DE TOEKOMSTIGE MILITAIR: TEVREDEN EN TOEKOMSTBESTENDIG

EEN ONDERZOEK NAAR DE TRANSITIE BINNEN DE HR-PROEFTUINEN BIJ DEFENSIE

MAART 2021

Masterthesis

Romy Pronk
Radboud Universiteit Nijmegen
Faculteit der Managementwetenschappen
Opleiding Bestuurskunde
Begeleidend docent: prof. dr. T. Brandsen
Omslagfoto: DGLC, 2021

VOORWOORD

Voor u ligt de thesis ‘De toekomstige militair: tevreden en toekomstbestendig. Een onderzoek naar de transitie van de HR-proeftuinen bij Defensie’. In de thesis is gekeken naar een organisatieverandering op het gebied van personeel: de proeftuin. Het onderzoek is onderdeel van mijn afstudeertraject van de opleiding Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit en in opdracht van de communicatieafdeling van het ministerie van Defensie.

Het onderzoek is uitgevoerd bij de proeftuin van de eenheid Defensie Grondgebonden Luchtverdedigingscommando in Vredepeel. Hier heb ik de proeftuinleiding en in-scope militairen mogen interviewen over hun ervaringen met de proeftuin en het bijbehorende proeftuincontract.

Het schrijven van de thesis heb ik als een zeer positieve en leerzame periode ervaren. De coronamaatregelen maakten werken op locatie moeilijk en zorgden vaak voor verschuivingen in de planning. Deze uitdagingen hebben mij geleerd om flexibel te werk te gaan en dankbaar te zijn voor de dingen die wel mogelijk waren. Met andere woorden: roeien met de riemen die je hebt!

Graag wil ik mijn begeleider prof. dr. T. Brandsen bedanken voor de leerzame begeleiding en de heldere feedbackmomenten. Daarnaast wil ik mijn stagebegeleidster Suzanne Damstra bedanken voor het mogelijk maken van dit afstudeertraject en het bijzondere kijkje in de defensieorganisatie. Tot slot ben ik erg dankbaar voor mijn familie, en in het bijzonder mijn vriend, voor de nodige peptalks en mentale steun.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Romy Pronk

Apeldoorn, 29 april 2021

SAMENVATTING

In deze studie is onderzocht in hoeverre militairen bereid zijn om mee te gaan in organisatieveranderingen zoals de transitie van de HR-proeftuinen bij het ministerie van Defensie. Bij de HR-proeftuinen worden elementen van het nieuwe personeelsmodel van Defensie in de praktijk getest. Het onderzoek bestaat uit een literatuuronderzoek, documentenanalyse en daarnaast zijn interviews afgenomen met de betrokken militairen bij de proeftuin van de Defensie Grondgebonden Luchtverdedigingscommando (DGLC). Eerder onderzoek laat zien dat medewerkers, in dit geval militairen, en hun denkwijze over de verandering één van de meest belangrijke factoren zijn om een organisatieverandering te laten slagen. Om de veranderbereidheid van militairen te bepalen zijn vier wetenschappelijke modellen met elkaar vergeleken, waar uiteindelijk een nieuw model van is gemaakt. Dit model stelt dat zes factoren van invloed zijn op de veranderbereidheid van militairen: ervaren onzekerheid, ervaren gevolgen, ervaren druk om te veranderen, ervaren participatie, de houding van anderen en tot slot de communicatie rondom de proeftuin. Uit het onderzoek komt naar voren dat vooral de ervaren onzekerheid, de positieve gevolgen van de verandering en de communicatie hierover belangrijk zijn gebleken voor de veranderbereidheid van militairen.

Uit het onderzoek blijkt dat militairen bij DGLC momenteel een positief beeld hebben over zowel de proeftuin als het proeftuincontract. Zij zijn bereid om mee te gaan in de veranderingen die dit met zich meebrengt. De positieve gevolgen van het nieuwe contract op de loopbaan is de voornaamste reden voor militairen om mee te doen aan de proeftuin. Ook ervaren zij een positieve houding van collega's en leidinggevenden en bestaat er geen enkele vorm van druk vanuit de organisatie om mee te gaan in de proeftuin. De tijdige en informatieve communicatie, door middel van een voorlichting en een gesprek met de loopbaanbegeleider, heeft bijgedragen aan de open houding van de militairen. Toch ervaren de militairen enige onzekerheid over het individuele inhoudelijke proces, omdat vaak niet zeker is wanneer zij daadwerkelijk aan de slag kunnen met een opleiding of kunnen doorstromen. Mede hierdoor hebben zij het gevoel dat de communicatie over de proeftuin niet geheel waarheidsgetrouw is geweest. Zij ervaren tevens een gebrek aan updates over de proeftuin. Bovendien missen vooral jongeren meer participatiemogelijkheden. Concluderend kan worden gesteld dat er sprake is van een redelijk hoge mate van veranderbereidheid, waar enkele verbeterpunten te bespeuren zijn.

De verbeterpunten vormen de basis voor de aanbevelingen aan de eenheid DGLC, de andere proeftuinen en de defensieorganisatie in zijn geheel bij communicatie over HR-transities binnen de organisatie. Zo is het aan te raden om *storytelling* toe te passen in de communicatie naar militairen toe, door een succesverhaal van het individuele proeftuinproces van een militair te creëren. Om het proeftuinproces inzichtelijker te maken kan een routekaart worden gemaakt. Zowel het verhaal van de militair als de routekaart helpen om in een vroeg stadium de verwachtingen van militairen te managen. Verder kan informatie toegankelijker worden gemaakt door het te visualiseren en te zorgen voor documentatie. Ook wordt geadviseerd om een brainstormsessie te organiseren over participatiemogelijkheden. Tot slot kan communicatie relevanter worden gemaakt voor de doelgroep als de eenheid overstapt op berichtgeving via sociale mediakanalen.

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING 6

1.1 AANLEIDING 6
1.1.1 De organisatie: ministerie van Defensie 6
1.1.2 Veranderbereidheid 7
1.2 PROBLEEMSTELLING 8
1.3 ONDERZOEKSMETHODE 8
1.4 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE 9
1.5 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE 9
1.6 LEESWIJZER 10

2. DE ORGANISATIEVERANDERING BIJ HET MINISTERIE VAN DEFENSIE 11

2.1 DE ORGANISATIE: MINISTERIE VAN DEFENSIE 11
2.1.1 De krijgsmachtdelen 12
2.2 ACHTERGROND 12
2.3 DE ORGANISATIEVERANDERING 13
2.3.1 Het nieuwe personeelsmodel 13
2.3.2 HR-proeftuinen 14
2.3.3 Proeftuin bij Defensie Grondgebonden Luchtverdedigingscommando (DGLC) 14

3. THEORETISCH KADER 16

DEEL I: ORGANISATIEVERANDERINGEN 16

3.1 ORGANISATIEVERANDERING IN DE PUBLIEKE SECTOR 16
3.1.1 Definitie organisatieverandering 16
3.1.2 Kenmerken publieke sector 17
3.2 SOORTEN ORGANISATIEVERANDERING 18
3.2.1 Eerste orde veranderingen 18
3.2.2 Tweede orde veranderingen 18
3.2.3 Derde orde veranderingen 19
3.2.4 Niveau van de verandering 19
3.3 VERANDERMANAGEMENT 19
3.3.1 Simplistische stroming 20
3.3.2 Sociaalpsychologische stroming 20
3.4 FACTOREN VAN INVLOED OP EEN (SUCCESVOLLE) ORGANISATIEVERANDERING 20
3.5 CONCLUSIE 22

DEEL II: VERANDERBEREIDHEID VAN MEDEWERKERS 23

3.6 STROMINGEN: INDIVIDUEEL, SOCIAAL EN INSTITUTIONEEL 23
3.6.1 Individuele stroming 23
3.6.2 Sociaal(psychologische) stroming 24
3.6.3 Institutionele stroming 24
3.7 WEERSTAND BIJ ORGANISATIEVERANDERINGEN 25
3.8 VERANDERBEREIDHEID 25
3.8.1. Het DINAMO-model 26
3.8.2 Veranderbereidheidsmodel Devos, Van den Broeck en Van der Heyden (2002) 28
3.8.3 Change recipient's beliefs model van Armenakis, Bernerth, Pitts en Walker (2007) 30
3.8.4 Stressoren en factoren volgens Kalyal (2009) 31
3.9 VERSCHILLEN TUSSEN DE MODELLEN 33
3.9.1 Ander startpunt 33
3.9.2 Emotionele betrokkenheid als mediërende variabele 33
3.9.3 Overige verschillen 33
3.10 OVEREENKOMSTEN TUSSEN DE MODELLEN 34
3.11 CONCLUSIE 37

DEEL III: COMMUNICATIE 38

3.12 (INTERNE) COMMUNICATIE IN EEN ORGANISATIE 38
3.13 FUNCTIES VAN INTERNE COMMUNICATIE 39
3.14 RELATIE MET VERANDERBEREIDHEID 39

3.15 ANALYSEREN VAN DE INTERNE COMMUNICATIE 41
3.15.1 Informatierijkheid 41
3.15.2 Communicatiemiddel 42
3.16 CONCLUSIE 42

4. CONCEPTUEEL MODEL 44

4.1 DE VARIABELEN 44

5. METHODEN 48

5.1 ONDERZOEKSBENADERING 48
5.1.1 Verantwoording type onderzoek 48
5.1.2. Aanpak 48
5.2 ONDERZOEKSEENHEID 49
5.3 INTERVIEWS 49
5.3.1 Semi-gestructureerde interviews 49
5.3.2 Respondenten 50
5.3.3 Analyseren/coderen 50
5.4 OPERATIONALISATIE 51
5.4.1 Toelichting operationalisatieschema 52
5.5 KWALITEITSCRITERIA 54
5.5.1 Validiteit 54
5.5.2 Betrouwbaarheid 55

6. RESULTATEN 56

6.1 TYPE VERANDERING 56
6.2 VERANDERBEREIDHEID 57
6.2.1 Ervaren onzekerheid 57
6.2.2 Ervaren gevolgen 59
6.2.3 Ervaren druk om te veranderen 60
6.2.4 Participatie 61
6.2.5 Houding van anderen 63
6.3 CONCLUSIE DIRECTE INVLOEDSFACTOREN VERANDERBEREIDHEID 65
6.4 COMMUNICATIE 66
6.4.1 Algemeen 66
6.4.2 Ingezette communicatiemiddelen 68
6.4.3 Informatierijkheid 70
6.4.4 Conclusie communicatie 71
6.5 CONCLUSIE 71

7. CONCLUSIE 74

8. DISCUSSIE 77

8.1 WETENSCHAPPELIJKE BETEKENIS 77
8.2 MAATSCHAPPELIJKE BETEKENIS 78
8.3 BEPERKINGEN EN VERVOLGONDERZOEK 79

9. AANBEVELINGEN 81

LITERATUURLIJST 84

BIJLAGEN 92

BIJLAGE A: OVERZICHT RESPONDENTEN 92

BIJLAGE B: INTERVIEWPROTOCOL 94

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding

De defensieorganisatie opereert in een wereld die tegenwoordig aan veel veranderingen onderhevig is (Ministerie van Defensie, 2018; Ministerie van Defensie, 2019; R15). Eén van de grote veranderingen op het moment is de gewijzigde veiligheidssituatie in de wereld. Door het gebruik van nieuwe technologieën en de diversiteit van actoren worden de dreigingen waarmee we te maken krijgen steeds complexer en moeilijker te voorspellen (Ministerie van Defensie, 2018). Ook krijgt de defensieorganisatie te maken met allerlei ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, zoals flexibilisering, schaarste en technologische ontwikkelingen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2017; R15). Om dit soort uitdagingen het hoofd te bieden komt Defensie met een nieuw, meer open personeelsmodel. Het nieuwe personeelsmodel moet ervoor zorgen dat Defensie structureel beschikt over voldoende personele capaciteit om nu en in de toekomst de eenheden gereed en inzetbaar te houden (Ministerie van Defensie, 2019; R15). Hiervoor is het vereist om maatwerk te leveren op het gebied van loopbaanontwikkeling en strategisch talentmanagement (R15). In de praktijk kan dit betekenen dat militairen flexibele contracten met meer doorstroom- en opleidingsmogelijkheden krijgen en een intensief traject starten met de loopbaanbegeleiding (R2; R15). Met deze verandering hoopt Defensie niet alleen toe te werken naar een toekomstbestendige krijgsmacht, maar ook nieuw personeel op flexibele wijze aan zich te binden en zittend personeel te behouden (Ministerie van Defensie, 2019; R15). Met andere woorden: zorgen voor een tevreden en toekomstbestendige militair.

Een organisatieverandering van deze omvang heeft jaren nodig om doorgevoerd te worden. Om die reden is Defensie in september 2019 op verschillende plekken binnen de organisatie gestart met HR-proeftuinen, waarbij verschillende elementen van het nieuwe personeelsmodel in de praktijk worden getest (Ministerie van Defensie, 2019). Op het moment richten de proeftuinen zich veelal op het aantrekken en behouden van personeel. Hierbij wordt ingezet op creatieve vormen van decentrale en regionale werving en selectie, talentmanagement door middel van talent motivatie analyses en flexibele contractvormen waarbij medewerkers langer op hun huidige functie kunnen blijven (Ministerie van Defensie, 2018; Ministerie van Defensie, 2019; R15; R16). De eenheden waar op dit moment proeftuinen lopen, zijn voorlopers op personeelsgebied en zullen uiteindelijk helpen inhoud te geven aan het toekomstige personeelsmodel (Ministerie van Defensie, 2019; R17).

1.1.1 De organisatie: ministerie van Defensie

Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij een eenheid van het ministerie van Defensie, een bijzondere organisatie met unieke kenmerken. Eén van die unieke kenmerken is de belangrijke taak die de krijgsmacht heeft: het strijden voor vrijheid, vrede en veiligheid (Ministerie van Defensie, 2018). Ook de structuur van de organisatie is bijzonder met een departement, vier verschillende krijgsmachten en twee ondersteunende eenheden (Ministerie van Defensie, z.d.-a). Waar de minister van Defensie eindverantwoordelijk is voor het uitvoeren van het beleid, geeft de commandant der strijdkrachten, als hoogstgeplaatste

militair, leiding aan de krijgsmachtdelen (Ministerie van Defensie, z.d.-b). Verder wordt de defensieorganisatie gekenmerkt door bureaucratie en hiërarchie met verschillende rangen en standen (De Winter, 2008; Van Eetveldt & Olsthoorn, 2019). Tot slot kent men binnen de krijgsmachten een sterke cultuur met tradities die al jaren in leven worden gehouden (Muller, Bosch, De Jong, & Ducheine, 2017). Deze kenmerken maken de defensieorganisatie tot een enigszins starre organisatie, waar grote veranderingen zoals de HR-proeftuinen en het nieuwe personeelsmodel stroef kunnen verlopen (Van Eetveldt & Olsthoorn, 2019).

1.1.2 Veranderbereidheid

Zelfs zonder de unieke kenmerken van de defensieorganisatie verlopen organisatieveranderingen vaak niet zonder slag of stoot. Het blijkt dat minimaal de helft van de organisatieveranderingen uiteindelijk stukloopt in het waarmaken van de vooropgestelde doelen (Boonstra, 2000; Boonstra, 2004; Welbourne, 2014). In de literatuur komt naar voren dat het succes van een organisatieverandering grotendeels afhankelijk is van wat medewerkers van de verandering vinden en hoe zij ermee omgaan (Gilley, Gilley & McMillan, 2009; Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011). Zij zijn immers degenen die de verandering in de praktijk moeten brengen (Gilley et al., 2009). Medewerkers kunnen verschillend reageren op de aankondiging dat verandering onderweg is. Vaak ligt de oorzaak van hun reactie in de onzekerheid die verandering met zich mee kan brengen (Bordia, Hobman, Jones, Gallois, & Callan, 2004; Elving, 2005; Scarlett, 2019). Eén van de mogelijke reacties is het tonen van weerstand. Volgens onderzoek kunnen mensen slecht omgaan met de onzekerheid die verandering met zich meebrengt en verzetten zij zich daarom van nature tegen verandering (Scarlett, 2019). Weerstand of verzet zorgt in veel gevallen voor een mislukte verandering en moet daarom vermeden worden (Ajzen, 1991; Kotter, 2012; Scarlett, 2019).

Een positieve reactie van medewerkers, zoals veranderbereidheid, is daarom juist essentieel voor een succesvolle organisatieverandering (Metselaar et al., 2011). Om erachter te komen welke factoren van invloed zijn op de bereidheid om te veranderen van medewerkers, worden in deze studie vier modellen van veranderbereidheid met elkaar vergeleken. Het betreft het DINAMO-model van Metselaar, Cozijnsen en Van Delft (2011), het model van Devos, Van den Broeck en Van der Heyden (2002), het *change recipients beliefs* model van Armenakis, Bernerth, Pitts en Walker (2007) en tot slot de stressoren en factoren die Kalyal (2009) gebruikt in haar onderzoek. Op basis hiervan wordt een nieuw model opgesteld met een zestal factoren die de veranderbereidheid van medewerkers bepalen: ervaren onzekerheid, ervaren positieve of negatieve gevolgen, ervaren druk om te veranderen, ervaren participatie, de houding van collega's en leidinggevenden en tot slot de communicatie rondom de verandering (Armenakis et al., 2007; Devos et al., 2002; Kalyal, 2009; Metselaar et al., 2011). Aangezien medewerkers door middel van communicatie geïnformeerd en wellicht zelfs beïnvloed kunnen worden, kan de inzet hiervan een belangrijke rol spelen in de relatie tussen de invloedsfactoren en veranderbereidheid (Armenakis et al., 2007; Elving & Bennebroek, 2005; Koeleman, 2018; Meijerman, 2017).

1.2 Probleemstelling

Het doel van de thesis luidt als volgt: *Inzicht geven in de veranderbereidheid van militairen bij de transitie van de HR-proeftuinen om uiteindelijk advies te geven over hoe de communicatie rondom deze verandering kan worden vormgegeven en de veranderbereidheid kan worden verhoogd.*

Op basis hiervan is de hoofdvraag van het onderzoek als volgt geformuleerd:

In hoeverre zijn militairen bereid om te veranderen bij de huidige transitie van de HR-proeftuin?

Om de hoofdvraag te beantwoorden, worden zes deelvragen geformuleerd.

Theoretische deelvragen:

1. Wat wordt in de wetenschappelijke literatuur verstaan onder organisatieverandering?
2. Welke factoren bepalen theoretisch de veranderbereidheid van medewerkers?
3. Hoe kan communicatie worden ingezet om de veranderbereidheid van medewerkers te verhogen?

Empirische deelvragen:

4. Hoe kunnen transitie naar het nieuwe personeelsmodel en de verandering binnen de HR-proeftuin getypeerd worden?
5. In hoeverre zijn de factoren van veranderbereidheid bij militairen in de proeftuin DGLC aanwezig?
6. Hoe hebben militairen de communicatie rondom de proeftuin ervaren?

1.3 Onderzoeksmethode

De thesis onderzoekt in hoeverre defensiemedewerkers bereid zijn te veranderen en hoe communicatie hier een rol in heeft gespeeld. Het onderzoek is hiermee toetsend van aard met beschrijvende en verklarende deelvragen. De aanpak die zich hier het beste voor leent, is een casestudy (Bleijenbergh, 2015). De thesis bevat dus een kwalitatief onderzoek. Omdat de transitie naar een nieuw personeelsmodel de komende jaren wordt uitgevoerd en daardoor nog niet volledig zichtbaar is, is ervoor gekozen om de HR-proeftuinen te onderzoeken. Daarnaast is, vanwege de haalbaarheid van het onderzoek en de huidige beperkingen die de coronamaatregelen met zich meebrengen, gekozen om slechts één proeftuin te onderzoeken. Het gaat hierbij om de proeftuin bij Defensie Grondgebonden Luchtverdedigingscommando (DGLC) in Vredepeel. Er is gebruikt gemaakt van literatuuronderzoek, een documentenanalyse van interne stukken en (semi)-gestructureerde interviews met het betrokken proeftuinpersoneel en de militairen waarop de verandering van toepassing is. In

totaal zijn veertien interviews afgenomen, waarvan vier met de proeftuinleiding en tien met de proeftuinmilitairen.

1.4 Wetenschappelijke relevantie

In de afgelopen tientallen jaren is vanuit de organisatiewetenschap veel aandacht geweest voor organisatieverandering. Vooral binnen de bedrijfswetenschappen, ofwel de private sector, is er veel over geschreven. Onderzoekers stellen dat binnen de publieke sector echter nog te weinig onderzoek is gedaan naar organisatieveranderingen (Kuipers, Higgs, Kickert, Tummers, Grandia, Van der Voet., 2013; Van der Voet, 2011). Volgens hen bestaan de huidige onderzoeken binnen de publieke sector vooral uit losse casestudies, welke niet genoeg 'reikwijdte' bieden om te kunnen generaliseren (Kuipers et al., 2013). Een aanbeveling van Kuipers et al. (2013) is dan ook om meer diepgaande empirische onderzoeken over veranderingsprocessen binnen verschillende contexten te doen. Dit omdat in de huidige literatuur ook te weinig rekening wordt gehouden met de unieke kenmerken van de publieke sector, die organisatieveranderingen juist complexer kunnen maken (Broucker, 2018; Van Eetveldt & Olsthoorn, 2019). Dit onderzoek, waarin een veranderproces binnen het ministerie van Defensie centraal staat, zal daarom bijdragen aan verdere theorievorming op het gebied van organisatieveranderingen en veranderbereidheid in de publieke sector.

Daarnaast biedt de thesis een ander perspectief op de invloedsfactoren van veranderbereidheid bij organisatieveranderingen. Ondanks dat bestaande modellen van onder andere Armenakis et al. (2007), Devos et al. (2002) en Metselaar et al. (2011) enkele overeenkomsten kennen, bestaan er toch grote verschillen in de soorten, hoeveelheid en toelichtingen van de factoren. Omdat in dit onderzoek vier modellen van veranderbereid met elkaar worden vergeleken, en daarmee een nieuw model wordt opgesteld dat wordt getoetst in de praktijk, draagt het bij aan verdere theorievorming over veranderbereidheid.

Tot slot biedt de thesis een aanvulling op de wetenschappelijke literatuur over de rol van communicatie bij de bereidheid om te veranderen. Verschillende onderzoekers komen tot de conclusie dat communicatie van belang is bij organisatieverandering (Elving & Bennebroek, 2005; Metselaar, et al., 2011; Meijerman, 2017). Dit omdat communicatiemiddelen kunnen worden ingezet om medewerkers over de verandering te informeren (Elving & Bennebroek, 2005; Koeleman, 2018). Ondanks dat vele onderzoekers communicatie wel zien als invloedsfactor op veranderbereidheid, staan de meest bekende modellen over veranderbereidheid, met uitzondering van het onderzoek van Kalyal (2009), niet stil bij de bijzondere rol die communicatie speelt als modererende variabele. Dit onderzoek draagt daarom bij aan verdere theorievorming over de rol van communicatie op de bereidheid om te veranderen.

1.5 Maatschappelijke relevantie

De thesis dient een maatschappelijk doel. De resultaten en aanbevelingen van dit onderzoek helpen de communicatie-afdeling van DGLC om verder richting te geven aan de interne communicatie rondom de verschillende elementen van de proeftuin. Omdat het onderzoek hiërarchisch gezien op een lager niveau in de organisatie wordt uitgevoerd, biedt het inzicht in hoe de 'werkvloer' tegen veranderingen op het gebied van Human Resource, en de

bijbehorende communicatiemiddelen, aankijkt. Om deze reden kunnen de resultaten en aanbevelingen van deze specifieke proeftuin als bron van informatie fungeren voor de transitiemanagers en de communicatie-afdeling van de Hoofddirectie Personeel Defensie voor de verdere communicatiestrategie van het nieuwe personeelsmodel. Dit kan helpen om de effectiviteit van de communicatie te verhogen, wat kan leiden tot een groter draagvlak onder militairen bij deze verandering. Bovendien zijn verandertrajecten ongetwijfeld een blijvend fenomeen in de veranderende wereld waarin de defensieorganisatie opereert. Hierdoor kunnen de resultaten op de deelvragen en de aanbevelingen ook worden gebruikt om de algemene communicatie rondom organisatieveranderingen binnen Defensie te verbeteren. Dit omdat ze inzichten bevatten uit literatuuronderzoek en interviews over veranderingen binnen Defensie. Tot slot zijn de resultaten een aanbevelingen van het onderzoek relevant voor vergelijkbare organisaties die dezelfde type veranderingen doorvoeren.

1.6 Leeswijzer

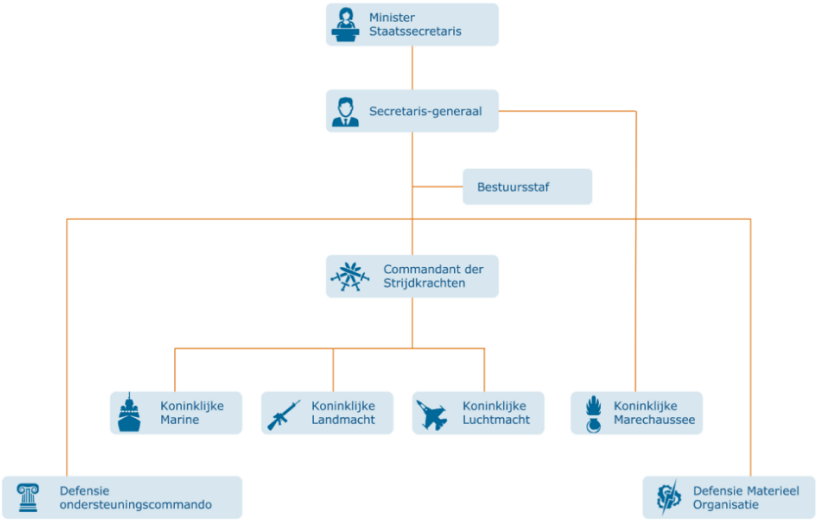
In het tweede hoofdstuk van de thesis worden de kenmerken van de defensieorganisatie beschreven en verder ingezoomd op de inhoud van de verandering binnen de HR-proeftuinen. Vervolgens bevat het derde hoofdstuk de theoretische fundering van het onderzoek. Waar het eerste deel van het theoretisch kader de bestaande literatuur over organisatieveranderingen beschrijft, bekijkt het tweede deel welke factoren de veranderbereidheid van medewerkers bepalen. Het laatste deel van het theoretisch kader beschrijft de rol van communicatie bij de bereidheid om te veranderen. Hiermee geeft het theoretisch kader antwoord op de eerste drie deelvragen. Vervolgens wordt in hoofdstuk vier het conceptueel model toegelicht. In het vijfde hoofdstuk wordt de methodologie van het onderzoek uiteengezet. Hoofdstuk zes bevat de resultaten, waarna de conclusie in het zevende hoofdstuk wordt beschreven. Daarna volgt de discussie in hoofdstuk acht en tot slot de aanbevelingen in hoofdstuk negen.

2. De organisatieverandering bij het Ministerie van Defensie

Inleiding
Om de context te schetsen van de onderzoekseenheid die in dit onderzoek centraal staat, wordt in dit hoofdstuk meer informatie gegeven over de defensieorganisatie. Daarnaast biedt dit hoofdstuk inzicht in de transitie naar een nieuw personeelsmodel en de bijbehorende HR-proeftuinen. Tot slot volgt meer uitleg over de eenheid DGLC en de manier waarop de proeftuin bij deze eenheid is vormgegeven. Omwille van het leesgemak van de thesis is ervoor gekozen af te wijken van de officiële APA-stijl bij bronnen die voortkomen uit persoonlijke communicatie. Persoonlijke communicatie wordt als volgt weergegeven: R1. Dit staat voor respondent nummer 1. In Bijlage A is terug te vinden wie deze respondent is en wanneer de communicatie heeft plaatsgevonden.

2.1 De organisatie: ministerie van Defensie

De defensieorganisatie bestaat uit verschillende onderdelen. Zoals te zien in Figuur 1 staat de minister, gevolgd door de staatssecretaris, bovenaan (Ministerie van Defensie, z.d.-a). Verder heeft de defensieorganisatie vier welbekende krijgsmachtdelen: de Koninklijke Marine, Koninklijke Landmacht, Koninklijke Luchtmacht en de Koninklijke Marechaussee (Ministerie van Defensie, z.d.-a). Waar het laatstgenoemde krijgsmachtdeel wordt aangestuurd door de secretaris-generaal (SG), worden de andere krijgsmachtdelen aangestuurd door de commandant der strijdkrachten (CDS). De CDS is de hoogste militair binnen de defensieorganisatie en is verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid van het ministerie (Ministerie van Defensie, z.d.-b). Het beleid wordt gemaakt door de bestuursstaf, het organisatieonderdeel dat ook een adviserende rol heeft aan de minister (Ministerie van Defensie, z.d.-c). Bovendien kent de organisatie nog twee ondersteunende onderdelen: Defensie Ondersteuningscommando en Defensie Materieel Organisatie (Ministerie van Defensie, z.d.-a). Het onderstaande organogram illustreert hoe de onderdelen zich tot elkaar verhouden.



Figuur 1: Organogram ministerie van Defensie (Ministerie van Defensie, z.d.-a)

Grofweg kan de organisatie dus worden opgesplitst in twee onderdelen: een uitvoerend deel wat bestaat uit de vier krijgsmachten en een departementale deel wat bestaat uit de bestuurslaag en de ondersteunende onderdelen (Ministerie van Defensie, z.d.-a). Omdat binnen het departementale deel voornamelijk burgerambtenaren werken, heerst hier een politiek georiënteerde cultuur (De Winter, 2008). Zowel het departementale deel als het uitvoerende deel van de organisatie zijn bureaucratisch georganiseerd (De Winter, 2008). Dit is te zien aan het feit dat regels, procedures en voorschriften centraal staan bij het uitvoeren van de werkzaamheden. Ook moet verantwoording worden afgelegd aan een leidinggevende (De Winter, 2008).

2.1.1 De krijgsmachtdelen

Vooral in de uitvoerende onderdelen van de organisatie heerst een sterke hiërarchie (De Winter, 2008; Muller et al., 2017; Van Eetveldt & Olsthoorn, 2019). Dit is onder andere terug te zien in de verschillende militaire rangen en standen die binnen de onderdelen worden gehandhaafd (De Winter, 2008). Alle vier de krijgsmachten zetten zich in voor vrede en veiligheid, maar elk op een ander gebied (Ministerie van Defensie, z.d.-d). Waar de Koninklijke Marine dit doet op het water, realiseert de Koninklijke Landmacht dat op de grond en de Koninklijke Luchtmacht in de lucht (Ministerie van Defensie, z.d.-d). Daarnaast zijn de militairen van de Koninklijke Marechaussee nationaal en internationaal inzetbaar voor het bestrijden van grensoverschrijdende criminaliteit en bewaak- en beveiligingstaken (Ministerie van Defensie, z.d.-d). Ondanks dat de krijgsmachten zich inzetten voor een gemeenschappelijk doel, bestaat er ook een bepaalde verdeeldheid en concurrentie tussen hen (De Winter, 2008; Muller et al., 2017). Elk onderdeel heeft bijvoorbeeld zijn eigen rangen en standensysteem en eigen intern opleidingsinstituut (De Winter, 2008). De meeste militairen kennen elkaar vanuit de opleiding en werken dan ook vaak jarenlang met dezelfde collega's (De Winter, 2008). Dit laatste is ook één van de redenen waarom de cultuur binnen een krijgsmachtonderdeel heel sterk is, terwijl militairen van een ander krijgsmachtsdeel nog wel eens met scheven ogen worden aangekeken (R12; Muller et al., 2017). Defensie is dus een bureaucratische organisatie met een kenmerkende hiërarchie en sterke cultuur waarbinnen toch enige verdeeldheid tussen de krijgsmachten en het departementale deel bestaat.

2.2 Achtergrond

Het einde van de Koude Oorlog heeft veel veranderingen met zich meegebracht voor de Nederlandse krijgsmacht (Homan, 2011; Ministerie van Defensie, z.d.-e). Waar eerder een dienstplichtig leger bestond, is de dienstplicht nu opgeschort (Homan, 2011; Trouw, 2021). Dit houdt in dat dienstplichtigen wel worden ingeschreven, maar slechts worden opgeroepen als het kabinet en parlement daartoe besluit (Trouw, 2021; Ministerie van Algemene Zaken, z.d.). Een andere verandering is de koers van het defensiebeleid. Het defensiebeleid wordt namelijk niet langer gedreven door acute bedreigingen, maar door de capaciteit om zich in te zetten voor internationale rechtsorde (Homan, 2011). In feite veranderde de taak van de krijgsmacht van verdediging van het grondgebied en afschrikking van vijanden, naar handhaving en bevordering van wereldvrede (Homan, 2011; Ministerie van Defensie, z.d.-e). In de praktijk is de krijgsmacht een middel van het buitenlands beleid geworden, waardoor militairen worden uitgezonden op missies over de hele wereld (Homan, 2011). Ook is de

samenstelling en grootte van de krijgsmacht door de jaren heen drastisch veranderd (Homan, 2011). Waar eerder een groot leger klaarstond in de oorlog met de Sovjet-Unie, bestaat de krijgsmacht nu uit een veel kleiner en flexibeler leger (NOS, 2017). Van het aantal beroepsmilitairen zijn in 2017 slechts 41.900 over, waar dit tegen het einde van de Koude Oorlog nog 56.700 waren, exclusief 45.900 dienstplichtigen (NOS, 2017). Het aantal militairen is extreem gekrompen, terwijl het aantal internationale missies juist is toegenomen (Homan, 2011). Tegelijkertijd is er na de Koude Oorlog een trend van bezuinigingen op de krijgsmacht te zien (Homan, 2011; NOS, 2017). Hierdoor moet hetzelfde werk met steeds minder mensen worden uitgevoerd en is er geen geld beschikbaar om oud materieel te vervangen, waardoor het vertrouwen van defensiemedewerkers in de organisatie is gedaald (Homan, 2011; NOS, 2017; R17).

Daarnaast is de manier van oorlogvoering in de afgelopen jaar veranderd. Hierin spelen nieuwe technologieën zoals big data, kunstmatige technologieën, nanotechnologie, maar ook de inzet van bijvoorbeeld drones en robots bij missies, een grote rol (Ministerie van Defensie, 2018). Door deze ontwikkelingen is de defensieorganisatie steeds meer op zoek naar hoogopgeleid, specialistisch en technisch personeel (R15). De uitdaging hiervan is dat de defensieorganisatie moet concurreren met het andere bedrijven die veel hogere salarissen kunnen betalen (Homan, 2011). Niet alleen het werven van specialistisch personeel vormt een probleem, ook bestaat er al jaren een tekort aan rekruten (Algemeen Dagblad, 2020; Homan, 2011; NOS, 2017; R17). In 2020 stonden er negenduizend vacatures open en door de tijdelijke opschorting van keuringen en opleidingen vanwege de huidige coronacrisis, wordt de werving van nieuw personeel enkel nog verder bemoeilijkt (Algemeen Dagblad, 2020). Daarbovenop heeft de defensieorganisatie al decennia te maken met leegloop van het huidig personeel (Boerman, 2019; R17). Zo stroomt er op het moment nog steeds meer personeel uit dan in (Boerman, 2019). Ontwikkelen en uitdagingen als deze dwingen de defensieorganisatie tot het wijzigen van het huidige personeelsbeleid. Een nieuw personeelsmodel moet daarom zorgen voor een toekomstbestendige krijgsmacht (R15).

2.3 De organisatieverandering

2.3.1 Het nieuwe personeelsmodel

De HR-proeftuinen zijn onderdeel van het nieuwe personeelsmodel binnen Defensie (Ministerie van Defensie, 2019). Het nieuwe personeelsmodel omvat onder andere een nieuw bezoldigingssysteem, nieuwe aanstellings- en contactvormen en strategisch talentmanagement (R15). In de praktijk betekent dit dat defensiemedewerkers minimaal één keer per jaar met hun commandant of leidinggevende samenkomen om afspraken te maken over de verdere ontwikkeling binnen of buiten de defensieorganisatie (R15). Zo kan bijvoorbeeld van tevoren al worden afgesproken dat doorstroming of een verdere opleiding in de toekomst gaat plaatsvinden (R2; R15). Ook moet het nieuwe personeelsmodel zorgen voor een grotere instroom van nieuwe rekruten. Nieuwe collega's zorgen ervoor dat de werkzaamheden met voldoende mensen kunnen worden uitgevoerd, of zelfs dat missies met eenheden sneller mogelijk zijn (R15). Momenteel ligt de basis van het nieuwe HR-model vast, maar moeten enkele onderwerpen en de vormgeving van het model nog worden afgestemd (R15). Ondanks

dat de transitie naar dit nieuwe model in de praktijk nog niet is begonnen, worden enkele elementen al wel in de praktijk getest in de HR-proeftuinen (Ministerie van Defensie, 2019).

