

BESLISSEN IN DE STAF, BOUWEN AAN TOEKOMST?

Onderzoek naar de invloeden van de sociale structuren gecreëerd door individuen op de output en doel(en) van de afdeling Bestuursondersteuning van Staf Commando Landstrijdkrachten

Staf Commando Landstrijdkrachten
Afdeling Bestuursondersteuning
Drs. Luitenant-kolonel Ludy A. de Vos
Drs. Lilian M. Camerik

Luitenant-generaal Knoopkazerne
Mineurslaan 500
3509 AA Utrecht

Universiteit Twente
Faculteit Management en Bestuur
Prof. Dr. Nico P. Mol
Dr. Ir. Klaasjan Visscher

Capitool 15
7521 PL Enschede

Student:
Henriëke van den Berg
Bachelor Bedrijfskunde

s0087068
henriekvdberg@gmail.com

Bachelorthesis Bedrijfskunde
September 2009 t/m Januari 2010

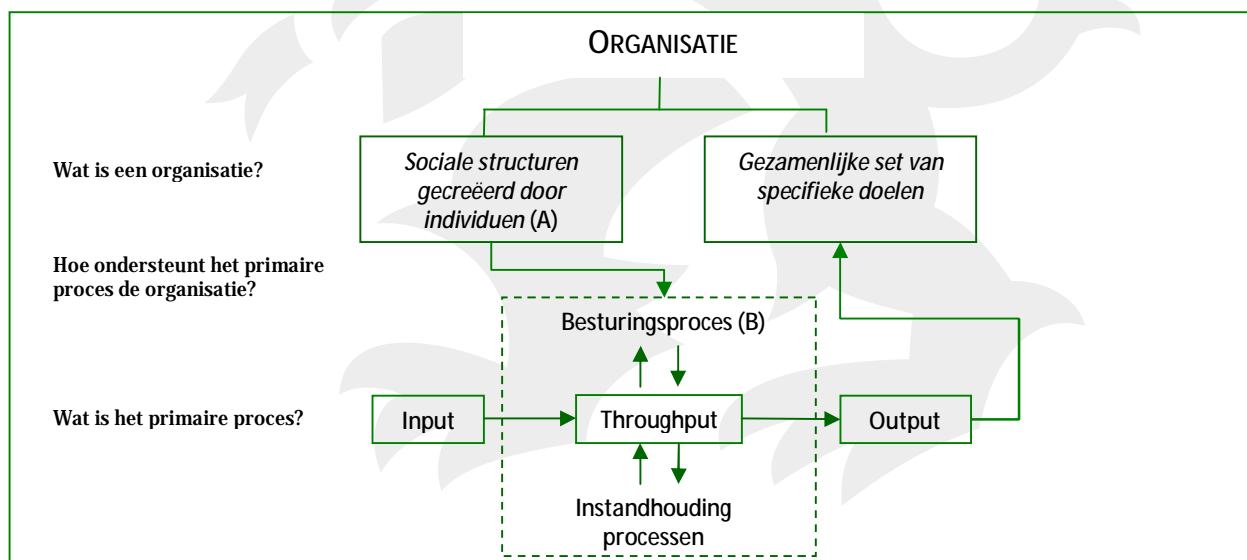
MANAGEMENT SAMENVATTING

Afdeling Bestuursondersteuning van Staf CLAS heeft te maken met een hoge werkdruk waarbij onduidelijk is of de juiste taken worden uitgevoerd ter advisering van de Commandant der Landstrijdkrachten als autoriteit Landoptreden. Binnen het onderzoek is er onderscheid gemaakt tussen twee elementen van een organisatie, namelijk de 'sociale structuren gecreëerd door individuen' en de 'gezamenlijke set van specifieke doelen'.

