Anderson, 1998; Storr, 2003). Uit de interviews is gebleken dat topfunctionarissen het lastig vinden om de vertaalslag te maken van de Commander's Intent naar hun eigen rol. Ze gaven aan dat dit hoofdzakelijk komt doordat het Intent niet volgens de richtlijnen opgesteld is (Storr, 2003), waardoor het weinig handvatten biedt. Naast een goed opgesteld Intent, is de aanwezigheid van de drie randvoorwaarden: rolduidelijkheid, gedeeld begrip en vertrouwen, belangrijk voor de toepasbaarheid van Mission Command.

Respondenten geven aan dat ten gevolge van het slecht opgestelde Intent er geen gedeeld begrip is over de veranderaanpak en daarmee ook geen rolduidelijkheid. Daarnaast kan de kanttkening worden geplaatst dat respondenten zich afvragen of een eenduidig begrip haalbaar is met de verschillende achtergronden van iedereen in de organisatie. Hierbij leggen ze vooral de focus op het verschil tussen militairen en burgermedewerkers. Naast uitdagingen voor een 'gedeeld begrip' en 'rolduidelijkheid' zijn in dit onderzoek ook uitdagingen voor vertrouwen uitgelicht. Zo noemen respondenten opnieuw het verschil tussen militairen en burgermedewerkers als uitdagend, omdat

de militaire cultuur dominant is en dit invloed heeft op de onderlinge verhoudingen. Bovendien bestaat er veel onderlinge strijd tussen DO'en, wat het onderlinge vertrouwen niet ten goede komt.

6.3. Praktische aanbevelingen

Het doel van dit onderzoek was om meer inzicht te krijgen in de beleving van topfunctionarissen met betrekking tot de veranderaanpak. De focus heeft gelegen op het leveren van een bijdrage op de manier waarop topfunctionarissen de vertaalslag maken van de groeiende noodzaak tot verandering en die praktiseren in hun werkzaamheden. In deze paragraaf presenteer ik een drietal praktische aanbevelingen om dit proces effectiever te maken.

Ten eerste is uit dit onderzoek gebleken dat topfunctionarissen bewust zijn van het feit dat er actie ondernomen moet worden om verandering teweeg te brengen en dat ze ook daartoe bereid zijn. Het opgestelde Intent geeft ze hier echter weinig handvatten voor, doordat er geen duidelijk verhaal wordt afgegeven. Uit de analyse is gebleken dat dit onder voortkomt door tegenstrijdige belangen binnen de organisatie: de behoefte om een zo breed mogelijk publiek aan te spreken met het Intent en het voldoen aan de richtlijnen voor een effectieve werking van Mission Command. Het is aan te bevelen om deze spanning te erkennen en bespreekbaar te maken. Daarna kan er bewust worden gekozen of het ministerie een militaire filosofie wil toepassen waarvoor er grote uitdagingen bestaan met betrekking tot de aanwezigheid van randvoorwaarden, of dat zij kiest voor een andere aanpak om de gewenste verandering te realiseren.

Ten tweede, is het met betrekking tot het invullen van de gekozen implementatiestrategie aan te bevelen om het verhaal over de veranderopgave te herformuleren. Zowel binnen als buiten de context van Mission Command is het cruciaal om een eenduidig verhaal te communiceren naar de topfunctionarissen en de rest van de organisatie. Een helder verhaal zorgt ervoor dat de doelen duidelijk zijn en stelt individuen in staat een vertaalslag te maken naar hun eigen functie. Om een voorbeeld te geven, het huidige Intent bevat het doel om als ministerie 'soepeler te worden. Dit doel is erg abstract, waardoor het voor topfunctionarissen moeilijk is om een vertaalslag te maken naar hun eigen functie. Het verhaal rondom de verandering vereist duidelijkheid.

Ten slotte, is het voor de volgende Topdag aan te raden om voldoende aandacht te besteden aan de rolduidelijkheid van topfunctionarissen in de veranderaanpak. Uit de analyse volgt dat topfunctionarissen het lastig vinden om deze vertaalslag te maken. Naast het formuleren van een duidelijk verhaal kan je hier bijvoorbeeld aandacht aan besteden in de vorm van een rollenspel. Op deze manier maak je potentiële scenario's tastbaar en dwing je topfunctionarissen niet alleen na te denken over hun rol, maar ook om praktische ervaring op te doen. Deze ervaring stimuleert hun betekenisgevingsproces en stimuleert het vermogen om invulling te geven aan het 'hoe' van de veranderaanpak.

6.4. Limitaties en vervolgonderzoek

In deze paragraaf worden enkele beperkingen van dit onderzoek uitgelicht. Aansluitend worden er aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

Dit onderzoek naar een specifieke veranderaanpak gegoten in een militaire filosofie, is uitgevoerd binnen het Ministerie van Defensie. Dit ministerie kent een unieke mix van militairen en burgermedewerkers en een ander takenpakket dan andere ministeries of organisaties in Nederland. Derhalve is de generaliseerbaarheid van dit onderzoek erg beperkt binnen Nederlandse grenzen (Bryman, 2021). Desalniettemin kan de manier waarop zowel militairen als burgermedewerkers betekenis toekennen aan een veranderaanpak gegoten in een militaire filosofie een interessante bron vormen voor andere defensieorganisaties wereldwijd. Gezien de huidige geo(politieke) situatie is het aannemelijk dat meer landen bezig zijn met het transformeren van hun defensieorganisatie. Het is aan te raden om gelijksoortig onderzoek binnen andere Ministeries van Defensie te doen om de generaliseerbaarheid te vergroten.

De focus van dit onderzoek ligt op de beginfase van de gewenste verandering van het ministerie. Daarmee zijn de verkregen inzichten waardevol, maar ook beperkt in hun reikwijdte. Zo zijn er bijvoorbeeld geen resultaten beschikbaar over betekenisgeving van topfunctionarissen tijdens het verdere implementatieproces en op de lange termijn. Het doorvoeren van verandering vraagt veel tijd. Zo is voor de desbetreffende veranderaanpak vijf jaar uitgetrokken door het ministerie. Om een compleet beeld te krijgen van het succes van de veranderaanpak is het dan ook aan te bevelen om verandering in de tijd te onderzoeken (Bryman, 2021, p. 66). Er kan voor dit onderzoek op verschillende punten focus worden aangebracht, zoals werknemerstevredenheid en de toepassing van Mission Command op een context waar zowel militairen als burgermedewerkers werken.