2.3.2 HR-proeftuinen

Op 27 september 2019 zijn de HR-proeftuinen officieel afgetrapt door de staatssecretaris (Ministerie van Defensie, 2019). De proeftuinen bevinden zich op verschillende plekken binnen de defensieorganisatie, zoals bij het 640 Squadron in Volkel, de Defensie Grondgebonden Luchtverdedigingscommando (DGLC) in Vredepeel en bij het 414 CBRN Verdedigingscompagnie in Oirschot (Ministerie van Defensie, 2019). Elke proeftuin test enkele elementen van het nieuwe personeelsmodel, zodat de opgedane ervaringen als verdere input kunnen dienen voor het toekomstige personeelsmodel en de transitie er naartoe (R15). Omdat Defensie al jaren een tekort heeft aan personeel, wordt in het nieuwe personeelsmodel veel aandacht besteedt aan werving (Algemeen Dagblad, 2020; Homan, 2011; NOS, 2017; R15). Alle drie de proeftuinen houden zich daarom bezig met creatievere manieren van werving en selectie. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het geven van voorlichtingen door ambassadeurs van de eenheden op mbo-scholen in de regio (R16). Bovendien worden speciale selectiedagen georganiseerd waarbij de psychologische selectie, medische keuring en fysieke testen op één dag plaatsvinden (R1; R2). Zo hoeven kandidaten bijvoorbeeld niet langer drie keer op en neer naar het dienstencentrum personeelslogistiek in Amsterdam (R1; R16). Om te voorkomen dat mogelijk vanuit dezelfde vijver gevist wordt, bestaat er intensief contact tussen de verschillende proeftuinen (R2).

2.3.3 Proeftuin bij Defensie Grondgebonden Luchtverdedigingscommando (DGLC)

Omdat in de thesis één proeftuin wordt onderzocht, volgt ook informatie over de eenheid en de inhoud van deze proeftuin. De Defensie Grondgebonden Luchtverdedigingscommando op de Bestkazerne is een bijzondere eenheid binnen de defensieorganisatie. De eenheid is namelijk gevuld met militairen uit twee krijgsmachten: landmacht en luchtmacht (R2). Formeel ligt de eenheid en de betaling daarvan bij de landmacht, maar de invulling van de eenheid bestaat voor de ene helft uit landmachtfuncties en de andere helft uit luchtmachtfuncties (R2). De eenheid DGLC, gelegen in het Limburgse Vredepeel, kampt al jaren met personeelstekorten (R1; R16). Om deze reden richt de proeftuin bij DGLC zich op de volledige Instroom, Doorstroom en Uitstroom-keten (IDU-keten). De scope van de proeftuin omvat alle soldaten en korporaals die onder de functie van luchtverdediger vallen (R16).

Voor de instroom van nieuwe rekruten heeft DGLC een uniek proces opgezet binnen de organisatie, waarbij werving, selectie en opleiding alle drie plaatsvinden op de kazerne in Vredepeel (R16). Eerder vonden selectiedagen plaats in Amsterdam, of moesten de toekomstige militairen hun Algemene Militaire Opleiding (AMO) in Breda afleggen (R16). Al deze processen worden nu op de Bestkazerne zelf georganiseerd, waar de militairen uiteindelijk ook gaan werken. Niet alleen het binnenhalen van nieuw personeel is belangrijk voor het vullen van de tekorten bij DGLC, maar ook het behouden van het huidige personeel en de ervaring die zij bezitten (R2). Om deze reden is ook het doorstroomproces van het huidige personeel onder de loep genomen en aangepast (R1; R2). Alle militairen binnen de

scope van de proeftuin krijgen de keuze om over te stappen op een proeftuincontract, waarbij een traject wordt gestart met talent motivatie analyses (TMA) (R2; R4). Uiteindelijk wordt onder begeleiding en met behulp van een loopbaanbegeleider een individueel ontwikkelplan opgesteld. Dit zorgt ervoor dat militairen een beter beeld krijgen van wat hun eigen wensen en behoeften zijn en de mogelijkheden die DGLC hierin kan bieden (R4). Anders gezegd wordt het loopbaanperspectief inzichtelijker gemaakt. Hierbij kan van tevoren een beslissing gemaakt worden over het doorstromen naar hogere functies in de toekomst, met als voorwaarde dat de medewerker op dat moment aan de gestelde eisen voldoet (R2). Tot slot biedt de proeftuin bij DGLC ook hulp bij het uitstroomproces van medewerkers (R4). Hiervan is sprake wanneer het contract niet wordt verlengd of de medewerker zelf, om wat voor reden dan ook, wil stoppen bij Defensie (R1; R4). In dit geval wordt contact gezocht met het diensten employability centrum van Defensie, die de medewerker kan begeleiden in dit traject (R4). Zo kan het centrum bijvoorbeeld afspraken maken met werkgevers in de regio voor een baan buiten de defensieorganisatie. Het voordeel van de proeftuin is dat Defensie, in het geval van uitstroom, medewerkers werkgarantie kan bieden (R16).

3. THEORETISCH KADER
DEEL I: ORGANISATIEVERANDERINGEN

Inleiding
In het derde hoofdstuk van de thesis wordt de theoretische fundering van het onderzoek gelegd. Om antwoord te geven op de eerste deelvraag richt het eerste deel van het theoretisch kader zich op wetenschappelijke literatuur over organisatieveranderingen in de publieke sector. De tweede deelvraag wordt beantwoord in het tweede deel van het theoretisch kader, waar de invloedsfactoren van veranderbereidheid worden bepaald. Tot slot wordt de derde deelvraag beantwoord in het derde deel van het theoretisch kader, waar wordt gekeken welke elementen van communicatie invloed hebben op de veranderbereidheid.

De wereld om ons heen verandert continu. Technische innovaties, sociale en politieke ontwikkelingen en vernieuwingen op economisch gebied dwingen organisaties om zich aan te passen aan de veranderende omgeving (Boonstra, 2000). Zulke veranderingen zijn niet gemakkelijk en brengen veel uitdagingen met zich mee. Uit onderzoek blijkt zelfs dat minimaal de helft van de organisatieveranderingen stuklopen (Boonstra, 2000; Boonstra, 2004; Welbourne, 2014). Dit laat zien dat veranderen complex is en vele trajecten ergens zullen stranden of dat vooropgestelde doelen niet worden behaald (Boonstra, 2000). Om deze reden is het relevant om te kijken wat organisatieveranderingen precies zijn en binnen welke context ze plaatsvinden. Daarnaast wordt verder ingegaan op de verschillende soorten en niveaus van organisatieveranderingen. Tot slot wordt onderzocht welke factoren bepalend zijn voor het succes van organisatieveranderingen.

3.1 Organisatieverandering in de publieke sector

3.1.1 Definitie organisatieverandering
In de literatuur bestaat geen eenduidige definitie van het woord 'verandering'. Binnen de veranderkunde, waarbij veranderingen in organisaties worden bestudeerd, worden verschillende synoniemen gebruikt voor een verandering. '*Planned change'*, '*organizational development'* en '*change management*' zijn een greep uit de gebruikte begrippen (Cozijnsen & Vrakking, 2018; ManagementImpact, 2019; Van den Nieuwenhof, 2004). Planned change, oftewel verandermanagement, kan worden omschreven als "het zo goed mogelijk ondersteunen van de betrokkenen van veranderingsprocessen binnen de organisatie" (Cozijnsen & Vrakking, 2018, p. 51). Deze definitie veronderstelt dat een verandering een gepland verschijnsel is, waarbij sturing mogelijk is. Andere wetenschappers bekijken verandering in termen van strategisch management. Hierbij wordt verandering gezien als een manier om de winst te maximaliseren door top-down veranderingen door te voeren (Conger, 2000; Van den Nieuwenhof, 2004). Andere gebruikte definities focussen meer op de attitude van medewerkers. Volgens deze stroming bevat een organisatieverandering zowel wijzigingen in de houding van medewerkers als aanpassingen in de bestaande systemen en leerprocessen (Argyris, 1976; Senge & Westendorp-Kauffmann, 1992; Van den Nieuwenhof, 2004). Definities van verandering kunnen dus verschillen over *wat* er verandert, *hoe* er

verandert en *wanneer* er verandert (Van den Nieuwenhof, 2004). Iedere onderzoeker verklaart de term 'verandering' vanuit zijn eigen achtergrond, waardoor de term voor de ene onderzoeker een andere betekenis heeft dan voor de ander. Binnen de bestaande wetenschappelijke literatuur bestaat dus geen consensus over de definitie van verandering (Burnes, 2011; Van den Nieuwenhof, 2004). Wel hebben alle definities gemeen dat verandering neerkomt op een wijziging van een oude naar een nieuwe situatie, zoals het Van Dale woordenboek (2020) beschrijft: "wijziging, iets dat anders is geworden". Een organisatieverandering kan hierdoor worden beschreven als een gewijzigde situatie binnen een organisatie.

3.1.2 Kenmerken publieke sector

Binnen de bedrijfs- en organisatiewetenschappen wordt veel geschreven over organisatieveranderingen. Veel van deze literatuur richt zich op het bedrijfsleven, oftewel de private sector (Van der Voet, 2011). Binnen de (semi-) publieke sector is het aantal onderzoeken naar organisatieveranderingen nog gering (Kickert, 2010; Kuipers et al., 2013; Van der Voet, 2011). Een mogelijke oorzaak hiervoor is dat onderzoekers in hun studies naar organisatieverandering geen onderscheid maken tussen de publieke en private sector (Van der Voet, 2011). Binnen de huidige wetenschappelijke literatuur over organisatieveranderingen mist het besef dat de publieke en private sector verschillen en daardoor binnen deze sectoren ook anders moet worden omgegaan met veranderingen (Van der Voet, 2011; Broucker, 2018). Broucker (2018) acht het maken van dit onderscheid noodzakelijk omwille van de complexiteit van de publieke sector (Van der Voet, 2011). De publieke sector kent namelijk enkele elementen die verandermanagement ingewikkelder maken (Broucker, 2018; Broucker, Hondeghem & Steen, 2016; Karp & Helgo, 2008; Rainey, 2014; Van der Voet, 2011).

Meerdere onderzoekers beschrijven de kenmerken van organisaties in de publieke sector, maar Broucker (2018) somt de meest voorkomende kenmerken op in het handboek *Overheidsmanagement*. Het eerste kenmerk betreft de complexe omgeving waarin publieke organisaties zich bevinden (Broucker, 2018; By & Macleod, 2009; Van der Voet, 2011). Publieke organisaties werken met verschillende belanghebbenden, zoals burgers, maar ook met andere private- of publieke organisaties (By & Macleod, 2009). De complexiteit hierin bestaat in de verhoudingen tussen al deze verschillende belanghebbenden (Broucker, 2018; By & Macleod, 2009). Een tweede kenmerk is dat (semi) overheidsinstanties verantwoording moeten afleggen aan alle belanghebbenden, ook wel de stakeholders genoemd. Het wordt geacht dat publieke organisaties open en transparant zijn naar burgers toe, maar tegelijkertijd verantwoording afleggen aan de minister en het parlement (Broucker, 2018; By & Macleod, 2009). Het derde kenmerk betreft het wettelijke kader waarbinnen publieke organisaties moeten werken (Broucker, 2018; Rainey 2014; Van der Voet, 2011). Een volgend kenmerk wat Broucker (2018) beschrijft is het doel van publieke organisaties. Zij zetten zich namelijk in voor de maatschappij en zien maatschappelijke waarde als doel, waar private organisaties vaak streven naar het maken van winst. Dit maakt het meten van de effectiviteit, waarbij wordt gekeken of de vooropgestelde doelen zijn behaald, lastiger dan bij private organisaties (Broucker, 2018). Het laatste kenmerk betreft de diversiteit van de publieke organisaties.

Binnen publieke organisaties bestaat een diversiteit aan culturen, structuren, doelstellingen en personeel die de organisatie an sich complex maken (Broucker, 2018). Deze zes kenmerken maken de context waarin publieke organisaties zich begeven complex, waardoor ook verandermanagement ingewikkelder kan zijn dan bij private organisaties (Broucker, 2018; Broucker, Hondeghem & Steen, 2016; Karp & Helgo, 2008; Rainey, 2014; Van der Voet, 2011).

3.2 Soorten organisatieverandering

Naast dat veranderingen in een andere context kunnen plaatsvinden, wordt in de literatuur ook onderscheid gemaakt tussen verschillende type veranderingen. Organisatieveranderingen bestaan in allerlei verschillende soorten en maten. Het onderscheid van Bartunek en Moch (1987) is één van de bekendste classificaties: de eerste orde, tweede orde en derde orde veranderingen. Kuipers et al. (2013) komen na een uitgebreid literatuuronderzoek over organisatieveranderingen tot eenzelfde soort classificatie.

3.2.1 Eerste orde veranderingen

Eerste orde verandering zijn in essentie veranderingen in de subsystemen van de organisatie (Broucker, 2018). Anders gezegd worden er aanpassingen aangebracht binnen de organisatie zelf, zonder dat de primaire processen, die van belang zijn voor de continuïteit van de organisatie, worden aangetast (Bartunek & Moch, 1987). Het betreffen vaak incrementele veranderingen die slechts een kleine impact hebben op de organisatie of de sector. Voorbeelden hiervan zijn het verbeteren van het organogram of het invoeren van een nieuw voorraadsysteem (Bartunek & Moch, 1987; Broucker, 2018; Kuipers et al., 2013).

3.2.2 Tweede orde veranderingen

Tweede orde veranderingen zijn in essentie organisationele veranderingen, wat inhoudt dat het veelal reorganisaties zijn (Broucker, 2018). Kenmerkend voor dit soort veranderingen is dat ze een organisatiebrede impact hebben en daarmee invloed hebben op de primaire processen van de organisatie (Bartunek & Moch, 1987; Kuipers et al., 2013). Broucker (2018) benoemt de digitalisering van processen binnen lokale besturen een voorbeeld van tweede orde veranderingen, omdat de manier van dienstverlening naar de klant toe wijzigt en er intern een nieuwe werkwijze wordt toegepast (Bartunek & Moch, 1987; Broucker, 2018; Kuipers et al., 2013). Senge en Westendorp-Kauffman (1992) geven een andere benaming aan het onderscheid tussen eerste en tweede orde veranderingen. In hun boek bespreken zij de *single loop learning* en *double loop learning* theorieën, die zijn bedacht door Argyris (1976). Er is sprake van *single loop learning* wanneer de bestaande systemen binnen de organisatie worden verbeterd. Van *double loop learning* is sprake wanneer het organisatieparadigma wordt getransformeerd (Argyris, 1976; Jonker & De Witte, 2013). In essentie komt single loop learning neer op een eerste orde verandering en double loop learning op een tweede orde verandering.

3.2.3 Derde orde veranderingen

Derde orde veranderingen betreffen sectorale veranderingen. Dit houdt in dat dit soort veranderingen betrekking hebben op de gehele sector (Broucker, 2018). Voorbeelden hiervan zijn privatiseringen, fusies of de vorming van nieuwe partnerschappen (Broucker, 2018). Kenmerkend is dat de veranderingen plaatsvinden binnen het domein waar de organisatie deel van uitmaakt (Bartunek & Moch, 1987; Broucker, 2018; Kuipers et al., 2013). Dit soort veranderingen zijn te sturen met behulp van procesmanagement (Jonker & De Witte, 2013).

3.2.4 Niveau van de verandering

De hierboven genoemde type veranderingen kunnen voorkomen op allerlei onderdelen en niveaus binnen een organisatie. Buiten het gegeven dat organisatieveranderingen verschillend van aard zijn, kunnen er ook verschillen bestaan in het uitvoeren van veranderingen binnen een bepaald organisatieniveau en in hoeverre dit impact heeft binnen bepaalde organisatiedelen (Van Vlimmeren & Van Vlimmeren, 2013). Om deze reden wordt gekeken naar welke organisatieniveaus de huidige literatuur onderscheidt. Het onderscheid wat Kluijtmans en Kamperman (2017) en Van Vlimmeren & Van Vlimmeren (2013) maken, wordt vaker gehanteerd in management- en organisatiehandboeken:

1. <u>Strategisch niveau</u>: Het strategische niveau wordt ook wel het institutionele niveau genoemd. Op dit niveau houdt het topmanagement zich bezig met het langere termijnperspectief van de organisatie. De focus ligt op de continuïteit en de koers van de organisatie (Kluijtmans & Kamperman, 2017; Van Vlimmeren & Van Vlimmeren, 2013).
2. <u>Tactisch niveau</u>: Bij het tactische niveau houdt het middenmanagement zich bezig met het middellange termijnperspectief van de organisatie. Hier worden de plannen uit het strategisch niveau omgezet in processen die de organisatie verder inrichten (Kluijtmans & Kamperman, 2017; Van Vlimmeren & Van Vlimmeren, 2013).
3. <u>Operationele niveau</u>: Het operationele niveau wordt ook wel het technische niveau genoemd. Onder dit niveau vallen de lagere leidinggevende functies die zich bezighouden met het korte termijnperspectief van de organisatie. De focus ligt op de processen die worden verricht voor het aantrekken en behouden van het menselijk kapitaal (Kluijtmans & Kamperman, 2017; Van Vlimmeren & Van Vlimmeren, 2013).
4. <u>(Uitvoerende niveau)</u>: Het uitvoerende niveau bevat het uitvoerend personeel van de organisatie. Dit zijn de ‘gewone’ medewerkers die geen leidinggevende functies hebben (Kluijtmans & Kamperman, 2017; Van Vlimmeren & Van Vlimmeren, 2013).

3.3 Verandermanagement

Zoals eerder al aan bod is gekomen, is het sturen van organisatieveranderingen erg complex. Verandermanagement helpt om veranderingen in goede banen te leiden (CFO, 2017). Door de jaren heen zijn binnen de organisatiewetenschappen twee stromingen over verandermanagement dominant geweest (CFO, 2017). De stromingen worden hieronder toegelicht.

3.3.1 Simplistische stroming

De eerste stroming kan worden bestempeld als een meer 'simplistische stroming' en heeft een traditionele benadering op organisatieverandering. Deze stroming kwam op in de jaren vijftig en gaat ervan uit dat veranderingen volgens een lineair proces lopen (CFO, 2017; Henk & Fred, 2009). Theorieën in deze periode baseren zich dan ook op het idee dat veranderingen gestructureerd verlopen en het daardoor ook mogelijk is om veranderingen te plannen (Boonstra, 2004; CFO, 2017). Hierdoor kan het management op een klassieke top-down manier invloed uitoefenen op het verandertraject (Boonstra, 2004). Het driefasenmodel van Lewin (1951) is kenmerkend voor deze periode in organisatiekunde (CFO, 2017; Henk & Fred, 2009). Volgens dit model loopt het veranderproces in drie fasen: de eerste fase is de *unfreeze* fase, waarbij men zich begint te realiseren dat verandering onderweg is. Omdat ieder mens anders kan reageren op het feit dat veranderingen worden doorgevoerd, moet binnen deze fase rekening worden gehouden met de emoties van mensen (Lewin, 1951). De tweede fase is de *change* fase, waarbij de verandering wordt doorgevoerd (Lewin, 1951). In de derde fase, de zogenaamde *refreeze* fase, wordt de verandering als het ware verankerd binnen de organisatie (Lewin, 1951). Lewins theorie richt zich op individuele gedragsverandering, wat typerend is voor deze traditionele periode in de organisatiekunde (Henk & Fred, 2009).

3.3.2 Sociaalpsychologische stroming

Na de simplistische stroming volgt een wat meer 'sociaalpsychologische stroming', waarin onderzoekers een kritische blik werpen op de traditionele veronderstelling dat veranderingen gestructureerd zijn (CFO, 2017). De complexe stroming gaat, in tegenstelling tot de individuele stroming, ervan uit dat veranderingen dynamisch, complex en onvoorspelbaar zijn (Boonstra, 2004; Tummers, 2011). Binnen deze stroming stond eerst groepsdynamica centraal, maar werd later gefocust op het reconstrueren van bedrijfsprocessen (Henk & Fred, 2009). Momenteel wordt meer gedacht in termen van participatief leiderschap, samenwerking en het type organisatie in combinatie met de veranderaanpak (Boonstra, 2004; Caluwé & Vermaak, 2009; Henk & Fred, 2009).

3.4 Factoren van invloed op een (succesvolle) organisatieverandering

De sociaalpsychologische stroming in verandermanagement laat zien dat veranderingen complex en onvoorspelbaar zijn. Dit wekt bij managers de vraag op in hoeverre zij daadwerkelijk invloed hebben op het verandertraject (Tummers, 2011). Dat het managen van organisatieveranderingen een lastige opgave is, blijkt wel uit onderzoeken van Boonstra uit 2000 en 2004, waarin hij concludeerde dat zeventig procent van de organisatieveranderingen in Nederlandse organisaties in hun geplande opzet falen. Doelen worden niet gerealiseerd, processen lopen vroegtijdig vast of het beleid komt niet tot uitvoering (Boonstra, 2000; Boonstra, 2004). Het hoge percentage mislukte organisatieveranderingen is wederom bevestigd in 2014 in een onderzoek van Welbourne. Zijn onderzoek laat zien dat bestuurders aangeven dat twee derde van de organisatieveranderingen stuklopen. Dit zette veel onderzoekers aan het denken: hoe komt het dat sommige organisatieveranderingen succesvol zijn en sommige niet (Kotter, 1996)? Het wekt de vraag op welke factoren van invloed zijn op het succes van organisatieveranderingen.

In de huidige wetenschappelijke literatuur over organisatieveranderingen zijn talloze factoren te vinden die van invloed kunnen zijn op organisatieveranderingen (Boonstra, 2004; Broucker, 2018; Kotter, 1996; Kuipers et al., 2013). Onderzoekers onderscheiden verschillende invloedsfactoren, omdat zij vanuit een ander perspectief naar het vraagstuk kijken (Boonstra, 2004; Van den Nieuwenhof, 2004). Een van de meest bekende theorieën over de succesfactoren van organisatieveranderingen beschrijft John Kotter (1996) in zijn boek *Leading change*. Volgens Kotter is een organisatieverandering als succesvol te bestempelen, indien deze is verankerd in de organisatiecultuur. Hij beschrijft in zijn boek een 8-stappenplan voor het succesvol doorvoeren van organisatieveranderingen:

1. Maak de urgentie van de situatie duidelijk
2. Vorm een coalitie van leiders
3. Ontwikkel visie en strategie
4. Communiceer de 'veranderingsvisie'
5. Zorg voor draagvlak door middel van randvoorwaarden
6. Zorg voor korte termijnresultaten
7. Bewaak de resultaten
8. Zorg voor verankering van de verandering

(Kotter, 1996)

Vrijwel alle stappen die Kotter beschrijft, zijn gericht op de medewerkers binnen een organisatie. Het begint bij het overbrengen van de noodzaak van de verandering en eindigt met het vormen van een coalitie, waarin pioniers zorgen voor draagvlak en verankering (Kotter, 1996). Vervolgens is het van belang draagvlak te waarborgen door korte termijnresultaten te boeken en deze te communiceren (Kotter, 1996). Het is geen verrassing dat vrijwel alle stappen te maken hebben met medewerkers. Zij zijn namelijk degenen die het veranderde beleid in de praktijk uitvoeren, wat de acceptatie van medewerkers een cruciaal element maakt voor een succesvolle organisatieverandering (Gilley et al., 2009; Metselaar et al., 2011). Anders gezegd is het vereist dat medewerkers bereid zijn om te veranderen (Armenakis et al., 2007; Devos et al., 2002; Kalyal, 2009; Kotter, 1996; Metselaar, z.d.; Metselaar et al., 2011; Tummers, 2014). In de huidige literatuur wordt deze positieve houding tegenover de verandering ook wel veranderbereidheid genoemd (Metselaar, z.d.). Lang niet alle medewerkers zijn enthousiast over organisatieveranderingen, waardoor zij om verschillende redenen weerstand of verzet kunnen bieden (Ajzen, 1991; Kotter, 2012; Van den Heuvel, Schalk, Freese & Timmerman, 2013; Scarlett, 2019). In het vervolg van het theoretisch kader wordt nader ingegaan op de oorzaak van weerstand en de factoren die de veranderbereidheid beïnvloeden.

3.5 Conclusie

Het eerste deel van het theoretisch kader richt zich op wetenschappelijke literatuur over organisatieveranderingen met als doel om inzicht te geven hoe organisatieveranderingen worden geduid in de wetenschappelijke literatuur. Hiermee kan een antwoord worden gevonden op de eerste deelvraag: wat wordt in de wetenschappelijke literatuur verstaan onder organisatieverandering?

Verandering is een containerbegrip. De definities die verschillende wetenschappers hanteren, is afhankelijk van het perspectief dat zij aanhouden (Cozijnsen & Vrakking, 2018; Van den Nieuwenhof, 2004). Over het algemeen kan wel gesteld worden dat organisatieverandering een wijziging van een oude naar een nieuwe (werk)situatie betekent. In dit hoofdstuk is gekeken naar de verschillende soorten organisatieveranderingen die worden onderscheiden. Zo wordt onderscheid gemaakt in eerste, tweede en derde orde verandering (Bartunek & Moch, 1987; Kuipers et al., 2013). Eerste orde veranderingen zijn wijzigingen in de subsystemen, tweede orde veranderingen zijn organisatorisch van aard en derde orde veranderingen vinden plaats in de gehele sector (Argyris, 1976; Bartunek & Moch, 1987; Kuipers et al., 2013; Senge & Westendorp-Kauffman, 1992). Daarnaast wordt onderscheid gemaakt in de niveaus waarop de beslissing wordt gemaakt om te veranderen en op welk niveau de verandering impact: strategisch niveau, tactisch niveau, operationeel niveau of uitvoerend niveau (Kluijtmans & Kamperman, 2017; Van Vlimmeren & Van Vlimmeren, 2013). Op het eerste gezicht lijkt de transitie binnen HR-proeftuinen een tweede orde verandering op het uitvoerend niveau van de organisatie. Hier wordt in het resultatenhoofdstuk van de thesis uitgebreider bij stilgestaan. Tot slot is gekeken welke factoren zorgen voor een succesvolle organisatieverandering. Hiervoor is het acht stappenplan van Kotter (1996) besproken. Het stappenplan van Kotter moet leiden tot draagvlak onder de medewerkers en uiteindelijk tot de verankering van de verandering in de organisatie. Omdat medewerkers degenen zijn die de verandering in de praktijk moeten uitvoeren, is het geen verrassing dat vrijwel alle stappen zijn gefocust op de medewerkers (Gilley et al., 2009; Kotter, 1996). Voor een succesvolle verandering is het cruciaal dat medewerkers de verandering accepteren en bereid zijn deze door te voeren (Armenakis et al., 2007; Devos et al., 2002; Gilley et al., 2009; Kalyal, 2009; Kotter, 1996; Metselaar, z.d.; Metselaar et al., 2011; Tummers, 2014). In het vervolg van het theoretisch kader wordt gekeken naar welke factoren invloed hebben op de bereidheid om te veranderen.

DEEL II: VERANDERBEREIDHEID VAN MEDEWERKERS

Inleiding
In het eerste deel van het theoretisch kader komt naar voren dat medewerkers van grote invloed zijn op het mislukken of slagen van organisatieveranderingen, omdat zij degenen zijn die de veranderingen in de praktijk moeten brengen (Armenakis et al., 2007; Devos et al., 2002; Gilley et al., 2009; Kalyal, 2009; Kotter, 1996; Metselaar et al., 2011; Tummers, 2014). Ieder mens reageert anders op het feit dat verandering onderweg is (Van den Heuvel et al., 2013). Om het verandergedrag en de factoren die hierachter zitten inzichtelijk te maken, worden ze gecategoriseerd in drie stromingen binnen veranderkunde: de individuele, sociaal(psychologische) en institutionele stroming. Vervolgens worden vier modellen van veranderbereidheid geanalyseerd om erachter te komen welke factoren van invloed zijn op de bereidheid om te veranderen. Op basis van de vier modellen wordt besloten welke factoren worden meegenomen in dit onderzoek.

3.6 Stromingen: individueel, sociaal en institutioneel

Het valt op dat in de bestaande literatuur rondom organisatieverandering vanuit verschillende perspectieven naar verandergedrag gekeken wordt. Wanneer het gaat over het falen of mislukken van veranderingen, zoekt de ene onderzoeker oorzaken in het gedrag van medewerkers zelf, terwijl de andere onderzoeker naar oorzaken in de omgeving van deze medewerker zoekt (Cozijnsen & Vrakking, 2018; Metselaar, 2007; Van den Heuvel et al., 2013; Van den Nieuwenhof, 2004). In de theorie worden drie verschillende stromingen in het kijken naar verandergedrag onderscheiden: een individuele stroming, een sociale stroming en een institutionele stroming. De stromingen worden hieronder toegelicht, omdat ze kunnen helpen bij het categoriseren van de factoren die van invloed zijn op het verandergedrag, in dit geval veranderbereidheid of weerstand, van medewerkers.

3.6.1 Individuele stroming

Onderzoekers binnen de individuele stroming zoeken verklaringen voor bepaald verandergedrag in het gedrag en de overtuigingen van het individu (Lewin, 1951; Metselaar, 2007; Van den Heuvel et al., 2013). Het karakter, de overtuigingen en de psyche van het individu staan centraal. Het driefasenmodel van Lewin (1951) dat eerder is besproken, is een goed voorbeeld van een kenmerkende theorie binnen deze stroming. Binnen de fases in dit model wordt namelijk gefocust op individuele gedragsverandering bij mensen (Lewin, 1951). De verklaring voor het verandergedrag, zoals veranderbereidheid of weerstand, kan bijvoorbeeld worden gevonden in de overtuigingen van het individu over de verandering (Van den Heuvel et al., 2013). Mensen zijn namelijk sneller overtuigd van een verandering wanneer de voordelen opwegen tegen de nadelen (Metselaar, 2007; Van den Heuvel et al., 2013). De zogenaamde '*whats in it for me'* gedachte speelt (Van den Heuvel et al., 2013). Een punt van kritiek op deze stroming is, net zoals de kritiek op de simplistische stroming binnen verandermanagement, dat het simplistisch en niet realistisch is (CFO, 2017). Het individu speelt zeker een rol, maar ook sociale- en omgevingsfactoren hebben invloed op de

veranderbereidheid van medewerkers (Armenakis et al., 2007; Kotter, 1996; Metselaar, 2007).

3.6.2 Sociaal(psychologische) stroming

Binnen de sociaal(psychologische) stroming is de oorzaak van het verandergedrag niet te vinden in het individu zelf, maar juist in factoren daaromheen. Mensen worden beïnvloed door allerlei factoren van buitenaf, zoals persoonlijke interactie of de sociale situatie waarin zij zich bevinden (Devos et al., 2002; Kotter, 1996; Metselaar, 2007). Deze factoren kunnen van invloed zijn op de veranderbereidheid van medewerkers. Metselaar (2007) laat zien dat mensen zowel positief als negatief kunnen reageren op veranderingen, maar dat dit sterk afhankelijk is van hoe anderen op de verandering reageren. De attitude van bijvoorbeeld een collega kan dus een beïnvloedende factor zijn (Metselaar, 2007; Metselaar et al., 2011). Wanneer jouw zeer gewaardeerde collega de verandering met een positieve houding ontvangt, ben jij zelf ook sneller geneigd open te staan voor de verandering (Armenakis et al., 2007; Metselaar, 2007). Ook zijn medewerkers over het algemeen sneller overtuigd van de toegevoegde waarde van de verandering wanneer een leidinggevende zich hard maakt voor de verandering (Cameron & Quinn, 2011). Een leidinggevende kan met zijn of haar verandergedrag als voorbeeld dienen voor de medewerkers (Cameron & Quinn, 2011). Wanneer mensen in hun omgeving waarnemen dat anderen het veranderinitiatief steunen, kan dit dus de veranderbereidheid van die medewerker verhogen (Armenakis et al., 2007). Kotter (1996) haakt hierop in door te stellen dat het voor een succesvolle organisatieverandering noodzakelijk is dat bepaalde leden binnen het team het voortouw moeten nemen, waardoor anderen zullen volgen. Oftewel, het vormen van een leidende coalitie. Dit zal andere medewerkers motiveren en het draagvlak voor de verandering vergroten (Kotter, 1996). Binnen de sociaalpsychologische factoren staan dus alle sociale factoren in de omgeving van het individu centraal. De verklaring voor het verandergedrag van de medewerker, zoals veranderbereidheid of weerstand, kan daarom in de sociale factoren worden gevonden.

3.6.3 Institutionele stroming

De institutionele stroming zoekt verklaringen van bepaald gedrag in de omgeving waarin mensen zich bevinden. In dit geval betreft het de organisatie en de omgeving waarin deze organisatie zich bevindt (De Muynck, 2012; Mintzberg, 2013). Een voorbeeld hiervan is het onderscheid van Mintzberg (2013) over type organisaties: eenvoudige organisatie, machine-organisatie (bureaucratie), professionele bureaucratie, divisie organisatie en adhocratie (De Muynck, 2012). Volgens Mintzberg (2013) zijn organisaties in de publieke sector, in dit geval Defensie, vaak bureaucratische organisaties. Defensie staat namelijk onder het toeziend oog van allerlei actoren, inclusief de burgers, die verwachten dat Defensie haar taken verantwoord uitvoert (R17). Het gevolg hiervan is dat er in publieke organisaties meer formele regelgeving bestaat dan in private organisaties (Broucker, 2018; Ring & Perry, 1985). Defensie kan worden gezien als een mix tussen een machine-bureaucratie en professionele bureaucratie, omdat standaardisatie en taakspecialisatie centraal staan (Muller et al., 2017). De krijgsmachtdelen beschikken over unieke kennis, vaardigheden en verantwoordelijkheden, waardoor de operationele kern belangrijk is binnen de organisatie (Muller et al., 2017).

Binnen bureaucratische organisaties zoals Defensie, welke gekenmerkt worden door centralisatie, hiërarchie en taakspecialisatie, wordt daarom verwacht dat organisatieveranderingen stroef kunnen verlopen (Burns & Stalker, 1961). Daarentegen kunnen veranderingen in een hiërarchische organisatie top-down worden opgelegd, waarbij militairen in de lagere niveaus van de organisatie simpelweg bevelen moeten opvolgen, wat juist kan zorgen voor een soepeler verlopend verandertraject (R16). Bovenstaande laat zien dat de kenmerken van een organisatie van invloed zijn op hoe medewerkers tegen een verandering aankijken en ermee omgaan.

De hierboven genoemde stromingen laten zien dat er vanuit verschillende perspectieven een verklaring kan worden gevonden voor verandergedrag van medewerkers. Om deze reden kunnen de stromingen helpen om de factoren die van invloed zijn op gedrag, in dit geval veranderbereidheid, te categoriseren.

3.7 Weerstand bij organisatieveranderingen

Niet alle medewerkers zijn enthousiast wanneer een organisatieverandering wordt aangekondigd. Een houding die in de praktijk voorkomt, is weerstand of verzet tegen organisatieveranderingen, waarbij medewerkers een afkeurende houding hebben ten opzichte van de verandering (Ajzen, 1991; Kotter, 2012; Van den Heuvel et al., 2013). Weerstand is niet per definitie een negatief verschijnsel (Caluwé & Vermaak, 2009). Zo verzetten medewerkers zich wel eens opzettelijk tegen verandering om de aandacht van het topmanagement te krijgen, of om aan te tonen dat de verandering wellicht niet gewenst, gepast of haalbaar is (Metselaar et al., 2011; Piderit, 2000). Volgens Scarlett (2019) verzetten onze hersenen zich van nature tegen veranderingen. Het menselijk brein staat instinctief in overlevingsmodus, waardoor het bedreigingen probeert te vermijden. Wanneer de bedreiging onvermijdelijk is, proberen mensen er zo veel mogelijk informatie over in te winnen (Scarlett, 2019). Bij organisatieverandering is dit lastig omdat het, vooral in het begin, onzeker is wat er gaat gebeuren. De reden dat mensen veranderingen moeilijk vinden is dus omdat het brein probeert te voorspellen, terwijl veranderingen ons daarvan weerhouden (Scarlett, 2019). Verschillende onderzoeken laten zien dat weerstand of verzet kan leiden tot een mislukte organisatieverandering (Ajzen, 1991; Elving, 2005; Kotter, 2012). Organisaties streven daarom liever naar veranderbereidheid, het tegenovergestelde van weerstand (Metselaar, z.d.).