Doelen worden bereikt door het realiseren van output via het primaire proces van een organisatie. De throughput – de transformatie van de input naar de output – wordt beïnvloedt via verschillende abstractieniveaus: door de sociale structuren (A) en (de beleidsuitvoering in) het besturingsproces (B). Beide elementen hebben specifieke karakteristieken die resulteren in enkele negatieve invloeden op de output en doelen van een organisatie. Bij Bestuursondersteuning zijn de volgende knelpunten geïdentificeerd: a. tijdsdruk, b. hoge autonomie i.c.m. de directe lijn met hoger management, c. minder beheersing over werkcondities door ad hoc taken, d. afwezigheid van specifieke, individuele outputdoelen, e. wederzijdse afhankelijkheid en f. afwezigheid systematische, consistente protocollen, g. Defensiestaf maakt geen 'hapklaar' beleid, h. minder voorspelbaar handelen door onduidelijke scheiding taken, i. onvoldoende contactmomenten met de leidinggevenden.

Op basis van deze knelpunten wordt het volgende geadviseerd:

- Managementomgeving verantwoordelijk houden voor een duidelijke scheiding van taken waarbij capaciteit vrij moet worden gemaakt voor het vertalen van het Defensiebeleid.
- Invoeren van een regierol binnen Bestuursondersteuning die het informele leren en voldoende contactmomenten met de leidinggevende behartigt middels werkprotocollen. En die daarnaast inzicht heeft op de continuïteit binnen de afdeling door een personeelsbeleid met een planning en inwerkprocedure.



INHOUDSOPGAVE

VOORPAGINA	I
MANAGEMENT SAMENVATTING	II
INHOUDSOPGAVE	III
DANKWOORD	VI
VOORWOORD	VII
1. INLEIDING	1
1.1. Case introductie	1
1.1.1. Ministerie van Defensie en het Commando Landstrijdkrachten	1
1.1.2. Staf CLAS: afdeling Bestuursondersteuning	2
1.1.3. Reorganisatie niet-operationele staven	3
1.2. Relevantie van het onderzoek	5
1.2.1. Doel van het onderzoek	5
1.2.2. Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	6
1.3. De onderzoeksvraag	6
1.3.1. Probleemstelling	6
1.3.2. Vraagstelling	7
2. THEORETISCHE VERKENNING	8
2.1. Organisatie	8
2.1.1. Definitie organisatie	8
2.2. Karakteristieken van sociale structuren gecreëerd door individuen	8
2.2.1. Beperkte rationaliteit	8
2.2.2. Professionele intellect	9
2.2.3. Beheersing op basis van output	9
2.2.4. Functieontwerp	10
2.2.5. Leren on-the-job	11
2.3. Realisering van de gezamenlijke set van specifieke doelen	12
2.3.1. Het primaire proces	12
2.3.2. Beleidsuitvoering als een besturingsproces	12
2.4. Theoretisch kader	14
2.4.1. Toelichting	14

3. ONDERZOEKSONTWERP	17
3.1. Onderzoekscontext	17
3.1.1. Opzoek naar 'de' werkelijkheid en de methode	17
3.1.2. Invloeden van de onderzoeker en de organisatie	17
3.2. Technieken	18
3.2.1. Validiteit en betrouwbaarheid	18
3.2.2. Observeren	18
3.2.3. Interviews	19
4. RESULTATEN	21
4.1. Personele middelen	21
4.1.1. Beperkt rationeel	21
4.1.2. Beheersing van het professioneel intellect	21
4.2. HR beleid	24
4.2.1. Functieontwerp	24
4.2.2. Leren on-the-job	25
4.3. Besturing en beleidsuitvoering	27
4.3.1. Organisatie-inrichting/programming	27
4.3.2. Bekwaam en kundig personeel	28
4.3.3. Ambtelijke bureaucratische stijl	29
4.4. In de praktijk	30
4.4.1. Interne regierol	30
4.4.2. Plenair overleg	31
5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	33
5.1. Conclusies	33
5.1.1. Invloeden van het personeel(sbeleid)	33
5.1.2. Invloeden van de manier van besturing dan wel beleidsuitvoering	34
5.2. Aanbevelingen	35
5.3. Discussie	36
5.4. Verder onderzoek	36
5.4.1. Organisatieniveau	36
5.4.2. Wetenschappelijk niveau	36