Zoals beschreven zijn topfunctionarissen verantwoordelijk om de eerste stappen te zetten in lijn met het Intent om verandering in gang te zetten bij het Ministerie van Defensie. In dit onderzoek is inzicht verkregen hoe zij betekenis geven aan het Intent, maar er is niet gekeken hoe defensiemedewerkers uit andere schalen of rangen kijken naar het Intent. Het is interessant om hier meer onderzoek naar te doen, omdat er dan een completer beeld kan worden gecreëerd van eventuele verwachtingen en mogelijke weerstand bij verschillende groepen medewerkers van het ministerie. Vervolgens kan het ministerie hierop inspelen, waardoor de verandering een grotere kans van slagen krijgt.

Ten slotte vormt de interpretatieve benadering kansen maar ook beperkingen voor het onderzoek. Zo kan mijn individuele referentiekader zorgen voor subjectiviteit in de interpretatie van mijn resultaten en mijn analyse. Er is door middel van methodetriangulatie en het schrijven van een *researcher identity memo* (Maxwell, 2008, p. 247) geprobeerd om de *confirmability* van dit onderzoek zo veel mogelijk te waarborgen.

7. Bronnen

Anderson, W. N. (1998). Commander's Intent — theory and practice. *ARMOR*, May-June, 46–52.

Bager, A.S. (2014). Theorizing plurivocal dialogues: implications for organizational and leadership studies. In M. Kristiansen & J. Bloch-Poulsen (Eds.), *Participation and power in participatory research and action research* (pp. 172 – 198). Aalborg: Aalborg UP.

Bakker, M. & De Boer, F. (2021). Kwaliteitscriteria in kwalitatief onderzoek: welke termen hanteer je als kwalitatief onderzoeker?. *KWALON*, 26(2), 88-96.
<https://doi.org/10.5117/kwalon2021.2.002.bakk>

Baumgartner, R. J. (2009). Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable Development*, 17(2), 102-113.
<https://doi.org/10.1002/sd.405>

Bell, E. & Bryman, A. (2006). The Ethics of Management Research: An Exploratory Content Analysis. *British Journal Of Management*, 18(1), 63–77. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00487.x>

Belova, O., King, I. W. & Sliwa, M. (2008). Introduction: Polyphony and Organization Studies: Mikhail Bakhtin and beyond. *Organization Studies*, 29(4), 493-500. <https://doi.org/10.1177/0170840608088696>

Ben-Shalom, U. & Shamir, E. (2011). Mission Command Between Theory and Practice: The Case of the IDF. *Defense And Security Analysis*, 27(2), 101–117.
<https://doi.org/10.1080/14751798.2011.578715>

Boje, D.M. (1995). Stories of the story-telling organization: A post-modern analysis of Disney as Tamara-land. *Academy of Management Journal*, 38(4), 997-1035.
<https://doi.org/10.2307/256618>

Brown, A. D. (1998). Narrative, politics and legitimacy in an IT implementation. *Journal of Management Studies*, 35, 35–58. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00083>

Buchanan, D. & Dawson, P. (2007). Discourse and audience: Organizational change as multi story process. *Journal of Management Studies*, 44(5), 669-686.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00669.x>

Bryman, A. (2021). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.

Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Boom / Lemma.

Boeije, H. & Bleijenbergh, I. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam:

Boom uitgevers Amsterdam.

- Brosch, T. (2021). Affect and emotions as drivers of climate change perception and action: a review. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 42, 15-21. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2021.02.001>
- Brosch, T. & Steg, L. (2021). Leveraging emotion for sustainable action. *One Earth*, 4(12), 1693–1703. <https://doi.org/10.1016/j.oneear.2021.11.006>
- Connor, J., Andrews, D. J., Noack-Lundberg, K. & Wadham, B. (2019). Military Loyalty as a Moral Emotion. *Armed Forces And Society*, 47(3), 530–550. <https://doi.org/10.1177/0095327x19880248>
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications.
- Dalenberg, D. (2017). *Officer, practise what you preach! Research on effects and interventions in military officer socialization at the Royal Military Academy* (Dissertatie). Geraadpleegd via <https://repository.ubn.ru.nl/handle/2066/178402>
- Field, R. & Coetzer, A. (2008). The Effects of Organisational Socialisation on Individual and Organisational Outcomes: A Review of the Literature and Directions for Future Research. *Labour, Employment And Work in New Zealand*. 524-533. <https://doi.org/10.26686/lew.v0i0.1667>
- Fossey, E., Harvey, C., Mcdermott, F. & Davidson, L. (2002). Understanding and Evaluating Qualitative Research. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*, 36(6), 717-732. <https://doi.org/10.1046/j.1440-1614.2002.01100.x>
- Gherardi, S. (2017). Unplugged - “Carte blanche”. *M@N@Gement*, 20(2), 208-220. <https://doi.org/10.3917/mana.202.0208>
- Gherardi, S., Murgia, A., Bellè, E., Miele, F. & Carreri, A. (2019). Tracking the sociomaterial traces of affect at the crossroads of affect and practice theories. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 14(3), 295-316. <https://doi.org/10.1108/qrom-04-2018-1624>
- Gioia, D. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>
- Guimond, S. (1995). Impact of military socialization on professional values. *Applied Psychology*, 44(3), 251-275. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1995.tb01079.x>
- Guo, P. J., Kim, J. & Rubin, R. (2014). How video production affects student engagement: An