3.8 Veranderbereidheid

In het geval dat medewerkers de verandering accepteren en erin mee willen gaan, zijn zij bereid om te veranderen (Armenakis et al., 2007; Devos et al., 2002; Van den Heuvel et al., 2013). Deze positieve, welwillende houding zorgt ervoor dat medewerkers makkelijker te motiveren zijn en wellicht zelfs willen participeren bij de verandering (Devos et al., 2002; Van den Heuvel et al., 2013). Om een overzicht te geven welke factoren van invloed zijn op de veranderbereidheid wordt in deze paragraaf een aantal modellen over veranderbereidheid behandeld. Om een compleet beeld te krijgen van de factoren die in de literatuur worden genoemd, wordt een viertal modellen besproken. Ten eerste het DINAMO-model van Metselaar, Cozijnsen en Van Delft (2011). Ten tweede het model van Devos, Van den Broeck

en Van der Heyden (2002). Ten derde het *change recipient's beliefs* model van Armenakis, Bernerth, Pitts en Walker (2007) en tot slot de stressoren en factoren die Kalyal (2009) bespreekt in haar onderzoek. In deze modellen zijn de eerdergenoemde stromingen over de verklaringen van verandergedrag terug te vinden. Aan het eind volgt een analyse van de verschillen en overeenkomsten van de modellen. Ook wordt beschreven welke variabelen hieruit worden meegenomen in dit onderzoek.

3.8.1. Het DINAMO-model

Metselaar, Cozijnsen en Van Delft (2011) ontwikkelden in 1997 het DINAMO-model. Het model is gebaseerd op Ajzens (1991) model over gepland gedrag en bestaat uit veertien evidence-based elementen die de veranderbereidheid van medewerkers beïnvloeden. Het model van Ajzen laat zien dat gedrag van medewerkers voortkomt uit drie variabelen. De eerste variabele omvat de houding van een individu ten opzichte van de mogelijke gevolgen van het gedrag. De tweede variabele van Ajzen omvat de houding van anderen, waarbij wordt gekeken naar de reacties van collega's en leidinggevenden op het gedrag van de medewerker. Tot slot is de laatste variabele de hoeveelheid controle die medewerkers ervaren over het gedrag dat zij vertonen (Ajzen, 1991). Hierin zijn de individuele en sociaal(psychologische) stromingen in te herkennen die in paragraaf 3.6 zijn besproken. Ondanks dat het model van Ajzen een bewezen effectieve manier is om gedrag bij veranderingen te bestuderen, sluit het volgens Metselaar et al. (2011) niet goed aan op de praktijk. Om deze reden hebben de auteurs het model aangepast, waaruit het DINAMO-model is ontstaan. Het DINAMO-model bestaat ruwweg uit drie thema's: factoren die te maken hebben het *willen* veranderen, factoren die te maken hebben met het *moeten* veranderen en factoren die te maken hebben met *kunnen* veranderen.

De *wil* om te veranderen bestaat uit cognitieve en affectieve factoren, waarbij wordt gekeken naar de indruk die mensen hebben van de verandering en de gevoelens of emoties die hierdoor loskomen (Metselaar et al., 2011). De auteurs formuleren vier factoren die invloed uitoefenen op de *wil* om te veranderen:

1. De gevolgen die de verandering heeft
2. De gevoelens die loskomen door de verandering
3. De toegevoegde waarde die de verandering heeft voor de gehele organisatie
4. In hoeverre de medewerker participeert bij de verandering

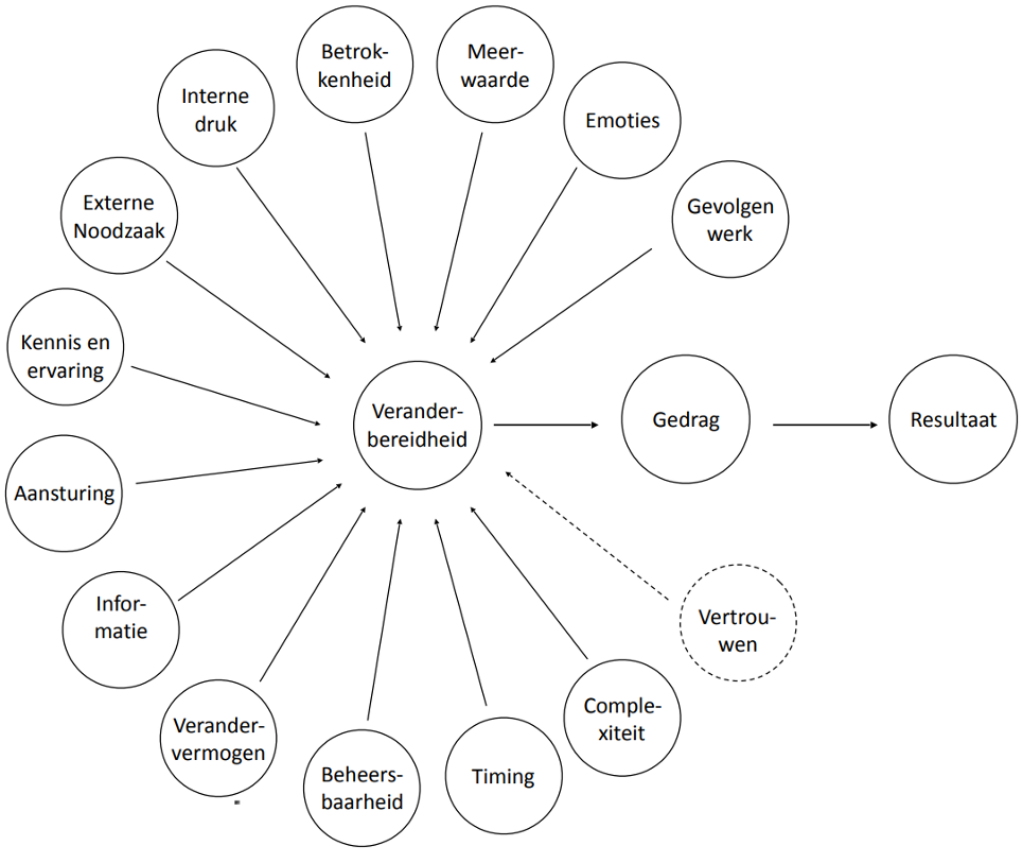
Het tweede thema in het DINAMO-model is het *moeten* veranderen, wat overeenkomt met de tweede variabele in het model van Ajzen (1991). Medewerkers kunnen namelijk druk ervaren om te moeten veranderen. Deze druk kan vanbinnen de organisatie komen in het geval de verandering is opgelegd door het topmanagement. Bovendien kan de druk vanbuiten de organisatie komen als de verandering bijvoorbeeld noodzakelijk is om de concurrentie bij te blijven (Metselaar et al., 2011). De factoren die van invloed zijn op het *moeten* veranderen luiden volgens Metselaar et al. (2011) dan ook als volgt:

5. Druk vanbinnen het bedrijf om te veranderen (intern)
6. Druk vanbuiten het bedrijf om te veranderen (extern)

Tot slot de factoren die horen bij het *kunnen* veranderen, waarbij het gaat om aspecten die aangeven of er binnen de organisatie ruimte bestaat voor de verandering (Metselaar et al., 2011). Voor een verandering moet namelijk bepaalde kennis, kunde en voldoende middelen aanwezig zijn binnen de organisatie en bij de medewerkers. Metselaar et al. (2011) formuleren zeven factoren die van invloed zijn op het *kunnen* veranderen:

7. Kennis en kunde
8. Aansturing van het veranderproces
9. Aanwezigheid van informatie over de verandering en beschikking hiertoe
10. Verandercapaciteit van de organisatie
11. In hoeverre de verandering beheersbaar is
12. De timing
13. Complexiteit van de verandering

Later hebben de auteurs nog een veertiende factor toegevoegd aan het model: vertrouwen in de leider. Het blijkt dat medewerkers zich minder druk maken over de onzekerheid die veranderingen met zich meebrengen als zij de manager respecteren en hij of zij positief tegen de verandering aankijkt (Metselaar, z.d.). Het DINAMO-model voor veranderbereidheid wordt in Figuur 2 weergegeven.



Figuur 2: Het DINAMO-model van Metselaar, z.d.

3.8.2 Veranderbereidheidsmodel Devos, Van den Broeck en Van der Heyden (2002)

In 2002 komen Devos et al. met een model voor de veranderbereidheid van medewerkers. De auteurs hebben vanuit de driedeling van Armenakis en Bedeian (1999): content, context en het veranderproces zelf, gekeken naar factoren die van invloed zijn op de bereidheid om te veranderen. Op basis hiervan komen de auteurs met een vijftal invloedsfactoren: emotionele betrokkenheid, verandergeschiedenis, arbeidstevredenheid, participatie bij het traject en tijd. De factoren worden hieronder kort toegelicht.

Emotionele betrokkenheid

De eerste factor betreft de emotionele betrokkenheid. Devos et al. (2002) benadrukken met deze factor de rol van emoties bij organisatieveranderingen. Welk gedrag medewerkers vertonen, is volgens de auteurs sterk afhankelijk van hun opvattingen over de verandering en de emoties die daardoor loskomen. Dit komt omdat emoties onlosmakelijk verbonden zijn met de percepties die individuen hebben van een situatie (Devos et al., 2002). Ook beschrijven de auteurs, net als Metselaar et al. (2011), dat individuen bij een verandering een balans opstellen van de voor- en nadelen van de verandering. Bij het opstellen van deze balans kunnen allerlei emoties vrijkomen. Devos et al. (2002) koppelen de emotionele ontvankelijkheid aan de acties van medewerkers. Op basis hiervan stellen zij dat de veranderbereidheid wordt gemedieerd door de emotionele betrokkenheid van de medewerkers.

Verandergeschiedenis

De tweede factor in het model van Devos et al., (2002) betreft de verandergeschiedenis van de organisatie. Volgens Devos et al. (2002) bestaat er een correlatie tussen de verandergeschiedenis van een organisatie en de motivatie van medewerkers ten opzichte van organisatieveranderingen. Wanneer een organisatie een verleden kent met mislukte organisatieveranderingen, zijn medewerkers minder makkelijk te enthousiasmeren op het moment dat nieuwe verandertrajecten worden aangekondigd. De veranderbereidheid wordt dus beïnvloed door het verleden van de organisatie in het aantal fundamentele verandertrajecten dat als succesvol bestempeld kunnen worden (Devos et al., 2002).

Arbeidstevredenheid

De derde factor uit het model betreft de arbeidstevredenheid van medewerkers. Als medewerkers over het algemeen tevreden zijn over hun baan, zijn zij gemotiveerder en makkelijker te enthousiasmeren over organisatorische veranderingen (Devos et al., 2002). Deze motivatie bestaat ongeacht hoe de verandering is geïntroduceerd en geïmplementeerd (Devos et al., 2002). De auteurs stellen dat medewerkers die veelal positieve opvattingen hebben over hun werk ook geneigd zijn om organisatieveranderingen als een positieve uitdaging te zien.

Participatie

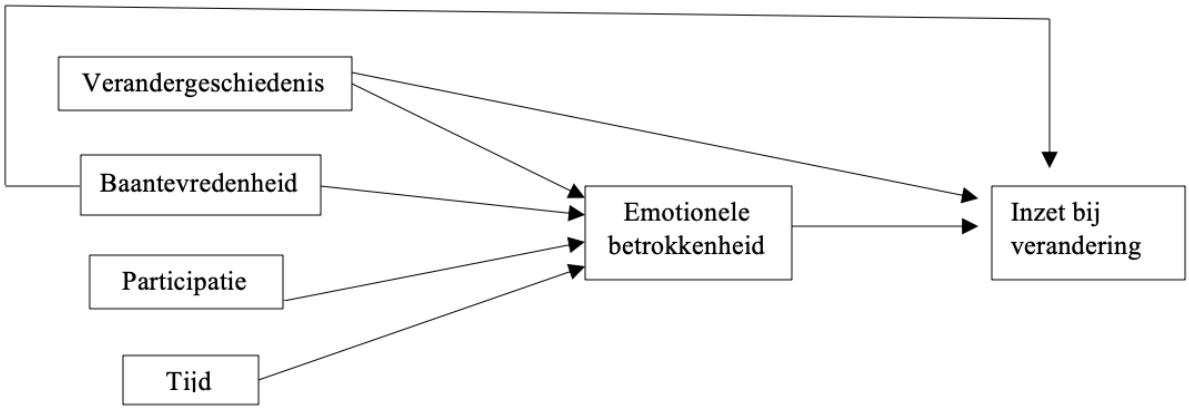
De vierde factor betreft de mate van participatie van medewerkers bij het verandertraject (Devos et al., 2002). Voor een succesvolle organisatieverandering is het belangrijk dat de

medewerkers de verandering niet alleen accepteren, maar zich er ook voor inzetten (Devos et al., 2002). Oftewel: participeren in het veranderproces. Participatie kan al voorkomen wanneer medewerkers hun mening delen over de verandering en het management hiernaar luistert (Devos et al., 2002). Dit soort participatie kan, in termen van Edelenbos en Monnikhof (2001), worden geclassificeerd als 'informeren' op de ladder van participatie. Gebaseerd op de klassieke ladder (burger)participatie van Arnstein, komen Edelenbos en Monnikhof (2001) met de Nederlandse versie van de participatieladder, waarin een hiërarchie in participatieniveaus wordt beschreven. Het hoogste participatieniveau is meebeslissen. Vervolgens loopt het niveau van participatie achtereenvolgens af: coproduceren, adviseren, raadplegen, informeren (Edelenbos & Monninkhof, 2001). Hoe hoger de vorm van participatie van de medewerker is, hoe sneller deze medewerker gewillig is om meer bij de verandering betrokken te zijn (Devos et al., 2002). Hiervoor is het volgens Devos et al., (2002) wel noodzakelijk dat medewerkers goed geïnformeerd worden over de verandering.

Tijd

De laatste factor in het model van Devos et al. (2002) betreft de hoeveelheid tijd die beschikbaar is voor de verandering. Deze factor speelt op twee manieren een belangrijke rol binnen het proces. Ten eerste verlopen verandertrajecten in meerdere fases (Devos et al., 2002). De ene fase duurt langer dan de ander, maar het is een gegeven dat elke fase tijd kost. Ten tweede vereisen fundamentele veranderingen hard werken en constante aandacht van medewerkers (Devos et al., 2002). In het geval dat medewerkers zich met meerdere veranderingen moeten bezighouden naast hun normale werkzaamheden, bestaat de kans dat zij niet genoeg tijd kunnen besteden aan de desbetreffende verandering. Medewerkers komen hierdoor tijd te kort, waardoor veranderprocessen kunnen mislukken (Devos et al., 2002). Dit leidt ertoe dat medewerkers voortaan een minder positieve houding hebben ten opzichte van nieuwe verandertrajecten (Devos et al., 2002).

Figuur 3 laat zien hoe de genoemde factoren zich tot elkaar verhouden.



Figuur 3: Factoren voor veranderbereidheid volgens Devos et al. (2002)

3.8.3 Change recipient's beliefs model van Armenakis, Bernerth, Pitts en Walker (2007)

Armenakis, Bernerth, Pitts en Walker (2007) komen ook met een model van invloedsfactoren voor veranderbereidheid. Dit doen zij op basis van onderzoeken van organisatiewetenschappers Coch en French (1948) en Ryan en Gross (1950). Laatstgenoemde wetenschappers benoemen een viertal factoren die van invloed zijn op de acceptatie en veranderbereidheid van medewerkers. Armenakis et al. (2007) reflecteren op deze factoren en passen het model iets aan. Uiteindelijk stellen Armenakis et al. (2007) dat de volgende factoren van invloed zijn op de veranderbereidheid: discrepantie, geschiktheid, werkzaamheid, ondersteuning en valentie. Hieronder volgt een korte toelichting van elke factor.

Huidige en beoogde resultaten

De eerste factor betreft een discrepantie tussen de huidige resultaten en de beoogde resultaten die de organisatie behaald(Armenakis et al., 2007). Het verschil in de resultaten is essentieel om de noodzaak van de verandering aan te tonen. De discrepantie legitimeert een verandering, waardoor medewerkers inzien dat de verandering onvermijdelijk is (Armenakis et al., 2007). Volgens de auteurs is het wel van belang dat medewerkers goed worden geïnformeerd.

Geschiktheid

De tweede factor betreft de geschiktheid van de verandering voor de organisatie (Armenakis et al., 2007). Belangrijk hierbij is dat het gaat om de perceptie van medewerkers rondom de geschiktheid van de verandering. Dit is logischerwijs afhankelijk van in hoeverre medewerkers een discrepantie ervaren tussen de huidige en beoogde resultaten van de organisatie (Armenakis et al., 2007). Het kan namelijk zo zijn dat iemand een verandering noodzakelijk acht, maar dan met een andere oplossing dan de voorgestelde oplossing. In dit geval is de medewerker van mening dat de voorgestelde oplossing niet passend of geschikt is voor de situatie. Wanneer medewerkers de noodzaak van verandering inzien en de verandering in hun ogen geschikt lijkt voor het probleem, neemt de onzekerheid over de verandering af en zal de veranderbereidheid toenemen (Armenakis, et al., 2007).

Werkzaamheid

De derde factor betreft de werkzaamheid, wat volgens Armenakis et al. (2007) bestaat uit het ervaren vermogen om de verandering te implementeren. De vraag is hier of medewerkers van mening zijn dat zij over genoeg kennis en kunde beschikken voor het implementatieproces (Armenakis et al., 2007). Voor een hoge veranderbereidheid is het belangrijk dat de medewerkers erin geloven dat zij in staat zijn het gedrag uit te voeren dat nodig is voor de verandering (Armenakis et al., 2007). Op het moment dat medewerkers het gevoel hebben dat zij over de benodigde capaciteiten beschikken, zijn zij gemotiveerder voor het verandertraject. Andersom is iemand die ervan overtuigd is dat hij niet over genoeg kennis en kunde beschikt sneller geneigd af te haken (Armenakis et al., 2007).

Change agents en opinieleiders
De volgende factor betreft de ondersteuning van *change agents* en opinieleiders binnen de organisatie. Change agents zijn de medewerkers op verschillende managementlagen van de organisatie, verschillend van het topmanagement tot aan directe leidinggevenden (Armenakis et al., 2007). Opinieleiders zijn mensen met een bepaald aanzien binnen de organisatie, zoals bijvoorbeeld een charismatische collega (Armenakis et al., 2007). De veranderbereidheid van medewerkers is hoger wanneer de verandering wordt gesteund door de change agents en opinieleiders. In de praktijk houdt dit in dat mensen sneller geneigd zijn zich in te zetten voor een verandering wanneer een collega overtuigd is van de noodzaak ervan en zich er zelf voor inzet (Armenakis et al., 2007). Deze redenering komt ook terug in het eerder behandelde acht-stappenplan van Kotter (1996).

Valentie
De laatste factor in de theorie van Armenakis et al. (2007) betreft de valentie. Volgens de auteurs houdt valentie in dat de medewerkers overtuigd zijn van de aantrekkelijkheid van de verandering. Medewerkers bepalen aan de hand van de voor- en nadelen of zij de verandering wel of niet aantrekkelijk vinden (Armenakis et al., 2007). Zodra medewerkers overtuigd zijn dat de verandering positief kan uitpakken, zal de verandering door hen ook met een meer open houding worden ontvangen. Tegelijkertijd zal een onaantrekkelijke verandering daarom ook sneller op weerstand stuiten (Armenakis et al., 2007).

3.8.4 Stressoren en factoren volgens Kalyal (2009)
Kalyal heeft in 2009 onderzoek gedaan naar veranderbereidheid in publieke organisaties in Pakistan met als doel om stressoren en factoren te identificeren die van invloed zijn op de bereidheid om te veranderen. In haar onderzoek houdt ze de definitie van veranderbereidheid van Herscovitch en Meyer (2002) aan. Zij stellen namelijk dat de veranderbereidheid van medewerkers bestaat uit drie dimensies: affectieve betrokkenheid, continue betrokkenheid en normatieve betrokkenheid (Herscovitch & Meyer, 2002). Affectieve betrokkenheid houdt in dat medewerkers zich graag inspannen voor de verandering, wat deels overeenkomt met de factor valentie in het model van Armenakis et al. (2007). Continue betrokkenheid houdt in dat medewerkers, op basis van de mogelijke geschatte kosten in het geval de verandering mislukt, aanhoudend betrokken zijn bij een verandering (Herscovitch & Meyer, 2002). De normatieve betrokkenheid laat zien in hoeverre medewerkers de verplichting voelen om de verandering binnen de organisatie te steunen (Herscovitch & Meyer, 2002). Op basis van deze definitie van veranderbereidheid formuleert Kalyal vijf stressoren en factoren die van invloed zijn op de bereidheid om te veranderen. Hieronder worden ze kort toegelicht.

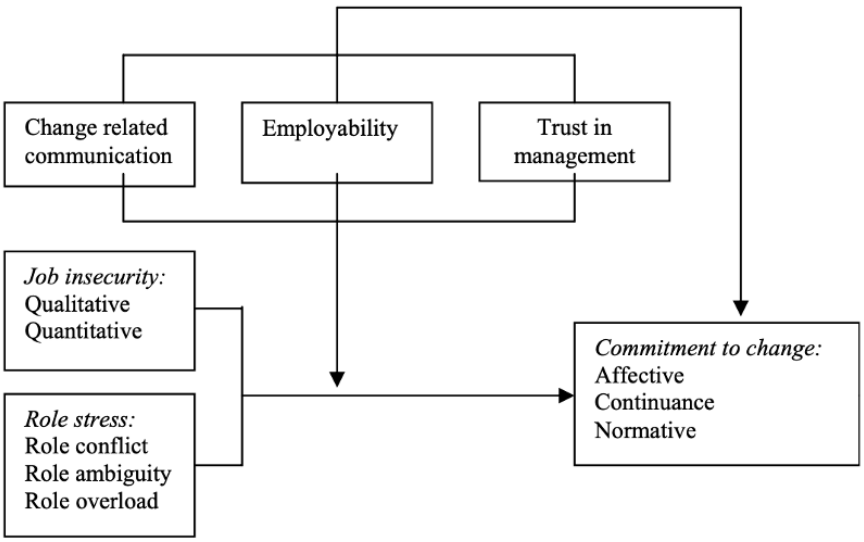
Stressoren
Een stressor is een factor die, zoals de naam al uitdrukt, stress kan veroorzaken bij medewerkers (Kalyal, 2009). De eerstgenoemde stressor in het model van Kalyal (2009) is baanonzekerheid. Bepaalde veranderingen kunnen er namelijk voor zorgen dat banen onder druk komen te staan en er wellicht zelfs ontslagen kunnen vallen. Werknemers vrezen voor hun baan, en misschien nog wel belangrijker, ook hun financiële zekerheid (Kalyal, 2009). De tweede stressor is rolstress (Kalyal, 2009). Deze factor bestaat uit drie elementen: rol

ambiguïteit, rolconflict en roloverbelasting. In essentie houdt deze factor in dat medewerkers onzeker zijn over hun rol in de organisatie en hun baan, wat volgens Kalyal uiteindelijk zelfs kan leiden tot psychologische- en gedragsproblemen. In het model van Kalyal hebben de stressoren samen een directe invloed op de veranderbereidheid.

Modererende factoren

Naast de directe factoren bevat het model van Kalyal (2009) ook een aantal modererende variabelen die invloed hebben op de relatie tussen de stressoren en de veranderbereidheid van medewerkers. De eerste variabele is de inzetbaarheid (*employability*) binnen de organisatie. Kalyal (2009) doelt hiermee op de verantwoordelijkheid die medewerkers zelf dragen voor hun baanzekerheid. Dit omdat flexibele contracten tegenwoordig de standaard zijn en werkgevers niet langer de garantie geven op levenslang werk (Kalyal, 2009). De tweede variabele is de communicatie gerelateerd aan de verandering. Kalyal (2009) beroept zich op de onzekerheidsreductie theorie van Berger en Calabrese (1975). Deze theorie laat zien dat mensen in tijden van onzekerheid geneigd zijn de hoeveelheid onzekerheid zo snel mogelijk te reduceren door zo veel mogelijk informatie te vergaren. De verandering moet daarom volgens Kalyal (2009) op de juiste manier worden aangekondigd en verdere berichtgeving moet consistent zijn om onzekerheid bij medewerkers te verminderen. De derde variabele betreft het vertrouwen in het management. Medewerkers zijn sneller geneigd om besluiten vanuit het management te accepteren als er sprake is van wederzijds vertrouwen tussen management en medewerkers (Kalyal, 2009). Vertrouwen in het management geeft namelijk een bepaalde zekerheid aan medewerkers in onzekere tijden. Er kan dus worden geconcludeerd dat de veranderbereidheid van medewerkers toeneemt naarmate het vertrouwen in het management sterk is (Kalyal, 2009)

De drie bovengenoemde variabelen hangen met elkaar samen en hebben een indirect effect op de veranderbereidheid, omdat zij van invloed zijn op de relatie tussen de stressoren en de veranderbereidheid. Daarnaast heeft de inzetbaarheid van de organisatie een directe invloed op de veranderbereidheid. In Figuur 4 is te zien hoe de factoren zich tot elkaar verhouden.



Figuur 4: Stressoren en modererende variabelen van veranderbereidheid (Kalyal, 2009)

3.9 Verschillen tussen de modellen

3.9.1 Ander startpunt

Ondanks dat de modellen allemaal factoren benoemen die de veranderbereidheid van medewerkers bepalen, bestaan er een aantal verschillen. Het eerste verschil is dat alle auteurs een ander startpunt hebben voor hun model. Zo beginnen Metselaar et al. (2011) hun model vanuit de theorie van gepland gedrag van Ajzen (1991), waar Devos et al. (2002) juist uitgaan van de driedeling van Armenakis en Bedeian (1999). Dit terwijl Armenakis et al. (2007) zich baseert op de onderzoeken van Coch en French (1948) en Ryan en Gross (1950). Tot slot borduurt Kalyal (2009) voort op de definitie van Herscovitsch en Meyer (2002). Hierbij zijn alleen de theorieën en definities waar Metselaar et al. (2011) en Kalyal (2009) zich op baseren empirisch bewezen. Elke auteur kijkt dus vanuit een andere bril naar het concept veranderbereidheid. Dat elk model een ander uitgangspunt heeft kan ook verklaren waarom in elk model andere factoren worden genoemd.

3.9.2 Emotionele betrokkenheid als mediërende variabele

Een tweede verschil is dat Devos et al. (2002) de emotionele betrokkenheid centraal zet. Volgens de auteurs omvat de emotionele betrokkenheid de overtuigingen van de medewerker ten aanzien van de verandering en de emoties die hierbij vrijkomen. Deze factor past daarom binnen de eerder besproken individuele stroming in het kijken naar verandergedrag. Volgens Devos et al. (2002) loopt de relatie tussen participatie, tijd en baantevredenheid en de veranderbereidheid van medewerkers via de emotionele betrokkenheid van de medewerker. Met andere woorden: de veranderbereidheid van medewerkers wordt gemedieerd door de emotionele betrokkenheid. Andere modellen besteden wel aandacht aan de emoties van medewerkers bij een verandering, maar stellen het niet zo centraal als Devos et al. (2002).

3.9.3 Overige verschillen

Verder bestaan er verschillen in enkele factoren die sommige auteurs wel benoemen, terwijl andere auteurs hier geen aandacht aan schenken. Zo valt op dat het DINAMO-model het meest uitgebreide model is met veertien factoren. Dit model representeert daarom de individuele, sociale en institutionele stroming. De factoren ‘aanwezigheid en beschikking tot informatie’, ‘beheersbaarheid van de verandering’ en ‘complexiteit van de verandering’ uit het DINAMO-model worden door de andere modellen niet benoemd. Metselaar et al., (2011), Armenakis et al. (2007) en Kalyal (2009) benoemen wel de individuele factoren ‘gevolgen’ en ‘emoties’ van de verandering bij medewerkers, maar niet de huidige situatie van medewerkers zoals Devos et al. (2002) dit doet in de factor ‘arbeidstevredenheid’. Daarnaast heeft Kalyal (2009) de factor ‘inzetbaarheid’ in haar model, een institutionele factor welke door de andere auteurs niet wordt benoemd. Ook maakt Kalyal (2009) van ‘communicatie’ een bepalende modererende factor. Devos et al. (2002) benoemen wel dat communicatie een vereiste is bij participatie van medewerkers, waar Armenakis et al., (2007) het belang van communicatie benadrukken voor het overbrengen van de noodzaak van de verandering. Ook het DINAMO-model vermeld de noodzakelijkheid van communicatie binnen de factoren ‘aansturing van het proces’ en de ‘aanwezigheid van informatie’. Toch maken deze auteurs er

geen losse (modererende) factor van, zoals Kalyal (2009) dat wel doet. Verder benoemen Armenakis et al. (2007) de noodzaak van de verandering in de factor 'discrepantie', terwijl Metselaar et al. (2011) dit opsplitsen in interne en externe druk. Deze factor, welke past binnen de institutionele stroming, wordt in de andere modellen niet expliciet in een factor vermeld. Verder houden de modellen van Metselaar et al. (2011) en Devos et al. (2002) rekening met de verandergeschiedenis van de organisatie, de tijd die veranderingen in beslag nemen en de betrokkenheid van medewerkers bij veranderingen. De andere modellen benoemen deze factoren niet. Bovendien schenken Metselaar et al. (2011) en Armenakis et al. (2007) als enigen aandacht aan de individuele factoren 'beschikbare kennis' en 'vaardigheden van medewerkers' bij veranderingen. Tot slot wordt het vertrouwen in het management of leidinggevende, wat kan worden gezien als een factor binnen de sociale stroming, door Metselaar et al. (2011) en Kalyal (2009) als een beïnvloedende factor bestempeld, terwijl de anderen deze factor niet vermelden.

3.10 Overeenkomsten tussen de modellen

Naast een aantal belangrijke verschillen bestaan er ook allerlei overeenkomsten tussen de modellen. Alle modellen tonen overeenkomsten met het DINAMO-model. Dit kan logischerwijs worden verklaard uit het feit dat dit model ook het meest uitgebreid is. Bovendien bestaan er ook overeenkomsten tussen het model van Devos et al. (2002), Armenakis et al (2007) en Kalyal (2009). Hieronder worden een aantal van deze overeenkomsten kort toegelicht. Er is gekozen om te focussen op elementen die in minimaal drie of meer modellen terugkomen, omdat kan worden gesteld dat er consensus bestaat over deze factoren onder de auteurs. Anders gezegd wordt de relevantie van deze factoren niet betwist. Dit wil niet zeggen dat factoren die door één auteur worden vermeld niet relevant zijn. Over deze factoren bestaan echter wel tegenstrijdigheden in de literatuur, waardoor is gekozen om ze in dit onderzoek buiten de analyse te houden.

Onzekerheid

In elk model komt enige vorm van onzekerheid terug. De onzekerheid komt bij het DINAMO-model naar voren in onder andere de factor 'gevolgen op het werk' (Metselaar et al., 2011). Waar Devos et al. (2002) net als Kalyal (2009) de onzekerheid benoemen in de factoren arbeidsonzekerheid en baanonzekerheid, opperen Armenakis et al. (2007) dit in de factor 'valentie'. Deze factor, welke zich focust op het gevoel van het individu, past binnen de individuele stroming. Organisatieveranderingen leiden tot onzekerheid tot onzekerheid bij medewerkers (Bordia et al., 2004; Elving, 2005; Scarlett, 2019). Bordia et al. (2004) beschrijven verschillende soorten onzekerheid die kunnen voorkomen bij organisatieveranderingen. De eerste type onzekerheid is strategische onzekerheid. Bij dit type onzekerheid is het voor medewerkers niet duidelijk waarom de verandering noodzakelijk is en welke richting de verandering op gaat (Bordia et al., 2004). De tweede type onzekerheid is de structurele onzekerheid. Bij dit soort onzekerheid is de reden voor verandering helder, maar zorgt de opzet van de verandering voor verwarring en onzekerheid (Bordia et al., 2004). Tijdens een verandering kan het bijvoorbeeld onduidelijk zijn wie waar verantwoordelijkheid voor heeft (Bordia et al., 2004). Tot slot de baangerelateerde onzekerheid, wat gaat over de

functie van de medewerker (Elving, 2005). Bezorgdheid over continuïteit van de baan, promotieperspectief en de werkzaamheden en verantwoordelijkheden verwant aan de functie vallen onder dit type onzekerheid (Bordia et al., 2004; Elving, 2005; De Witte, 2006). Bij organisatieveranderingen wijzigt de huidige situatie van de medewerker, waardoor de zogenaamde status quo niet meer bestaat. Dit kan alle typen onzekerheid met zich meebrengen, waardoor medewerkers minder gemotiveerd zijn en zich sneller verzetten tegen veranderingen (Van den Heuvel et al., 2013; Scarlett, 2019). Een hoge mate van onzekerheid bij organisatieveranderingen kan de veranderbereidheid dus negatief beïnvloeden.

Gevolgen van de verandering

Een andere overeenkomst is dat elk model aandacht besteedt aan de gevolgen van organisatieveranderingen. Zoals eerder benoemd zetten Devos et al. (2002) de emotionele betrokkenheid centraal in het model, waarbij het gaat om welk profijt de medewerkers van de verandering hebben. Metselaar et al. (2011) vermelden de gevolgen van de verandering in het thema *willen* veranderen. Ook Armenakis et al. (2007) benoemen de gevolgen in de factor 'valentie', waarbij medewerkers nagaan of de verandering aantrekkelijk voor hen is. Kalyal (2009) ziet 'onzekerheid' en 'rolstress' als gevolgen van de veranderingen. De modellen beschrijven verschillende negatieve gevolgen voor medewerkers, zoals stress, onzekerheid, verlies van functie of werkzaamheden (Metselaar et al., 2011; Kalyal, 2009). Ervaren positieve gevolgen zijn bijvoorbeeld een beter promotieperspectief, betere werkomstandigheden of het krijgen van meer bevoegdheden (Devos et al., 2002; Kalyal, 2009; Metselaar et al., 2011). Wanneer medewerkers meer nadelige gevolgen denken te ervaren dan positieve, zal de veranderbereidheid verminderen. Andersom zal de veranderbereidheid van medewerkers vergroten wanneer zij profijt hebben van de verandering (Devos et al., 2002). Omdat het bij deze factor gaat over de overtuigingen van de medewerker, past het binnen de individuele stroming in het denken over verandergedrag. Het gaat hierbij niet om de feitelijke gevolgen, maar juist om de subjectieve ervaren gevolgen (Armenakis et al., 2007; Devos et al., 2002).

Druk om te veranderen

Ook de druk om te veranderen komt in meerdere modellen terug. Zo spreken Metselaar et al. (2011) van interne en externe druk om te veranderen. De organisatie en medewerkers kunnen van binnenuit druk ervaren om te veranderen, bijvoorbeeld wanneer het topmanagement de verandering doorvoert (Metselaar et al., 2011). Externe druk kan voorkomen in het geval de verandering noodzakelijk is om bij te blijven bij de concurrentie (Kalyal, 2009; Metselaar et al. 2011). Kalyal (2009) maakt van de druk om te veranderen geen expliciete factor, maar maakt het wel zichtbaar in de factor inzetbaarheid, waarbij werknemers bewust zijn van het feit dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor baangarantie. De interne druk vermelden Armenakis et al. (2002) in de factor discrepantie, waarbij de noodzaak voor de verandering aan medewerkers wordt verhelderd door de discrepantie tussen de huidige resultaten en de beoogde resultaten te benadrukken. Omdat deze factor te maken heeft met de (sociale) omgeving waarin de organisatie zich bevindt, valt het zowel binnen de sociale stroming als de institutionele stroming. In hoeverre medewerkers druk ervaren om de verandering te

accepteren, is van invloed op hun veranderbereidheid (Armenakis et al., 2007; Kalyal, 2009; Metselaar et al., 2011).

Participatie
Een andere overeenkomst tussen de modellen is dat zowel het model van Metselaar et al. (2011) als het model van Devos et al. (2002) de betrokkenheid van medewerkers als invloedsfactor vermelden. Kalyal (2009) maakt hier geen expliciete factor van in haar model, maar oppert wel dat al eerder is aangetoond dat participatie van medewerkers een gunstige uitwerking kan hebben op de acceptatie van veranderingen (Bruhn, Zajac, & Al-Kazemi, 2001; Kalyal, 2009). Hoe hoger de vorm van participatie van de medewerkers is, hoe sneller ze geneigd zijn om mee te gaan in de organisatieverandering (Devos et al., 2002). Met andere woorden: hoe meer participatie, hoe hoger de bereidheid om te veranderen. Omdat het participatieniveau het gedrag van een individu uitdrukt, past het binnen de individuele stroming in het kijken naar gedrag. Daarnaast past de factor in de institutionele stroming, omdat de mogelijkheid om te participeren wordt gerealiseerd door de organisatie zelf. In hoeverre medewerkers kunnen participeren is namelijk ook afhankelijk van in hoeverre de organisatie hier de ruimte voor geeft.