6. REFERENTIES	38
6.1. Literatuur	38
6.2. Documenten	39
6.3. Websites	40
6.4. Afbeeldingen	40
6.5. Figuren	40
6.6. Tabellen	40
7. BIJLAGE	41
Appendix A: Organogrammen	42
Appendix B: Proces georiënteerd model	43
Appendix C: Defensieproces als waardeketen	44
Appendix D: Aantal geïnterviewden per rang	45
Appendix E: Dossieroverzicht in Excel	47
Appendix F: Begrippenlijst	48
Appendix G: Reflectie	50
Appendix H: Planning	53

DANKWOORD

Iedereen kent de ‘to-do list’ van het leven: de aantal dingen die je sowieso nog een keer wilt doen. Voor mij was één van die dingen; ‘iets’ doen bij of voor de Landmacht. Deze stage zorgt er niet alleen voor dat ik het kan afvinken op mijn lijstje, maar dat ik ook kan terugblikken op een super leerzame en mooie tijd bij de Landmacht.

Ludy en Lilian, beiden wil ik jullie bedanken voor het meedenken, het motiveren en stimuleren tijdens het onderzoek. Ludy, jouw inzichten over de organisatie, het onderzoeksproces, maar ook over het individu hebben mijn blikveld vergroot en verdiept. Met geduld, tips en inspiratie heb je heel fijne begeleiding gegeven. Lilian, de gesprekken die wij gevoerd hebben, waren voor mij zeer prettig, bevestigend en leerzaam. En het is ook fijn om de burger en moderne vrouw (ja) te vinden in een militaire organisatie.

Deze stage is zo leuk geworden door de mensen om mij heen. Hiervoor wil ik de hele afdeling bedanken! Verscheidene persoonlijkheden met verschillende ervaringen en meningen, die mij zoveel bijzondere dingen hebben verteld of geleerd. De hoeveelheid humor die in de afdeling aanwezig is, maakt elke keer weer een glimlach op mijn gezicht. Ook mijn bureaugenootjes, Peter & Tabe, hebben hier veel aan bijgedragen. Humor en een goed gesprek heb ik er altijd kunnen vinden!

Mijn onderzoek is mogelijk geweest door de grote bereidheid en openheid van alle informanten. Ik heb gepassioneerde mensen gesproken en ideeën uitgewisseld over het CLAS, BV Nederland, maar ook over individuele keuzes, geluk en de mens. In het CLAS huizen vele gemotiveerde werknemers, wat het zo interessant maakt bij deze organisatie stage te lopen. Iedereen die ik heb gesproken, heeft hart voor de zaak.

De samenwerking in de afdeling is groot en zo heb ik ook, naast mijn begeleiders, kritische denkers en ‘tegenlezers’ gevonden. Peter & Johan, bedankt voor jullie input.

Daarnaast wil ik mijn UT-begeleiders bedanken. Nadat ik mijn verslag had afgerond bij het CLAS, was er nog één gesprek nodig met mijn begeleiders. Toen vond ik hen helaas niet zo enthousiast als ik zelf was. Het zette me aan tot een extra verbeteringslag die volgens mij ook echt heeft bijgedragen aan de kwaliteit van het onderzoek. Bedankt voor het begeleiden en aanzetten tot die extra stap.

Mijn enthousiasme heb ik vaak gevraagd en ongevraagd gedeeld met mijn familie. Mijn ouders heb ik zo ver gekregen dat ze het debat (n.a.v. het rapport van commissie Davids) tot drie uur ‘s nachts gevolgd hebben.

Hetzelfde geldt voor Arthur, die zowel mijn spraakwatervallen als nadenkend zwijgen de hele periode doorstaan heeft.

Ik blik met een heel goede herinnering terug op deze stageperiode, maar ben nog blijer met de langere stageperiode die mij ook bij Bestuursondersteuning te wachten staat. Bedankt allemaal!!

Henrieke van den Berg
Wezep, 10 maart 2010

VOORWOORD

Mijn Bachelor Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente, sluit ik af met een stage van vijf maanden bij de Koninklijke Landmacht. Vanaf september 2009 ben ik fulltime aan de slag gegaan met mijn onderzoek bij de afdeling Bestuursondersteuning van staf CLAS (Commando Landstrijdkrachten¹).