- empirical study of MOOC videos [Paper presentation]. L@S 2014 - Proceedings of the 1st ACM Conference on Learning at Scale, 41–50. <https://doi.org/10.1145/2556325.2566239>
- Harper, D. (2002). Talking about pictures: A case for photo elicitation. *Visual Studies*, 17(1), 13–26. <https://doi.org/10.1080/14725860220137345>
- Helpap, S. & Bekmeier-Feuerhahn, S. (2016). Employees' emotions in change: advancing the sensemaking approach. *Journal Of Organizational Change Management*, 29(6), 903–916. <https://doi.org/10.1108/jocm-05-2016-0088>
- Hofstede, G. (1996). *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Contact.
- Keevers, L. & Sykes, C. (2016). Food and music matters: Affective relations and practices in social justice organizations. *Human Relations*, 69(8), 1643–1668. <https://doi.org/10.1177/0018726715621368>
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kroon, D. P. & Reif, H. (2021). The Role of Emotions in Middle Managers' Sensemaking and Sensegiving Practices During Post-merger Integration. *Group & Organization Management*, 48(3), 790–832. <https://doi.org/10.1177/10596011211037789>
- Leonard, M. & McKnight, M. (2014). Look and tell: using photo-elicitation methods with teenagers. *Children's Geographies (Online)*, 13(6), 629–642. <https://doi.org/10.1080/14733285.2014.887812>
- Lyons, T. F. (1971). Role clarity, need for clarity, satisfaction, tension, and withdrawal. *Organizational Behavior And Human Performance*, 6(1), 99–110. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(71\)90007-9](https://doi.org/10.1016/0030-5073(71)90007-9)
- Madera, J. M. & Smith, D. (2009). The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in a crisis situation: The role of anger and sadness. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 103–114. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.007>
- Maitlis, S., Vogus, T. J. & Lawrence, T. B. (2013). Sensemaking and emotion in organizations. *Organizational Psychology Review (Print)*, 3(3), 222–247. <https://doi.org/10.1177/2041386613489062>
- Maxwell, J. A. (2009). Designing a qualitative study. In L. Bickman & D. J. Rog (Eds.), *The SAGE handbook of applied social research methods* (pp. 214-253). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483348858>
- Mayer, R. E. (2020). *Multimedia Learning*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Mills, C. W. (2000). Appendix: On Intellectual Craftmanship. In C. W. Mills (Eds.), *The sociological imagination* (pp. 195-226). Oxford: Oxford University Press.
- Ministerie van Defensie (z.d.). *Organogram Defensie*. Geraadpleegd via <https://www.defensie.nl/onderwerpen/overdefensie/het-verhaal-van-defensie/organisatie> (22 juni 2024)
- Ministerie van Defensie (2018). *Van Reorganiseren naar Organiseren bij Defensie "Bouwen aan Vertrouwen"*. Hilversum: DEF.
- Ministerie van Defensie (2020a, 15 oktober). *Defensievisie 2035*. Geraadpleegd via <https://www.Defensie.nl/downloads/publicaties/2020/10/15/Defensievisie-2035> (1 maart 2024)
- Ministerie van Defensie. (2020b, 21 december). *Gedragsregels Defensie Sociale Veiligheid & Integriteit*. Den Haag: Ministerie van Defensie
- Ministerie van Defensie (2021, 8 oktober). *Toespraak CDS tijdens Defensietop-dag*. Geraadpleegd via <https://www.Defensie.nl/downloads/toespraken/2021/10/speech-cds-defx-Topdag/toespraak-cds> (10 april 2024)
- Ministerie van Defensie (2022, 1 juni). *Sterker Nederland, Veiliger Europa: Investeren in een krachtige NAVO en EU*. Geraadpleegd via <https://www.Defensie.nl/onderwerpen/Defensienota-2022/lezen> (20 april 2024)
- Ministerie van Defensie (2023, 18 augustus). *Secretaris-generaal*. Geraadpleegd via <https://www.Defensie.nl/organisatie/bestuur/staf/secretaris-generaal> (11 juni 2024)
- Molendijk, T. (2019). *Soldiers in Conflict: Moral Injury, Political Practices and Public Perceptions* (Dissertatie). Geraadpleegd via <https://repository.ubn.ru.nl>
- Nilsson, N. (2020). Practicing mission command for future battlefield challenges: the case of the Swedish army. *Defence Studies*, 20(4), 436–452. <https://doi.org/10.1080/14702436.2020.1828870>
- Nowell, L., Norris, J. M., White, D. & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal Of Qualitative Methods*, 16(1), 1-13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Oswick, C., Keenoy, T. & Grant, D. (1997). Managerial discourses: Words speak louder than actions? *Journal of Applied Management Studies*, 6(1), 5-12.
- Parker, M. (2000). *Organizational culture and identity: unity and division at work*. London: Sage Publications.

- Parlement.com (z.d.). *Ministerie van Defensie*. Geraadpleegd via Parlement.com. [https://www.parlement.com/id/vhnnmt7hvi76/Ministerie van Defensie def](https://www.parlement.com/id/vhnnmt7hvi76/Ministerie_van_Defensie_def) (11 juni 2024)
- Peirano-Vejo, M. E. & Stablein, R. (2009). Constituting Change and Stability: Sense-making Stories in a Farming Organization. *Organization (London)*, 16(3), 443–462. <https://doi.org/10.1177/1350508409102306>
- Raad voor het openbaar bestuur (2011). *Veiligheid en vertrouwen Kernen van een democratische rechtsstaat*. Den Haag: Raad voor het openbaar bestuur.
- Rhodes, C. (2002). Text, plurality and organizational knowledge. *Ephemera*, 2(2), 98- 118.
- Richard, V. M. & Lahman, M. K. E. (2014). Photo-elicitation: reflexivity on method, analysis, and graphic portraits. *International Journal Of Research & Method in Education*, 38(1), 3–22. <https://doi.org/10.1080/1743727x.2013.843073>
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage.
- Sandberg, J. & Tsoukas, H. (2014). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal Of Organizational Behavior*, 36(S1), S6–S32. <https://doi.org/10.1002/job.1937>
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Schieven, E. (Producent). (2024, 19 februari). *Ambities van morgen* [audio podcast]. Geraadpleegd via <https://open.spotify.com/episode/3ii0p2bPGhvpMG0KnvHetr?si=52b97049245a4d0b> (1 april 2024)
- Schneider, C. R., Zaval, L. & Markowitz, E. M. (2021). Positive emotions and climate change. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 42, 114–120. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2021.04.009>
- Sheldon, P. (2017). Emergency Alert Communications on College Campuses: Understanding Students' Perceptions of the Severity of a Crisis and Their Intentions to Share the Alert With Parents and Friends. *Western Journal Of Communication*, 82(1), 100–116. <https://doi.org/10.1080/10570314.2017.1308005>
- Shin, J., Taylor, M. S. & Seo, M.-G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy Of Management Journal*, 55(3), 727–748. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0325>
- Smerek, R. E. (2009). *Sensemaking and sensegiving: leadership processes of new college presidents* (Dissertatie). Geraadpleegd via <https://deepblue.lib.umich.edu/handle/2027.42/62355>

Sociaal en Cultureel Planbureau (2017). *Grenzen aan de eenheid: De beleving en waardering van diversiteit en inclusiviteit onder medewerkers van Defensie*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Storr, J. (2003). A command philosophy for the information age: The continuing relevance of Mission Command. *Defence Studies*, 3(3), 119–129. <https://doi.org/10.1080/14702430308405081>

Steigenberger, N. (2015). Emotions in sensemaking: a change management perspective. *Journal Of Organisational Change Management*, 28(3), 432–451. <https://doi.org/10.1108/jocm-05-2014-0095>

Stensaker, I. G., Falkenberg, J. & Grønhaug, K. (2008). Implementation Activities and Organizational Sensemaking. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 44(2), 162–185. <https://doi.org/10.1177/0021886307313794>

Symon, G. & Cassel, C. (2012). Assessing Qualitative Research. In: Symon, G. & Cassell, C. (eds). *Qualitative Organizational Research* (pp. 205-223). Los Angeles: Sage.