Houding (of zelfs steun) van anderen
Ook de houding van anderen blijkt van invloed op de veranderbereidheid van medewerkers (Armenakis et al., 2007; Kalyal, 2009; Metselaar, 2007). Metselaar (2007) laat zien dat de reactie van medewerkers sterk afhankelijk is van hoe anderen op de verandering reageren. Wanneer iemand in jouw sociale omgeving de verandering met een positieve houding ontvangt, ben jij zelf ook sneller geneigd ervoor open te staan (Metselaar, 2007). Met andere woorden: het heeft een positief effect op de veranderbereidheid. Armenakis et al. (2007) laten dezelfde relatie zien in de factor 'ondersteuning'. De veranderbereidheid van medewerkers is hoger wanneer de verandering gesteund wordt door change agents en opinieleiders (Armenakis et al., 2007). Kalyal (2009) vermeldt de houding van anderen in de factor 'vertrouwen van het management'. Het valt op dat vooral leidinggevenden invloed kunnen uitoefenen op hoe medewerkers denken en reageren op veranderingen. Zoals eerder in het theoretisch kader besproken is, dient het gedrag van leidinggevenden namelijk als voorbeeld voor de medewerkers (Broucker, 2018; Cameron & Quinn, 2011). Deze factor valt binnen de sociale stroming in het denken over verandergedrag, omdat het gaat over de sociale omgeving van de medewerker.

Communicatie
Wat ook door meerdere auteurs wordt geopperd, is dat communicatie een belangrijk middel is dat ervoor kan zorgen veranderprocessen soepeler verlopen (Devos et al., 2002; Kalyal, 2009; Metselaar et al., 2011). Heldere en consistente communicatie kan de onzekerheid bij medewerkers namelijk verminderen of zelfs wegnemen (Kalyal, 2009). Metselaar et al. (2011) benoemen de communicatie in de factoren 'aansturing van het proces' en 'aanwezigheid van informatie', waarbij wordt gewezen op het belang van communicatie. Daarnaast is volgens Devos et al. (2002) heldere communicatie een vereiste wanneer medewerkers participeren bij de verandering. Toch bestaan er verschillen in de manier

waarop de auteurs de factor communicatie meenemen in hun model. Kalyal (2009) beschouwt als enige communicatie als een modererende variabele die de relatie tussen de andere factoren en de veranderbereidheid beïnvloedt. Om deze reden wordt de rol van communicatie in het derde deel van het theoretisch kader verder uitgezocht.

3.11 Conclusie

Het tweede deel van het theoretisch kader richt zich op het gedrag van medewerkers rondom organisatieverandering met als doel om inzicht te geven welke factoren van invloed zijn op de veranderbereidheid van medewerkers. Hiermee kan een antwoord worden gevonden op de tweede deelvraag: Welke factoren bepalen theoretisch de veranderbereidheid van medewerkers?

Om de vele invloedsfactoren op verandergedrag te kunnen categoriseren, zijn drie stromingen binnen veranderkunde besproken. De individuele stroming zoekt de verklaring voor bepaald gedrag in het individu, waar de sociale stroming de verklaring in de (sociale) context van het individu zoekt. Tot slot kijkt de institutionele stroming naar factoren in de omgeving van het individu, in dit geval de organisatie en de context daarvan. Medewerkers kunnen verschillend reageren op het feit dat verandering onderweg is (Van den Heuvel, 2013). Omdat weerstand een reactie is die kan leiden tot een mislukte organisatieverandering, proberen organisaties dit te vermijden (Ajzen, 1991; Elving, 2005; Kotter, 2012). Toch is weerstand niet per definitie iets slechts. Het laat zien dat medewerkers betrokken zijn bij de organisatie, de verandering wellicht niet passend of haalbaar is, of dat er andere urgentere zaken aandacht nodig hebben (Caluwé & Vermaak, 2009; Metselaar et al., 2011; Otto & De Leeuw, 1999; Piderit, 2000). Veranderbereidheid is een houding waarbij medewerkers positief tegenover de verandering staan. Dit heeft een positieve impact op het succes van een organisatieverandering (Van den Heuvel et al., 2013; Metselaar, z.d.). Om erachter te komen welke factoren van invloed zijn op de veranderbereidheid van medewerkers zijn vier modellen met elkaar vergeleken. Het DINAMO-model van Metselaar et al., (2011) is aan bod gekomen, evenals het model van Devos et al., (2002), het model van Armenakis et al. (2007) en tot slot het model van Kalyal (2002). Op basis van deze modellen zijn zes factoren naar voren gekomen die van invloed zijn op de veranderbereidheid: onzekerheid, gevolgen van de verandering, druk om te veranderen, participatie, houding van anderen en communicatie. Omdat de modellen tegenstrijdige conclusies gegeven over de rol van communicatie, wordt dit in het derde deel van het theoretisch kader nader onderzocht.

DEEL III: COMMUNICATIE

Inleiding
Het derde deel van het theoretisch kader richt zich op de rol van communicatie bij veranderbereidheid. Ten eerste wordt hier extra aandacht aan besteed op verzoek van Defensie. Ten tweede omdat in de behandelde modellen over veranderbereidheid geen consensus bestaat over de manier waarop communicatie een rol speelt in de bereidheid om te veranderen. De huidige literatuur op het gebied van veranderkunde benadrukt het belang van communicatie (Armenakis et al., 2007; Berger & Calabrese, 1975; Devos et al., 2002; Elving & Bennebroek, 2005; Kalyal, 2009; Kotter, 1996; Meijerman, 2017; Metselaar et al., 2011). Dit deel van het theoretisch kader gaat dieper in op de rol van (interne) communicatie bij verandertrajecten door te kijken naar de definitie van het begrip en de functies van communicatie. Vervolgens wordt gekeken naar de relatie tussen communicatie en veranderbereidheid. Ten slotte worden analysecriteria opgesteld om de interne communicatie op te kunnen beoordelen.

3.12 (Interne) communicatie in een organisatie

Omdat organisaties een bepaalde dynamiek van processen en interacties tussen mensen kennen, worden ze ook wel levende organismen genoemd (Van Dijk & Peters, 2011). Mensen praten met elkaar. Met andere woorden: er is sprake van communicatie tussen medewerkers. Het woord 'communicatie' is een containerbegrip. Dit betekent dat er binnen de wetenschappelijke literatuur allerlei definities bestaan die niet allemaal hetzelfde omvatten. Toch beschrijft Michels (2010) een basismodel waar elk communicatieproces aan voldoet. Het model bestaat uit vier elementen: de zender, de boodschap, de ontvanger en het medium (Michels, 2010). De zender is hierbij degene van wie de boodschap komt, de boodschap is het bericht dat gecommuniceerd wordt, de ontvanger is degene die de boodschap binnen krijgt en het medium geeft aan via welk kanaal of middel de boodschap is gecommuniceerd (Michels, 2010).

In de communicatiewetenschappen wordt onderscheid gemaakt tussen de interne en externe communicatie van organisaties (Michels, 2016). Interne communicatie betreft alle communicatie binnen het bedrijf zelf en externe communicatie betreft de communicatie van de organisatie naar buiten toe (Koeleman, 2018). Doordat in dit onderzoek wordt gekeken naar een verandering binnen een organisatie, ligt de focus op de interne communicatie tijdens het veranderproces. Ook interne communicatie is een containerbegrip. De definitie van Koeleman (2018, p. 18) omvat wat in de meeste definities naar voren komt: "Interne communicatie is het bewust delen van boodschappen en de ontvangst en interpretatie ervan". Het gaat volgens Koeleman (2018) dus niet alleen over het informeren van medewerkers, maar ook over hoe medewerkers dit opvatten en interpreteren. De afgelopen jaren is interne communicatie, door verschillende ontwikkelingen zoals de komst van intranet, steeds belangrijker geworden (Berenschot, 2017; Koeleman, 2018; Thomas, Sargent & Hardy, 2011). Het besef dat interne communicatie essentieel is voor succesvolle

organisatieveranderingen, is daarmee ook steeds groter geworden (Koeleman, 2018; Thomas et al., 2011).

Doorgaans kan volgens Van Putte en Evers (1996) onderscheid worden gemaakt tussen twee benaderingen van interne communicatie. De eerste benadering is de meeste brede, waarbij alle vormen van communicatie in een organisatie als interne communicatie wordt gezien (Van Putte & Evers, 1996). Dat wil zeggen dat alle berichten binnen de organisatie, die via ontvangers naar zenders worden gestuurd, vallen onder de interne communicatie (Van Putte & Evers, 1996). Volgens Van Putte en Evers (1996) wordt daardoor bij het evalueren van de interne communicatie in feite de gehele organisatie geanalyseerd. Om deze reden kiezen de auteurs voor de tweede benadering van interne communicatie, waarin de communicatie rondom de primaire en secundaire processen centraal staan. Met het primaire proces worden alle activiteiten rondom de kerntaak van de organisatie bedoeld (De Wit & Van Delden, 1996). Het secundaire proces omvat alle taken die de primaire taken ondersteunen (De Wit & Van Delden, 1996). Communicatie tussen werknemers wordt, in tegenstelling tot de eerste benadering, bij deze benadering wel uitgesloten. Dit komt omdat de auteurs de communicatie zien als een bestuurbaar proces, terwijl de boodschappen tussen werknemers amper bestuurbaar zijn (Van Putte & Evers, 1996). Binnen de thesis wordt daarom ook de tweede benadering op interne communicatie gevolgd.

3.13 Functies van interne communicatie

Interne communicatie dient volgens Michels (2010) een aantal belangrijke functies om organisatieprocessen soepel te laten verlopen. Ten eerste heeft het een zogenaamde ‘smeerfunctie’, wat wil zeggen dat men zich bewust is van de taken die bij zijn of haar functie horen (Koeleman, 2013; Michels, 2010). Medewerkers begrijpen welke taken zij moeten uitvoeren en welke verwachtingen zij moeten waarmaken. Hierbij dient communicatie als het ware als een coördinatiemiddel om de verandering te bewerkstelligen (Koeleman, 2013). Ten tweede heeft interne communicatie volgens Michels (2010) ook een bindfunctie, doordat het ervoor zorgt dat medewerkers binding voelen met de organisatie. Dit leidt ertoe dat medewerkers zich in een meer motiverende omgeving begeven en zichzelf ook makkelijker kunnen ontwikkelen (Koeleman, 2013). Tot slot heeft interne communicatie ook een belangrijke interpretatiefunctie (Michels, 2010). Ieder mens interpreteert bepaalde situaties vanuit zijn eigen achtergrond, waardoor verschillende meningen met elkaar worden gedeeld wanneer er onderling over wordt gepraat (Michels, 2010). Dit kan ervoor zorgen dat medewerkers de situatie kunnen begrijpen vanuit de ogen van zijn of haar collega. Anders gezegd zorgt het voor wederzijds begrip, waardoor processen vloeiender kunnen verlopen (Michels, 2010).

3.14 Relatie met veranderbereidheid

Communicatie heeft invloed op de factoren die de veranderbereidheid van medewerkers bepalen. De relatie tussen de invloedsfactoren (die in het tweede deel van het theoretisch kader naar voren zijn gekomen) en de communicatie wordt in deze paragraaf per factor toegelicht.

De eerste factor betreft de onzekerheid bij medewerkers. Zoals eerder besproken brengen organisatieveranderingen, met name voor medewerkers, veel onzekerheid met zich mee (Bordia et al., 2004; Elving, 2005; Kalyal, 2009; Scarlett, 2019). Een belangrijk doel van communicatie is daarom ook om de onzekerheid bij veranderingen te verminderen (Elving, 2005; Joffe & Glynn 2001). Volgens Joffe en Glynn (2001) kan dit worden bereikt door het creëren van een bepaalde visie onder alle actoren, waardoor medewerkers betrokkener raken bij het veranderproces en uiteindelijk ook meer initiatief tonen (Kotter, 1996). Anders gezegd kan de veranderbereidheid van medewerkers verhogen naarmate de communicatie de onzekerheid wegneemt (Elving, 2005; Joffe & Glynn, 2001).

De tweede factor betreft de ervaren gevolgen van de verandering. (Interne) communicatie wordt voornamelijk gebruikt als middel om medewerkers te informeren (Michels, 2010). Het kan daarom worden ingezet als hulpmiddel om medewerkers inzicht te geven in de gevolgen die de verandering voor hen heeft (Metselaar et al., 2011). Hierdoor weten medewerkers wat de verandering precies inhoudt en wat voor effect het heeft op hun functie (Metselaar et al., 2011). Op deze wijze heeft communicatie invloed op de relatie tussen de ervaren gevolgen en de bereidheid om te veranderen.

Daarnaast is communicatie de aangewezen manier om medewerkers over de verandering te informeren en wellicht zelfs te beïnvloeden (Elving & Bennebroek, 2005; Koeleman, 2018; Meijerman, 2017). De ervaren druk die medewerkers ervaren om mee te gaan in de verandering kan hierbij voelbaar worden voor de medewerkers. Communicatie heeft dus ook invloed op de relatie tussen de ervaren druk om te veranderen en de veranderbereidheid van medewerkers (Armenakis et al., 2007; Elving & Bennebroek, 2005; Koeleman, 2018; Meijerman, 2017). Door de informatiefunctie geeft communicatie bovendien inzicht in de participatiemogelijkheden voor medewerkers en kan het participatie faciliteren (Devos et al., 2002). Bovendien kunnen medewerkers door middel van communicatie worden teruggekoppeld waartoe hun input heeft geleid, wat de participatie verder kan bevorderen (Devos et al., 2002). Op deze wijze heeft communicatie ook invloed op de relatie tussen participatie en de veranderbereidheid. Tot slot geeft communicatie door middel van haar bindfunctie inzicht in hoe andere medewerkers en leidinggevenden over de verandering denken (Koeleman, 2013; Michels, 2010). Omdat het inzicht geeft in de houding van anderen ten opzichte van de verandering, heeft communicatie ook invloed op de relatie tussen de houding van anderen en de veranderbereidheid van medewerkers.

Voor de factoren ‘gevolgen van de verandering’, ‘participatie’ en ‘houding van anderen’ geldt dat communicatie voornamelijk ingezet kan worden om medewerkers te informeren (Devos et al., 2002; Koeleman, 2013; Michels, 2010). Bij de factoren ‘onzekerheid’ en ‘druk om te veranderen’ kan communicatie worden gebruikt om medewerkers te overtuigen van de urgentie van de verandering en onzekerheid te verminderen (Elving & Bennebroek, 2005; Koeleman, 2018; Meijerman, 2017). Communicatie is dus een modererende variabele, wat betekent dat het de relatie tussen de factoren en veranderbereidheid versterken of juist verzwakken (Kalyal, 2009). In gevallen waar de gevolgen van de verandering onduidelijk blijven of wanneer de communicatie over de noodzaak van de verandering niet overkomt, is de kans groot dat de veranderbereidheid van medewerkers vermindert. Bij alle factoren geldt: wanneer de communicatie goed is vormgegeven, neemt het de onzekerheid weg en biedt het

inzicht in de gevolgen, participatiemogelijkheden, houding van anderen en noodzaak van de verandering. Uiteindelijk leidt een goed vormgegeven interne communicatie tot een hogere veranderbereidheid van medewerkers.

3.15 Analyseren van de interne communicatie

Voor de veranderbereidheid is het van belang dat interne communicatie goed is vormgegeven en soepel verloopt (Devos et al., 2002; Kalyal, 2009; Metselaar et al., 2011). Volgens Michels (2010) komt de interne communicatie rondom een organisatieverandering op gang vanaf het moment dat de verandering op de agenda komt. Volgens hem is de eerste stap om een communicatieplan op te stellen, wat bestaat uit de volgende onderwerpen: het veranderverhaal, de uitdagingen en thema's rondom de verandering, de doelen en beoogde resultaten, de stakeholders rondom de verandering en verwachtingen van deze stakeholders, de communicatiemomenten en ieders verantwoordelijkheid daarin, een planning en tot slot het budget (Michels, 2010). In het plan wordt een bepaalde veranderstrategie gekozen die bepalend is voor het bedenken van communicatiemiddelen gericht op verschillende doelgroepen (Michels, 2010).

Voordat de kwaliteit van de interne communicatie geanalyseerd kan worden, moet eerst worden vastgesteld welke elementen vanuit de communicatie van invloed zijn op de veranderbereidheid van medewerkers. Visser, Willems & Ribbens (2005) sommen een aantal van deze elementen op. Dit doen zij op basis van een onderscheid dat binnen de literatuur gehanteerd wordt tussen de *wat* en de *hoe* van de communicatie (Visser et al., 2005). De inhoud van het bericht omvat de 'wat' van de communicatie, terwijl de ingezette communicatiemiddelen en kanalen gaan over de 'hoe' van communicatie (Visser et al., 2005). Dat wil zeggen dat de interne communicatie volgens de auteurs kan worden geëvalueerd op de informatierijkheid van de communicatie en de ingezette communicatiemiddelen.

3.15.1 Informatierijkheid

Wanneer we spreken van de informatierijkheid van de communicatie bestaan volgens Visser et al. (2005) twee elementen die van invloed zijn op de bereidheid om te veranderen: relevantie en de volledigheid van de communicatie. De relevantie van de communicatie houdt in dat de berichtgeving vanuit het perspectief van de medewerkers moet worden ontworpen, in plaats van vanuit het topmanagement (Visser et al., 2005). Hierbij zijn twee factoren essentieel. Ten eerste moet de urgentie van de verandering voor de organisatie helder worden gemaakt en ten tweede moet het voor de medewerkers duidelijk worden welke impact de verandering op hun functie heeft (Metselaar et al., 2011; Visser et al., 2005). Hierdoor krijgen medewerkers beter zicht op welk profijt zij van de verandering hebben (Visser et al., 2005) Volgens Metselaar et al. (2011) moeten de gevolgen voor de functie en het dagelijkse werk centraal staan bij verandercommunicatie. Dit zal volgens de auteurs namelijk de veranderbereidheid van medewerkers verhogen.

Het tweede element is de volledigheid van de communicatie, waarbij medewerkers ten minste op de hoogte gesteld moeten worden van de hoofdlijnen van de organisatieverandering (Visser et al., 2005). Volgens Smeltzer (1991) is het hierbij belangrijk eventuele negatieve of onduidelijke zaken mee te nemen in de boodschap. Medewerkers doorzien de rooskleurige

praatjes en hebben snel door dat er iets niet klopt (Smeltzer, 1991). Het is daarom raadzaam om de berichtgeving zo werkelijkheidsgetrouw en oprecht mogelijk te formuleren, omdat dit uiteindelijk leidt tot het realiseren van veranderbereidheid onder medewerkers (Smith, 2005).

3.15.2 Communicatiemiddel

Wanneer het communicatiemiddelen betreft, zijn volgens Visser et al. (2005) twee elementen van invloed op de veranderbereidheid van medewerkers. Het eerste element is de tijdigheid van de communicatie, wat inhoudt dat de verandering op tijd wordt aangekondigd (Visser et al., 2005). Het vroegtijdig aankondigen van de verandering is namelijk belangrijk om de acceptatie van medewerkers te verkrijgen (Kotter, 1996; Visser et al., 2005). Dit is bijvoorbeeld al moeilijker wanneer de verandering al is ingezet en processen en activiteiten van medewerkers beginnen te veranderen zonder dat zij hierover geïnformeerd zijn (Visser et al., 2005). Het is daarom aanbevolen om in ieder geval voor de start van de verandering te beginnen met communiceren, maar idealiter zo vroeg mogelijk (Visser et al., 2005).

Het tweede element is regelmatigheid van de communicatie (Visser et al., 2005). Het veranderproces is continu. Om medewerkers tevreden te houden en hun motivatie vast te houden, is het daarom raadzaam om regelmatig met updates te komen van de mijlpalen in het veranderproces (Kotter, 1996; Visser et al., 2005). Volgens Metselaar et al. (2011) moet de informatievoorziening op orde zijn, maar hangt de veranderbereidheid meer af van de inhoud van de communicatie dan de frequentie ervan. Toch is het volgens Mars (2016) een veelgemaakte fout om de verandering groots aan te kondigen en vervolgens stil te blijven. Deze radiostilte moet worden voorkomen (Michels, 2010; Visser et al, 2005; Mars, 2016). Wanneer de communicatie tijdig en regelmatig is, zal de veranderbereidheid van medewerkers verhogen (Visser et al., 2005).

3.16 Conclusie

Het derde deel van het theoretisch kader richt zich op communicatie met als doel om inzicht te geven welke rol interne communicatie speelt bij organisatieveranderingen en de veranderbereidheid van medewerkers. Hiermee kan een antwoord worden gevonden op de derde deelvraag: Hoe kan communicatie worden ingezet om de veranderbereidheid van medewerkers te verhogen?

Communicatie is een containerbegrip. Wel is er een basismodel waar elk communicatieproces aan voldoet. In dit model stuurt een zender een boodschap naar een ontvanger via een gekozen medium (Michels, 2010). Interne communicatie heeft een aantal belangrijke functies bij organisatieveranderingen (Michels, 2010). Door de smeerfunctie zijn medewerkers bewust van hun werkzaamheden in de organisatie. Door de bindfunctie voelen medewerkers zich verbonden met de organisatie. Door de interpretatiefunctie hebben medewerkers meer begrip voor elkaar en kunnen processen soepeler verlopen (Michels, 2010).

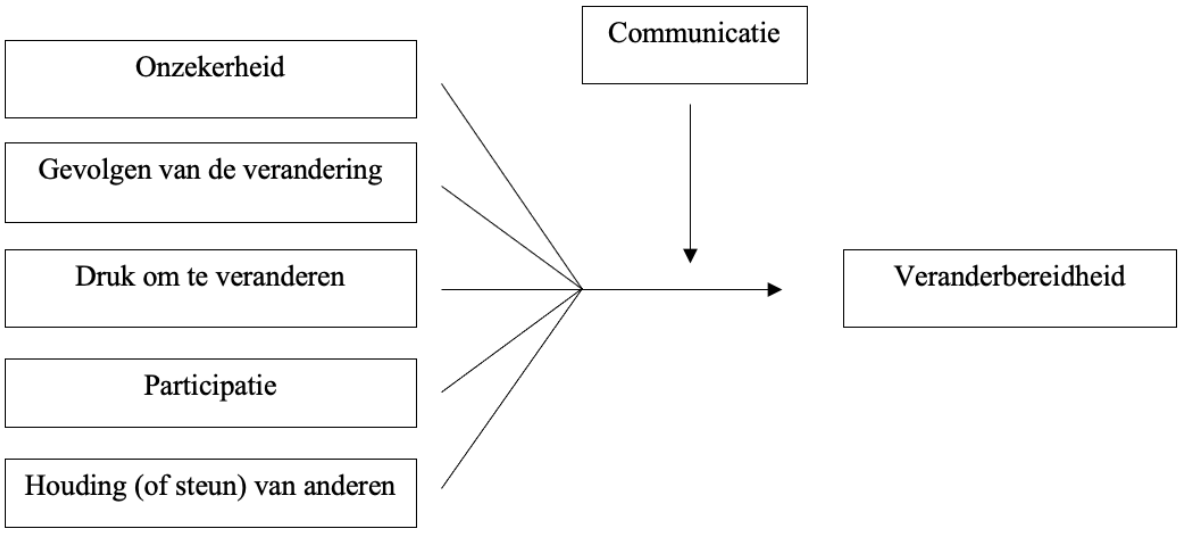
Vervolgens is de link gelegd tussen communicatie en de veranderbereidheid van medewerkers. Hierbij geldt dat communicatie dient als modererende variabele, zoals in het model van Kalyal (2009). Dit houdt in dat communicatie als variabele invloed heeft op de relatie tussen de factoren en de veranderbereidheid van medewerkers. Over het algemeen

geldt hoe beter de communicatie is vormgegeven, hoe minder onzekerheid er bestaat en hoe beter medewerkers geïnformeerd zijn van de gevolgen en mogelijkheden van de verandering, waardoor de bereidheid om te veranderen verhoogt (Elving, 2005; Joffe & Glynn 2001; Metselaar et al., 2011). Dit prikkelt de vraag naar welke criteria moet worden gekeken om de interne communicatie te analyseren. Hiervoor is gekeken naar de theorie van Visser et al. (2005) die verschillende elementen benoemen van communicatie die van invloed zijn op de veranderbereidheid. Zij stellen dat de kwaliteit van de interne communicatie bij organisatieveranderingen geëvalueerd kan worden op de informatierijkheid en de ingezette communicatiemiddelen. Onder de informatierijkheid vallen twee elementen: de relevantie en de volledigheid van de communicatie (Visser et al., 2005). Om het communicatiemiddel te beoordelen wordt gekeken naar de tijdigheid en regelmatigheid van de communicatie (Visser et al., 2005). Kortom, om de veranderbereidheid bij medewerkers te realiseren is het vereist dat de ingezette communicatiemiddelen relevant, volledig, tijdig en regelmatig zijn.

4. CONCEPTUEEL MODEL

Op basis van de behandelde theorieën in het theoretisch kader is in dit hoofdstuk een conceptueel model opgesteld. Het model dient als hulpmiddel voor de beantwoording van de hoofdvraag van de thesis. Deze luidde als volgt: *In hoeverre zijn militairen bereid om te veranderen bij de huidige transitie van de HR-proeftuin?*

Het conceptueel model is opgesteld om inzicht te geven in de factoren die de veranderbereidheid van medewerkers beïnvloeden. Deze factoren zijn gebaseerd op de vier behandelde modellen over veranderbereidheid. Bij het opstellen van het conceptueel model is rekening gehouden met de verschillende perspectieven op het (verander)gedrag van mensen, zoals deze zijn beschreven in deel II van het theoretisch kader. Vanuit elke stroming is een factor aanwezig in het model. Het conceptueel model is weergegeven in Figuur 5.



Figuur 5: Conceptueel model

4.1 De variabelen

De factoren in het conceptueel model zijn geen feitelijke factoren. Het gaat bij deze factoren om de ervaring van de medewerkers. Ondanks dat er bijvoorbeeld feitelijk geen druk om te veranderen wordt opgelegd, kunnen medewerkers dat wel zo ervaren. Elke factor wordt hieronder kort toegelicht. Om inzicht te geven in hoe de begrippen binnen dit onderzoek wordt gebruikt, wordt ook een toelichting gegeven van de desbetreffende factor binnen de context van de defensieorganisatie.

Onzekerheid

In het theoretisch kader komt naar voren dat er een duidelijke relatie bestaat tussen onzekerheid en het (verander)gedrag van medewerkers. Deze factor past binnen de individuele stroming, omdat het gaat over het gevoel van een individu. Onzekerheid kan in veel gevallen worden bestempeld als de oorzaak achter de gedragingen van medewerkers

(Elving, 2005; Scarlett, 2019; Tummers, 2014). Zo verzet het menselijk brein zich van nature tegen verandering vanwege de onzekerheid die het met zich meebrengt (Scarlett, 2019). Medewerkers kunnen onder andere onzekere gevoelens ervaren over de noodzaak, de inhoud of het proces van de verandering (Bordia et al., 2004). Ook kunnen ze vrezen voor hun baan, werkzaamheden of promotieperspectief (Bordia et al., 2004; Elving, 2005 De Witte, 2006). Gevolg hiervan is dat medewerkers minder gemotiveerd zijn of zich wellicht zelfs verzetten (Elving, 2005; Scarlett, 2019). Een hoge mate van onzekerheid kan op deze manier dus zorgen voor een lagere veranderbereidheid.

Nu wordt gekeken hoe de factor onzekerheid in dit onderzoek wordt meegenomen. In defensiecontext, de publieke sector, zullen medewerkers niet direct vrezen voor hun baan (R17). Wel kunnen defensiemedewerkers onduidelijkheid ervaren in wat de verandering precies inhoudt en hoe dit vormgegeven wordt (Bordia et al., 2004). Zij kunnen door de verandering bang zijn voor hun werkzaamheden, autonomie of promotieperspectief. In termen van Elving (2005) en Bordia et al. (2004) kan er dus sprake zijn van strategische, structurele en in sommige gevallen ook baangerelateerde onzekerheid.

Gevolgen van de verandering

Omdat mensen reageren op basis van hun overtuigingen, en hierbij ook emoties om de hoek komen kijken, past de factor ‘gevolgen’ binnen de individuele stroming (Devos et al., 2002). Medewerkers stellen een balans op van de voor- en nadelen van de verandering (Armenakis et al., 2007; Kalyal, 2009; Metselaar et al., 2011). In hoeverre medewerkers profiteren van een verandering, zal namelijk bepalen of zij positief of negatief gestemd zijn ten opzichte van de verandering (Armenakis et al., 2007; Metselaar et al., 2011). Om deze reden kan het ervaren van positieve gevolgen leiden tot een hogere veranderbereidheid en het ervaren van negatieve gevolgen leiden tot een lagere veranderbereidheid (Armenakis et al., 2007; Devos et al., 2002; Metselaar et al., 2011).

Net zoals in de literatuur wordt geopperd, is ook de veranderbereidheid bij defensiemedewerkers hoger wanneer zij voordelige gevolgen ervaren van de verandering (Devos et al., 2002; R17). Andersom is de veranderbereidheid van defensiemedewerkers lager wanneer zij nadelige gevolgen ervaren van de verandering. Defensiemedewerkers die bijvoorbeeld meer salaris krijgen door de verandering zullen er positiever tegenover staan dan wanneer zij salaris verliezen (R17).

Druk om te veranderen

Omdat de interne of externe druk uit de (sociale) omgeving van de medewerker komt, past deze factor binnen de sociaal(psychologische) en institutionele stroming (Metselaar et al., 2011). De druk om te veranderen kan vanbinnen de organisatie voorkomen, bijvoorbeeld door een ambitieus plan van het topmanagement (Metselaar et al., 2011). Ook kan het vanbuiten de organisatie komen. Een voorbeeld hiervan is dat de verandering noodzakelijk is om met de concurrentie mee te kunnen komen (Kalyal, 2009; Metselaar et al., 2011). De hoeveelheid druk die medewerkers ervaren is van invloed op hun verandergedrag. Zo kan een verhoogde

ervaren interne of externe druk leiden tot een lagere veranderbereidheid (Armenakis et al., 2007; Kalyal, 2009; Metselaar et al., 2011).

Ook bij deze factor wordt gekeken wat het inhoudt voor dit onderzoek. Bij Defensie bestaat op het eerste gezicht vooral externe druk om te veranderen. De organisatie is namelijk door de veranderende arbeidsmarkt en veiligheidssituatie gedwongen om te veranderen (Ministerie van Defensie, 2018). Daarnaast is de proeftuin bij DGLC uit initiatief van de defensietop gestart (R2). Ook kan er sprake zijn van interne druk wanneer bijvoorbeeld collega's of de proeftuinleiding de medewerkers aanzet om mee te gaan in deze verandering (R17).

Participatie

Voordat medewerkers bereid zijn om te veranderen, is het ook noodzakelijk dat een bepaalde vorm van participatie in het verandertraject plaatsvindt (Bordia et al., 2004). Een top-down doorgevoerde verandering, zonder het horen van de medewerkers, zal in de meeste gevallen leiden tot weerstand (Devos et al., 2002; Kalyal, 2009; Metselaar et al., 2011). Om deze reden is het belangrijk dat medewerkers betrokken zijn bij de verandering (Devos et al., 2002; Metselaar et al., 2011). Deze factor past enerzijds in de individuele stroming, omdat het het gedrag van een individu uitdrukt. Anderzijds past het binnen de institutionele stroming, omdat de mate waarin medewerkers kunnen participeren afhankelijk is van de mogelijkheden die de organisatie hiervoor biedt. Hoe hoger de vorm van participatie van medewerkers is, hoe sneller ze geneigd zijn meer betrokken te raken bij de verandering (Devos et al., 2002; Kalyal, 2009). Anders gezegd zal een hoger participatieniveau zorgen voor een hogere veranderbereidheid.

In defensiecontext geldt, net als in de literatuur, dat medewerkers die een hoger participatieniveau hebben, over het algemeen ook een hogere veranderbereidheid hebben (Bruhn, Zajac, & Al-Kazemi, 2001; Devos et al., 2002; Kalyal, 2009; Metselaar et al., 2011). Dit komt omdat militairen hierdoor het gevoel hebben onderdeel te zijn van het veranderproces en daardoor meer betrokken raken bij het proces (Bordia et al., 2004). In een bureaucratische organisatie zoals Defensie, waar veranderingen veelal top-down worden doorgevoerd, is elke vorm van participatie belangrijk voor de veranderbereidheid (R15). Wanneer militairen, die normaliter weinig te zeggen hebben, wel enige vorm van inspraak krijgen, kan de veranderbereidheid sterk toenemen (R17).

Houding van anderen

Hoe medewerkers op een verandering reageren is sterk afhankelijk van de houding van hun omgeving ten opzichte van de verandering (Armenakis et al., 2007; Metselaar et al., 2011). Wanneer iemand in jouw sociale omgeving de verandering met een positieve houding ontvangt, ben jij zelf ook sneller geneigd open te staan voor de verandering (Metselaar et al., 2011). De veranderbereidheid van de gehele groep medewerkers neemt toe wanneer de verandering wordt gesteund door change agents en opinieleiders binnen de organisatie (Armenakis et al., 2007; Kotter, 1996). Met name de ondersteuning van leidinggevenden is van invloed op hoe medewerkers reageren op de verandering (Cameron & Quinn, 2011).

Deze factor past binnen de sociaal(psychologische) stroming in het denken over verandergedrag, omdat het gaat over de sociale omgeving van de medewerker.

In Defensiecontext houdt dit in dat militairen sneller geneigd zijn mee te gaan in de verandering wanneer bijvoorbeeld een gewaardeerde collega of leidinggevende, in dit geval een korporaal, onderofficier of commandant, de verandering steunt (R17). Bovendien is Defensie een bureaucratische organisatie, waar processen en werkzaamheden zijn gestandaardiseerd (De Winter, 2008; Van Eetveldt & Olsthoorn, 2019). Vastgeroeste processen kunnen ervoor zorgen dat verandertrajecten minder soepel verlopen dan gehoopt, wat de veranderbereidheid niet ten goede komt (Van Eetveldt & Olsthoorn, 2019).

Communicatie

Al in het tweede deel van het theoretisch kader is de rol van communicatie bij organisatieveranderingen aangestipt, maar in deel drie is dieper ingegaan op deze rol. Interne communicatie dient een aantal belangrijke functies bij verandertrajecten, zoals de smeerfunctie, bindfunctie en interpreteerfunctie (Michels, 2010). Omdat de communicatie rondom een verandering onderdeel is van de communicatiestrategie van de organisatie, valt het binnen de institutionele stroming in het denken over verandergedrag. Wanneer wordt gekeken naar de rol van communicatie op de bereidheid om te veranderen, blijkt communicatie een modererende variabele te zijn die van invloed is op de relatie tussen de factoren en de veranderbereidheid (Kalyal, 2009). Om deze reden moet communicatie rondom een veranderproces goed worden vormgegeven, waardoor de bereidheid om te veranderen verhoogt (Devos et al., 2002; Metselaar et al., 2011). Volgens Visser et al. (2005) is verandercommunicatie goed vormgegeven wanneer deze informatierijk is en de ingezette middelen tijdig en regelmatig zijn. Dit zijn volgens de auteurs ook de elementen van communicatie die van invloed zijn op de veranderbereidheid van medewerkers. In dit geval betreft het de militairen bij de proeftuin DGLC.

5. METHODEN

Inleiding
In dit hoofdstuk wordt de methodiek van het onderzoek toegelicht. Als eerste wordt de onderzoeksbenadering besproken, waarin de aanpak van dit onderzoek wordt belicht. Vervolgens wordt de onderzoekseenheid besproken. Hierbij wordt aandacht besteedt aan de keuze voor het onderzoeken van de proeftuin bij DGLC. Verder wordt toegelicht op welke wijze de interviews hebben plaatsgevonden en hoe ze zijn geanalyseerd en gecodeerd. Daarna wordt in een operationalisatieschema de begrippen uit het conceptueel model geoperationaliseerd. Tot slot komen de kwaliteitscriteria van dit onderzoek aan bod: de interne en externe validiteit en de betrouwbaarheid.