Deze fase staat niet alleen garant voor een intense kennismaking met het onderzoeksproces, maar geeft ook een kans een organisatie van binnenuit te leren kennen. Ondanks mijn vroege interesse in de Koninklijke Landmacht maakte mijn opleidingskeuzes het nog niet mogelijk concreet contact te zoeken. De keuze was dus ook snel gemaakt toen ik een opdrachtgever zocht voor mijn Bachelorthesis.

Afdeling Bestuursondersteuning had de vraag *“doen we de dingen goed en doen we de goede dingen?”* verwerkt in een stagebehoefte. Dit onderzoek betrof een grootte van een half jaar (masterthesis), maar tijdens ons eerste kennismakingsgesprek werd duidelijk dat een deel van het onderzoek door mij opgevangen kon worden. Deze bachelorthesis dient daarom ook als een verkennend vooronderzoek.

Eén van de toonaangevende documenten binnen het CLAS is *“Beslissen in het gevecht, bouwen aan veiligheid”*. Dit is een toekomstverkenning verslag van de Commandant der Landstrijdkrachten. Een typisch document waar Bestuursondersteuning zo aan meegewerkt zou kunnen hebben.

Daarom heb ik er ook voor gekozen om dit onderzoek de titel *“Beslissen in de staf, bouwen aan toekomst?”* te geven. Het vraagteken slaat op de discussie over waar in het Ministerie beleid wordt gemaakt. Formeel wordt dit gedaan door de Bestuursstaf, maar in de praktijk wordt dit (deels) door de staven van de operationele commando's opgevangen. Binnen Bestuursondersteuning is er discussie of de staf nou echt beslist of niet; hoe groot de scheiding is tussen de richtinggevende Bestuursstaf en de inrichtende functie van CLAS wat betreft beleid.

Daarnaast, en niet in de laatste plaats, omdat Bestuursondersteuning een bijzondere capaciteit aan mensen heeft, die heel veel betekent voor het CLAS. Deze afdeling stelt elke dag prioriteiten en maakt keuzes om uiteindelijk een goede weg te adviseren voor de toekomst. Zodat de mannen en vrouwen die tijdens operaties en uitzendingen hun werk, waarvoor ze zijn gekomen, goed en veilig kunnen uitvoeren.

¹ Commando Landstrijdkrachten wordt in de volksmond de Koninklijke Landmacht genoemd. Het CLAS is de formele benaming sinds september 2005 (§1.1.1)

1. INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt de 'waaromvraag' van het onderzoek beantwoord. Een eerste introductie van de case is beschreven om een contextueel kader te scheppen. Daarna wordt er in gegaan op de relevantie van het onderzoek. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de onderzoeksvraag.

1.1 CASE INTRODUCTIE

1.1.1 Ministerie van Defensie en het Commando Landstrijdkrachten

Op september 2005 is de structuur binnen Defensie veranderd door één opperbevelhebber aan te stellen, de Commandant der Strijdkrachten (CDS). Deze viersterren generaal geeft leiding aan de operationele commando's (OPCO's), waarvan CLAS² er één is (Organogrammen Defensie en CLAS, oktober 2009). In appendix A staan de organisatiestructuren die de primaire, formele verbindinglijnen tussen Defensie en CLAS entiteiten weergeven. Door het aanstellen van de CDS is de beleidsverantwoording verschoven van de Defensieonderdelen, zoals het CLAS, naar de Defensie bestuursstaf³.

De relaties die ontstaan door bijzondere hoofdtaken⁴, personeelsomvang⁵, organisatiestructuur⁶ en politieke verbondenheid van het Ministerie van Defensie, maken de bedrijfsvoering ingewikkeld. Een overheidsorganisatie, zoals Defensie, moet daarbij financiële verantwoording⁷ afleggen aan de regering en heeft recentelijk met veel bezuinigingen te maken (Vervolgactie BVM 2010, ontvangen 19 oktober 2009). Voor deze bezuinigingen zijn cyclische maatregelen samengesteld die leiden tot een conceptbegroting. Deze begroting, mede door de huidige kredietcrisis, leiden tot versoberingmaatregelen (BVM⁸ 2010). Een voorbeeld hierbij is een reductie in het aantal functies (fte'n).