Symon, G., Cassell, C. & Johnson, P. (2016). Evaluative Practices in Qualitative Management Research: A Critical review. *International Journal Of Management Reviews*, 20(1), 134–154. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12120>

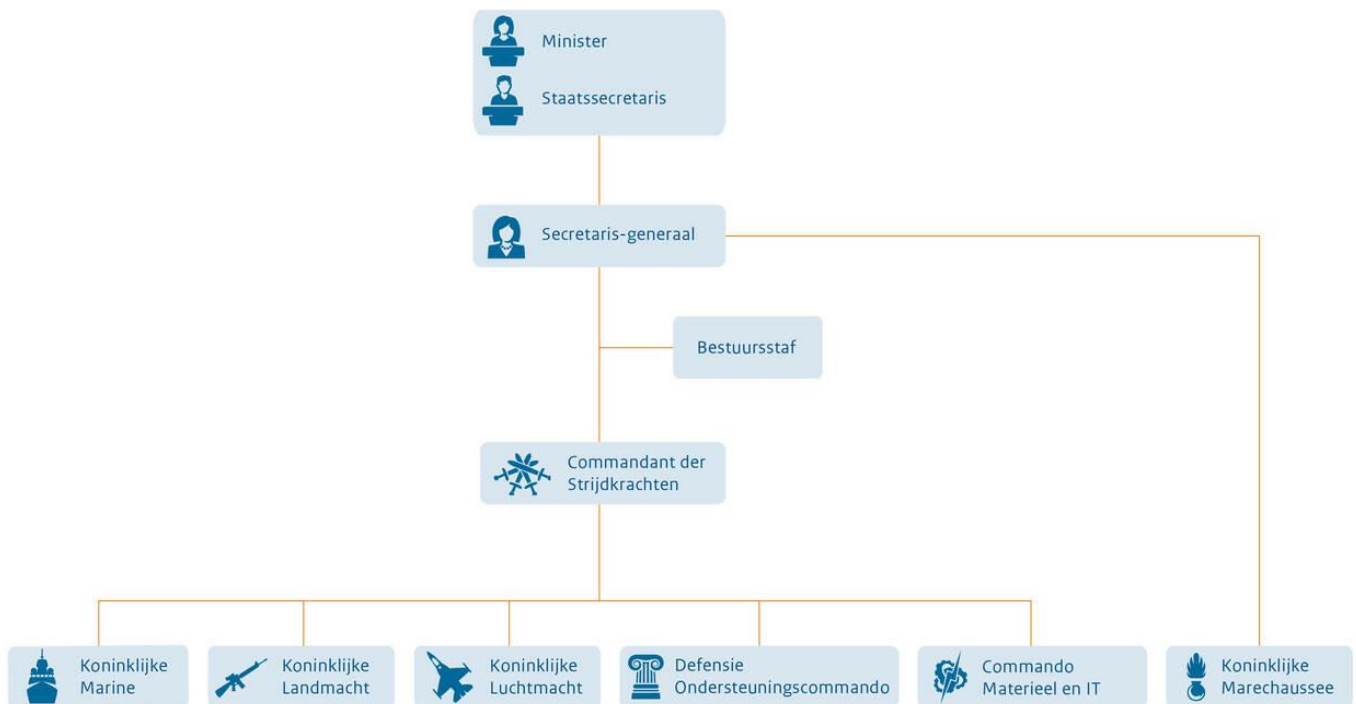
't Hart, M., Dekkers, P.A.P., Kamphuis, W., Sassen, J. & De Vries, T. (2016). Het vergroten van adaptiviteit bij Defensie. *Militaire Spectator*, 185(7/8), 320-335.

Vaara, E., Sonenshein, S. & Boje, D. (2016). Narratives as sources of stability and change in organizations: Approaches and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 10(1), 495-560. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1120963>

Vuori, T. (2011). *Emotional Sensegiving* (Dissertatie). Geraadpleegd via <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/1f8d4c88-9318-4e8b-8274-2e4e53798aac/content>

Zhang, W., Yuan, H., Zhu, C., Chen, Q., Evans, R. D. & Min, C. (2023). Factors influencing public engagement in government TikTok during the COVID-19 crisis. *The Electronic Library/Electronic Library*, 42(2), 210–229. <https://doi.org/10.1108/el-06-2023-0150>

Bijlage A: Organogram Ministerie van Defensie



Het ministerie van Defensie bestaat uit de Bestuursstaf, 4 krijgsmachtdelen (Koninklijke Marine, Koninklijke Landmacht, Koninklijke Luchtmacht en Koninklijke Marechaussee), het Defensie Ondersteuningscommando en het Commando Materieel en IT. De minister en staatssecretaris hebben de politieke leiding. De secretaris-generaal (SG) heeft de ambtelijke leiding. Ook stuurt de SG de Koninklijke Marechaussee aan. De Commandant der Strijdkrachten stuurt de andere 3 krijgsmachtdelen operationeel aan, evenals het Defensie Ondersteuningscommando en de het Commando Materieel en IT. (Ministerie van Defensie, z.d.)

Bijlage B: Topiclijsten

Topiclijst deelnemers Topdag:

Opmerking: Voorafgaand aan het interview moet het consent-form uitgereikt en uitgelegd worden aan de respondent. Indien deze geen toestemming geeft voor audio-opnames, moet de interviewer mee-typen of notities maken tijdens het gesprek.

Onderwerp	Vragen
Introductie	<ul style="list-style-type: none"> - Kunt u uzelf introduceren?
Veranderaanpak	<ul style="list-style-type: none"> - Bent u bekend met de veranderaanpak van het ministerie? - Wat verstaat u onder de veranderaanpak? - Wat zijn voor u de belangrijkste elementen? - Welke uitdagingen ziet u met betrekking tot de veranderaanpak? <ul style="list-style-type: none"> - Op welke manier kan de veranderaanpak hier goed op inspelen volgens u? - Wat is uw visie op de veranderaanpak? <ul style="list-style-type: none"> - Voorbeeld? - Wat is uw rol in de veranderaanpak? - Hoe ervaart u de communicatie over de veranderaanpak? <ul style="list-style-type: none"> - Kan u een voorbeeld geven? - Wat is volgens u het Intent van de veranderaanpak - Vindt u het Intent duidelijk? <ul style="list-style-type: none"> - Kunt u zich in het Intent vinden? - Kunt u een voorbeeld geven van iets wat is veranderd op uw afdeling, in lijn met de veranderaanpak?
Affect/Emoties en sensemaking	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe ziet u de Topdag en de veranderaanpak in relatie tot elkaar? - Wat verstaat u onder de Topdag die u heeft bijgewoond? - Wat is uw visie op de Topdag? - Kies een kaart, of meerdere kaarten, die passen bij het gevoel die u 's ochtends hebt ervaren tijdens de Topdag <ul style="list-style-type: none"> - Eventueel doorvragen op emotie - Zou u willen uitleggen waarom u deze kaart(en) gekozen hebt? <ul style="list-style-type: none"> - Wat maakte dat u dit gevoel/deze emotie heeft ervaren? - Welke dingen vielen u op tijdens de ochtendsessie? - Heeft u opgemerkt dat militaire/burgermedewerkers de scenario's uit de video's anders aan vlogen? <ul style="list-style-type: none"> - Waar merkt u dit aan? Kunt u een voorbeeld noemen? - Kies een kaart, of meerdere kaarten, die passen bij het gevoel die u 's middags hebt ervaren tijdens de Topdag