5.1 Onderzoeksbenadering

5.1.1 Verantwoording type onderzoek
Het doel van dit onderzoek is om inzicht te geven in hoeverre militairen bereid zijn om te veranderen bij de transitie van de HR-proeftuin. Uiteindelijk kan hiermee advies worden gegeven over hoe de communicatie rondom deze verandering kan worden vormgegeven en de veranderbereidheid kan worden verhoogd. De hoofdvraag is daarom als volgt: *In hoeverre zijn militairen bereid om te veranderen bij de huidige transitie van de HR-proeftuin?* Dit betreft een hoofdvraag die toetsend is van aard. In dit onderzoek staan de percepties en gedachten van militairen centraal. Dit is het type onderzoek wat zich bij uitstek leent voor een kwalitatieve onderzoeksbenadering (Bleijenbergh, 2015). Er worden namelijk uitspraken gedaan over een specifiek verschijnsel in de sociale werkelijkheid op basis van de verzamelde data (Bleijenbergh, 2015). Zo is er een deskresearch gedaan in de vorm van een literatuuronderzoek, zijn interne documenten geanalyseerd en hebben er diepte-interviews plaatsgevonden. Interviews bieden een kijkje in de belevingswereld van militairen, waardoor inzicht is verkregen in de ervaringen en percepties van militairen van de proeftuin (Bleijenbergh, 2015).

5.1.2. Aanpak
Voor dit onderzoek is gezocht naar wetenschappelijke literatuur omtrent organisatieveranderingen, veranderbereidheid en de invloed van (interne) communicatie. Via databanken zoals RuQuest en google.scholar is gezocht op onder andere de volgende zoektermen: veranderbereidheid, (interne) communicatie, *organizational change*, *willingness to change*, *commitment to change*. Vervolgens is de literatuurlijst van de gevonden artikelen en boeken bekeken als manier om tot meer relevante literatuur te komen. Met andere woorden: de sneeuwbalmethode is toegepast. Om een helder overzicht te geven van de bestaande en missende wetenschappelijke literatuur over veranderbereidheid bij organisatieveranderingen en de rol van (interne) communicatie hierbij, is een literatuuronderzoek uitgevoerd. Op basis van de theoretische grondslagen uit het literatuuronderzoek is een conceptueel model opgesteld dat door middel van een casestudy in de praktijk is onderzocht (Bleijenbergh, 2015).

Voor meer informatie over de proeftuin bij DGLC zijn interne documenten over de verandering geanalyseerd. Denk hierbij aan voortgangsrapporten, interne powerpointpresentaties, informatiebladen, factsheets voor militairen en het communicatieplan voor de transitie naar het nieuwe personeelsmodel. Deze documenten hebben geholpen om inzicht te krijgen op welke vlakken de verandering zich begeeft, wat de scope van de verandering is en welke gevolgen het voor de betrokken medewerkers heeft. Ook geven een aantal van de documenten inzicht in welke informatie er over de verandering beschikbaar is voor defensiemedewerkers. Naast de documentenanalyse zijn ook diepte-interviews afgenomen met medewerkers die betrokken zijn bij de proeftuin bij DGLC, waaronder de proeftuinmilitairen op wie de verandering van toepassing is.

5.2 Onderzoekseenheid

Zoals in de inleiding is beschreven, is dit onderzoek opgezet naar aanleiding van het nieuwe personeelsmodel bij Defensie. Het nieuwe personeelsmodel is een te grote, complexe verandering om in zijn geheel te onderzoeken. Bovendien staat deze transitie pas aan het begin en zijn daarom veel veranderingen nog niet merkbaar voor defensiemedewerkers (R15). Medewerkers die wel iets kunnen ervaren van de transitie op HR-gebied zijn de mensen die zich in en rondom de proeftuinen begeven. Dit omdat de proeftuinen elementen van het personeelsmodel in de praktijk testen (Ministerie van Defensie, 2019; R15). Uiteindelijk kunnen de ervaringen bij de proeftuinen helpen om verder inhoud te geven aan het nieuwe personeelsmodel en de transitie er naartoe (Ministerie van Defensie, 2019). Dit maakt de proeftuinen en meningen daarover van medewerkers voor het ministerie van Defensie een interessant onderzoeksonderwerp en is daarom ook gekozen als onderzoekseenheid in de thesis. Ondanks dat er wel contact is geweest met meerdere HR-proeftuinen is, vanwege de haalbaarheid van het onderzoek en de huidige coronamaatregelen, ervoor gekozen om het onderzoek enkel bij de proeftuin DGLC uit te voeren.

5.3 Interviews

5.3.1 Semi-gestructureerde interviews

In dit onderzoek zijn diepte-interviews afgenomen met de medewerkers en militairen van de proeftuin. De projectofficier van de proeftuin heeft een document opgesteld met alle personen die betrokken zijn bij de proeftuin, inclusief naam en e-mailadres. Via de gegevens uit dit document zijn de medewerkers via e-mail en later ook via de mobiele nummers gecontacteerd en uitgenodigd voor een gesprek. Omdat de situatie omtrent de coronacrisis het niet toelaat om een fysieke bijeenkomst te organiseren, heeft het merendeel van de interviews online plaatsgevonden via Microsoft Teams of mobiel bellen. Er is gekozen voor semi-gestructureerde interviews. Dit houdt in dat er open vragen zijn gesteld die van tevoren zijn opgesteld aan de hand van de theorie (Baarda & Hulst, 2017). Het voordeel van dit soort interviews is dat de nodige informatie bevraagd wordt, maar het ook mogelijkheden geeft om door te vragen wanneer een bepaald aspect om meer verdieping vraagt (Baarda & Hulst, 2017). Een mogelijk nadeel van interviews is dat de geïnterviewde niet naar waarheid antwoord maar sociaal wenselijke antwoorden geeft (Baarda & Hulst, 2017).

5.3.2 Respondenten

Bij dit onderzoek zijn enkel mensen geïnterviewd die direct betrokken zijn bij de verandering. Dat wil zeggen dat deze mensen het beleid van de proeftuin ofwel uitvoeren ofwel de gevolgen ervan ervaren. Als eerste zijn zowel de projectofficier als de projectcoördinator geïnterviewd om inzicht te krijgen in de achtergrond, de inhoud, het doel en de verwachtingen van de proeftuin. Bij DGLC zijn op dit moment drie communicatieadviseurs werkzaam, waarvan twee zich focussen op de externe communicatie van de eenheid (R2). Zij houden zich dus vrijwel niet bezig met de proeftuin. Om deze reden is alleen de communicatieadviseur geïnterviewd die de proeftuin in het takenpakket heeft, met als doel om inzicht te krijgen in hoe de communicatie naar medewerkers over de proeftuin is verlopen. Omdat een groot deel van de communicatie over de proeftuin ook via de loopbaanbegeleiders bij DGLC is verlopen heeft ook een interview met de coördinerende loopbaanbegeleider plaatsgevonden. Tot slot zijn er interviews afgenomen met militairen die binnen de proeftuin vallen om een inzicht te krijgen in de veranderbereidheid onder deze militairen. Bij DGLC vallen 120 militairen binnen de proeftuin, waarvan de functie korporaal 802 squadron onder de Koninklijke Luchtmacht valt en de functies korporaal 13^{e} luchtverdedigingsbatterij en kanonnier 13^{e} luchtverdedigingsbatterij onder de Koninklijke Landmacht vallen. De commandant of directe leidinggevende heeft de namen voor de interviews geselecteerd. Er is een selectie gemaakt waarin verschillende categorieën militairen zijn gerepresenteerd: een aantal personen die participeren bij de proeftuin, een aantal personen die de gevolgen van de proeftuin ervaren, omdat ze ervoor hebben gekozen, een aantal personen die nog met de proeftuin moeten starten en een persoon die juist niet voor de proeftuin heeft gekozen. Bovendien is tijdens de selectie door de leidinggevende meegewogen of het militairen betreft die een breed netwerk hebben binnen de eenheid, zodat zij een goed beeld kunnen geven over de percepties die binnen het team leven. Het interviewen heeft plaatsgevonden tot het moment dat er geen nieuwe informatie meer gevonden werd. Met andere woorden: er heeft theoretische saturatie opgetreden (Bryman, 2012). In totaal zijn tien militairen geïnterviewd die binnen de proeftuin vallen. De functietitels van de respondenten inclusief relatie tot de proeftuin en de datum van het interview wordt in Bijlage A weergegeven.

5.3.3 Analyseren/coderen

De interviews zijn opgenomen met een opnameapparaat. Dit maakt het mogelijk dat interviews achteraf zo vaak als nodig teruggeluisterd kunnen worden. Het voordeel hiervan is dat je geen informatie mist en daarnaast de kwaliteit van het interview achteraf goed te controleren valt, wat de betrouwbaarheid van de interviews ten goede komt (Baarda & Hulst, 2017). Van alle interviews zijn vervolgens transcripties gemaakt. In dit onderzoek is deels deductief en deels inductief gecodeerd, zoals bij een *directed content analysis* (Van Staa & De Vries, 2014). Tijdens het analyseren van de interviews worden codes toegekend die zijn gebaseerd op de theorie, oftewel de begrippen uit het conceptueel model. Informatie uit interviews die niet onder deze codes gelabeld kunnen worden, zijn vervolgens inductief gecodeerd. Het analyseren en toekennen van codes heeft de onderzoeker zelf gedaan, waarbij het programma Atlas.ti is gebruikt als hulpmiddel.

5.4 Operationalisatie

Voordat de begrippen uit het conceptueel model in de praktijk kunnen worden geanalyseerd, moeten ze eerst meetbaar worden gemaakt (Bleijenbergh, 2015). Anders gezegd moeten de begrippen worden geoperationaliseerd (Bleijenbergh, 2015). Tabel 1 en Tabel 2 tonen de operationalisatieschema's van de concepten 'veranderbereidheid' en 'communicatie' en hun bijbehorende variabelen, dimensies, indicatoren en waarden.

Tabel 1

Operationalisatieschema concept veranderbereidheid

Variabelen	Dimensies	Indicatoren	Waarden
Onzekerheid	Strategische onzekerheid	Noodzaak verandering onduidelijk of onzeker Inhoud verandering onduidelijk/onzeker Richting verandering onduidelijk/onzeker	- Onzekerheid niet aanwezig - Onzekerheid een beetje aanwezig - Onzekerheid grotendeels aanwezig - Volledige onzekerheid
	Structurele onzekerheid	Opzet/proces van de verandering is onduidelijk Rol/plaats van (andere) eenheden in de organisatie	
	Baangerelateerde onzekerheid	Bezorgd over continuïteit functie Bezorgd over verliezen werkzaamheden of verantwoordelijkheden Bezorgd over promotieperspectief	
Gevolgen	Negatieve gevolgen	Verlies van baan/functie/verantwoordelijkheden Verslechterde werkomstandigheden/sfeer Verslechterd promotieperspectief/salaris	-Vooral positieve of negatieve gevolgen ervaren -Deels positief en deels negatieve gevolgen ervaren - Geen positieve/negatieve gevolgen ervaren
	Positieve gevolgen	Beter promotieperspectief Beter salaris Betere werkomstandigheden/sfeer Mogelijkheden zichzelf te ontwikkelen	
Druk om te veranderen	Interne druk	Defensietop moet bezuinigen Commandant eenheid/leidinggevende voert verandering door Collega dringt aan mee te gaan in de verandering	-Interne / externe druk aanwezig - Interne en externe druk aanwezig - Geen interne en externe druk aanwezig
	Externe druk	Kabinet beslist dat verandering moet worden doorgevoerd Verandering noodzakelijk om mee te kunnen komen met markt/ concurrentie	
Participatie	Zelfbestuur, meebeslissen of coproduceren	Medewerkers hebben zelf besloten tot de verandering Medewerkers kunnen besluiten nemen over de verandering / in het veranderproces Medewerkers kunnen in samenwerking met leiding de verandering vormgeven	- Participatieniveau niet aanwezig - Zelfbestuur, meebeslissen of coproduceren aanwezig ('hoog')

	Adviseren of raadplegen	Medewerkers mogen advies geven over de verandering/ het veranderproces De mening van medewerkers wordt gevraagd	- Adviseren of raadplegen aanwezig ('gemiddeld') - Informeren aanwezig ('laag')
	Informeren	Medewerkers op de hoogte gebracht van verandering/ het veranderproces	
Houding (of zelfs steun) van anderen	Positieve houding van anderen	Leidinggevende/collega ziet de noodzaak van verandering in Leidinggevende/collega is van mening dat voordelen opwegen tegen nadelen Leidinggevende/collega denkt dat verandering ten goede komt aan werksituatie/sfeer	-Positieve houding aanwezig/afwezig - Negatieve houding aanwezig/afwezig - Neutrale houding aanwezig/afwezig - Steun van anderen aanwezig/afwezig
	Negatieve houding van anderen	Leidinggevende/collega ziet noodzaak van verandering niet in Leidinggevende/collega is van mening dat nadelen opwegen tegen voordelen Leidinggevende/collega denkt dat werksituatie/sfeer negatief beïnvloed wordt	
	Steun van anderen	Leidinggevende/collega participeert zelf bij de verandering	

Tabel 2

Operationalisatieschema concept communicatie

Variabelen	Dimensies	Indicatoren	Waarden
Informatierijkheid	Relevantie van communicatie	Urgentie van de verandering is helder Impact (gevolgen) voor medewerker zijn duidelijk	- Communicatie is niet informatierijk -Communicatie is een beetje informatierijk - Communicatie is grotendeels informatierijk - Communicatie is informatierijk
	Volledigheid van communicatie	Hoofdlijnen van verandering zijn helder Berichtgeving is waarheidsgetrouw (niet te rooskleurig, ook negatieve kant belicht)	
Ingezette communicatie-middelen	Tijdigheid van communicatie	Verandering is aangekondigd voordat verandering zichtbaar/voelbaar werden	-Communicatie is niet tijdig - Communicatie is wel tijdig
	Regelmatigheid van communicatie	Periodieke updates van het veranderproces Radiostilte wordt voorkomen	-Communicatie is niet regelmatig - Communicatie wel regelmatig

5.4.1 Toelichting operationalisatieschema

Bovenstaand schema geeft de operationalisatie van de twee centrale concepten in dit onderzoek weer, namelijk de veranderbereidheid en de communicatie. De veranderbereidheid bestaat uit een vijftal variabelen, welke op zichzelf ook weer uit verschillende dimensies bestaan. Hier zijn vervolgens verschillende indicatoren aan verbonden, die uiteindelijk de waarde van de variabele bepalen.

De variabele ‘onzekerheid’ kent een strategische, structurele en baangerelateerde vorm (Bordia et al, 2004; Elving, 2005; De Witte, 2006). De indicatoren bij de dimensies zijn gebaseerd op het onderzoek van Bordia et al. (2004) over onzekerheid bij organisatieveranderingen. Uiteindelijk is een waarde toegekend die varieert van het ervaren van geen onzekerheid tot aan het ervaren van veel onzekerheid. Voor de variabele ‘gevolgen’ is gekozen om twee dimensies te onderscheiden: positieve en negatieve gevolgen. Omdat een organisatieverandering voor allerlei soorten gevolgen kan zorgen, zijn de indicatoren gebaseerd op de elementen van het nieuwe personeelsmodel die worden genoemd in de interne documenten hierover (R15). Zo is een waarde toegekend waarbij defensiemedewerkers vooral negatieve, positieve of beide gevolgen ervaren.

Ook de variabele ‘druk om te veranderen’ bestaat uit twee dimensies: interne en externe druk (Metselaar et al., 2011). Voor de bijbehorende indicatoren is deels aangesloten bij de indicatoren die Metselaar et al. (2011) gebruiken in het DINAMO-model voor veranderbereidheid. Daarnaast zijn enkele indicatoren, zoals ‘defensietop moet bezuinigen’ en ‘commandant voert verandering door’ toegevoegd naar aanleiding van gesprekken met defensiemedewerkers over de proeftuin (R15, R16). De waarde die is toegekend bestaat uit het wel of niet ervaren van interne of externe druk. De vierde variabele betreft ‘participatie’. Voor de dimensies en indicatoren is aangesloten bij de participatieladder van Edelenbos en Monnikhof (2001) en de enquêtevragen uit onderzoek van Bordia et al. (2004). De participatieladder beschrijft zes participatieniveaus, welke voor de eenvoud van het onderzoek en naar aanleiding van gesprekken met defensiemedewerkers zijn gecategoriseerd in drie dimensies (R17). Uiteindelijk is een waarde toegekend in hoeverre militairen een hoog, gemiddeld, laag of geen participatie ervaren.

Tot slot bestaat de variabele ‘houding van anderen’ uit drie dimensies: positieve houding van anderen, negatieve houding van anderen of steun van anderen (Armenakis et al., 2007; Cameron & Quinn, 2011; Metselaar et al., 2011). Op basis van de theorieën van Armenakis et al. (2007), Metselaar et al. (2003), Broucker (2018) en Cameron & Quinn (2011), is bij de indicatoren onderscheid gemaakt tussen leidinggevenden en (directe) collega’s. De indicatoren volgen daarom deels uit deze theorieën. Bovendien zijn ook indicatoren toegevoegd die logisch uit de dimensie volgden, zoals ‘collega ziet noodzaak van verandering wel/niet in’, ‘collega denkt dat verandering ten goede komt aan werksfeer’ en ‘collega participeert zelf bij de verandering’. Zo is een waarde toegekend waarbij de positieve houding, negatieve houding en steun wel of niet wordt ervaren door de militairen.

Het concept communicatie bestaat uit de variabelen ‘informatierijkheid’ en de ‘ingezette communicatiemiddelen’ (Visser et al., 2005). Informatierijkheid bestaat uit twee dimensies: relevantie en volledigheid van de communicatie. Deze dimensies en bijbehorende indicatoren zijn overgenomen uit de theorie van Visser et al. (2005) over informatierijkheid bij veranderbereidheid. Uiteindelijk is een waarde toegekend of de communicatie wel, een beetje, grotendeels of niet informatierijk is ervaren. Tot slot de variabele ‘ingezette communicatiemiddelen’, welke ook uit twee dimensies bestaat: tijdigheid en regelmatigheid van de communicatie. Ook voor deze dimensies en indicatoren is aangesloten bij de theorie van Visser et al. (2005), maar ook bij conclusies van Mars (2016) en Michels (2010). Zo is

een waarde toegekend waarbij militairen wel of geen tijdige en regelmatige communicatie ervaren.

5.5 Kwaliteitscriteria

Een wetenschappelijk onderzoek moet aan een aantal kwaliteitscriteria voldoen. Om deze reden wordt in deze paragraaf aandacht besteed aan de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek (Bleijenbergh, 2015).

5.5.1 Validiteit

Validiteit heeft te maken met de vraag of een indicator, welke is ontworpen om een concept te meten, ook daadwerkelijk het concept meet (Bleijenbergh, 2015). Met andere woorden: wordt er gemeten wat er gemeten moet worden (Bryman, 2012). De validiteit is op te splitsen in twee soorten: interne validiteit en externe validiteit (Bleijenbergh, 2015).

Interne validiteit

De interne validiteit gaat over het oorzakelijke verband tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen in het onderzoek. Of zoals Bryman (2012) het beschrijft: hoe zeker kan je ervan zijn dat de causaliteit tussen x en y ook daadwerkelijk door x wordt veroorzaakt? In dit onderzoek zijn er verschillende methoden van dataverzameling gebruikt, waaronder een documentenanalyse en het afnemen van interviews. Zoals eerder aangegeven bestaat bij het afnemen van interviews de kans op sociaal wenselijke antwoorden van respondenten, wat de interne validiteit kan schaden (Baarda & Hulst, 2017). Er zijn daarom verschillende besluiten genomen om de interne validiteit van het onderzoek te waarborgen.

Ten eerste zijn de interviews semi-gestructureerd. Dit houdt in dat er een vast interviewschema bestaat met vaste onderwerpen (Bryman, 2012). Ondanks dat de volgorde van de vragen kan afwijken, bevatten alle interviews dezelfde interviewvragen (Bryman, 2012). Daarnaast bevatten de interviews vooral open vragen, waardoor de geïnterviewde voldoende ruimte heeft voor eigen inbreng (Bleijenbergh, 2015). Ook is bij elk interview aangegeven dat de participanten anoniem worden opgenomen in het verslag. Hierdoor is een vertrouwde en veilige omgeving gecreëerd waarin de respondenten vrijuit over hun percepties en die van anderen kunnen spreken (Bleijenbergh, 2015). Verder hebben alle interviews onder dezelfde omstandigheden plaatsgevonden. Elk interview heeft plaats gevonden in de vorm van een één-op-één gesprek via een online platform Microsoft Teams of WhatsApp (video)bellen. Ten slotte is de data-analyse al gestart tijdens de dataverzameling. Dit maakte het mogelijk om de dataverzameling aan te passen zodat alle benodigde data verzameld kon worden (Boeije, 2009).

Externe validiteit

De externe validiteit heeft betrekking op de vraag of de resultaten van het onderzoek, buiten de specifieke onderzoekscontext van de thesis, gegeneraliseerd kunnen worden (Bryman, 2012). In dit onderzoek kan de externe validiteit enigszins worden geschaad, doordat in de interviews naar percepties van individuen is gevraagd. Omdat mensen bepaalde situaties op een andere manier interpreteren, kunnen percepties verschillen (Bleijenbergh, 2015). Hierdoor

kan de ene medewerker negatieve percepties hebben over de verandering, terwijl een andere medewerker enkel positieve percepties heeft. Echter wordt dit ondervangen door te zorgen voor bronnentriangulatie, wat inhoudt dat mensen vanuit verschillende functies, oftewel invalshoeken op de verandering, zijn geïnterviewd (Bleijenbergh, 2015). Leidinggevenden hebben bijvoorbeeld vaak een goed beeld van wat er speelt in het team en hoe de individuen binnen een team reageren op een verandering. In dit onderzoek zijn daarom meerdere informatiebronnen gebruikt dan alleen de militairen van de proeftuin zelf (Baarda & Hulst, 2017). Ook de projectofficier, projectcoördinator, loopbaanbegeleider en andere militairen is gevraagd wat de reacties van proeftuinmilitairen zijn op de verandering. Een aantal van de militairen zijn zelfs directe leidinggevenden van personen die binnen de proeftuin vallen. Door dit brede spectrum aan participanten kan worden gesteld dat er een compleet beeld kan worden geschetst van de situatie en percepties binnen de proeftuin (Bleijenbergh, 2015).

Een ander punt wat de externe validiteit kan verminderen is dat dit onderzoek uit een casestudy bestaat. De resultaten van het onderzoek zijn daarom gebaseerd op bevindingen binnen de defensieorganisatie, met als gevolg dat de resultaten zijn beïnvloed door de geldende cultuur binnen de eenheid DGLC. Om deze reden kunnen de resultaten moeilijker worden gegeneraliseerd buiten de onderzoekscontext (Bleijenbergh, 2015). Wel kunnen de resultaten worden gegeneraliseerd naar proeftuinen bij eenheden die vergelijkbaar zijn met de eenheid DGLC. Verder biedt het onderzoek inzicht in een bepaald type verandering in een hiërarchische organisatie als Defensie. De resultaten kunnen daarom worden gegeneraliseerd naar vergelijkbare hiërarchische organisaties, zoals de politie of brandweer, waarin dezelfde type veranderingen plaatsvinden (Bleijenbergh, 2015). Denk hierbij aan veranderingen die vergelijkbaar zijn met de proeftuin DGLC, zoals de flexibele contractvormen, creatieve vormen van werving en selectie en intensieve loopbaanbegeleiding.

5.5.2 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid omvat in hoeverre het onderzoek willekeurige meetfouten bevat (Bleijenbergh, 2015). Wanneer een onderzoek meetfouten bevat, is het onderzoek niet herhaalbaar. Anders gezegd omvat de betrouwbaarheid van een onderzoek de vraag of de resultaten van het onderzoek opnieuw zouden worden gevonden wanneer het onderzoek onder dezelfde condities opnieuw wordt uitgevoerd (Bryman, 2012). Volgens Bleijenbergh (2015) is de betrouwbaarheid bij kwalitatieve onderzoeken een minder belangrijk criterium dan bij kwantitatieve onderzoeken, vanwege het kleine aantal waarnemingseenheden. Desondanks is de betrouwbaarheid in dit onderzoek om verschillende redenen gewaarborgd. Ten eerste is bij het doen van onderzoek getracht alle keuzes die de onderzoeker heeft gemaakt zo gedetailleerd en zorgvuldig mogelijk te beschrijven. Zo is bijvoorbeeld de operationalisatie van de begrippen overzichtelijk vastgelegd in een operationalisatieschema, welke te vinden is in paragraaf 5.4. Bovendien is het interviewprotocol toegevoegd in Bijlage B. Ook zijn de interviews, met toestemming van de militairen, opgenomen en daarna getranscribeerd. De interviews zijn daarna systematisch geanalyseerd en gecodeerd met behulp van Atlas.ti. Bovendien is er pas gestopt met interviewen wanneer er saturatie optrad (Bryman, 2012). Herhaling van het onderzoek zou om bovenstaande redenen moeten zorgen voor dezelfde resultaten.

6. RESULTATEN

Inleiding
In dit hoofdstuk worden de resultaten van de analyse beschreven. Als eerste wordt gekeken naar wat voor type veranderingen het nieuwe personeelsmodel en de HR-proeftuin bij DGLC precies zijn. Hiermee wordt antwoord gegeven op de eerste empirische deelvraag. Vervolgens komt de mate van veranderbereidheid onder de proeftuinmilitairen aan bod, waarbij alle factoren worden beschreven die een directe invloed hebben op de veranderbereidheid. Te beginnen met de ervaren onzekerheid, ervaren gevolgen, ervaren interne of externe druk om te veranderen, het participatieniveau en tot slot de houding van anderen. Daarna wordt gekeken hoe de (interne) communicatie rondom de proeftuin bij DGLC is vormgegeven, om vervolgens verder in te gaan op hoe de militairen dit hebben ervaren. Hierbij komen de factoren waaruit de communicatie bestaat, namelijk de ervaren informatierijkheid en de ingezette communicatiemiddelen, aan bod.

6.1 Type verandering

Het nieuwe personeelsmodel is een grote, complexe verandering die elke laag in de organisatie raakt. Er komt namelijk niet alleen een ander bezoldigingssysteem, maar er komen ook nieuwe aanstellings- en contractvormen. In dit nieuwe beleid wordt ingezet op talentmanagement en worden daarnaast bevoegdheden gedecentraliseerd naar commandanten van eenheden (R15). De transitie kan daarom in eerste instantie worden gekenmerkt als een tweede orde verandering in het onderscheid van Bartunek en Moch (1987). Dit omdat de verandering een organisatiebrede impact heeft en het bepaalde processen en systemen binnen de defensieorganisatie verandert. Bij verschillende elementen van het model, zoals het bezoldigingssysteem en de decentralisatie van bevoegdheden, maakt de transitie een omslag in de geldende cultuur binnen de organisatie. Waar in het huidige systeem militairen eerst een bepaalde rang moeten hebben voordat zij op een functie kunnen doorstromen, wordt in de toekomst vaker gekeken naar wie over de juiste kwaliteiten en vaardigheden beschikt (R15). Dit soort veranderingen transformeren het geldende paradigma binnen een organisatie, wat kenmerkend is voor double loop learning of tweede orde veranderingen (Argyris, 1976; Bartunek & Moch, 1987, Jonker & De Witte, 2013). Daarnaast vindt deze verandering plaats op het strategisch niveau, omdat het deel uitmaakt van het langere termijnperspectief van de defensieorganisatie (Kluijtmans & Kamperman, 2017; Van Vlimmeren & Van Vlimmeren, 2013).

In dit onderzoek staat de verandering binnen de proeftuin bij DGLC centraal. Deze transitie heeft impact op de gehele IDU-keten van de eenheid (R2). Ondanks dat er plannen zijn om de proeftuin te vergroten, vallen nu slechts de korporaals en kanonniers van de luchtverdedigersfunctie binnen de proeftuin (R1). Omdat de verandering geldt voor een klein gedeelte van de eenheid, is de impact van de proeftuin klein. Bovendien focussen de processen binnen de proeftuin zich vooral op het aantrekken en behouden van personeel (R1; R2). Deze kenmerken van de proeftuin bij DGLC kunnen worden getypeerd als een verandering op het uitvoerend niveau van de organisatie (Kluijtmans & Kamperman, 2017; Van Vlimmeren & Van Vlimmeren, 2013).

Uiteindelijk kan hiermee antwoord worden gegeven op de eerste empirische deelvraag: Hoe kunnen de transitie naar het nieuwe personeelsmodel en de verandering binnen de HR-proeftuin getypeerd worden? Kort samengevat is het nieuwe personeelsmodel een tweede orde verandering op het strategisch niveau. De HR-proeftuin bij DGLC betreft een tweede orde verandering op het uitvoerend niveau van de organisatie.

6.2 Veranderbereidheid

De veranderbereidheid laat zien in hoeverre militairen de verandering accepteren en bereid zijn erin mee te gaan (Armenakis et al., 2007; Devos et al., 2002; Kalyal, 2009; Metselaar, z.d.; Metselaar et al., 2011). Om dit te onderzoeken zijn de militairen die onder de proeftuin vallen bevraagd over hun ervaringen met de directe invloedsfactoren van veranderbereidheid. De factoren betreffen: de ervaren onzekerheid, ervaren gevolgen, ervaren interne of externe druk, participatieniveau en tot slot de houding van collega's of leidinggevenden. De resultaten van deze factoren worden hieronder achtereenvolgens besproken. Op verzoek van Defensie wordt de factor communicatie apart behandeld.

6.2.1 Ervaren onzekerheid

Strategische onzekerheid

In het theoretisch kader komt naar voren dat ervaren onzekerheid opgedeeld kan worden in drie soorten: strategische, structurele en baangerelateerde onzekerheid (Bordia et al., 2004; De Witte, 2006; Elving, 2005). Bij de strategische onzekerheid wordt gekeken of de noodzaak, richting en de inhoud van de verandering, in dit geval de proeftuin, voor de militairen helder is (Bordia et al., 2004). Over de noodzakelijkheid van de proeftuin bestaat bij geen enkele respondent onzekerheid (R5; R6; R7; R8; R9; R10; R11; R12; R13; R14). Alle respondenten geven aan dat zij bekend zijn met de tekorten en leegloop waar DGLC al jaren mee kampt. Ze zien dat de proeftuin hier verandering in wil brengen door onder andere nieuwe rekruten binnen te halen en huidig personeel betere doorstroommogelijkheden te bieden (R5; R6; R8; R9; R10; R11; R12; R13). Hierdoor is de richting van de verandering logischerwijs ook helder voor vrijwel alle respondenten. Wel ervaren een aantal respondenten onzekere gevoelens over de inhoud van de verandering (R6; R8; R9; R10; R12; R14). Dit zijn vooral de militairen die recent in de proeftuin zijn gestapt en alleen de voorlichting of een arbeidsvoorwaardengesprek met de loopbaanbegeleider hebben gehad. Uit deze informatiemomenten hebben zij de hoofdlijnen van de verandering begrepen, maar is het inhoudelijke traject voor henzelf nog niet helder (R6; R8; R9; R10; R12; R14).

Structurele onzekerheid

De militairen die recentelijk de proeftuin zijn ingestapt ervaren ook structurele onzekerheid (R6; R8; R9; R10; R12; R14). Bij de structurele onzekerheid wordt gekeken of de militairen onzekerheid ervaren over de opzet of het proces van de proeftuin (Bordia et al., 2004). Er ontstaat logischerwijs onzekerheid over het individuele proces van de militairen bij de proeftuin, omdat voor sommige militairen de gesprekken met de loopbaanbegeleiders nog niet zijn gestart, net als de TMA-analyses (R4). Daarnaast is het voor zowel een aantal

landmachters als luchtmachters niet duidelijk wanneer zij daadwerkelijk actie kunnen ondernemen in de proeftuin en wie hierover de beslissingsbevoegdheid en verantwoordelijkheid heeft (R6; R10; R12; R14). Zo hebben een aantal korporaals via collega's vernomen dat de loopbaanbegeleiders eerst aan de slag gaan met militairen wiens contract rond 2024 of eerder afloopt (R5; R8). "Ik heb natuurlijk nog tot 2027 en mensen met een korter contract wil hij [loopbaanbegeleider] sneller helpen. Ik word nu eigenlijk *on hold* gezet. Eerst die andere jongens er doorheen duwen en dan pas ben jij aan de beurt" (R5). Dat collega's met een korter contract eerder aan de beurt komen, vinden de korporaals wel begrijpelijk. Het roept wel vragen op wanneer duidelijkheid wordt verschaft over hun eigen proeftuinproces (R5; R8).

Baangerelateerde onzekerheid

Baangerelateerde onzekerheid omvat alle dingen waarover medewerkers kunnen twijfelen die gerelateerd zijn aan hun functie (Bordia et al., 2004; De Witte, 2006; Elving, 2005). Geen enkele respondent ervaart onzekere gevoelens over de continuïteit van hun functie, het verliezen van werkzaamheden of verantwoordelijkheden (R5; R6; R7; R8; R9; R10; R11; R12; R13; R14). Alle respondenten die hebben gekozen voor de proeftuin, op één kanonnier na, zijn in meer of mindere mate bezorgd over hun promotieperspectief. De desbetreffende kanonnier wil langer op dezelfde functie blijven, wat mogelijk is door de proeftuin (R1; R13). Het is daarom ook logisch dat hij of zij geen onzekerheid ervaart over het promotieperspectief. Voor de overige respondenten is het hen niet bekend wanneer zij kunnen doorstromen of aan een opleiding kunnen beginnen (R6; R8; R9; R10; R12; R14). Ook geven een aantal luchtmacht korporaals aan bezorgd te zijn over de beschikbare vacatures in de toekomst (R6; R7; R8). Meer inzicht in mogelijke opleidingen en bijpassende vacatures zou de onzekerheid al kunnen verminderen: "Dat ze met functie-ideeën komen van: hier en hier kan je heen gaan. Want als ik nu op de vacaturebank kijk is het een soort chaos. Ik kan niet precies zien welke functies dan precies geschikt voor mij zijn" (R6).

Tussenconclusie

Over het algemeen ervaren de respondenten onzekere gevoelens over de proeftuin en de veranderingen die dit met zich meebrengt (R5; R6; R7; R8; R9; R10; R11; R12; R13; R14). Het hangt er echter wel van af op welk gebied zij deze onzekerheid ervaren. Zo bestaat geen onzekerheid over de noodzaak en richting van de proeftuin. Ook zijn respondenten niet bezorgd over de continuïteit van hun huidige functie en bijbehorende werkzaamheden en verantwoordelijkheden. Wel bestaan er, onder respondenten die recent aan de proeftuin zijn gestart, onzekere gevoelens over het individuele inhoudelijke proces van de proeftuin (R6; R8; R9; R10; R12; R14). Dit komt omdat zij zich nog vroeg in het traject begeven, of omdat het traject voor hen nog niet van start is gegaan. Tot slot maken alle respondenten binnen de proeftuin, met uitzondering van één kanonnier, zich ongerust over hun promotieperspectief (R5; R6; R7; R8; R9; R10; R11; R12; R14).

6.2.2 Ervaren gevolgen

Het proeftuincontract

Bij de proeftuin krijgen militairen de keuze om van hun huidige Flexibel Personeelssysteem Defensie (FPS) contract over te stappen naar een proeftuincontract (R1). Het grote verschil is dat er binnen het proeftuincontract aan een aantal knoppen gedraaid kan worden, waardoor het contract op verschillende vlakken flexibeler kan worden gemaakt (R4). Zo krijgen de militairen een bindingspremie, kunnen ze langer op functie blijven zitten wanneer ze hier behoefte aan hebben en komt het opleidingsbudget eerder beschikbaar (R1; R3; R4; R15). Ook ondergaan militairen TMA-analyses om per individu een ontwikkeltraject vorm te geven, waar uiteindelijk over de toekomst concrete afspraken worden gemaakt (R2; R4). Daarbij wordt gekeken naar iemands loopbaandoel, wat daarvoor nodig is om dat te bereiken en wat DGLC kan doen om daarbij te helpen (R2; R4). Hierover worden dan aan de voorkant al besluiten over genomen: "Als jij voldoet aan de afspraken die we maken naar je loopbaandoel toe, dan word jij over drie, vier of vijf jaar onderofficier bijvoorbeeld" (R2). Dit zijn de feitelijke gevolgen voor het zittend personeel. Omdat het binnen dit onderzoek vooral gaat om de ervaren gevolgen worden deze hieronder besproken.