Het CLAS is verantwoordelijk voor het gereed stellen van "de individuele militairen en eenheden in de breedste zin van het woord" (Communicatie Jaarplan CLAS, januari 2008). De gereedstelling betreft veel verschillende aspecten, zoals opleiding, training, ondersteuning voor, tijdens en na de inzet, instandhouding, voortzettingcapaciteit, personeelsbeheer, nazorg, maar ook professionele verdieping (Communicatie Jaarplan CLAS, januari 2008). De Commandant der Landstrijdkrachten (C-LAS)

² Commando Landstrijdkrachten wordt in de volksmond de Koninklijke Landmacht genoemd. Het CLAS is de formele benaming sinds september 2005.

³ Vandaar dat het CLAS een 'operationeel' commando wordt genoemd; zij schrijft formeel geen beleid.

⁴ Defensie heeft als hoofdtaken:

1) Verdediging van het eigen en bondgenootschappelijke grondgebied, inclusief de Nederlandse Antillen en Aruba.

2) Bescherming en bevordering van de internationale rechtsorde en stabiliteit.

3) Ondersteuning van civiele autoriteiten bij rechtshandhaving, rampenbestrijding en humanitaire hulp, zowel nationaal als internationaal" (Intranet Defensie - Hoofdtaken Defensie, ontvangen op 4 september 2009).

⁵ De personeelsgrootte van Defensie is 68.160 medewerkers (Intranet Defensie - Profiel Defensie, ontvangen op 4 september 2009). Het CLAS telt 26.000 medewerkers (Communicatie Jaarplan CLAS, januari 2008).

⁶ Het CLAS organogram heeft veel weg van de divisiestructuur van Mintzberg (1981).

⁷ Vergelijk bijvoorbeeld de gebudgetteerde ontvangsten, namelijk 15, 8 miljoen Euro met de uitgaven van 1361, 6 miljoen Euro en de verplichtingen van 1336, 6 miljoen Euro in 2010 (Persuittgave van de Rijksbegroting 2010 van Defensie, ontvangen 16 september 2009).

⁸ BVM= Besluitvormingsmemorandum.

treedt daarbij primair op als 'autoriteit Landoptreden' (Beslissen in het gevecht, bouwen aan veiligheid: de ontwikkeling van het landoptreden, december 2008). Dit betekent dat C-LAS een visie ontwikkelt om daarmee de wensen en beperkingen van het CLAS duidelijk te maken voor de beleidsbepaling bij de Defensiestaf.

Het document "Beslissen in het gevecht, bouwen aan veiligheid" is de concrete invulling van de toekomstvisie van C-LAS. Het geeft door het benoemen van huidige ontwikkelingen de gewenste richting aan van het landoptreden⁹. De verwachting is dat potentiële bedreigingen en conflicten zich in mindere mate uiten in oorlogen, maar eerder in politiek instabiele regio's, terrorisme (ook in Westerse landen), digitale onveiligheid en/of grensoverschrijdende criminaliteit (bijvoorbeeld drugshandel of massavernietigingswapens). Een andere ontwikkeling is dat de maatschappij hogere eisen stelt aan Defensie; de uitvoering moet relevant, bruikbaar, efficiënt en te verantwoorden zijn. Dit wordt nog lastiger door de toenemende complexiteit van bedrijfsvoering binnen Defensie. Operaties worden veel vaker *joint, inter-agency of combined*¹⁰ uitgevoerd, waardoor er meer afstemming nodig is. De afgelopen jaren is er door het CLAS veel organisatorische en personele capaciteit gestoken in de Task Forces¹¹. De militaire inzet bij zulke conflicten, zoals in Afghanistan, doorloopt veelal drie fases: interventie-, stabilisatie- en normalisatiefase. Uit ervaring is gebleken dat de stabilisatiefase het belangrijkste, maar ook langste is.

Bovenstaande kenmerken, maatregelen en (inter)nationale ontwikkelingen hebben invloed op de bedrijfsvoering en visie(bepaling) voor het landoptreden.