	<ul style="list-style-type: none"> - Zou u willen uitleggen waarom u deze kaart(en) hebt gekozen? <ul style="list-style-type: none"> - Wat maakte dat u dit gevoel/deze emotie heeft ervaren? - Welke dingen vielen u op tijdens de middagsessie? - Wat is volgens u het doel van de Topdag van 5 april 2024 geweest? <ul style="list-style-type: none"> - Waar merkt u dit aan? - Hoe sluiten het gevoel/de emoties die u heeft ervaren volgens u aan bij het doel van de Topdag? - Denkt u dat de andere deelnemers soortgelijke ervaringen hebben gehad? <ul style="list-style-type: none"> - Waar merkt u dat aan? - Waar ziet u ruimte voor verbetering van de Topdag?
Mission Command	<ul style="list-style-type: none"> - Wat is volgens jou Mission Command? Kan je een voorbeeld geven van Mission Command? <ul style="list-style-type: none"> - Hoe zie je de rol van mission command in de veranderaanpak? - Vindt u deze rol passend? - Zie je uitdagingen voor de toepasbaarheid van Mission Command? <ul style="list-style-type: none"> - Welke uitdagingen zie je voor het gebruik/de toepasbaarheid van Mission Command? - Wat kan worden gedaan volgens jou om goed met deze uitdagingen om te gaan?
Afsluiting	<ul style="list-style-type: none"> - Zijn er nog overige dingen in relatie tot wat wij hiervoor besproken hebben die u wilt delen? - Wilt u de onderzoeksresultaten ontvangen?

Topiclijst organisatoren Topdag:

Opmerking: Voorafgaand aan het interview moet het consent-form uitgereikt en uitgelegd worden aan de respondent. Indien deze geen toestemming geeft voor audio-opnames, moet de interviewer mee-typen of notities maken tijdens het gesprek.

Onderwerp	Vragen
Introductie	<ul style="list-style-type: none"> - Kunt u uzelf introduceren?
Algemene vragen	<ul style="list-style-type: none"> - Wat is uw rol in de organisatie van de Topdag van 5 april 2024?
Veranderaanpak/ Topdag als interventie	<ul style="list-style-type: none"> - Bent u bekend met de veranderaanpak van het ministerie? - Wat verstaat u onder de veranderaanpak van het ministerie? - Wat zijn voor u de belangrijkste elementen?
Sensegiving	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe ziet u de Topdag en de veranderaanpak in relatie tot elkaar? - Wat is voor u het doel van de Topdag? - Hoe zou je de ochtendsessie in het kort omschrijven? - Wat was het doel van de ochtend sessie? <ul style="list-style-type: none"> - Waarom sloot de gekozen methode hier goed bij aan? - Verliep de ochtendsessie zoals gewenst? <ul style="list-style-type: none"> - Waarom wel/niet? - Welke dingen vielen u op tijdens de ochtendsessie? - Hoe vond u dat de deelnemers handelde tijdens de ochtendsessie? - Hoe zou je de middag van de Topdag kort willen omschrijven? - Voor elk middag onderdeel: <ul style="list-style-type: none"> - Wat was het doel van de sessie? - Waarom sloot de gekozen methode hier goed bij aan? - Verliep de middagsessie zoals gewenst? <ul style="list-style-type: none"> - Waarom wel/niet? - Welke dingen vielen u op tijdens de middagsessie? - Hoe vond u dat de deelnemers handelde tijdens de ochtendsessie? - Waar ziet u ruimte voor verbetering van de Topdag?
Afsluiting	<ul style="list-style-type: none"> - Zijn er nog overige dingen in relatie tot wat wij hiervoor besproken hebben die u wilt delen? - Wilt u de onderzoeksresultaten ontvangen?

Bijlage C: Informed consent formulier

Informed consent formulier organisatoren Topdag:

Naam onderzoeksproject	Een onderzoek naar de veranderaanpak van het Ministerie van Defensie om naar een slimmere- en sterkere krijgsmacht en soepeler ministerie toe te bewegen.
Doel van het onderzoek	<p>Dit onderzoek wordt geleid door J.L. Nijland in samenwerking met de Universiteit Utrecht. Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de beleving van topfunctionarissen op de veranderaanpak van het ministerie. De Topdag van 5 april 2024 maakt deel uit van de veranderaanpak en staat centraal in dit onderzoek. Binnen dit kader ligt de focus op hoe topfunctionarissen die hebben deelgenomen aan de Topdag van 5 april, deze dag hebben beleefd.</p> <p>Inzichten uit dit onderzoek kunnen bijdragen aan het aanscherpen van de veranderaanpak, om de gewenste verandering zo effectief en efficiënt mogelijk door te voeren. Daarnaast kan met de resultaten van dit onderzoek de organisatie van toekomstige Topdagen verbeteren, zodat doelstellingen voor verandering beter worden gerealiseerd.</p>
Gang van zaken tijdens het onderzoek	<p>U neemt deel aan een interview waarin aan u vragen zullen worden gesteld over de organisatie van de Topdag.</p> <p>Aan het begin van het interview zullen een aantal vragen gesteld worden over uw persoonlijke achtergrond. Tijdens het interview kunnen notities worden gemaakt. Van het interview zal een audio-opname worden gemaakt, welke later ad-verbum (woord voor woord) zal worden uitgewerkt. Dit transcript zal worden gebruikt in het verdere onderzoek.</p>
Potentiële risico's en ongemakken	<p>Er zijn geen fysieke, juridische, of economische risico's verbonden aan uw deelname in deze studie. U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wenst te beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en u kunt uw deelname op elk gewenst moment stoppen.</p> <p>Er is enige ongemak verbonden aan uw deelname in deze studie, vanwege de gevoelige aard van het onderwerp.</p>
Vertrouwelijkheid van gegevens	<p>Uw privacy is en blijft maximaal beschermd. Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van, of over u, naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal herkennen.</p> <p>Voordat onze onderzoeksgegevens naar buiten gebracht worden, worden uw gegevens geanonimiseerd. Enkele voorbeelden zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uw naam wordt vervangen door een anonieme, op zichzelf betekenisloze combinatie van getallen. - Uw exacte leeftijd wordt niet verwerkt, maar in een categorie geplaatst (bijvoorbeeld: leeftijdscategorie 25-30 jaar). <p>In een publicatie zullen anonieme gegevens of pseudoniemen worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en andere documenten die in</p>