Ervaren positieve gevolgen

Het proeftuincontract biedt dus een aantal voordelen vergeleken met het oude FPS-contract (R1; R2; R4). Dit is ook hoe de respondenten de gevolgen van het contract ervaren. Vrijwel alle militairen hebben gekozen om over te stappen naar het proeftuincontract (R5; R6; R7; R8; R9; R10; R12; R13; R14). Reden hiervoor is dat zij denken dat het contract over het algemeen positief klinkt en zij de voordelen er wel van inzien (R5; R6; R7; R8; R9; R10; R11; R12; R13; R14). Daarnaast hebben enkele respondenten, zowel kanonniers als korporaals, voor de proeftuin gekozen, omdat zij een bepaald doel voor ogen hebben waarbij de proeftuin kan helpen (R1; R2; R4; R6; R13). Denk hierbij aan het willen volgen van een opleiding of langer op dezelfde functie willen blijven. "Voordeel van de proeftuin is dat je acht jaar op stoel kan blijven zitten. Ikzelf wil heel graag binnen het SIREM-peloton blijven, dus vandaar" (R13). Deze respondenten focussen zich volledig op hun doel binnen de proeftuin zonder naar de andere voordelen van het contract te kijken (R6; R13). Een luchtmacht korporaal die niet heeft gekozen voor een proeftuincontract, heeft hier ook een reden voor: "Ik zit aan het einde van mijn loopbaan … en heb de afgelopen jaren mijn eigen plannen en pad uitgestippeld en daar ben ik nu mee bezig. Dus ik zie de meerwaarde van de proeftuin voor mij niet meer in" (R11).

De respondenten die zich al in het proeftuintraject begeven, ervaren op dit moment al positieve gevolgen van deze verandering (R6; R7; R8; R13). Zij zijn bijvoorbeeld bezig met zelfontwikkeling door middel van TMA-analyses, hebben gekozen voor een opleiding of zitten hier middenin, of hebben uitzicht op een bindingspremie (R6; R7; R8; R13). Degenen die nog niet zo ver in het traject zitten, ervaren deze (positieve) gevolgen op dit moment nog niet (R8; R9; R10; R12; R14). Geen enkele respondent ervaart de gevolgen van het proeftuincontract als negatief. Toch zijn alle respondenten voorzichtig in het vertrouwen van de beloften die het proefcontract biedt (R5; R6; R7; R8; R9; R10; R11; R12; R13; R14). Ze verwachten dat de proeftuin uiteindelijk uitloopt op een teleurstelling (R5; R8; R10). Er

worden uitspraken gedaan als: “Je hebt soms wel je vraagtekens bij dingen, want het klinkt allemaal heel mooi en ze vertellen het heel mooi, maar ik moet het eerst nog maar eens zien” (R6). R10 zegt hierover het volgende: “Het wordt heel euforisch gebracht allemaal. Maar wij vragen ons af wat we moeten inleveren? Waar gaat het mis?”. Dit waakzame gedrag lijkt het gevolg te zijn van eerdere loze beloften van de top van de organisatie. “Defensie belooft altijd wel mooie, nieuwe dingen. Vaak hebben ze het eerste en tweede jaar veel over [de desbetreffende belofte] en wordt het daarna weer een beetje vergeten” (R8). Of zoals een andere respondent het brengt: “Als hier binnen Defensie iets te goed klinkt om waar te zijn, dan is het meestal ook zo. Ik denk dat dat een beetje het resultaat is van het beleid van de afgelopen jaren” (R11), wat een andere respondent beaamt met: “Vaak bij Defensie is het gewoon zo dat je vaak wordt teleurgesteld. Je moet leren omgaan met teleurstelling” (R5).

Tussenconclusie

De respondenten die zich verder in het proeftuinproces begeven, ervaren op dit moment enkel positieve gevolgen (R7; R8; R13). Het proeftuincontract zorgt ervoor dat militairen beter inzicht krijgen in hun loopbaanperspectief en promotiemogelijkheden (R1; R4). Zo helpt de TMA-analyse bij het opstellen van een ontwikkelplan, is het opleidingsbudget eerder beschikbaar waar nodig of kunnen de militairen langer op functie blijven zitten (R1; R2; R3; R4). Daarnaast ontvangen zij na een aantal jaren dienst steeds meer salaris vanwege de bindingspremie (R1; R4). Geen enkele respondent verwacht negatieve gevolgen te ervaren of ervaart deze momenteel (R5; R6; R7; R8; R9; R10; R11; R12; R13; R14). Toch zijn alle respondenten nog wantrouwig naar de voordelige beloften van de proeftuin. Zij bereiden zich voor op een teleurstelling (R5; R6; R8; R10; R11).

6.2.3 Ervaren druk om te veranderen

Interne druk

De ervaren druk die medewerkers kunnen ervaren, is opgesplitst in interne of externe druk. Wanneer sprake is van interne druk, komt de druk om te veranderen vanbinnen de organisatie zelf (Metselaar et al., 2011). Omdat de proeftuinen zijn gestart als initiatief vanuit het Hoofd Defensie Personeel, oftewel de hogere ambtelijke directie in de organisatie, kan worden geconcludeerd dat er sprake is van feitelijke interne druk om te veranderen. Ondanks het bestaan van feitelijke druk, staat de ervaren druk van militairen in dit onderzoek centraal.

De verandering voor de militairen betreft het proeftuincontract, waarbij zij zelf de mogelijkheid krijgen om dit contract wel of niet aan te nemen (R1; R4). Omdat zijzelf de keuze mogen maken om de proeftuin in te stappen, wordt er geen druk gelegd op de militairen om de proeftuin in te stappen. Zo vertelt R12 het volgende: “één collega gaat het niet doen. Die heeft gezegd van: ik ben er nog niet aan toe om erover na te denken en heeft dat aangegeven bij het gesprek. Toen zeiden ze dat je er altijd nog op kan terugkomen”. Wel is er vanuit de loopbaanbegeleiding, commandanten en leidinggevenden aangeraden om in de proeftuin te stappen. “Collega’s, mensen die al een hogere rang hebben zeiden dat het wel verstandig was” (R13). Toch hebben respondenten dit niet ervaren als druk om te kiezen voor de proeftuin (R5; R6; R7; R9; R10; R13). Wanneer namelijk naar de reden voor de keuze van het proeftuincontract wordt gevraagd, geven de respondenten aan dat zij hiervoor hebben gekozen vanwege de voordelen van het contract (R5; R6; R7; R9; R10; R13). “Er was niet

echt een reden te achterhalen om het niet te doen" (R10). Er is dus geen sprake van interne hiërarchische druk, zoals groepsdruk of druk vanuit de leidinggevenden of de loopbaanbegeleiding.

Externe druk
Van externe druk is sprake wanneer de druk om te veranderen vanbuiten de organisatie komt (Metselaar et al., 2011). Het nieuwe personeelsmodel en de bijbehorende proeftuinen zijn bedacht om het hoofd te bieden aan de veranderende wereld en de uitdagingen die dit met zich meebrengt (R15). Denk hierbij aan schaarste op de arbeidsmarkt, grote concurrentie op specialistisch personeel en het openstaan van veel vacatures binnen de defensieorganisatie (R15). Feitelijk is de externe druk om te veranderen dus aanwezig. Echter ervaren de gesproken militairen deze druk niet bij het maken van de keuze om in de proeftuin te stappen (R5; R6; R9; R10; R13). Dit komt wederom omdat de keuze voor de proeftuin vrijblijvend is en later altijd aangepast kan worden. Zij hebben voor de verandering gekozen op basis van de voordelen die het met zich meebrengt (R5; R6; R9; R10; R13). Toch kunnen de respondenten zich voorstellen dat de eenheid DGLC de externe druk om te veranderen wel ervaart (R5; R8; R9; R11). Dat DGLC al jaren kampt met tekorten in personeel is algemeen bekend onder de militairen (R5; R8; R9; R11). Vooral de respondenten die onderdeel zijn van het wervingsteam van DGLC, zijn goed op de hoogte van de druk om te veranderen (R5; R12). "Tijden veranderen. Ook qua salaris zijn er dingen gewijzigd … we moeten wel mee met het gemiddelde" (R5), waarmee de respondent doelt op de uitdagingen van de veranderende wereld waarin we leven.

Tussenconclusie
Ondanks dat feitelijk de interne en externe druk om te veranderen voor de organisatie en de eenheid DGLC wel aanwezig zijn, ervaren de proeftuinmilitairen deze druk niet (R5; R6; R7; R9; R10; R13). Dit komt omdat de keuze om de proeftuin in te stappen een individuele keuze is, met de mogelijkheid deze keuze op een later moment aan te passen (R1; R12). Ondanks dat het wel sterk wordt aangeraden door leidinggevenden en proeftuinmedewerkers, worden de militairen dus niks opgelegd. Er kan worden geconcludeerd dat de respondenten, ongeacht krijgsmachtdeel of functie, geen interne of externe druk ervaren.

6.2.4 Participatie
Adviseren of raadplegen
De factor participatie is opgedeeld in verschillende dimensies, welke zijn gebaseerd op de niveaus van participatie van Edelenbos en Monninkhof (2001) en Bordia et al. (2004). Zo is in dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen drie participatieniveaus: 'zelfbestuur, meebeslissen of coproduceren', 'adviseren of raadplegen' en 'informeren'. Het huidige personeel bij DGLC wordt aangemoedigd om te participeren bij de instroom van de proeftuin (R5). Wanneer militairen een nieuwe rekruut aandragen, welke ook daadwerkelijk de keuringen haalt en de militaire opleiding afrondt, ontvangen zij een geldbedrag (R1; R5). Op deze manier wordt het huidige personeel aangespoord om mensen te werven en hun steentje bij te dragen aan de proeftuin (R5). Het aandragen van nieuwe rekruten verloopt langzaam,

omdat het proces lang duurt en het onzeker is of je daadwerkelijk geld ontvangt (R5). Omdat zij slechts één persoon mogen aandragen, die vervolgens aan bepaalde voorwaarden moet voldoen, wordt deze manier van participeren beschouwd als het niveau 'adviseren of raadplegen'.

Bovendien zijn er een aantal activiteiten georganiseerd voor de proeftuinmilitairen. Zo zijn er, voordat de proeftuin van start ging, zogenaamde inspraakrondes geweest met een dwarsdoorsnede van het huidige personeel, waaronder ook de militairen die onder de proeftuin vallen (R1; R2). Deze sessies waren bedoeld om te luisteren naar de behoeften van het huidige personeel op het gebied van arbeidsvoorwaarden (R2). Bij deze sessies zijn de volgende vragen gesteld: "Wat vinden jullie belangrijke arbeidsvoorwaarden? Waarom zouden jullie bij Defensie komen werken als je daarvoor mocht kiezen op dit moment?" (R2). Omdat input van militairen is gevraagd, valt deze activiteit onder de dimensie 'adviseren of raadplegen'. De korporaals die werkzaam zijn bij het Patriot wapensysteem, zijn bij deze sessies geweest en hebben deze manier van inspraak als prettig ervaren (R8; R9). "Het is fijn om inspraak te hebben op iets dat natuurlijk voor jezelf is" (R9). Toch is het volgens hen niet de meest geschikte vorm van participatie. Zo vertelt R9 het volgende: "Ik denk meer dat het een gesprek was om het gevoel te creëren dat je denkt dat je mee mág denken, maar dat eigenlijk niet kán doen", nadat hij duidelijk maakte dat veel militairen bij zulk soort bijeenkomsten geen realistisch beeld hebben waar zij wel en geen invloed op hebben. Zo is er gesproken over een leaseauto van Defensie: "Het was niet reëel. Zulke dingen zijn te mooi om waar te zijn" (R9). Niet alleen deze korporaals geven aan dat zij voorkeur hebben voor meer inspraak. Ook andere respondenten geven dit aan, zowel landmachters als luchtmachters (R6; R9; R13; R12). Vooral jongere militairen hebben de voorkeur voor meer inspraakmogelijkheden (R6; R10; R13).

Informeren

Voor de proeftuinmilitairen zijn veel informatiemomenten georganiseerd, zoals voorlichtingen, arbeidsvoorwaardengesprekken met loopbaanbegeleiders, terugkoppelingsgesprekken en uitlegsessies met groepjes militairen (R1; R2; R3; R4). Omdat militairen bij deze activiteiten op de hoogte worden gebracht van de verandering en het proces van de proeftuin, ervaren zij deze activiteiten als de dimensie 'informeren' (R1; R5; R6; R7; R8; R9; R10; R11; R13; R14). Bij dit soort activiteiten bestaat altijd ruimte voor het stellen van vragen en het geven van hun mening, maar wat daar uiteindelijk mee wordt gedaan weten de militairen niet (R1; R5). De respondenten uit het wervingsteam en ambassadeurs van DGLC ontvangen meer informatie over het proces dan de overige militairen (R5; R12; R13). Toch geven ook zij aan enkel geïnformeerd te worden. Wanneer zij hun mening laten horen of advies geven, weten ze niet of dit wordt opgepakt: "Ja we hebben het aangegeven, maar wat ze ermee hebben gedaan weet je uiteindelijk niet" (R13). Naast deze bestaande activiteiten, die vooral bedoeld zijn om militairen te informeren, bestaan geen verdere mogelijkheden voor inspraak over de proeftuin, bevestigt de loopbaanbegeleider met de volgende uitspraak: "Er is geen moment geprikt waarop zij kunnen aangeven wat ze ervan vinden, van het proeftuincontract" (R4). Toch is dit lage participatieniveau niet per definitie negatief. Het is namelijk iets wat respondenten over het algemeen niet erg vinden (R5; R10). Zo beschrijft R5 het als volgt: "We zijn hier allemaal maten van elkaar. We weten al heel veel van elkaar. Het

is normaal dat je over één kam wordt geschoren". Bij de landmacht is dit niet anders, blijkt uit een uitspraak van R10: "Er is een bepaalde gewenning aan het idee dat je één van de massa bent. Je bent nummertje X en nummertje X moet even voorgelicht worden, dus nummertje X halen we binnen, krijgt een babbeltje en mag weer weg" (R10). Jongere respondenten hebben daarentegen wel behoefte aan wat meer individuele, persoonlijke communicatie (R6; R10; R13).

Tussenconclusie

De eerste dimensie van participatie, welke bestaat uit zelfbestuur, meebeslissen of coproduceren, komt in de proeftuin niet terug. De tweede dimensie, adviseren of raadplegen, is wel als aanwezig ervaren tijdens de inspraakrondes en het aandragen van nieuwe rekruten (R5; R8; R9). Echter waren de inspraakrondes al meer dan een jaar geleden en niet alle proeftuinmilitairen waren aanwezig (R2; R8; R9). Daarnaast loopt het aandragen van nieuwe rekruten niet gemakkelijk, omdat militairen lang op hun geld moeten wachten (R5). Om deze reden kan het ervaren participatieniveau voornamelijk worden beschreven als enkel 'informeren'. Zo zijn er voor de respondenten veel activiteiten geweest waarbij ze op de hoogte zijn gebracht van de proeftuin en het proces, zoals voorlichtingen, uitlegsessies, terugkoppelingen en arbeidsvoorwaardengesprekken (R1; R2; R3; R4). Ondanks dat er binnen deze activiteiten ruimte is voor het stellen van vragen, is het voornaamste doel om te informeren en zijn er geen vaste momenten ingepland waarin zij hun mening kunnen geven over het proeftuincontract (R1; R4; R5; R6; R7; R8; R9; R10; R11; R13; R14).

6.2.5 Houding van anderen

De factor 'houding van anderen' is opgedeeld in drie dimensies: positieve houding, negatieve houding of steun van anderen (Armenakis et al., 2007; Cameron & Quinn, 2011; Metselaar et al., 2011). Bij deze factor is onderscheid gemaakt tussen de houding van (directe) collega's en de houding van leidinggevenden (Armenakis et al., 2007; Broucker, 2018; Cameron & Quinn, 2011; Metselaar et al., 2011).

Houding van collega's

Volgens een gesproken korporaal, tevens ook leidinggevende van een aantal respondenten, hebben vrijwel al zijn collega's het proeftuincontract aangenomen (R11). Deze korporaal heeft zelf niet gekozen voor de proeftuin. Hij behoort tot een 'oudere' generatie, die al wat langer bij Defensie zit. "In ons peloton hebben een hoop mensen voor de proeftuin gekozen ja, vooral de jongeren" (R11). Ouderen zitten over het algemeen al langer bij Defensie, waardoor zij al een loopbaanplan hebben uitgestippeld en de meerwaarde van de proeftuin niet meer inzien (R8; R11). De rest van de doelgroepmilitairen heeft wel voor het proeftuincontract gekozen: "Ik denk dat zo'n 95% heeft aangegeven graag een proeftuincontract te hebben" vertelt de loopbaanbegeleider (R4). De militairen beamen dit (R1; R4; R5; R6; R7; R8; R9; R11; R14). De collega's hebben deze keuze gemaakt omdat zij, net als de respondenten, de voordelen van het contract inzien. "Ze zijn net zo positief, maar zoals we net zeiden wel bang voor een addertje onder het gras" (R6). De voorzichtige houding die de respondenten zelf hebben, heerst dus ook bij hun collega's. Ook begrijpen collega's de

noodzaak achter de verandering (R8; R9). “We hebben het onderling ook wel eens over de leegloop en tekorten” zegt een korporaal (R9).

Concrete voorbeelden van de positieve houding van collega’s ten aanzien van de verandering, zorgt ervoor dat de respondenten meer vertrouwen krijgen in de proeftuin en het bijbehorende proces. Zo participeren een aantal respondenten en hun collega’s bij het instroomproces van de proeftuin, door bijvoorbeeld ambassadeur te worden van hun eenheid (R5; R12; R13). Door te participeren steunen deze militairen de verandering. Daarnaast zijn een aantal collega’s van de respondenten door de proeftuin geholpen bij hun doorstroomproces (R9; R12). “Ik weet van één collega dat hij goed is geholpen met de proeftuin. Die vertrekt ook eind deze maand. Eind februari gesprekken met de loopbaanbegeleider gehad en die is toen bij POS gaan werken. Dus dat is rap gegaan.” (R12). Succesverhalen als deze versterken het vertrouwen in het proeftuinproces. De keerzijde hieraan is dat het ook verwachtingen kweekt. Zo verwacht de desbetreffende respondent na het verhaal van zijn collega dat hij ook binnen één jaar zal starten met een opleiding (R12).

Houding van leidinggevenden

Directe leidinggevenden van de proeftuinmilitairen, zoals onderofficieren, wachtmeesters, en commandanten, houden zich niet bezig met het inhoudelijke proces van de proeftuin (R3; R4; R8; R11). “Met mijn directe leidinggevende heb ik het er niet echt over. Die wordt niet direct betrokken bij de proeftuin. Het zijn echt de korporaals die betrokken worden” (R8). Dit laatste is logisch aangezien korporaalsfuncties binnen de scope van de proeftuin vallen en daarom zelf ook een proeftuincontract aangeboden hebben gekregen (R1). Bij de luchtmacht zijn enkele leidinggevenden nog wel nagegaan of militairen het contract hebben begrepen, maar verder dan dat gaat de rol van leidinggevenden niet (R5; R6; R7; R12). Dat (directe) leidinggevenden zich niet bemoeien met de proeftuin wordt bevestigd wanneer een plaatsvervangend groepscommandant zegt zich niet bezig te houden met de communicatie over de proeftuin (R11). Dit terwijl de directe commandanten een belangrijke rol spelen bij het proeftuinproces van de kanonniers en korporaals. Zij zijn namelijk degenen die de militairen uiteindelijk gaan begeleiden bij het TMA-programma (R4). Het is daarom opvallend dat leidinggevenden niet intensiever worden betrokken bij dit proces. De loopbaanbegeleider zegt hierover het volgende: “We hebben heel erg gefocust op alleen de medewerkers en de leidinggevenden en commandanten zijn we eigenlijk een beetje uit het oog verloren. Dat is een leer voor de volgende keer” (R4). In een later gesprek met de projectofficier wordt aangegeven dat dit leerpunt recentelijk is opgepakt en ze alsnog zijn begonnen met het inlichten van ondercommandanten en leidinggevenden (R1).

Van directe leidinggevenden, zoals onderofficieren, zou je logischerwijs geen enthousiaste houding tegenover het proeftuincontract verwachten (R1; R12). Zij vallen immers niet binnen de scope van de proeftuin en ontvangen het contract en bijbehorende voordelen niet (R1). Bovendien zijn een aantal onderofficieren en korporaals van de ‘oude stempel’ (R12). Deze leidinggevenden staan niet te springen om traditionele processen binnen Defensie te veranderen, zoals de vormgeving van de AMO (Algemene Militaire Opleiding) binnen de proeftuin bij DGLC. Hierover zegt een landmacht kanonnier het volgende: “Zij hebben zoiets van jij bent nieuw dus moet je luisteren naar wat ik zeg” (R12). In plaats van de manier

waarop nu met AMO rekruten wordt omgegaan: één taak, één team. Deze manier van denken lijkt dieper vastgeroest in de cultuur van de landmacht te zitten dan bij de luchtmacht (R4; R5; R12). Ondanks dat leidinggevenden het contract niet krijgen, zien zij er wel de voordelen van in voor de proeftuinmilitairen en raden het ook aan (R5; R13).

Tussenconclusie
Directe collega's van de respondenten hebben een positieve houding ten opzichte van de proeftuin. Doordat een aantal militairen participeren bij verschillende onderdelen van de proeftuin, steunen zij het veranderproces ook (R5; R12; R13). Wel zijn de directe collega's, net als de respondenten, nog voorzichtig in het vertrouwen van de beloften (R6). Vanwege de voordelen hebben zij gekozen voor de proeftuin. Bovendien zien zij de noodzaak van de verandering in (R6; R8; R9). Leidinggevenden zijn daarentegen niet betrokken bij de proeftuin en het contract (R1; R3; R4; R8; R11). Hun betrokkenheid is op de langere termijn wel van belang, omdat zij uiteindelijk een belangrijke rol gaan spelen bij de begeleiding van de TMA-analyses (R4). Omdat zij buiten de scope van de proeftuin vallen, zou je verwachten dat zij de proeftuin en het contract niet met open armen ontvangen (R1). Echter zien zij de voordelen van het contract wel in (R5; R13). Omdat leidinggevenden tegenover de manschappen niet communiceren over de proeftuin, kan worden gesteld dat zij deels een neutrale houding aannemen (R5). Ook hebben zij deels een positieve houding, omdat ze wel polshoogte nemen of militairen alles begrijpen en het contract aanraden (R5; R6; R7; R13).

6.3 Conclusie directe invloedsfactoren veranderbereidheid
Om een eerste inzicht te geven in de veranderbereidheid van proeftuinmilitairen, is gekeken naar de factoren die een directe invloed hebben op de bereidheid om te veranderen. Het blijkt dat respondenten bekend zijn met de richting, noodzaak en daarmee ook de hoofdlijnen van de verandering (R5; R6; R7; R8; R9; R10; R11; R12; R13; R14). Daarentegen is het individuele proeftuinproces voor de respondenten die net aan het proeftuintraject zijn begonnen nog onduidelijk (R6; R8; R9; R10; R12; R14). Ook zet de proeftuin ze aan het denken over hun loopbaanontwikkeling, waardoor zij ook enige onzekere gevoelens ervaren over hun promotieperspectief (R5; R6; R7; R8; R9; R10; R11; R12; R14). Respondenten ervaren dus wel enige onzekerheid over bepaalde aspecten van de verandering. Wanneer wordt gekeken naar de factor 'ervaren gevolgen' is te zien dat proeftuinmilitairen, ondanks het lichte wantrouwen, op dit moment enkel positieve gevolgen ervaren van de proeftuin. Geen enkele respondent ervaart de gevolgen als negatief (R5; R6; R7; R8; R9; R10; R11; R12; R13; R14). Het kan in de ogen van de proeftuinmilitairen alleen maar beter worden of juist uitlopen op een teleurstelling (R5; R6; R8; R10; R11). Bovendien ervaren respondenten geen enkele druk om mee te gaan in de proeftuin. Er is dus geen sprake van ervaren interne of externe druk (R5; R6; R9; R10; R13; R1). Wanneer wordt gekeken naar de factor 'participatie' lijkt het participatieniveau in de proeftuin erg laag te zijn. Ondanks dat er ruimte bestaat voor het stellen van vragen, worden militairen vrijwel enkel geïnformeerd over de verandering en het proces (R1; R5; R6; R7; R8; R9; R10; R11; R13; R14). Er is ook geen vast moment ingeprikt waarop zij hun mening kunnen geven over het contract (R4). Toch blijkt het lage participatieniveau geen probleem te zijn voor de proeftuinmilitairen. Ze zijn gewend

om slechts geïnformeerd te worden. Het zit in de organisatiecultuur (R5; R10). Daarentegen hebben jongeren wel steeds meer behoefte aan meer inspraak (R6; R13). Tot slot de factor 'houding van anderen'. Collega's en leidinggevenden hebben over het algemeen een positieve of neutrale houding ten opzichte van de proeftuin en zijn scope (R1; R5; R6; R7; R8; R9; R10; R11; R13; R14).

Samenvattend ervaren proeftuinmilitairen op een aantal aspecten onzekerheid en enkel positieve gevolgen. Zij voelen zich niet onder druk gezet. Terwijl er onder jongeren behoefte is aan een hoger participatieniveau, past het voor de meeste militairen binnen de huidige cultuur. Tot slot hebben collega's en leidinggevenden een positieve of neutrale houding ten opzichte van de verandering.

6.4 Communicatie

Om de communicatie rondom de proeftuin te beoordelen is, zoals onderbouwd in het theoretisch kader, gekeken naar de ingezette communicatiemiddelen en de informatierijkheid hiervan (Mars, 2016; Michels, 2010; Visser et al., 2005). Voordat de informatierijkheid kan worden beoordeeld, moet eerst helder worden hoe de communicatie rondom de proeftuin feitelijk is vormgegeven. Dit wordt in subparagraaf 6.4.1 toegelicht. Daarbij komen de ingezette communicatiemiddelen die de proeftuinmilitairen bereiken ook aan bod.

6.4.1 Algemeen

DGLC heeft een communicatieafdeling die zich voornamelijk richt op de corporate communicatie van de eenheid. Hier zijn meestal twee of drie communicatieadviseurs werkzaam (R3). Daarnaast is één communicatieadviseur *dedicated* aan de proeftuin (R1; R3). Hoe de communicatie is vormgegeven, is mede door haar en het wervingsteam op de eenheid bedacht (R3). Er zijn vanuit de defensietop, in dit geval het Hoofd Defensie Personeel, geen richtlijnen gegeven voor communicatie rondom deze verandering: "Er zijn natuurlijk wel presentaties geweest vanuit HR van dit is de proeftuin, maar hoe je dat dan verder uitlegt zijn weinig richtlijnen voor" (R3). Een belangrijk punt over communicatie binnen de defensieorganisatie is dat de hoeveelheid en het bereik van de interne communicatiemiddelen schaars is (R17; R3). Het grootste gedeelte van de defensiemedewerkers, in dit geval militairen, werken namelijk in het veld en zitten niet dagelijks achter de computer (R4; R17). De traditionele manier om hen te bereiken is dat berichten van bovenaf via leidinggevenden naar beneden druppelen (R17). Helaas werkt dit niet altijd even goed. De berichten bereiken vaak slechts twee lagen naar boven over naar beneden op de hiërarchische ladder (R1; R4; R17).

Ook bij de proeftuin is ingezet op deze klassieke manier van communicatie. Zo is de proeftuin aangekondigd in het commandantenoverleg met het idee dat het zich daarna verder in de eenheid zou verspreiden (R1; R2; R3). Het is dan aan de commandanten om het nieuws verder de organisatie in te laten druppelen. De communicatieadviseur zegt hierover het volgende: "De vraag is ook hoeveel aandacht eraan wordt besteed. Ik ben er zelf nooit bij als met de commandanten wordt gesproken naar de eenheid zelf. Je weet het niet. Misschien zeggen ze wel: de AMO is gestart. Punt." (R3). Naast het algemene commandantenoverleg zijn er aparte gesprekken geweest met commandanten van de eenheden die onder de proeftuin

vallen (R2). Hier is onder andere besproken hoe de proeftuin in elkaar zit, hoe zij hierover denken en hoe je dat het beste kan aanlopen (R2). Ook is in zowel landmacht als luchtmacht directies gecommuniceerd dat de proeftuin, inclusief de contracten, eraan zat te komen (R2). Alle genoemde communicatiemiddelen bereiken de hoger geplaatste functies van de eenheid (R2; R3). Dit brengt ons tot de vraag welke middelen zijn ingezet om specifiek het lagere personeel, in dit geval de proeftuinmilitairen, te bereiken.

Ervaren communicatie

Respondenten zijn ingelicht over de verandering en het bijbehorende contract door middel van een voorlichting (R3; R6; R7; R10; R13; R14). Omdat bijeenkomsten met groepen door de coronamaatregelen niet langer mogelijk waren, zijn respondenten daarna op de hoogte gebracht in een gesprek met de loopbaanbegeleider (R3; R8; R9; R12). Wanneer dit eerste contactmoment heeft plaatsgevonden, is afhankelijk van wanneer een eenheid mocht starten met de proeftuin en de mogelijkheden met betrekking tot de coronasituatie (R4). Omdat TMA een tijdrovende bezigheid is, wordt eerst gewerkt met de militairen wiens contract loopt tot 2025 en moeten de militairen wiens contract langer doorloopt nog wachten (R4). Opvallend is dat respondenten die de voorlichting hebben gehad hier verschillende meningen over hebben. Voor de één was het zo snel helder, dat hij naar aanleiding van de voorlichting besloot om het proeftuincontract aan te nemen: “Toen was het voor mij wel redelijk snel duidelijk om inderdaad de proeftuin in te gaan” (R13). Een extra toelichting van de loopbaanbegeleider was niet meer nodig: “Het gesprek met loopbaanbegeleider duurde vijf of tien seconden. Dat was zo van: Zou je het willen doen, ja of nee? Oké mooi. Dan schrijf ik je naam op” (R13). Terwijl anderen het hebben ervaren als een onduidelijk praatje wat even snel tussendoor moest gebeuren (R10; R12). Hierbij speelt de wantrouwige houding naar veranderingen binnen Defensie een rol, welke versterkt wordt op het moment dat er geen concrete voorbeelden of antwoorden op vragen van militairen worden gegeven: “Ik kan mij nog goed herinneren dat een vraag naar voren kwam, waar vervolgens nergens een antwoord op kwam” vertelt R10. “De vraag was zoiets als: Kunt u ons concreet uitleggen wat dit nou eigenlijk gaat inhouden? Antwoord: Echt concreet kunnen we dat nog niet, maar dit zou het ongeveer moeten zijn” (R10). Het lijkt erop dat de respondenten die met een duidelijk doel de proeftuin zijn ingestapt positiever tegen de voorlichting aankijken in vergelijking met respondenten die het contract zijn aangegaan, omdat ze geen nadelen konden vinden. Deze laatste groep kijkt kritischer naar de voorlichting (R6; R10; R12; R13). Een ander opvallend punt is dat niet iedere proeftuinmilitair bij de voorlichting aanwezig is geweest, door bijvoorbeeld een verlofdag (R8; R11). Bovendien werd het gezien als een informatie-overload: “Ik had wel aan het einde omdat het allemaal best wel wat informatie was, dat ik dingen was vergeten of dingen kwijt was” (R13).

Wel hebben de respondenten het gesprek met de loopbaanbegeleider als helder, open en vooral overzichtelijk ervaren (R5; R6; R7 R8; R9; R11; R12; R13). Dit komt omdat er een infographic is gebruikt met een tabel waarin de voorwaarden van het oude contract worden vergeleken met het nieuwe proeftuincontract (R4). Dit geeft de respondenten inzicht in de voordelen van het contract (R4; R5; R6; R9; R10). Ook zijn er bij een aantal eenheden terugkoppelingen of vragensessies geweest met de huidige stand van zaken en uitleg over

TMA-analyses (R1; R8; R9). Dit heeft tot nu toe enkel bij de luchtmacht plaatsgevonden (R1).

Andere manieren waarop militairen nieuws over de proeftuin kunnen ontvangen, is via de Peelmail, via de sociale media van DGLC, of via zeepkistsessies van de commandant DGLC (R1; R3). Dit zijn ook de enige middelen die de out-scope militairen, degenen die buiten de proeftuin vallen, bereiken (R3). De Peelmail is een nieuwsbrief van de eenheid DGLC die ongeveer elk kwartaal op papier wordt uitgegeven (R1; R3). In zomer 2020 is een speciale editie van de Peelmail uitgegeven over de proeftuin: "Daarmee hopen we dan ook dat de mensen die nu werkzaam zijn, dat ze begrijpen wat er gaande is en daar ook een goed gevoel bij hebben" (R3). Ook de sociale mediakanalen, zoals Instagram en Facebook, worden ingezet om de proeftuin te belichten (R1; R3). Vooral het instroomgedeelte, de AMO, wordt hierin belicht omdat het enerzijds unieks is, maar anderzijds ook om draagvlak te creëren binnen de eenheid (R1). Geen enkele respondent heeft de speciale editie van de Peelmail gelezen (R6; R7; R8; R9; R10; R11; R12; R13; R14). Waar sommigen niet eens weten wat de Peelmail is, geven anderen aan het zelden of toevallig te lezen als ze het zien liggen en het niet te druk hebben (R6; R7; R10; R12; R13; R14). "Meestal zijn ze [collega's] allemaal bezig op hun telefoon als ze pauze hebben" (R8). Toch worden de sociale mediakanalen niet door iedereen gevolgd. Het zijn voornamelijk de landmachteenheden die hierop zijn ingespoeld (R3; R12). Samenvattend kunnen de respondenten dus via meerdere wegen informatie over de proeftuin hebben ontvangen, waarbij alle respondenten in ieder geval de voorlichting of loopbaanbegeleidergesprekken hebben gehad.

6.4.2 Ingezette communicatiemiddelen

Tijdigheid

De factor ingezette communicatiemiddelen bestaat uit twee dimensies: tijdigheid en regelmatigheid van de communicatie (Mars, 2016; Michels, 2010; Visser et al., 2005). Ten eerste de tijdigheid van de communicatie. Dit houdt in dat de verandering is aangekondigd voordat het voelbaar of zichtbaar was (Visser et al., 2005). De respondenten zijn zoals eerder vermeld vóór de start van de proeftuincontracten ingelicht door middel van een voorlichting of gesprek met de loopbaanbegeleider (R1; R2; R4; R5; R6; R7; R7; R8; R9; R10; R11; R12; R13; R14). Het gesprek met de loopbaanbegeleider heeft twee weken voor het maken van een definitieve keuze plaatsgevonden (R4). Dit is de wettelijke termijn (R4). Ondanks dat andere delen van de proeftuin, zoals de AMO, al eerder van start zijn gegaan, kan worden gesteld dat de respondenten tijdig zijn geïnformeerd over de verandering die op hen van toepassing is.

Regelmatigheid

Voor de regelmatigheid van de communicatie wordt eerst gekeken naar de hoeveelheid updates die respondenten van het proeftuincontract ontvangen (Mars, 2016; Michels, 2010; Visser et al., 2005). De respondenten die niet participeren als ambassadeur ervaren de communicatie over het contract niet regelmatig: "Ik hoor er eigenlijk vrij weinig over" (R14). Of zoals een andere respondent benoemt: "Ik moet eerlijk zeggen dat ik pas toen ik het belletje over dit interview kreeg, ik er pas weer over gehoord heb eigenlijk. Of ik nou het

contract heb [of niet]" (R10). Dit zijn veelal de respondenten die aan het begin of in het midden van het traject zitten die meer willen weten over verdere mogelijkheden die het contract biedt en meer inzicht in doorstroommogelijkheden willen (R6; R7; R9; R14). "Het lijkt mij wel interessant om wat meer updates te krijgen. Ik ben toch wel benieuwd wat er allemaal gaande is en welke functies er zijn" (R7). De luchtmachters die al een terugkoppelingsgesprek hebben gehad, waarin de stand van zaken en het vervolg van de proeftuin is besproken, ervaren de communicatie wel als regelmatig (R8; R9).

Omdat de regelmatigheid van communicatie ook afhankelijk is van het stadium waarin militairen zich begeven, wordt ook gekeken naar de regelmatigheid van de updates van de gehele proeftuin, zoals het in- en uitstroomproces. Het is namelijk bevorderlijk voor het draagvlak dat zij hier ook vanaf weten: "We zijn iets aan het doen dat anders is dan anders. Dus om draagvlak te hebben en te houden moet je mensen informeren over datgene wat je aan het doen bent" (R1). De respondenten van het wervingsteam of de ambassadeurs van de eenheid krijgen vaker updates van het proces en ervaren om die reden de communicatie als regelmatig (R5; R12; R13).