1.1.2 Staf CLAS: afdeling Bestuursondersteuning

Staf CLAS¹² ondersteunt C-LAS bij zijn commandovoering. Deze staf is onderverdeeld in een Kabinet en een Chef-Staf Groep (CSgp) (appendix A). De CSgp is belast met "*de coördinatie, integratie en prioriteitenstelling*" van werkzaamheden van de hele staf (Chef-Staf Groep CLAS, ontvangen 20 oktober 2009). De afdeling Bestuursondersteuning (BO) is functioneel onder de Chef-Staf Groep belegd. BO is formeel met het onderstaande belast (PTOW Afdeling Bestuursondersteuning, 2004):

1. *"Het ondersteunen van de beleids- en planvorming op het gebied van het landoptreden van Defensie Staf (inclusief internationale samenwerking en gelegenheden).*
2. *Het ontwikkelen, vaststellen en onderhouden van een geïntegreerde visie over het landoptreden.*
3. *Het initiëren, integreren en beoordelen van operationele behoeftestellingen binnen de bandbreedte.*
4. *Het optreden als koppelvlak naar de Bestuursstaf ten aanzien van de organisatie inrichtingsfunctie."*

Deze taken betekenen dat Bestuursondersteuning C-LAS ondersteunt in zijn rol als autoriteit Landoptreden door informatie te verzamelen, analyseren en selecteren (Combinatie PTOW en cRM'n t.b.v.

⁹ Dit document "spreekt" daarom ook namens Luitenant-generaal Bertholee, de C-LAS.

¹⁰ Samenwerken kan op drie niveaus: met krijgsmachtdelen (joint), instanties bijv. andere ministeries (inter-agency) en met andere landen (combined).

¹¹ Bijvoorbeeld de ISAF missies in Afghanistan (2003 tot en met heden) (Bron: Beslissen in het gevecht, bouwen aan veiligheid: de ontwikkeling van het landoptreden, december 2008: 18).

¹² Van ongeveer 500 man.

PRBV, versie 1.0, 2005). Hiermee vervult BO een soort denktankfunctie, het toekomstgerichte denken, voor het CLAS. Enerzijds fungeert BO dus als expertise(advies)afdeling voor het ondersteunen van CLAS, anderzijds oefent ze invloed uit op de inrichting van de bedrijfsvoering. Dit kan door het initiëren of appreciëren van behoeftestellingen¹³ voor de eenheden, maar ook door deel te nemen in de realisatie van een reorganisatieproject¹⁴.

De afdeling Bestuursondersteuning heeft een platte structuur. Er is een afdelingshoofd, een plaatsvervangend hoofd, maar verder geen onderverdeling. Het verschil van werkzaamheden ligt vooral aan de achtergrond, ervaring en specialisatie. Vanwege het internationale karakter is er, naast een IMS-functie¹⁵, ook een Duitse en een Noorse Exchange Officer aanwezig. Zij worden ingezet om de samenwerkingsbanden te onderhouden en versterken. Formeel is BO belegd voor 15 fte, maar in de werkelijkheid is het op dit moment meer (PTOW afdeling Bestuursondersteuning 2009). Daarnaast is de doorstroom ook vrij hoog; de richtlijn van een militaire functie is dan ook maximaal drie jaar. Maar dit komt ook doordat medewerkers tijdens deze functie de middelbare of hogere defensie vorming (MDV en HDV) doen of op uitzending gaan.

De werkdruk kan hoog zijn. Dit komt door tijdsdruk en de hoeveelheid (beleids-)informatie die verwerkt moet worden. Elke medewerker gaat met deze werkdruk anders om. Omdat veel onderwerpen op elkaar ingrijpen en een grote impact kunnen hebben, is het belangrijk elkaar op de hoogte te houden van de ontwikkelingen ((Sub)orgaanomschrijving: afdeling Bestuursondersteuning, 2004). Dit wordt gedaan tijdens een woensdagochtend overleg. Belangrijke ontwikkelingen en onderwerpen, veelal met de term 'dossier' aangeduid, worden dan besproken. Daarnaast is er op maandag een kort agendaoverleg waarbij iedereen zijn of haar weekplanning toelicht.

Deze kenmerken hebben effect op de personeelssamenstelling en –beleid van de afdeling en zijn daardoor relevant voor het onderzoek.