	<p>het kader van deze studie worden gemaakt of verzameld, worden opgeslagen een USB-stick die bij de onderzoeker thuis zal worden bewaard.</p> <p>De onderzoeksgegevens worden indien nodig (bijvoorbeeld voor een controle op wetenschappelijke integriteit) en alleen in anonieme vorm ter beschikking gesteld aan personen buiten de onderzoeksgroep. In beginsel worden de transcripten voor een periode van 5 jaar bewaard, tenzij verlenging benodigd is in het kader van toekomstige onderzoeken. De audio-opnamen worden direct na transcriptie verwijderd.</p>
Vrijwilligheid	<p>Deelname aan het onderzoek is geheel vrijwillig. U kunt als deelnemer, zonder opgave van redenen, uw medewerking aan het onderzoek te allen tijde stoppen, of weigeren dat uw gegevens voor het onderzoek mogen worden gebruikt.</p> <p>Indien u voorafgaand het onderzoek besluit af te zien van deelname aan dit onderzoek, heeft dit op geen enkele wijze gevolgen voor u. U heeft tevens 14 dagen bedenktijd na het interview om alsnog uw toestemming in te trekken inzake het gebruik van uw gegevens.</p> <p>In deze gevallen zullen de bestanden worden verwijderd en vernietigd. Het stopzetten van de deelname heeft geen nadelige gevolgen voor u.</p> <p>Als u tijdens het onderzoek, na de bedenktijd van 14 dagen, besluit om uw medewerking te staken, zal dat eveneens op geen enkele wijze gevolgen voor u hebben.</p>
Contact	<p>Indien u uw transcript wilt inzien, wijzigingen wilt toevoegen na het inzien van uw data, uw deelname wilt stoppen, of andere vragen heeft, kunt u contact opnemen met de onderzoeker:</p> <p>Onderzoeker: Jeanne Lieke Nijland – JL.Nijland@mindef.nl</p> <p>U kunt ten alle tijde een klacht indienen bij de bevoegde autoriteit, zijnde uw leidinggevende.</p>

TOESTEMMINGSVERKLARING

Lees dit formulier zorgvuldig en omcirkel het antwoord dat voor u van toepassing is.

1. Deelname aan het onderzoek.

Ik heb de informatie betreffende het onderzoek 'Een onderzoek naar de veranderaanpak van het Ministerie van Defensie om naar een slimmere- en sterkere krijgsmacht en soepeler ministerie' gelezen en begrepen, of ik ben hier over geïnformeerd en heb alles begrepen. Ik heb de gelegenheid gekregen om vragen te stellen over het onderzoek en mijn vragen zijn helder en duidelijk beantwoord. Ik geef vrijwillig toestemming om een deelnemer te zijn van dit onderzoek en ik begrijp dat ik geen antwoorden hoeft te geven op vragen. Ik begrijp ook dat ik op elk moment mijn deelname aan het onderzoek kan stoppen zonder daarvoor een reden te geven.

Ik begrijp dat deelname aan deze studie inhoudt dat ik geïnterviewd word door onderzoekers. Het interview zal ongeveer 20-30 minuten duren. Ik geef de onderzoekers toestemming om audio-opnames te maken en schriftelijke notities te nemen tijdens het interview, en om de audio-opnames te transcriberen in een word-bestand voor nadere analyse. De transcriptie zal vernietigd worden na een periode van 5 jaar, tenzij verlenging is vereist voor nader onderzoek. Het opname-bestand wordt gelijk na transcriptie verwijderd.

2. Gebruik van informatie in het onderzoek

Ik begrijp dat de informatie die ik geef gebruikt zal worden voor rapporten en publicaties, en eventueel voor nader onderzoek indien dit nodig is.

Ik begrijp dat persoonlijke informatie welke over mij verzameld wordt en mij kan identificeren, zoals mijn leeftijd, niet gedeeld zal worden met anderen dan de bovengenoemde onderzoeker.

Ik geef toestemming dat er quotes worden gebruikt uit mijn transcript in rapporten en publicaties, zolang deze niet terug te herleiden zijn naar mij en geanonimiseerd worden.

3. Toekomstig gebruik en hergebruik van informatie door anderen

Ik begrijp dat de audio-opnames worden getranscribeerd, en de transcripties geanonimiseerd zodat deze niet meer naar mij te herleiden is. Ik geef toestemming om de transcripties te bewaren op een USB-stick van de onderzoeker, zodat deze eventueel kunnen worden gebruikt voor toekomstig onderzoek..

JA

NEE

Naam**Datum****Handtekening**

Informed consent formulier deelnemers Topdag:

Naam onderzoeksproject	Een onderzoek naar de veranderaanpak van het Ministerie van Defensie om naar een slimmere- en sterkere krijgsmacht en soepeler ministerie toe te bewegen.
Doel van het onderzoek	Dit onderzoek wordt geleid door J.L. Nijland in samenwerking met de Universiteit Utrecht. Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de beleving van topfunctionarissen op de veranderaanpak van het ministerie. De Topdag van 5 april 2024 maakt deel uit van de veranderaanpak en staat centraal in dit onderzoek. Binnen dit kader ligt de focus op hoe topfunctionarissen die hebben deelgenomen aan de Topdag van 5 april, deze dag hebben beleefd. Inzichten uit dit onderzoek kunnen bijdragen aan het aanscherpen van de veranderaanpak, om de gewenste verandering zo effectief en efficiënt mogelijk door te voeren. Daarnaast kan met de resultaten van dit onderzoek de organisatie van toekomstige Topdagen verbeteren, zodat doelstellingen voor verandering beter worden gerealiseerd.
Gang van zaken tijdens het onderzoek	U neemt deel aan een interview waarin aan u vragen zullen worden gesteld over uw ervaring met de veranderaanpak en de Topdag. Een voorbeeld van een typische vraag die aan u zal worden gesteld is "Wat is uw visie op de Topdag?" Aan het begin van het interview zullen een aantal vragen gesteld worden over uw persoonlijke achtergrond. Tijdens het interview kunnen notities worden gemaakt. Van het interview zal een audio-opname worden gemaakt, welke later ad-verbatim (woord voor woord) zal worden uitgewerkt. Dit transcript zal worden gebruikt in het verdere onderzoek.
Potentiële risico's en ongemakken	Er zijn geen fysieke, juridische, of economische risico's verbonden aan uw deelname in deze studie. U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wenst te beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en u kunt uw deelname op elk gewenst moment stoppen. Er is enige ongemak verbonden aan uw deelname in deze studie, vanwege de gevoelige aard van het onderwerp.
Vertrouwelijkheid van gegevens	Uw privacy is en blijft maximaal beschermd. Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van, of over u, naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal herkennen. Voordat onze onderzoeksgegevens naar buiten gebracht worden, worden uw gegevens geanonimiseerd. Enkele voorbeelden zijn: <ul style="list-style-type: none"> - Uw naam wordt vervangen door een anonieme, op zichzelf betekenisloze combinatie van getallen. - Uw exacte leeftijd wordt niet verwerkt, maar in een categorie geplaatst (bijvoorbeeld: leeftijdscategorie 25-30 jaar). In een publicatie zullen anonieme gegevens of pseudoniemen worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en andere documenten die in het kader van deze studie worden gemaakt of verzameld, worden