De andere respondenten weten, naast dat er een AMO rondloopt op de kazerne, vrij weinig van het proces van de proeftuin (R6; R8; R10; R12). "Het proces zien wij niet, wij zien alleen het eindresultaat. Dat zien we ook, dat krijgen we niet te horen. Bijvoorbeeld dat de AMO is gestart merk je pas op het moment dat het er is" (R13). Op de vraag of updates over het instroomproces gewenst zijn, wordt het volgende geantwoord: "Het zou wel fijn zijn. Dan weet je wel van oh we krijgen weer nieuwe mensen. Dat je wel weet waar het staat" (R6). De betrokkenheid bij nieuwe rekruten beschrijft ook een andere respondent: "Je hebt natuurlijk ook wel een beetje interesse in wat voor personeel er gaat komen" (R10). Vooral aan de kant van de landmacht is veel interesse voor de toekomstige collega's en dat is niet geheel toevallig. Van de 33 nieuwe rekruten stromen er 26 binnen bij landmachteenheden. Dit weten de respondenten: "Het grootste gedeelte gaat denk ik toch wel bij ons binnen komen" (R10). Zo staan verschillende landmachters open om vaker te helpen bij de toekomstige AMO-lichting, of komen met praktische tips zoals meeloopdagen om de nieuwe rekruten kennis te laten maken met de landmachteenheden binnen DGLC (R10; R12; R13). Dat is iets wat volgens hen nu wel vanuit luchtmacht gebeurt, maar nog te weinig bij de landmacht (R10; R13; R14). Zo oppert respondent 14 hierover het volgende: "Ik denk dat de luchtmacht altijd wat meer uitpakt en er meer tijd in steekt en voor neemt. Bij ons is het niet zo'n groot spektakel". Ook de loopbaanbegeleider (R4) bevestigt dat ze ervoor moeten waken dat de proeftuin geen 'luchtmachtfeestje' gaat worden: "Ik ben luchtmacht-georiënteerd. Ik moet eerlijk zeggen dat alle leden die zich bezighouden met de TMA allemaal luchtmachters zijn. Dus we moeten waken voor het feit dat ook landmacht hierbij betrokken wordt" (R4). Daarnaast zou bredere communicatie over de andere delen van de proeftuin ook een mooie kans zijn om de succesverhalen van de proeftuin te belichten: "Het is wel weer leuk om bijvoorbeeld in een mail te kunnen lezen dat het wél goed gaat. Dus dat er wel beloftes worden nagekomen" (R8).

6.4.3 Informatierijkheid

Relevantie

Voor de informatierijkheid van communicatie wordt gekeken naar de volgende twee dimensies: de relevantie en volledigheid van de communicatie (Visser et al., 2005). Voor de relevantie is het van belang dat de urgentie en de gevolgen van de verandering helder zijn gemaakt (Visser et al., 2005). Zoals eerder benoemd, is het onder proeftuinmilitairen algemeen bekend dat DGLC te kampen heeft met een tekort en leegloop van personeel (R1; R5; R6; R7; R8; R9; R10; R11; R12; R13; R14). Respondenten zien dat de proeftuin hier verandering in probeert te brengen (R5; R6; R7; R8; R9; R10; R11; R12; R13; R14). Ondanks dat het voor veel respondenten al duidelijk was, is de urgentie voor een aantal respondenten nog eens duidelijk gemaakt tijdens zeepkistsessies van de commandant, de voorlichting of het gesprek met de loopbaanbegeleider (R5; R6; R12). Wat de gevolgen voor elke individuele militair zijn, is duidelijk gemaakt tijdens de loopbaanbegeleider of tijdens de voorlichting (R5; R6; R7; R8; R9; R11). Hierbij is een infographic gebruikt met een overzicht van de voorwaarden van het oude FPS-contract ten opzichte van het nieuwe proeftuincontract (R4). Dit communicatiemiddel heeft voor veel respondenten de gevolgen van het proeftuincontract inzichtelijk gemaakt (R4; R5; R6; R9; R10). Ondanks dat de mogelijke gevolgen helder zijn gemaakt, is het voor respondenten die net aan het proeftuintraject zijn gestart nog lastig in te schatten wat de werkelijke, concrete gevolgen zijn (R10; R13; R14). Dit is vooral het geval bij de landmachters (R10; R13; R14).

Volledigheid

Voor de volledigheid van de communicatie is het belangrijk dat de kern van de verandering duidelijk wordt gemaakt en de berichtgeving waarheidsgetrouw overkomt (Visser et al., 2005; Smeltzer, 1991; Smith, 2005). Over de noodzaak, de richting en de gevolgen van de verandering bestaat geen onzekerheid bij respondenten (R5; R6; R7; R8; R9; R10; R11; R12; R13; R14). Om deze reden kan worden geconcludeerd dat de hoofdlijnen van de verandering inzichtelijk zijn gemaakt in de communicatie. Zoals eerder aangegeven bij de factor onzekerheid zijn vrijwel alle respondenten, op één luchtmacht korporaal na, wantrouwig over de beloften die worden gemaakt over het proeftuincontract (R5; R6; R7; R8; R9; R10; R11; R12; R13; R14). De luchtmacht respondenten en één landmachter denken niet dat er opzettelijk negatieve aspecten zijn weggelaten, maar dat het hele verhaal wel wat rooskleuriger wordt verteld dan het in werkelijkheid is (R5; R6; R7; R9; R14). Enkele landmachters denken wel zeker te weten dat er negatieve aspecten aan het contract zitten, maar hebben die tot op heden nog niet gevonden (R10; R12; R13). “Ik denk dat er sowieso wel negatieve aspecten weggelaten zijn, want het wordt natuurlijk als iets moois aangeboden, maar er zitten altijd haakjes en oogjes aan” (R12). Een andere landmacht kanonnier vertelt: “Ik weet dat mensen altijd worden gelokt met het mooie plaatje. Dus het lelijke verkleuren of probeert te verdoezelen. Maar ik zie nu alleen zelf nog niet waar het addertje onder het gras zit” (R13). Ondanks de argwaan van respondenten geven zij aan op dit moment nog geen nadelen aan het contract te vinden: “De negatieve kanten heb ik eigenlijk nog niet gezien of ontdekt. Dus ja, misschien in de loop der tijd dat dat wel naar boven gaat komen, maar op dit moment zie ik alleen nog positiviteit” (R7).

6.4.4 Conclusie communicatie

In paragraaf 6.4 zijn alle factoren waaruit de communicatie bestaat onderzocht. Hiermee kan een antwoord worden gegeven op deelvraag 6: Hoe hebben militairen de communicatie rondom de proeftuin ervaren? Omdat militairen minimaal twee weken voor het maken van een keuze op de hoogte zijn gesteld van het contract, hebben de militairen dit als tijdig ervaren (R4; R5; R6; R7; R7; R8; R9; R10; R11; R12; R13; R14). De regelmatigheid van de communicatie is lastiger te beoordelen. Zo is de communicatie over het proeftuincontract niet als regelmatig ervaren, behalve voor de luchtmachters die al een terugkoppeling hebben gehad (R6; R7; R8; R9; R10; R14). Daarnaast is de communicatie over het gehele proces door de ambassadeurs en respondenten uit het wervingsteam wel als regelmatig ervaren, omdat zij vaker informatie krijgen vanuit het wervingsteam en zich er zelf meer mee bezig houden (R5; R12; R13). De overige respondenten zien de AMO wel rondlopen op de kazerne, maar krijgen geen updates van het verloop (R6; R8; R10; R12). Vrijwel alle respondenten, maar vooral landmachters, zouden hier meer over willen horen, omdat zij geïnteresseerd zijn in hun toekomstige collega's (R10; R12; R13; R14). Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat de communicatie wel regelmatig is geweest voor de 'participerende militair', maar niet voor de 'gewone', niet participerende proeftuinmilitair.

Om de mate van informatierijkheid te bepalen, is gekeken naar de relevantie en volledigheid van de communicatie. Ondanks dat de noodzaak van de verandering algemeen bekend is, is het bij verschillende informatiemomenten nog eens benadrukt (R5; R6; R7; R8; R9; R10; R11; R12; R13; R14). Respondenten ervaren de communicatie over de mogelijke gevolgen als helder en overzichtelijk, mede door de gebruikte infographic over de voordelen van het proeftuincontract (R4; R5; R6; R7; R8; R9; R10; R11). Voor respondenten die net aan de proeftuin zijn gestart, in dit geval voornamelijk landmachters maar zeker ook enkele luchtmachters, is het niet duidelijk welke concrete gevolgen het contract heeft (R8; R9; R10; R12; R13; R14). Om deze reden kan worden geconcludeerd dat de communicatie deels relevant is geweest. Bovendien kan worden vastgesteld dat de communicatie naar militairen toe slechts deels volledig is geweest. Dit komt namelijk omdat de hoofdlijnen van de proeftuin wel duidelijk zijn gemaakt, maar veel respondenten het gevoel hebben dat het verhaal rooskleuriger verteld is dan het daadwerkelijk zal zijn. Daarnaast hebben landmachters het gevoel dat bepaalde negatieve aspecten zijn weggelaten (R5; R6; R7; R8; R10; R12; R13; R14). Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat de communicatie deels informatierijk is geweest. Samenvattend kan worden gesteld dat de militairen de communicatie als tijdig en deels relevant, maar niet als regelmatig en volledig hebben ervaren.

6.5 Conclusie

Het resultatenhoofdstuk laat zien in hoeverre militairen de invloedsfactoren van veranderbereidheid ervaren. Hiermee kan een antwoord worden gegeven op deelvraag 5: In hoeverre zijn de factoren van veranderbereidheid bij militairen in de proeftuin DGLC aanwezig? Omdat de tussenconclusies in dit hoofdstuk tekstuele uitleg te bieden, is ervoor gekozen de conclusie van dit hoofdstuk in Tabel 3 en 4 te presenteren. Op deze manier kan in één oogopslag worden weergegeven welke waarden aan de onderzochte factoren zijn

toegekend. Hierbij wordt in Tabel 3 een overzicht geven van de factoren die een directe invloed hebben op de veranderbereidheid. Omdat er vanuit Defensie is verzocht extra aandacht te besteden aan de rol van communicatie bij deze verandering, geeft Tabel 4 de factoren en waarden van communicatie als concept weer.

Tabel 3
Conclusie factoren veranderbereidheid

Variabele	Toelichting	Toegekende waarde
Onzekerheid	Er bestaat geen onzekerheid over de noodzaak, richting en het algemene proces van de verandering. Bij respondenten die net aan het proeftuintraject zijn begonnen bestaan wel onzekere gevoelens over de inhoud en daarmee ook over het individuele traject. Ondanks dat militairen niet onzeker zijn over de continuïteit van hun functie, werkzaamheden of verantwoordelijkheden, maken zij zich wel zorgen over hun promotieperspectief.	Onzekerheid deels aanwezig
Gevolgen	Respondenten die zich al verder in het proces begeven, ervaren al positieve gevolgen. De rest hoopt ondanks een licht wantrouwen deze gevolgen ook te gaan ervaren. Op het moment ervaart geen enkele respondent negatieve gevolgen.	Vooral positieve gevolgen ervaren, geen negatieve gevolgen ervaren
Druk om te veranderen	Omdat de keuze voor het proeftuincontract vrijblijvend is, ervaren respondenten, ondanks dat leidinggevenden wel sterk aanraden om de proeftuin in te stappen, geen interne of externe druk.	Zowel geen interne druk als externe druk ervaren
Participatie-niveau	Het aanwezige participatieniveau dat respondenten ervaren is voornamelijk 'informeren'. Dit komt doordat de voorlichtingsactiviteiten, zoals zeepkistsessies, voorlichtingen en gesprekken met loopbaanbegeleiders, informerend van aard zijn. De dimensie 'adviseren of raadplegen' is ook aanwezig tijdens inspraakrondes en het aandragen van nieuwe rekruten. Echter waren niet alle proeftuinmilitairen hierbij aanwezig.	Participatieniveau informeren aanwezig, niveau adviseren of raadplegen slechts deels aanwezig ervaren
Houding van anderen	Ondanks dat collega's wantrouwig zijn naar de beloften, zien zij de noodzaak en de voordelen van het contract in. Sommige collega's participeren in de proeftuin, waardoor steun ontstaat. Leidinggevenden spelen geen rol in communicatie over de proeftuin naar militairen toe. Zij maken immers ook geen deel uit van de doelgroep en ontvangen geen contract. Toch zien zij de voordelen van het contract in en adviseren zij het contract.	Positieve houding en steun ervaren

Tabel 4

Conclusie factoren communicatie

Variabele	Toelichting	Toegekende waarde
Ingezette communicatie-middelen	Minimaal twee weken voordat de contracten getekend moesten worden, zijn de respondenten op de hoogte gebracht. Vaak hebben zij daarvoor al een voorlichting gehad. Daarnaast ervaren respondenten, die nog geen terugkoppeling hebben, gehad de communicatie over het contract niet als regelmatig. Ook krijgen zij geen updates over het instroomproces, welke de ambassadeurs wel ontvangen	De communicatie is wel als tijdig maar niet als regelmatig ervaren
Informatierijkheid	De urgentie, gevolgen van de verandering en de hoofdlijnen van de verandering zijn door middel van de communicatiemiddelen duidelijk gemaakt. Respondenten ervaren de communicatie echter niet als waarheidsgetrouw. Zij hebben het gevoel dat het verhaal te rooskleurig wordt verteld, of dat er negatieve aspecten worden weggelaten.	Communicatie is wel als relevant maar niet als volledig ervaren, waardoor de communicatie als deels informatierijk is ervaren

Bovenstaande tabellen laten zien dat de proeftuinmilitairen redelijk bereid zijn om mee te gaan in de verandering. Zo ervaren zij wel onzekerheid over een aantal aspecten van de verandering, maar ervaren zij op het moment enkel positieve gevolgen. Ook ervaren zij geen interne of externe druk om te veranderen, steunen collega's en leidinggevenden de verandering en is het lage participatieniveau onderdeel van de huidige organisatiecultuur. Ook is de verandering tijdig aangekondigd en hebben de communicatiemiddelen de urgentie, gevolgen en hoofdlijnen van de verandering duidelijk gemaakt aan de respondenten. Daarentegen ontvangen respondenten geen regelmatige updates van het proces. Ook ervaren zij de communicatie niet als volledig, doordat de berichtgeving niet volledig waarheidsgetrouw overkomt. Toch kan op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat er sprake is van een redelijk hoge veranderbereidheid onder de proeftuinmilitairen.

7. CONCLUSIE

In de thesis is de veranderbereidheid bij een organisatieverandering, zoals de HR-proeftuin, onderzocht. Hierbij is extra aandacht uitgegaan naar hoe de militairen de communicatiemiddelen hebben ervaren. Doordat de wereld om ons heen continu verandert, zijn organisaties gedwongen om zich hierop aan te passen. Zo ook de defensieorganisatie. Organisatieveranderingen bestaan in allerlei vormen en maten en kunnen impact hebben op het strategisch, tactisch, operationeel of uitvoerend niveau van de organisatie (Kluijtmans & Kamperman, 2017; Van Vlimmeren & Van Vlimmeren, 2013). Een verandering kan klein zijn van aard, zoals het geval is bij eerste orde veranderingen, maar kan ook impact hebben op de gehele sector waarin de organisatie zich bevindt, zoals het geval is bij derde orde veranderingen (Bartunek & Moch, 1987). Binnen de verandering, de HR-proeftuin bij DGLC, ontvangen militairen een flexibeler contract en starten zij met intensievere loopbaanbegeleiding, wat kenmerkend is voor een organisatieverandering op uitvoerend niveau (Kluijtmans & Kamperman, 2017; Van Vlimmeren & Van Vlimmeren, 2013). Dit betreft dus een gerichte verandering van de arbeidsvoorwaarden van de militairen bij DGLC, met als primaire doel om hen binnen de organisatie te houden. Het is hierbij de vraag wat een organisatieverandering als deze tot een succes kan maken. Ondanks dat in de wetenschappelijke literatuur ontelbaar veel invloedsfactoren worden benoemd, is één factor essentieel: de medewerkers (Kotter, 1996). Omdat medewerkers vaak degenen zijn die de verandering ook moeten uitvoeren, is het noodzakelijk voor het succes ervan dat zij de verandering accepteren en doorvoeren (Gilley et al., 2009; Metselaar et al., 2011). Met andere woorden: de veranderbereidheid van medewerkers is cruciaal voor een succesvolle organisatieverandering (Armenakis et al., 2007; Devos et al., 2002; Kalyal, 2009; Kotter, 1996; Metselaar et al., 2011; Tummers, 2014).

Invloedsfactoren veranderbereidheid

In hoeverre medewerkers, in dit geval militairen, bereid zijn om te veranderen wordt bepaald door een aantal factoren. De eerste factor is de mate van onzekerheid die een organisatieverandering met zich meebrengt (Armenakis et al., 2007; Bordia et al., 2004; Devos et al., 2002). Bij het ervaren van een hoge mate van onzekerheid zijn medewerkers minder snel geneigd mee te gaan in de verandering, of zelfs weerstand of verzet te bieden (Bordia et al., 2004; Scarlett, 2019). Een tweede invloedsfactor op de veranderbereidheid zijn de mogelijke gevolgen van de verandering, welke als voordelig of nadelig door de medewerkers kunnen worden ervaren (Armenakis et al., 2007; Devos et al., 2002; Kalyal, 2009; Metselaar et al., 2011). Daarnaast kan de ervaren druk om mee te gaan in de verandering ook van invloed zijn op de bereidheid om te veranderen (Armenakis et al., 2002; Kalyal, 2009; Metselaar et al., 2011). Binnen deze factor wordt onderscheid gemaakt tussen interne druk, waarbij de druk om te veranderen vanbinnen de organisatie zelf komt en externe druk, waarbij de druk vanbuiten de organisatie komt (Kalyal, 2009; Metselaar et al., 2011). Een vierde invloedsfactor is de mate van participatie van medewerkers bij de organisatieverandering (Bordia et al., 2004; Devos et al., 2002; Metselaar et al., 2011). Er

kunnen verschillende niveaus van participatie worden onderscheiden, waarbij informeren het laagste niveau en zelfbestuur het hoogste participatieniveau is (Edelenbos & Monninkhof, 2001). Hoe hoger het participatieniveau van medewerkers, hoe meer zij zich betrokken voelen en gewilliger zijn om zich in te zetten voor de verandering (Devos et al., 2002). Naast het participatieniveau, is ook de houding van collega's en leidinggevenden van invloed op de bereidheid om te veranderen (Armenakis et al., 2007; Metselaar et al., 2011). Medewerkers zijn sneller geneigd om mee te gaan in de verandering wanneer mensen in hun omgeving positief tegen de verandering aankijken (Armenakis et al., 2007; Kotter, 1996; Metselaar et al., 2011). Tot slot speelt de communicatie van de verandering een belangrijke rol in de veranderbereidheid van medewerkers (Armenakis et al., 2007; Berger & Calabrese, 1975; Devos et al., 2002; Elving & Bennebroek, 2005; Kalyal, 2009; Kotter, 1996; Meijerman, 2017; Metselaar et al., 2011). Communicatie zorgt er niet alleen voor dat medewerkers worden geïnformeerd over de verandering, maar is bovendien een kans om hen te overtuigen van de noodzaak ervan (Armenakis et al., 2007; Koeleman, 2018). In de thesis wordt communicatie beschouwd als een modererende variabele, omdat de vormgeving van de communicatiemiddelen van invloed is op de relatie tussen bovengenoemde invloedsfactoren en de veranderbereidheid. Het kan de relatie tussenbeide versterken of verzwakken. Om de communicatie rondom de HR-proeftuin bij DGLC te beoordelen, is gekeken naar de informatierijkheid, oftewel de relevantie en volledigheid van de communicatie. Ook is gekeken naar de tijdigheid en regelmatigheid van de ingezette communicatiemiddelen (Metselaar et al., 2011; Visser et al., 2005).

Resultaten

Voordat de proeftuin van start is gegaan, zijn verschillende communicatiemiddelen ingezet om de militairen in te lichten over de proeftuin en het proeftuincontract. Zo zijn er onder andere voorlichtingen en loopbaangesprekken geweest en zijn er nieuwsbrieven uitgestuurd. Ook is er een infographic gebruikt in de communicatie. Ondanks dat deze middelen de gevolgen en noodzaak van de verandering inzichtelijk hebben gemaakt, ervaren militairen enige onzekerheid over de verandering. Zij ondervinden namelijk onzekerheid over hun promotieperspectief en de inhoud van het individuele traject. Dit betreft veelal de militairen die zich nog in een vroeg stadium van het proeftuinproces begeven. Toch merken de militairen die zich verder in het traject begeven enkel positieve gevolgen, waar de rest, ondanks een licht wantrouwen, ook alleen positieve gevolgen hoopt te gaan ervaren. Daarnaast voelen de proeftuinmilitairen zich vanwege de vrijblijvendheid van het proeftuincontract op geen enkele manier gedwongen om mee te gaan in de organisatieverandering. Anders gezegd is er geen sprake van interne of externe druk om mee te gaan in de proeftuin. Wel is er, vooral onder jongeren, behoefte naar een hoger participatieniveau, terwijl de wat oudere respondenten het huidige participatieniveau vinden passen bij de huidige organisatiecultuur. Verder staan de mensen in de omgeving van de militairen ook positief tegenover de proeftuin. Ondanks een lichte achterdochtigheid, zien collega's en leidinggevenden de noodzaak en voordelen van het proeftuincontract in. Sommige leidinggevenden adviseerden zelfs om het proeftuincontract aan te nemen. Dit komt omdat ook zij, net als de proeftuinmilitairen, via verschillende wegen tijdig zijn geïnformeerd

over de proeftuin bij de eenheid. Terugkomend op de vraag in hoeverre militairen bereid zijn om te veranderen bij de huidige transitie van de proeftuin, kan worden geconcludeerd dat er sprake is van een redelijk hoge mate van veranderbereidheid onder proeftuinmilitairen bij DGLC. Bij het proeftuincontract, een verandering die gericht was op het aangenamer maken van de arbeidsvoorwaarden bij DGLC, is de bereidheid om mee te gaan in deze verandering dus groot.

8. DISCUSSIE

Inleiding
In dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op zowel de wetenschappelijke als de maatschappelijke betekenis van het onderzoek. Hierbij wordt ook gekeken naar de beperkingen van het onderzoek en worden er aanbevelingen gedaan voor eventueel vervolgonderzoek.

8.1 Wetenschappelijke betekenis

In dit onderzoek is gekeken naar de relatie tussen (interne) communicatie en de veranderbereidheid van medewerkers bij organisatieveranderingen. In het onderzoek zijn vier modellen van veranderbereidheid met elkaar vergeleken, waar uiteindelijk een nieuw model van gemaakt is. Dit model betreft zes factoren die een duidelijk beeld vormen uit welke variabelen de veranderbereidheid bestaat. Uit het analyseren van de bestaande modellen en aanvullende literatuur over (interne) communicatie blijkt dat communicatie als modererende variabele dient tussen de invloedsfactoren en de veranderbereidheid van medewerkers. De zes factoren zijn vervolgens geoperationaliseerd, waardoor zij bruikbaar waren om in de praktijk te toetsen. Door het opstellen van een nieuw model, waarbij de rol van communicatie op een andere manier wordt meegenomen dan de meeste andere onderzoekers, draagt dit onderzoek bij aan verdere theorievorming binnen onder andere veranderkunde op het gebied van veranderbereidheid en de rol van communicatie bij organisatieveranderingen.

Niet alleen binnen de veranderkunde en organisatietheorieën, maar ook breder dan dat, draagt het onderzoek bij aan verdere theorievorming. Het onderzoek is namelijk uitgevoerd bij een verandertraject binnen een publieke organisatie, namelijk het Ministerie van Defensie. Eerder kwam al naar voren dat het aantal onderzoeken naar organisatieveranderingen binnen de publieke sector erg laag is, vergeleken met de private sector. Bovendien wordt weinig rekening gehouden met de unieke kenmerken van publieke organisaties (Broucker, 2018; Kickert, 2010; Kuipers et al., 2013; Van der Voet, 2011). Het onderzoek is hiermee wetenschappelijk relevant, omdat het bijdraagt aan verdere theorievorming op het gebied van veranderbereidheid bij organisatieveranderingen in de publieke sector.

Een opvallend resultaat van dit onderzoek betreft de manier waarop een aantal aspecten van de communicatie een grotere rol spelen in de veranderbereidheid van militairen dan andere. In dit onderzoek is de communicatie rondom de proeftuin geanalyseerd met behulp van de beoordelingscriteria van Visser et al. (2005). Het betreft de volgende dimensies: relevantie, volledigheid, tijdigheid en regelmatigheid van de ingezette communicatiemiddelen (Visser et al., 2005). De positieve gevolgen van het nieuwe contract op de loopbaan is de voornaamste reden voor militairen om mee te doen aan de proeftuin. Ondanks het gebrek aan updates over het proces en de wantrouwige houding van militairen, zien zij dat het proeftuincontract enkel kansen biedt ten opzichte van het oude contract. Hiermee kan worden geconcludeerd dat de inhoud van de communicatie doorslaggevend is geweest. De updates en frequentie van de communicatie is daarmee in mindere mate bepalend geweest voor de keuze van militairen. Dit is een bevinding die Metselaar et al. (2011) al benoemden in hun onderzoek naar veranderbereidheid. Het resultaat is zeker niet schokkend gezien de aantrekkelijkheid van de

verandering. De verandering binnen de proeftuin is er namelijk op gericht om militairen tevreden te stellen, waardoor het proeftuincontract enkel voordelen biedt. Het roept daarom de vraag op in hoeverre de regelmatigheid en volledigheid van de communicatie nog relevant zijn wanneer de verandering zo aanlokkelijk is.

Verder suggereren Bordia et al. (2004) en Devos et al. (2002) dat een hoger participatieniveau zal leiden tot een hogere veranderbereidheid van medewerkers. Dit omdat medewerkers hierdoor meer het gevoel hebben dat zij onderdeel uitmaken van de verandering (Bordia et al., 2004). De resultaten van dit onderzoek bevestigen deze beweringen. De participerende militairen uit het wervingsteam geloven in het proces van de proeftuin en staan er positiever tegenover dan hun wantrouwende collega's. De theorie laat zien dat medewerkers zich sneller verzetten tegen een organisatieverandering wanneer deze top-down is doorgevoerd zonder de mening van de medewerkers te horen (Devos et al., 2002; Kalyal, 2009; Metselaar et al., 2011). Uit de resultaten blijkt dat dit in een hiërarchische organisatie zoals Defensie niet altijd het geval hoeft te zijn. Het zit namelijk in de cultuur van de organisatie dat veranderingen van bovenaf worden opgelegd en hier normaliter naar geluisterd wordt. De behoefte voor een hoger participatieniveau bestaat bij veel oudere respondenten daarom ook niet. Jongeren daarentegen zien de voordelen van een hoger participatieniveau wel in en hebben hier ook behoefte aan. De huidige organisatiecultuur en het hiërarchische kenmerk van de defensieorganisatie sluiten daarmee niet aan op algemeen geldende theorieën over participatie bij veranderingen.

Een andere opvallende bevinding is dat bij enkele interviews naar voren is gekomen dat eerdere verandertrajecten een rol spelen in hoe militairen aankijken tegen toekomstige veranderingen. Zo geven de militairen aan wantrouwig te zijn over het proeftuintraject, omdat hen wel vaker veranderingen zijn beloofd die uiteindelijk niet door zijn gegaan of zelfs zijn vergeten. De verandergeschiedenis van een organisatie is iets wat Devos et al. (2002) en Metselaar et al. (2011) al benoemden in hun theorieën over veranderbereidheid. Omdat in dit onderzoek een selectie is gemaakt van de meest voorkomende factoren in de behandelde modellen, is de factor 'verandergeschiedenis' niet meegenomen in dit onderzoek. Wat de precieze rol is van de verandergeschiedenis op de veranderbereidheid, en in hoeverre communicatie hierbij een rol speelt, is daarom een onderwerp om verder uit te zoeken in vervolgonderzoek.

8.2 Maatschappelijke betekenis

In de thesis is gekeken naar het proeftuincontract als organisatieverandering. Het betreft een specifieke verandering op het gebied van Human Resource die van toepassing is op de kanonniers en korporaalfuncties bij DGLC, een eenheid binnen de defensieorganisatie. Ten eerste bieden de resultaten inzicht in hoe de 'werkvloer' aankijkt tegen veranderingen op het gebied van Human Resource en de bijbehorende communicatiemiddelen. Ten tweede dienen de resultaten van het onderzoek als bron voor aanbevelingen om de communicatie van de proeftuin bij DGLC te verbeteren. Deze adviezen kunnen ervoor zorgen dat het draagvlak onder huidige proeftuinmilitairen nog verder zal verbeteren. Ten derde is het proeftuintraject

nog niet afgerond en bestaan er zelfs plannen om uit te breiden naar meerdere functietitels bij de eenheid, wat de scope van de proeftuin vergroot. Hierdoor bieden de resultaten bepaalde leerpunten bij uitbreiding van de huidige proeftuin, of bij het starten van een nieuwe proeftuin binnen de defensieorganisatie. Ten vierde zijn de resultaten relevant en toepasbaar bij vergelijkbare hiërarchische organisaties die dezelfde type veranderingen doorvoeren. Ten slotte kan Defensie de adviezen gebruiken en generaliseren naar soortgelijke HR-veranderingen, zoals flexibele contractvormen en creatieve vormen van werving en selectie. De resultaten kunnen daarom als bron van informatie fungeren voor transitiemanagers en de communicatie-afdeling van Hoofddirectie Personeel Defensie voor de verdere communicatiestrategie van het nieuwe personeelsmodel. Voor andere type veranderingen, die wellicht wat controversiëler van aard zijn, zijn de resultaten minder gemakkelijk te generaliseren. Het is de vraag of de resultaten en aanbevelingen ook geldig zijn bij veranderingen die minder gefocust zijn op de tevredenheid van medewerkers. Mogelijk vervolgonderzoek is daarom aan te raden bij meer omstreden veranderingen binnen de defensieorganisatie.

Een opvallende bevinding in de thesis is dat militairen baangerelateerde onzekerheid ervaren, terwijl de verandering juist is gericht op het creëren van meer inzicht in de loopbaanperspectieven en hier meer mogelijkheden voor biedt. Het lijkt erop dat de proeftuin de bezorgdheid over het promotieperspectief aanwakkert. In dit onderzoek wordt niet gekeken naar specifieke oorzaken voor deze bezorgdheid. Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat militairen door de proeftuin aangemoedigd worden om aan de slag te gaan met hun loopbaan en de mogelijkheden binnen de defensieorganisatie. Niet elk beginnend militair staat stil bij de vraag waar hij over een aantal jaar in de organisatie wil staan. De verandering binnen de proeftuin dwingt militairen om hierover na te denken. Om dieper in te gaan op de werkelijke verklaring achter deze bevinding is vervolgonderzoek nodig.

8.3 Beperkingen en vervolgonderzoek

Aan de voorkant van het onderzoek zijn weloverwogen methodologische keuzes gemaakt. Toch kent het onderzoek een aantal logische beperkingen. Zo is het onderzoek slechts een momentopname, waarbij de militairen net gestart waren met het proeftuintraject en dus nog maar kort betrokken waren bij de verandering. Een aantal respondenten waren gestart met TMA-analyses of een opleiding, waar anderen slechts nét het contract hadden getekend. Wanneer dus wordt gesproken over de veranderbereidheid van de militairen betreft het slechts de beginfase van deze verandering. Om uitspraken te doen over de veranderbereidheid van militairen bij het gehele proces en hiermee ook de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten, zou het onderzoek over een langere periode moeten worden uitgevoerd. Een longitudinaal onderzoek zou ook meer inzichten geven in het proces van de verandering en of er nog meer verschillen bestaan tussen de krijgsmachtdelen of eenheden.

Bovendien zijn in dit onderzoek bij bepaalde aspecten verschillen geconstateerd tussen de krijgsmachtdelen. In dit geval tussen luchtmacht en landmacht. Zo zijn landmachters nog vaker van de ‘oude stempel’, zijn ze meer ingespoeld op de sociale mediakanalen van DGLC dan luchtmachters en is er bij de landmacht meer aandacht voor participatie van zittende eenheden bij de AMO vergeleken met de luchtmacht. Omdat in dit geval de proeftuin gericht

is op de functietitel ‘luchtverdediger’, waar zowel landmachters en luchtmachters onder vallen, en daarnaast het beleid van de eenheid is gericht op het creëren van één luchtverdediger in plaats van het onderscheid in krijgsmachten, is in dit onderzoek niet verder ingegaan op het onderscheid en de tegenstellingen tussen de luchtmacht en landmacht. Echter bieden deze cultuurverschillen wel interessante stof voor vervolgonderzoek over de samenwerking tussen de krijgsmachten bij DGLC.

Tot slot hebben alle interviews vanwege de huidige coronamaatregelen online plaatsgevonden, via Microsoft Teams, WhatsApp videobellen of telefonisch. Dit heeft ervoor gezorgd dat de gesprekken minder persoonlijk waren en sommige non-verbale communicatie moeilijker te lezen was. Aan de ene kant zorgde deze anonimiteit ervoor dat een aantal respondenten juist vrijuit durfden te spreken. Aan de andere kant kon het er ook voor zorgen dat respondenten wellicht eerder geneigd waren om sociaal wenselijke antwoorden te geven. Om dit te voorkomen is het aan te raden om in vervolgonderzoek de interviews weer *face to face* uit te voeren.

9. AANBEVELINGEN

Op basis van de resultaten kunnen aanbevelingen worden gedaan om de communicatie rondom de proeftuin verder vorm te geven, om uiteindelijk de veranderbereidheid bij de proeftuin DGLC te vergroten. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat er nog winst te behalen valt bij de onzekerheid van militairen, de participatiemogelijkheden en de toegankelijkheid van updates over het proeftuinproces. Dit zijn punten die verbeterd kunnen worden met onder andere eerlijke, toegankelijke communicatie. Daarnaast moet het nieuws relevanter worden gemaakt voor de doelgroep door onder andere platformen te gebruiken die de doelgroep dagelijks gebruikt. Ondanks dat deze aanbevelingen specifiek zijn gericht op de communicatie bij DGLC, zijn ze ook toepasbaar bij andere defensie-eenheden bij het uitbreiden of starten van nieuwe proeftuinen. Alle onderstaande aanbevelingen tezamen dragen uiteindelijk bij aan een hogere veranderbereidheid, verbeterde werksfeer en een beter aansluitende communicatie bij de doelgroep van de proeftuin.

Aanbeveling 1: Verwachtingsmanagement: maak vroeg duidelijk wat militairen kunnen verwachten. Op het moment ervaren vrij veel militairen onzekerheid over het individuele inhoudelijke proces. Zij kunnen bijvoorbeeld wel toelichten welke mogelijkheden het proeftuincontract biedt, maar weten zelf niet wanneer zij aan de slag mogen met TMA of wanneer zij een opleiding mogen beginnen. De TMA-analyses zijn een tijdrovend proces en gaan daarom logischerwijs niet voor iedereen tegelijk van start, maar in kleinere groepjes. Om irritaties te voorkomen en het vertrouwen in het proeftuintraject te vergroten, moet aan de voorkant van het traject meer duidelijkheid worden geschept. De voorlichting en het eerste loopbaangesprek zijn hier geschikte momenten voor. Tijdens deze informatiemomenten ligt de focus momenteel vooral op de inhoud en de mogelijke gevolgen van het contract. Het is daarom aan te raden dat er langer wordt stilgestaan bij mogelijke lange tijdsduur van het proces. Het is de taak aan de proeftuinleiding om hier meer ruimte voor in te bouwen. Om het verhaal beter over te brengen kan *storytelling* worden gebruikt en een routekaart worden opgesteld, wat verder wordt toegelicht bij aanbeveling 2.