1.1.3 Reorganisatie niet-operationele staven

Recentelijk is er binnen staf CLAS een reorganisatieplan opgezet naar aanleiding van een studie waarin enkele beïnvloedbare knelpunten zijn geïdentificeerd (Nota Reorganisatie niet-operationele staven CLAS, 2009). Deze studie¹⁶, de evaluatie van de oprichting van Staf CLAS van 2005 (§1.1.1), is opgesplitst in een algemeen en een specifiek deel. Uit het algemene deel zijn onder andere de volgende (sub)conclusies gekomen:

¹³ Voor uitleg behoeftestelling zie appendix F.

¹⁴ Bijvoorbeeld de huidige reorganisatie niet-operationele staven CLAS, § 1.1.3

¹⁵ IMS staat voor internationale militaire samenwerking.

¹⁶ Waarbij de doelstellingen waren het onderzoeken van: 1) Het functioneren van Staf CLAS in de context van het besturingsmodel Defensie, 2) De realisatie van de interne (Staf) CLAS reorganisatiedoelstellingen, 3) Effectiviteit en efficiency van de bedrijfsvoering, 4) De rechtpositie van het personeel. Hierbij is doelstelling één niet gehaald, maar de andere wel.

- a. *“De afbakening en limitatieve opsomming van taken en verantwoordelijkheden is onduidelijk. Daarbij hoort het ook onlosmakelijk niet meer doen van activiteiten, waarbij de belegging binnen Defensie verzekerd moet zijn.”*

Door de strikte scheiding sinds 2005 zijn de operationele commando's formeel niet meer verantwoordelijk voor het beleid en beleidsvertaling. Dit wil zeggen dat de Bestuursstaf uitvoerbaar beleid moet opleveren, in de praktijk wordt een deel hiervan uitgewerkt door Staf CLAS.

- b. *“De werklast en bijbehorende werkdruk zijn in delen van de staf te hoog.”*
Staf CLAS voert meer taken uit dan voorzien is in het PTOW¹⁷ en heeft niet voldoende capaciteit om dit op te vangen. Dit komt door a) overgebleven oude taken, b) niet voorziene taken, en c) taken die complexer en omvangrijker zijn geworden.
- c. *“Het BPB¹⁸ proces kan beter en eenvoudiger. De inhoudelijke bijdragen kunnen beter, evenals de integrale afstemming.”*

Twee zaken zijn hier belangrijk; a) stukken zijn inhoudelijk minder diepgaand door de werklast en -druk en b) de beperkte afstemming die bereikt wordt gaat via veel versies, afstemmomenten en coördinatiebehoeften.

Daarnaast is over Bestuursondersteuning geconcludeerd dat:

- a. *“De taken en werkzaamheden van afdeling Bestuursondersteuning een overlap hebben met de afdeling Algemene Ondersteuning (AO). Deze scheiding is zowel binnen de Staf als binnen het CLAS onduidelijk.”*
- b. *“Zowel de taken als de werkwijze van BO wijken af van het oorspronkelijke PTOW. Er wordt ervaren dat BO geen organisatie- inrichtingsfunctie heeft en dat de taken betreffende de behoeftestellingen anders worden ingevuld.”*
- c. *“Door de werklast en de ‘waan van de dag’ komt voor BO het ontwikkelen van een formele geïntegreerde toekomstvisie onder druk te staan.”*

Deze studie is aanleiding geweest om het organieke model binnen staf CLAS aan te passen. Formeel is er nog niet gekozen voor een specifiek reorganisatiemodel, maar in een recente studie wordt het proces georiënteerde model uitgewerkt (Herstructurering staf CLAS: het proces georiënteerd model, juli 2009; Herstructurering staf CLAS: bespreking en analyse modellen, juli 2009). Het organisatieontwerp van het proces georiënteerd model staat in appendix B. In dit model zijn de hoofdprocessen van het CLAS de leidraad en vormen zij in het organogram de vier directies, namelijk personeel, materieel, operaties & training en planning & control. Daarnaast zijn er de ondersteunende eenheden zoals het Kabinet,

¹⁷ PTOW staat voor Plan, Taak, Organisatie, Werkwijze. Een document waarin respectievelijk de het plan, taak, organisatie en werkwijze voor een afdeling of divisie wordt beschreven.