	<p>opgeslagen een USB-stick die bij de onderzoeker thuis zal worden bewaard.</p> <p>De onderzoeksgegevens worden indien nodig (bijvoorbeeld voor een controle op wetenschappelijke integriteit) en alleen in anonieme vorm ter beschikking gesteld aan personen buiten de onderzoeksgroep. In beginsel worden de transcripten voor een periode van 5 jaar bewaard, tenzij verlenging benodigd is in het kader van toekomstige onderzoeken. De audio-opnamen worden direct na transcriptie verwijderd.</p>
Vrijwilligheid	<p>Deelname aan het onderzoek is geheel vrijwillig. U kunt als deelnemer, zonder opgave van redenen, uw medewerking aan het onderzoek te allen tijde stoppen, of weigeren dat uw gegevens voor het onderzoek mogen worden gebruikt.</p> <p>Indien u voorafgaand het onderzoek besluit af te zien van deelname aan dit onderzoek, heeft dit op geen enkele wijze gevolgen voor u. U heeft tevens 14 dagen bedenktijd na het interview om alsnog uw toestemming in te trekken inzake het gebruik van uw gegevens.</p> <p>In deze gevallen zullen de bestanden worden verwijderd en vernietigd. Het stopzetten van de deelname heeft geen nadelige gevolgen voor u.</p> <p>Als u tijdens het onderzoek, na de bedenktijd van 14 dagen, besluit om uw medewerking te staken, zal dat eveneens op geen enkele wijze gevolgen voor u hebben.</p>
Contact	<p>Indien u uw transcript wilt inzien, wijzigingen wilt toevoegen na het inzien van uw data, uw deelname wilt stoppen, of andere vragen heeft, kunt u contact opnemen met de onderzoeker:</p> <p>Onderzoeker: Jeanne Lieke Nijland – JL.Nijland@mindef.nl</p> <p>U kunt ten alle tijde een klacht indienen bij de bevoegde autoriteit, zijnde uw leidinggevende.</p>

TOESTEMMINGSVERKLARING

Lees dit formulier zorgvuldig en omcirkel het antwoord dat voor u van toepassing is.

1. Deelname aan het onderzoek.

Ik heb de informatie betreffende het onderzoek 'Een onderzoek naar de veranderaanpak van het Ministerie van Defensie om naar een slimmere- en sterkere krijgsmacht en soepeler ministerie toe te bewegen. gelezen en begrepen, of ik ben hier over geïnformeerd en heb alles begrepen. Ik heb de gelegenheid gekregen om vragen te stellen over het onderzoek en mijn vragen zijn helder en duidelijk beantwoord.

Ik geef vrijwillig toestemming om een deelnemer te zijn van dit onderzoek en ik begrijp dat ik geen antwoorden hoeft te geven op vragen. Ik begrijp ook dat ik op elk moment mijn deelname aan het onderzoek kan stoppen zonder daarvoor een reden te geven.

Ik begrijp dat deelname aan deze studie inhoudt dat ik geïnterviewd word door onderzoekers. Het interview zal ongeveer 45-60 minuten duren. Ik geef de onderzoekers toestemming om audio-opnames te maken en schriftelijke notities te nemen tijdens het interview, en om de audio-opnames te transcriberen in een word-bestand voor nadere analyse. De transcriptie zal vernietigd worden na een periode van 5 jaar, tenzij verlenging is vereist voor nader onderzoek. Het opname-bestand wordt gelijk na transcriptie verwijderd.

2. Gebruik van informatie in het onderzoek

Ik begrijp dat de informatie die ik geef gebruikt zal worden voor rapporten en publicaties, en eventueel voor nader onderzoek indien dit nodig is.

Ik begrijp dat persoonlijke informatie welke over mij verzameld wordt en mij kan identificeren, zoals mijn leeftijd, niet gedeeld zal worden met anderen dan de bovengenoemde onderzoeker.

Ik geef toestemming dat er quotes worden gebruikt uit mijn transcript in rapporten en publicaties, zolang deze niet terug te herleiden zijn naar mij en geanonimiseerd worden.

3. Toekomstig gebruik en hergebruik van informatie door anderen

Ik begrijp dat de audio-opnames worden getranscribeerd, en de transcripties geanonimiseerd zodat deze niet meer naar mij te herleiden is. Ik geef toestemming om de transcripties te bewaren op een USB-stick van de onderzoeker, zodat deze eventueel kunnen worden gebruikt voor toekomstig onderzoek..