Aanbeveling 2: Maak informatie toegankelijker: visualiseer en zorg voor documentatie. . Gebruik storytelling: creëer of gebruik het succesverhaal van een militair bij DGLC en zijn individuele proeftuinproces, om te illustreren hoelang het kan duren voordat actie merkbaar is, maar aan de achterkant wel allerlei processen bezig zijn. Geef verder ook inzicht in de mogelijke opleidingen en toekomstige relevante vacatures per opleiding. Gebruik daarnaast een routekaart om concreet te kunnen aangeven dat men nu in de voorlichtingsfase zit, met welke groepen eerst aan de slag wordt gegaan en wanneer de desbetreffende eenheid aan de beurt is. Wees hierin transparant en concreet over wanneer de militairen kunnen verwachten te starten met een nieuwe opleiding. Visualiseer de routekaart door er een infographic van te maken door de communicatie-afdeling van DGLC of teken het tijdens de voorlichting uit op een whiteboard. Zo weten de proeftuinmilitairen dat het geen loze beloften zijn, maar dat het puur een tijdskwestie is en iedereen uiteindelijk aan de beurt komt. Daarnaast is gebleken dat verschillende militairen de voorlichting over de proeftuin om wat voor reden dan ook hebben

gemist. Ondanks dat zij vaak wel een mondelinge uitleg van collega's hebben gekregen, dekt dit natuurlijk nooit de lading van de gehele bijeenkomst. Bovendien blijkt de voorlichting voor enkele militairen te voelen als een behoorlijke informatie-*overload*. Om deze redenen is het aan te raden om documentatie te creëren waar militairen, als zij daar behoefte aan hebben, alle informatie uit de bijeenkomst nog eens na kunnen lezen. Het advies is dan ook om te zorgen voor makkelijk toegankelijke documentatie. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een samenvatting van de bijeenkomst, de gebruikte PowerPoint en het formulier met het overzicht van de voor- en nadelen. Zo'n gespreksverslag kan eenmalig door de projectofficier of projectcoördinator worden gemaakt. De documenten zijn vervolgens gemakkelijk via de mail te verspreiden of op papier mee te geven na de bijeenkomst, zodat ook de militairen die niet aanwezig konden zijn bij de voorlichting wat meer informatie hebben om op terug te vallen.

Aanbeveling 3: Creëer meer mogelijkheden voor participatie: organiseer een brainstormsessie. Het huidige participatieniveau kan worden beschreven als 'informeren', wat relatief laag is. Dat het huidige participatieniveau wordt bestempeld als 'laag' wil niet zeggen dat dit negatief is. De respondenten die al wat langer werkzaam zijn bij Defensie zien het namelijk als onderdeel van de geldende organisatiecultuur. Het is nu eenmaal zo. Toch bestaat vooral onder jongeren meer behoefte naar mogelijkheden tot participatie. Een idee is daarom om een vrijblijvende brainstormsessie te organiseren, waarbij openlijk kan worden gepraat over welke manieren van participatie of meedenken gewenst zijn en voor welke van deze mogelijkheden ruimte bestaat. Voor aanvang van de sessie moeten door de proeftuinleidinggevenden al enkele participatiemogelijkheden worden voorgesteld. Hierbij kan worden gedacht aan het betrekken van militairen bij de AMO-rekruten, door ze in te zetten bij rondleidingen op de kazerne of aan te wijzen als meeloop-buddy. Ook kunnen er inspraaksessies worden georganiseerd over werving bij DGLC. De doelgroep soldaten en korporaals weten als geen ander wat het werk in de praktijk inhoudt en kunnen ook goed vertellen welke aspecten aantrekkelijk en minder aantrekkelijk overkomen op potentiële rekruten. Daarnaast kan een groepje militairen meedenken en helpen creëren van content voor de sociale mediakanalen van DGLC, zoals Instagram en Facebook. Op deze manier wordt het nieuws ook relevanter gemaakt voor henzelf. Kortom, een vrijblijvende brainstormsessie over al deze mogelijkheden zorgt ervoor dat degenen die willen participeren daadwerkelijk gehoord worden en ook de kans krijgen om mee te kunnen praten over onderwerpen waar zij vanuit de praktijk het meest van af weten.

Aanbeveling 4: Stop met berichtgeving via papieren nieuwsbrieven en stap over naar nieuwsberichten via sociale mediakanalen. In de analyse komt naar voren dat het aantal updates van de proeftuin, bij zowel het instroom- als het doorstroomproces, gering is. Daarnaast blijkt dat de doelgroep via communicatiemiddelen zoals de Peelmail en andere papieren nieuwsbrieven maar slecht wordt bereikt. Bovendien hebben zij het gevoel dat de nieuwsberichten in de Peelmail ook niet relevant voor hen zijn: "Ik denk mensen die net nieuw binnen zijn en niet direct weten wie wat doet en mensen die op de hogere niveaus werken het wel interessant is. Want het gaat vaak over hen. Voor de pleps valt het allemaal wel mee eigenlijk" (R10). Om deze redenen is het aan te raden om over te stappen naar berichtgeving via de sociale mediakanalen van DGLC, zoals Instagram en Facebook, welke

gevolgd kunnen worden via mobiele telefoons. Dit is een toegankelijke manier om de militairen bij DGLC te bereiken, omdat respondenten aangeven dat vrijwel iedereen in deze doelgroep op zijn telefoon zijn sociale media bekijkt. Op het moment wordt Instagram af en toe gebruikt om te laten zien hoe de AMO ervoor staat. Echter, het gebruik van Instagram en Facebook berichten kunnen nog veel meer worden gebruikt om het proeftuinproces en de mijlpalen hierin uit te lichten. Daarnaast kan berichtgeving via deze communicatiemiddelen zorgen voor meer aansluiting bij de doelgroep. Ook kunnen de sociale mediakanalen nog breder worden ingezet dan alleen voor de proeftuin. Denk bijvoorbeeld aan dagelijkse nieuwtjes, bijzondere verhalen of mooie foto's en video's van activiteiten op de kazerne. Om de berichtgeving op deze kanalen relevant te maken voor alle functies bij DGLC is het een idee om, zoals hierboven al eerder aangegeven, militairen zelf deze content te laten creëren. Het beheer en creëren van content, en het mogelijk maken van participatie van militairen, ligt bij de corporate communicatie-afdeling van DGLC.

Aanbeveling 5: Promoot de sociale mediakanalen van DGLC: focus hierbij op de luchtmacht. Om ervoor te zorgen dat de nieuwsberichten via sociale mediakanalen de militairen bij DGLC bereiken is het aan te raden om vrijwel alle militairen te laten inspoelen op de Instagram en Facebook van DGLC. Ondanks dat tegenwoordig bijna iedereen op sociale media zit, volgt nog niet elke DGLC-militair de sociale mediakanalen van DGLC. Er zijn meerdere manieren om ervoor te zorgen dat militairen van de sociale mediakanalen af weten en deze kunnen gaan volgen. Om de overgang van papieren nieuwsberichten naar sociale mediakanalen makkelijker te maken, kunnen de Instagram of Facebook berichten worden geplaats in de nu nog bestaande papieren nieuwsbrieven zoals de Peelmail of e-maillijsten. De berichten kunnen ook worden weergegeven op de televisie schermen in de kantine, sporthal of fitnesszaal. Daarnaast is het aan te raden dat kopstukken binnen DGLC ook naar de eenheid toe communiceren over de sociale mediakanalen. Zo kan commandant-DGLC het benoemen in zijn eerstvolgende (online) zeepkistsessie. Omdat op het moment vooral landmachters de sociale mediakanalen al volgen, is het aan te raden extra te focussen op de luchtmachtmilitairen. Zo kan het worden aangekaart in de Kabelkrant, een luchtmachtmedium. Daarnaast kunnen de leidinggevenden bij de luchtmacht attenderen op de sociale mediakanalen bij wekelijkse bijeenkomsten.

LITERATUURLIJST

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *50*(2), 179–211. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-t

Algemeen Dagblad. (2020, 5 juni). *Personeelstekort Defensie dreigt nog verder op te lopen*. Geraadpleegd op 5 april 2021, van https://www.ad.nl/politiek/personeelstekort-defensie-dreigt-nog-verder-op-te-lopen~a69714ad/

Argyris, C. (1976). Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making. *Administrative Science Quarterly*, *21*(3), 363. https://doi.org/10.2307/2391848

Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, *25*(3), 293–315. https://doi.org/10.1177/014920639902500303

Armenakis, A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational Change Recipients' Beliefs Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *43*(4), 481–505. https://doi.org/10.1177/0021886307303654

Baarda, B., & Hulst, M. (2017). *Basisboek Interviewen* (4de editie). Geraadpleegd van http://www.boekhandelkrings.nl/images/boeken/90/018/7/7/9789001877163.pdf

Bartunek, J. M., & Moch, M. K. (1987). First-Order, Second-Order, and Third-Order Change and Organization Development Interventions: A Cognitive Approach. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *23*(4), 483–500. https://doi.org/10.1177/002188638702300404

Berenschot. (2017). *Positie van communicatie ijzersterk bij de top, maar bij de rest van de organisatie ruimte voor verbetering*. Geraadpleegd op 2 juni 2020, van https://www.berenschot.nl/actueel/2018/januari/benchmark-communicatie-2017/

Berger, C. R., & Calabrese, R. J. (1975). SOME EXPLORATIONS IN INITIAL INTERACTION AND BEYOND: TOWARD A DEVELOPMENTAL THEORY OF INTERPERSONAL COMMUNICATION. *Human Communication Research*, *1*(2), 99–112. https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1975.tb00258.x

Bleijenbergh, I. (2015). *Kwalitatief onderzoek in organisaties* (2de editie). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

Boeije, H. (2009). *Analysis in Qualitative Research*. Thousand Oaks, Canada: SAGE Publications.

Boerman, P. (2019, 17 september). *Personeelstekort bij Defensie: uitstroom overtreft nog altijd instroom*. Geraadpleegd op 5 april 2021, van https://www.werf-en.nl/werken-bij-defensie-nog-veel-werk-aan-de-winkel/

Boonstra, J. (2000). *Lopen over water* (1ste editie). Amsterdam, Nederland: Amsterdam University Press.

Boonstra, J. (2004). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties: theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen* (1ste editie). Amsterdam, Nederland: Reed Business Education.

Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty During Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies. *Journal of Business and Psychology*, *18*(4), 507–532. https://doi.org/10.1023/b:jobu.0000028449.99127.f7

Broucker, B. (2018). Verandermanagement. In *Handboek overheidsmanagement: Samen werken aan een overheid in beweging* (pp. 1–29). Brugge, België: Van den Broele.

Broucker, B., Hondeghem, A., & Steen, T. (2016). *Gemeentelijke reorganisaties: wat en hoe?: Deel II. Vier scenario's vanuit veranderingsmanagement onder de loep: shared services, intergemeentelijke samenwerking, fusie gemeente-OCMW en gemeentelijke fusies*. Geraadpleegd van https://www.researchgate.net/publication/303548903_Gemeentelijke_reorganisaties_wat_en_hoe_Deel_II_Vier_scenario's_vanuit_veranderingsmanagement_onder_de_loep_shared_services_intergemeentelijke_samenwerking_fusie_gemeente-OCMW_en_gemeentelijke_fusies

Bruhn, J. G., Zajac, G., & Al-Kazemi, A. A. (2001). Ethical Perspectives on Employee Participation in Planned Organizational Change. *Public Performance & Management Review*, *25*(2), 208–228. https://doi.org/10.1080/15309576.2001.11643655

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford, Verenigd Koninkrijk: Oxford University Press.

Burnes, B. (2011). Introduction: Why Does Change Fail, and What Can We Do About It? *Journal of Change Management*, *11*(4), 445–450. https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630507

Burns, T. R., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Londen, Engeland: Tavistock.

By, R. T., & Macleod, C. (2009). *Managing Organizational Change in Public Services: International Issues, Challenges and Cases (Routledge Studies in Organizational Change & Development)* (1ste editie). Londen, Engeland: Routledge.

Caluwé, L. I. A., & Vermaak, J. G. (2009). *Leren veranderen*. Deventer, Nederland: Vakmedianet.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur* (2de editie). Amsterdam, Nederland: Amsterdam University Press.

CFO. (2017, 22 december). *Zo werkt verandermanagement wél!* Geraadpleegd op 26 april 2020, van https://cfo.nl/artikel/zo-werkt-verandermanagement-wel

Coch, L., & French, J. R. P., Jr. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, *1*(4), 512–532. https://doi.org/10.1177/001872674800100408

Conger, J.A. (2000). Effective change begins at the top. In M. Beer (Reds.), *Breaking the code of change* (pp. 99-112). Boston, Amerika: Harvard Business School Press.

Cozijnsen, A. J., & Vrakking, W. J. (2018). *Basisboek integrale veranderkunde* (2de editie). Deventer, Nederland: Vakmedianet.

De Muynck, H. (2012). *Inleiding tot de bedrijfskunde*. Tielt, België: Lannoo.

De Winter, R. M. A. (2008). *De betekenis van de implementatiemethode van ERP bij Defensie* (Thesis). Geraadpleegd van https://thesis.eur.nl/pub/4691

De Wit, B., & Delden, M. Van (1996). Performance analyse van de interne communicatie: een onderzoeksbenadering voor het vaststellen van de kwaliteit van beleids- en motiverende communicatie. In Ridder, J.A. & Seisveld, K. (1996). *De kwaliteit van communicatie in organisaties* (pp. 65-76). Amsterdam, Nederland: Otto Cramwinckel Uitgever.

De Witte, H. (2006, 6 maart). *Onzeker over de toekomst van je baan: een groeiend maatschappelijk fenomeen. Peilen naar oorzaken, gevolgen en oplossingen.* Geraadpleegd op 5 mei 2020, van https://hiw.kuleuven.be/nl/studeren/opleidingen/lessen/cursusmateriaal/0506/dewitte.pdf

Devos, G., Van den Broeck, H., & Van der Heyden, K. (2002). *A framework for assessing commitment to change. Process and context variables of organizational change* (11). Geraadpleegd van https://repository.vlerick.com/handle/20.500.12127/757

Edelenbos, J., & Monnikhof, R. (2001). *Lokale interactieve beleidsvorming*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, *10*(2), 129–138. https://doi.org/10.1108/13563280510596943

Elving, W., & Bennebroek, K. (2005). Communicatie en organisatieverandering: de rol van commitment en vertrouwen. *Tijdschrift voor communicatiewetenschap*, *33*(4), 317–329. Geraadpleegd van https://research.hanze.nl/en/publications/communicatie-en-organisatieverandering-de-rol-van-commitment-en-vertrouwen

Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, *21*(4), 75–94. https://doi.org/10.1002/piq.20039

Henk, K., & Fred, R. (2009). *Verandermanagement* (2de editie). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux B.V.

Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, *87*(3), 474–487. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474

Homan, K. (2011, 18 oktober). *De Nederlandse krijgsmacht in transformatie*. Geraadpleegd op 5 april 2021, van https://www.clingendael.org/nl/publicatie/de-nederlandse-krijgsmacht-transformatie

Joffe, M., & Glynn, S. (2001). Facilitating change and empowering employees. *Journal of Change Management*, *2*(4), 369–379. https://doi.org/10.1080/714042517

Jonker, J., & De Witte, M. (2013 mei). Ordelijk denken over veranderbreedte en -diepte: Essenties van verandermanagement (3). *Management Executive*. Geraadpleegd van http://marcodewitte.nl

Kalyal, H. J. (2009). *Factors affecting commitment to change and its outcomes among public sector managers in Pakistan*. Geraadpleegd van https://www.researchgate.net/publication/262282243_FACTORS_AFFECTING_COMMITMENT_TO_CHANGE_AND_ITS_OUTCOMES_AMONG_PUBLIC_SECTOR_MANAGERS_IN_PAKISTAN

Karp, T., & Helgo, T. I. T. (2008). From Change Management to Change Leadership: Embracing Chaotic Change in Public Service Organizations. *Journal of Change Management*, *8*(1), 85–96. https://doi.org/10.1080/14697010801937648

Kickert, W. J. M. (2010). Managing emergent and complex change: the case of Dutch agencification. *International Review of Administrative Sciences*, *76*(3), 489–515. https://doi.org/10.1177/0020852310373172

Kluijtmans, F., & Kamperman, A. (2017). *Leerboek HRM incl. toegang tot Prepzone* (7de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.

Koeleman, H. (2013). *Interne communicatie bij verandering* (1ste editie). Amsterdam, Nederland: Adformatie Groep.

Koeleman, H. (2018). *Interne communicatie* (7de editie). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Amsterdam, Nederland: Reed Business Education.

Kotter, J. (2012). *Leading Change* (1ste editie). Amsterdam, Nederland: Reed Business Education.

Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2013). The management of change in public organizations: a literature review. *Public Administration*, *92*(1), 1–20. https://doi.org/10.1111/padm.12040

Lewin, K. (1951). LEWIN, KURT. Field Theory of Social Science: Selected Theoretical Papers. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, *276*(1), 146–147. https://doi.org/10.1177/000271625127600135

ManagementImpact. (2019, 30 augustus). *Veranderkunde, de definitie en de betekenis*. Geraadpleegd op 25 april 2020, van https://www.managementimpact.nl/artikel/veranderkunde-de-definitie/

Mars, A. (2016). *Hoe krijg je ze mee?* (2de editie). Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum.

Meijerman, M. (2017). *Interne communicatie in organisatieveranderingen: een empirisch onderzoek naar de rol van communicatie bij de reorganisatie van de Nationale Politie Nederland vanuit het perspectief van de manager* (Thesis). Geraadpleegd van https://theses.ubn.ru.nl/handle/123456789/4282

Metselaar, E. (z.d.). *Whitepaper gratis download over succesvol veranderen: van weerstand naar veranderbereidheid*. Geraadpleegd op 2 juni 2020, van https://www.managementboek.nl/code/inkijkexemplaar/9797090077326/gratis-whitepaper-van-weerstand-naar-veranderbereidheid-erwin-metselaar.pdf

Metselaar, E. (2007). Hoofdstuk 4.3 Hoe meet je veranderingsbereidheid. In P. Mackaay (Red.), *Samen in de modder! De rol van HR bij veranderingsmanagement.* Deventer, Nederland: Wolters Kluwer.

Metselaar, E., Cozijnsen, A. J., & Van Delft, P. (2011). *Van weerstand naar veranderbereidheid* (3de editie). Heemstede, Nederland: Holland Business Publications.

Michels, W. (2010). *Basisboek Communicatie* (3de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.

Michels, W. (2016). *Communicatie handboek* (5de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.

Ministerie van Algemene Zaken. (z.d.). *Dienstplicht*. Geraadpleegd op 5 april 2021, van https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/defensiepersoneel/dienstplicht#:%7E:text=In%20Nederland%20bestaat%20nog%20steeds,geen%20nieuwe%20dienstplichtigen%20meer%20op.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2017). *Arbeidsmarkttrends en gevolgen hiervan op het personeelsbeleid Rijk*. Geraadpleegd van https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/255573/arbeidsmarkttrendsplusenplusgevolgenplushiervanplusopplushetpluspersoneelsbeleidplusrijk.pdf

Ministerie van Defensie. (2018). *Defensienota 2018: investeren in onze mensen, slagkracht en zichtbaarheid*. Geraadpleegd van https://www.defensie.nl/downloads/beleidsnota-s/2018/03/26/defensienota-2018

Ministerie van Defensie. (2019, 27 september). *Proeftuinen brengen nieuw personeelsmodel dichterbij*. Geraadpleegd op 25 april 2020, van https://www.defensie.nl/actueel/nieuws/2019/09/27/proeftuinen-brengen-nieuw-personeelsmodel-dichterbij

Ministerie van Defensie. (z.d.-a). *Organogram ministerie van Defensie*. Geraadpleegd op 10 mei 2020, van https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-defensie/organisatie/organogram

Ministerie van Defensie. (z.d.-b). *Commandant der Strijdkrachten*. Geraadpleegd op 10 mei 2020, van https://www.defensie.nl/organisatie/bestuursstaf/cds

Ministerie van Defensie. (z.d.-c). *Bestuursstaf*. Geraadpleegd op 10 mei 2020, van https://www.defensie.nl/organisatie/bestuursstaf

Ministerie van Defensie. (z.d.-d). *Organisatie*. Geraadpleegd op 10 mei 2020, van https://www.defensie.nl/onderwerpen/overdefensie/het-verhaal-van-defensie/organisatie

Ministerie van Defensie. (z.d.-e). *Korte samenvatting: Nederlanders en hun krijgsmacht door de jaren heen*. Geraadpleegd op 5 april 2021, van https://www.defensie.nl/onderwerpen/overdefensie/het-verhaal-van-defensie/krijgsmacht-door-de-jaren-heen/samenvatting

Mintzberg, H. (2013). *Organisatiestructuren* (2de editie). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux B.V.

Muller, E. R., Bosch, J. M. J., De Jong, I. M., & Ducheine, P. A. L. (2017). *Krijgsmacht* (2de editie). Alphen aan de Rijn, Nederland: Wolters Kluwer.

NOS. (2017, 14 maart). *Wat stelt onze krijgsmacht nog voor?* Geraadpleegd op 5 april 2021, van https://nos.nl/collectie/11672/artikel/2163157-wat-stelt-onze-krijgsmacht-nog-voor

Otto, M., & de Leeuw, A. (1999). *Kijken, denken, doen* (3de editie). Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*, *25*(4), 783–794. https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707722

Rainey, H. G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations* (4de editie). Hoboken, Amerika: Jossey-Bass.

Ring, P. S., & Perry, J. L. (1985). Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints. *The Academy of Management Review*, *10*(2), 276. https://doi.org/10.2307/257969

Ryan, B., & Gross, N. (1950). Acceptance and diffusion of hybrid corn seed in two Iowa communities. *Iowa Agriculture and Home Economics Experiment Station Research Bulletin:*, *29*(372), 663–703. Geraadpleegd van https://lib.dr.iastate.edu/researchbulletin/vol29/iss372/1/

Scarlett, H. (2019). *Neuroscience for Organizational Change* (2de editie). Londen, Engeland: Kogan Page.

Senge, P. M., & Westendorp-Kauffmann, A. M. (1992). *De vijfde discipline*. Schiedam, Nederland: Scriptum.

Smeltzer, L. R. (1991). An Analysis of Strategies for Announcing Organization-Wide Change. *Group & Organization Studies*, *16*(1), 5–24. https://doi.org/10.1177/105960119101600102

Smith, I. (2005). Achieving readiness for organisational change. *Library Management*, *26*(6/7), 408–412. https://doi.org/10.1108/01435120510623764

Thomas, R., Sargent, L. D., & Hardy, C. (2011). Managing Organizational Change: Negotiating Meaning and Power-Resistance Relations. *Organization Science*, *22*(1), 22–41. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0520

Trouw. (2021, 29 januari). *Een kwart eeuw geleden werd de dienstplicht opgeschort: 'We waren het feestklasje dat ook nog even mee.* Geraadpleegd op 5 april 2021, van https://www.trouw.nl/binnenland/een-kwart-eeuw-geleden-werd-de-dienstplicht-opgeschort-we-waren-het-feestklasje-dat-ook-nog-even-mee-moest-doen~bbd716a7/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F

Tummers, L. (2011). Explaining the willingness of public professionals to implement new policies: a policy alienation framework. *International Review of Administrative Sciences*, *77*(3), 555–581. https://doi.org/10.1177/0020852311407364

Tummers, L. (2014). Verandermanagement en beleid: waarom vertonen professionals weerstand tegen nieuw beleid? *Bestuurskunde*, *23*(2), 49–60. https://doi.org/10.5553/bk/092733872014023002007

Van den Heuvel, S., Schalk, R., Freese, C., & Timmerman, V. (2013). Reacties van werknemers op organisatieveranderingen: een managementperspectief. *Tijdschrift voor HRM*, *4*, 72–95. Geraadpleegd van https://tijdschriftvoorhrm.nl/reacties-van-werknemers-op-organisatieverandering-een-managementperspectief/

Van den Nieuwenhof, R. (2004). *De taal van verandering* (Dissertatie). Geraadpleegd van https://dare.uva.nl/search?identifier=98e5af9c-e3dd-424d-92ab-31a08a5a2917

Van der Voet, J. (2011). Vier keer verandermanagement in publieke organisaties: Een essay. *Bestuurskunde*, *2011*(2), 95–103. Geraadpleegd van https://tijdschriften-boombestuurskunde-nl.ru.idm.oclc.org/tijdschrift/bk/2011/2/Bk_0927-3387_2011_020_002_012

Van Dijk, G., & Peters, F. (2011). *Organisaties als levende systemen* (56). Geraadpleegd van http://www.gerdavandijk.nl/wp-content/uploads/2015/12/Organisaties-als-levende-systemen.pdf

Van Eetveldt, M. W., & Olsthoorn, P. H. J. (2019, 21 juni). *Strategisch leiderschap in een adaptieve krijgsmacht*. Geraadpleegd op 20 februari 2021, van https://www.militairespectator.nl/thema/leiderschap/artikel/strategisch-leiderschap-een-adaptieve-krijgsmacht

Van Putte, M.C., & Evers, W. (1996). Communicatie rondom het primaire proces: een beschouwing over de kwaliteit van interne communicatie. In Ridder, J.A. & Seisveld, K. (1996). *De kwaliteit van communicatie in organisaties* (pp. 51-63). Amsterdam, Nederland: Otto Cramwinckel Uitgever.

Van Staa, A., & De Vries, K. (2014). Directed content analysis: een meer deductieve dan inductieve aanpak bij kwalitatieve analyse. *KWALON*, *19*(3), 46–54. https://doi.org/10.5553/kwalon/138515352014019003006

Van Vlimmeren, S., & Van Vlimmeren, T. (2013). *Management & Organisatie in Balans – vwo - deel 1 - theorieboek* (7de editie). Roosendaal, Nederland: Uitgeverij van Vlimmeren B.V.

Verandering. (2020). In *Van Dale gratis online woordenboek*. Geraadpleegd van https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/verandering#.YBBJZcVKi3I

Visser, M., Willems, L., & Ribbens, H. (2005). Een kwestie van contact: communicatie en veranderbereidheid. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, *1*, 7–24. Geraadpleegd van https://www.narcis.nl/publication/RecordID/oai%3Arepository.ubn.ru.nl%3A2066%2F46791

Welbourne, T. M. (2014). Change Management Needs a Change. *Employment Relations Today*, *41*(2), 17–23. https://doi.org/10.1002/ert.21449

BIJLAGEN

BIJLAGE A: OVERZICHT RESPONDENTEN

Tabel 5

Respondenten proeftuin DGLC

Nummer	Functie	Relatie tot het project	Datum
1	Projectofficier	Dagelijkse leiding over de verandering	16 december 2020
2	Projectcoördinator	Heeft proeftuin bij DGLC (mede) opgezet, coördineert de verandering	4 november 2020
3	Communicatieadviseur	Regelt de (interne) communicatie over de proeftuin	29 oktober 2020
4	Loopbaanbegeleider	Loopbaangesprekken met de militairen die binnen de proeftuin vallen. Is hierdoor onderdeel van de communicatie.	9 november 2020
5	Korporaal 802 Squadron	Valt binnen de scope van de proeftuin	2 november 2020
6	Korporaal 802 Squadron	Valt binnen de scope van de proeftuin	4 november 2020
7	Korporaal 802 Squadron	Valt binnen de scope van de proeftuin	4 november 2020
8	Korporaal 802 Squadron	Valt binnen de scope van de proeftuin	6 november 2020
9	Korporaal 802 Squadron	Valt binnen de scope van de proeftuin	9 november 2020
10	Korporaal 13e Luchtverdedigingsbatterij	Valt binnen de scope van de proeftuin	13 november 2020
11	Korporaal 13e Luchtverdedigingsbatterij	Valt binnen de scope van de proeftuin	16 november 2020
12	Kanonnier 13e Luchtverdedigingsbatterij	Valt binnen de scope van de proeftuin	17 november 2020
13	Kanonnier 13e Luchtverdedigingsbatterij	Valt binnen de scope van de proeftuin	16 december 2020
14	Kanonnier 13e Luchtverdedigingsbatterij	Valt binnen de scope van de proeftuin	17 december 2020

Tabel 6

Overige persoonlijke communicatie in dit onderzoek

Nummer respondent	Functietitel	Soort communicatie	Datum
15	HR Communicatieadviseur	Interne documenten personeelsmodel, gesprekspartner	16 december 2020

16	Projectofficier	Kennismaking proeftuin DGLC, interne DGLC proeftuindocumenten	9 november 2020
17	Communicatieadviseur	Gesprekspartner, interne documenten over vertrouwen van medewerkers in Defensie	13 maart 2020 en 4 december

BIJLAGE B: INTERVIEWPROTOCOL

Selectie van respondenten

In dit onderzoek is ervoor gekozen om alle betrokken medewerkers en militairen bij de proeftuin te interviewen. Dit houdt in dat zowel proeftuinleidinggevenden als de proeftuinmilitairen zijn geïnterviewd. Daarnaast is de communicatiemedewerker geïnterviewd die verantwoordelijk is voor de communicatie rondom de proeftuin. De proeftuinmilitairen zijn op verzoek van de projectofficier geselecteerd door hun directie leidinggevenden. Hierbij is een selectie gemaakt van een aantal personen die participeren bij de proeftuin, een aantal personen die de gevolgen van de proeftuin ervaren omdat ze ervoor hebben gekozen, een aantal personen die nog met de proeftuin moeten starten en een persoon die juist niet voor de proeftuin heeft gekozen. Daarnaast is tijdens de selectie meegewogen of het militairen betreft die een breed netwerk hebben binnen de eenheid, zodat zij een goed beeld kunnen geven over de percepties die binnen het team leven. De respondenten in de doelgroep zijn ofwel kanonniers of korporaals in de functie luchtverdediger.

Alvorens het interview is gestart heb ik mijzelf geïntroduceerd en het onderzoek en doel daarvan kort toegelicht. Daarnaast is aangegeven waar de resultaten voor gebruikt worden en verteld wie het uiteindelijke onderzoek zal gaan lezen. Vervolgens is gevraagd of het interview opgenomen mocht worden.

Vragenlijst proeftuinmilitairen

Algemene vragen

- Zou u kort kunnen vertellen wat uw naam is en uw functie is
- En op welke manier u betrokken (of niet) bent bij de proeftuin?

Veranderbereidheid
Onzekerheid/druk om te veranderen

- In hoeverre weet u wat de proeftuin bij DGLC precies is? Kunt u dat in uw eigen woorden uitleggen?
    - Wat kunt u vertellen over het Instroom/doorstroom/uitstroom proces?
    - Wat vindt u van de nieuwe manier van instroom (AMO)? Selectiedagen op de kazerne? Dat deze jongens/meiden gelijk een proeftuincontract krijgen?
    - Hoe bent u op de hoogte gebracht dat de proeftuin er aan kwam?
    - Wanneer bent u op de hoogte gebracht van de proeftuinen? Was dit voordat deze officieel startte (sept 2019)? Of daarna? Wat vond u daarvan?
    - Heeft u het gevoel dat wat de proeftuin precies is u goed genoeg is duidelijk gemaakt door uw leidinggevende/loopbaanbegeleider?
- Waarom denkt u dat de proeftuin er is gekomen? Waarom was dit noodzakelijk denkt u?
    - Is deze noodzaak voor verandering ook duidelijk gemaakt door uw leidinggevende? Of in het gesprek met de loopbaanbegeleider als u dit heeft gehad?
    - Denkt u dat DGLC hier zelf voor heeft gekozen of denkt u dat het vanuit de Defensietop is besloten?
    - In hoeverre ervaart u druk om mee te gaan in het proeftuincontract?
- Bent u op de hoogte van de actuele ontwikkelingen van de proeftuin? Waarom wel/niet?

    - Als u de ontwikkelingen wel zou willen volgen, op wat voor manier zijn deze dan toegankelijk? Krijgt u soms updates van bijvoorbeeld gevulde vacatures van uw leidinggevende of moet u er zelf actief naar op zoek?
    - Zou u deze ontwikkelingen wel willen volgen? Zo ja, op wat voor manier zou u deze het liefst willen ontvangen?

Gevolgen
- Welke gevolgen heeft de proeftuin/proeftuincontract voor u?
    - Hoe wist u wat de gevolgen waren voor deze verandering? Hoe is dat gecommuniceerd?
    - Was de communicatie helder/duidelijk genoeg voor u?
    - Salaris: hoe denkt u erover dat nieuwe rekruten hoger kunnen instappen? Wist u dit? Wisten u collega's dat?
- Denkt u dat de proeftuin van invloed/gevolgen heeft voor op uw eenheid? Op wat voor manier? Ziet u dit als negatief of positief?

Houding van anderen
- Hoe werd op de proeftuin gereageerd binnen uw eenheid? Hoort u vooral positieve of negatieve geluiden?
- Waarom wordt er op deze manier op gereageerd? Waar komen deze positieve/negatieve geluiden vandaan?

Participatie
- Heeft u enige vorm van inspraak in de proeftuin (in hoe het vormgegeven zou moeten zijn, hoe het zou moeten verlopen)?
- Zou u inspraak willen hebben in hoe de proeftuin verloopt? Waarom wel/niet?
    - Als u inspraak zou willen hebben, op wat voor manier zou u dat het liefst doen?

Communicatie
- Heeft u het gevoel dat wat er over de proeftuin wordt gecommuniceerd het complete plaatje is/waarheid is? Of heeft u het gevoel dat er bijvoorbeeld wellicht bepaalde negatieve of positieve aspecten zijn weggelaten?
- Omdat de veranderingen binnen de proeftuin ook van invloed zijn op u, heeft u het gevoel dat de communicatie persoonlijk is gemaakt voor u?
- Heeft u de Peelmail gezien? / Gelezen? Waarom niet? Zo ja: Wat vond u daarvan? Kende u deze informatie al?

Vragenlijst projectofficier en projectcoördinator

Algemene vragen
- Zou u als eerst kort kunnen vertellen hoe u betrokken bent bij de proeftuinen?
- Bent u vanaf het begin van de proeftuinen erbij betrokken geweest?

Inhoud proeftuin DGLC
- Wat houdt de proeftuin precies in?
    - Wat is de verandering voor bestaande eenheden? / Voor nieuwkomers?
    - Zijn er verschillen tussen contracten die zijn aangeboden?
    - Heeft u een het idee dat de meeste van deze militairen kiezen voor dit contract?
    - Waren de loopbaangesprekken eenmalig of zijn er ook vervolggesprekken geweest?

- Waar lag het initiatief voor het doen van deze proeftuin? Komt de beslissing voor de proeftuin vanuit defensietop of commandant DGLC? Hoe is dat gegaan?
- In hoeverre heeft DGLC zelf kunnen beslissen over de inhoud van de proeftuin?
    - In hoeverre is ervan uit bovenaf (HDP) besloten hoe de proeftuin vormgegeven moet worden?
    - Weet u of er vanuit HDP of waarschijnlijk zelfs DCo [directie communicatie] richtlijnen zijn gegeven over de communicatie rondom de proeftuinen?
- Is er een samenwerking met de andere proeftuinen? Oirschot en Volkel?
    - In hoeverre komen die proeftuinen overeen met DGLC?
    - Wordt er overlegd over de communicatie?

Communicatie
- Op welke manier (middelen) zijn de bestaande eenheden op de hoogte gebracht van de proeftuinen?
    - Hoe reageren militairen over het algemeen op lijncommunicatie? Positieve of negatieve geluiden?
    - Hoe denkt u dat out-scope militairen zich voelen over de proeftuin? Voelen zij zich buitengesloten?
    - Op welke manier krijgen out-scope militairen mee wat er in de proeftuinen gebeurt?
    - Welke functies zijn dit? Zijn het directe collega's van de in-scope militairen?
- Welke manier van communicatie denkt u dat het beste is voor de in-scope/out-scope militairen?

Vragenlijst communicatieadviseur

Algemene vragen

1. Zou u als eerst kort kunnen vertellen hoe u betrokken bent bij de proeftuinen?

Communicatie bij DGLC
- Hoe gaat de communicatie-afdeling van DGLC te werk? → Hoeveel communicatiemedewerkers zijn er? Heeft ieder bepaalde dossiers of worden dingen vaak samen opgepakt?
- Hoe worden veranderingen (normaliter) binnen de eenheid gecommuniceerd?
    - Wordt er een communicatieplan gemaakt?
- Is er binnen DGLC specifieke aandacht naar interne communicatie naar militairen toe?
    - Zijn hier bepaalde protocollen voor geschreven?
- Welke communicatiemiddelen worden er binnen DGLC ingezet als het gaat om interne communicatie (naar militairen toe)?
- Worden er voor grote veranderingen, zoals nu bij het HR-model (proeftuinen) vanuit Den Haag/DCo [directie communicatie] bepaalde richtlijnen meegegeven voor de communicatie of bepalen jullie grotendeels zelf hoe de communicatie rondom de proeftuinen vormgegeven wordt? (Als dit voor interne communicatie er niet is, is het er dan wel voor externe?)

Communicatie bij de proeftuin
- Hoe is de (interne) communicatie rondom de proeftuinen vormgegeven?
    - Wanneer zijn de militairen (bestaande eenheden) op de hoogte gebracht van de proeftuinen?
    - Welke middelen zijn ingezet → welk middel is voor wie toegankelijk?

    - Is de communicatie over de proeftuinen een continu proces of wordt alleen gecommuniceerd als er iets ‘gebeurt’?
- Bent u tevreden over de interne communicatie van de proeftuinen? Zo ja/nee, waarom?