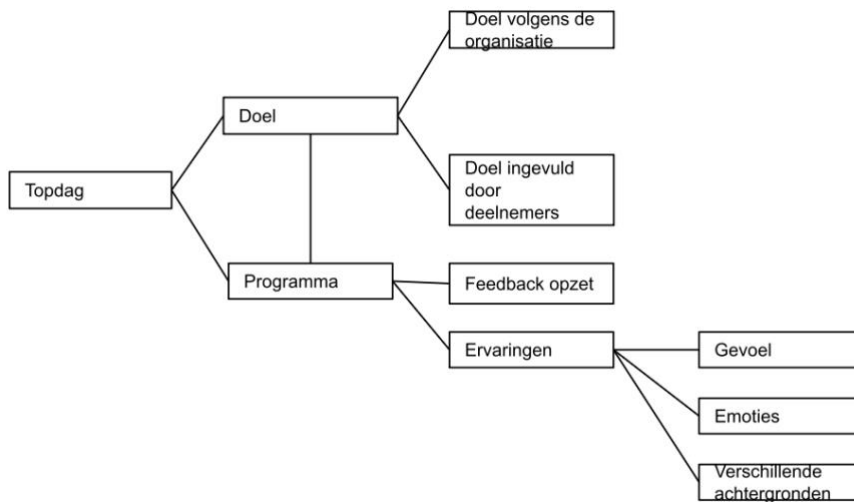
JA

NEE

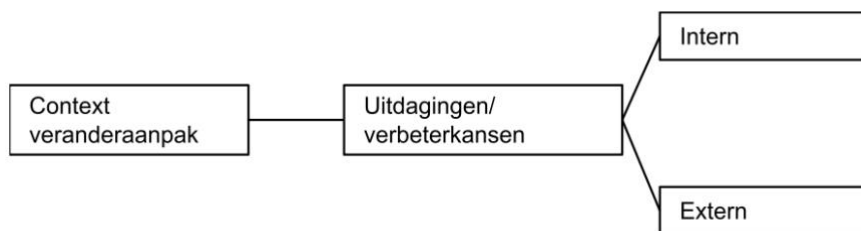
Naam**Datum****Handtekening**

Bijlage D: Codeboom

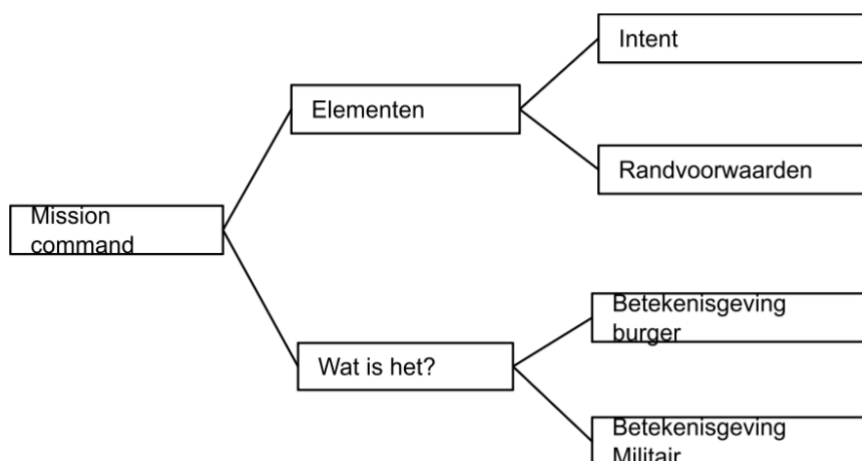
Codeboom Topdag:



Codeboom veranderaanpak:



Codeboom Mission Command:



Bijlage E: Researcher identity memo

Tijdens de oriëntatiefase voor mijn scriptieonderzoek sprak ik met verschillende mensen vanuit het Ministerie van Defensie. Ik wist al snel dat ik hier mijn onderzoek wilde doen, omdat ik via mijn --- baan bij het Ministerie veel interessante vraagstukken voorbij zag komen. Ik wilde echter mijn scriptie niet binnen mijn eigen Defensieonderdeel schrijven om mijn horizon te verbreden, dus heb ik oriëntatiegesprekken buiten mijn eigen commando gevoerd. Via deze gesprekken ben ik uitgekomen bij de bestuursstaf, waar ik mijn onderzoek heb uitgevoerd.

In gesprekken op de werkvloer vertelde ik over mijn studie Organisaties, verandering en management. Meerdere malen kreeg ik reacties als: “verandering, nou dat gaat allemaal heel langzaam hoor” of “Defensie kan niet leren van haar fouten”. Het schijnbaar aanwezige cynisme bij de Defensiemedewerkers die al langer in dienst zijn bij Defensie kwam ik in mijn werk regelmatig tegen. Het algemene beeld van cynisme en wellicht wantrouwen in de motivatie van mensen om te veranderen die ik had, sloot hierop aan. Zo had ik de aanname dat bij sommige werknemers geldt dat zolang ze zich veilig voelen bij de huidige manier van werken ze geen oog hebben voor het verder ontwikkelen van kennis en vaardigheden die innovaties en veranderingen vragen.

Het doen van dit onderzoek vindt plaats in 2024. In de jaren 2021-2024 blijkt dat de gereedstelling van Defensie niet op orde is. De absolute noodzaak is aan de orde. Daarom was ik, in aanloop naar mijn onderzoek, optimistisch gestemd met betrekking tot de veranderaanpak. Ik ging ervan uit dat mijn onderzoekspopulatie zich bewust was van de noodzaak van verandering. Derhalve geloofde ik dat ze ook positief zouden zijn over de veranderaanpak. Ik besepte destijds dat dit vertrouwen wellicht naïef was en wilde dit graag onderzoeken middels dit onderzoek. Daarop voortbouwend was ik benieuwd of mensen de verantwoordelijkheid nemen die hier passend voor is. Hier was ik in het verleden sceptisch over. Vanuit mijn verwachttingsmanagement ging ik ervan uit dat de topfunctionarissen die ik interview gepaste verantwoordelijkheden zouden tonen en hiernaar handelden. Mocht dit niet aan de orde zijn, dan zou dit een flinke breuk zijn op mijn vertrouwen in de organisatie en mensen.

Kortom, in mijn verwachtingen sprak ik naar mezelf uit dat de topfunctionarissen de noodzaak tot verandering zouden inzien en dat er daarom meer dan voldoende draagvlak zou zijn voor een veranderaanpak.

Als ik reflecteer op hoe ik een paar maanden geleden in de wedstrijd stond en hoe ik het nu zie, realiseer ik me dat ik (gelukkig) het vertrouwen in de organisatie heb behouden. Dit komt doordat iedereen de urgentie inziet van de veranderopgave. Ik ben echter wel geschrokken van de hoeveelheid complexe interne- en externe uitdagingen voor het realiseren van de veranderingen die nodig zijn in het kader van hoofdtak 1. Hierdoor vraag ik mij af of en hoe haalbaar de gestelde doelen zijn.

Wat er verder voor mij uitspringt, is dat de respondenten tijdens de interviews de veranderaanpak niet goed in eigen woorden konden formuleren. Dit was opvallend. Hier waren duidelijke redenen voor, zoals het gebruik aan een duidelijk Intent. Of de wisselende communicatie over de veranderaanpak. Desondanks kwamen de respondenten die ik heb mogen interviewen uitermate

gemotiveerd, gepassioneerd en kundig over. Ze wisten goed inhoudelijk waar ze over spraken en namen mij mee in hun verhaal. Terugblikkend op de interviews merk ik dat ik af en toe onbewust uit mijn rol als onderzoeker stapte en overging naar mijn rol als medewerker. Zo vroeg ik bijvoorbeeld wat 'onze organisatie' beter kon doen. Dit laat vanuit mij een duidelijke betrokkenheid zien. Hier ben ik mij van bewust en dit heb ik ook meegenomen in mijn analyse. Ik heb getracht mijn eigen perspectief niet leidend te laten zijn.

Ondanks dat ik als onderzoeker mijn persoonlijke betrokkenheid zoveel mogelijk op de achtergrond heb gehouden, koester ik de emotionele band met de organisatie op persoonlijk vlak. Ik heb me laten inspireren door de enthousiaste en gepassioneerde mensen die ik heb mogen interviewen tijdens mijn onderzoek. Daarom hoop ik na mijn afstuderen werk te vinden bij het Ministerie van Defensie, zodat ik kan bijdragen aan de gemeenschappelijke en maatschappelijke doelen omtrent de veiligheid van, onder andere, de Nederlandse burger.