¹⁸ BPB staat voor Beleid, Plannen en Begroten. Dit proces is ontworpen om naar een integrale, defensiebrede besturing te streven, gericht op het bereiken van de doelstellingen en een maximaal inzicht in de samenhang tussen doelen, activiteiten en middelen (Handboek Directie Operationeel Beleid Behoeftestellingen en Plannen: 37).

afdeling Bedrijfsbureau/Bureau Integratie en afdeling Bestuursondersteuning (Herstructurering staf CLAS: het proces georiënteerd model, juli 2009: 1).

Het proces georiënteerde model heeft de voorkeur van Commandant der Landstrijdkrachten omdat:

- het model aansluit bij de waardeketen van Defensie (appendix C);
- het aansluit bij het organisatieontwerp van andere operationele commando's (CZSK, CLSK¹⁹);
- het model het 'nieuwe denken van staf CLAS'²⁰ volgt;
- via dit model de opgelegde reducties van het aantal fte'n het makkelijkst realiseerbaar is;
- de structuur het beste past bij de onderkende primaire processen (Herstructurering staf CLAS: bespreking en analyse modellen, juli 2009).

Het doorvoeren van de reorganisatie niet-operationele staven wordt gecombineerd met de verhuizing naar de Kromhoutkazerne en BVM maatregel 2010²¹. Zulke ontwikkelingen hebben invloed op besturing en beleidsuitvoering van Bestuursondersteuning en worden daarom ook meegenomen als kader waarin dit onderzoek plaatsvindt.

1.2 RELEVANTIE VAN HET ONDERZOEK

1.2.1 Doel van het onderzoek

In de case verkenning (§1.1) komt naar voren dat de afdeling te maken heeft met een hoge werkdruk waarbij onduidelijk is of de juiste taken worden uitgevoerd (ter advisering van C-LAS als autoriteit Landoptreden). In dit onderzoek wordt teruggegaan naar twee essentiële onderdelen van een organisatie, namelijk de 'sociale structuren gecreëerd door individuen' en de 'gezamenlijke set van specifieke doelen' (§2.1.1). Beide onderdelen brengen bepaalde karakteristieken en invloeden met zich mee, wat het primaire proces van een organisatie beïnvloedt (§2.4.1).

Groepen individuen in een organisatie hebben specifieke kenmerken. Deze kenmerken bepalen de wijze waarop de groepen optimaal aangestuurd kunnen worden. Deze sociale structuren beïnvloeden het primaire proces en genereert daarmee output. Deze output ondersteunt idealiter de set van specifieke doelen van de organisatie. Om dit transformatieproces optimaal mogelijk in te richten wordt er gekeken naar de wijze waarop de groep individuen het transformatieproces beïnvloeden. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen de 'sociale structuren', namelijk de personele middelen en Human Resource beleid, en de ondersteuning van de output (en gezamenlijk set van doelen) door het niveau van besturing en beleidsuitvoering.

Door het analyseren van deze twee elementen, de sociale structuren en de wijze waarop de specifieke doelen worden nagestreefd, worden er invloeden geïdentificeerd die nadelig zijn voor het

¹⁹ CZSK = Commando Zeestrijdkrachten; CLSK = Commando Luchtstrijdkrachten.

²⁰ Dit wil zeggen dat de "band met traditionele opvattingen over taken en structuren wordt doorgesneden" (Herstructurering Staf CLAS: bespreking en analyse modellen, juli 2009: 3).

²¹ BVM staat voor Besluitvormingsmemorandum. Deze maatregelen eisen een reductie van het aantal fte.

realiseren van output. Op basis van deze analyse worden aanbevelingen aangedragen waardoor negatieve invloeden verkleind kunnen worden. De afdeling kan daardoor optimaal bijdragen aan de realisatie van output en de gestelde doelen.

Het onderzoek fungeert als een hulpstuk bij de stafbrede reorganisatie (§1.1.3).

1.2.2 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Defensie en daarmee ook de Koninklijke Landmacht zijn organisaties die hun bestaansrecht ontleen aan maatschappelijke belangen. Zoals in de hoofdtaken van Defensie naar voren komt, betreft dit niet alleen verdediging, maar ook bescherming en bevordering van de (internationale) rechtsorde en ondersteuning bij de rechtshandhaving (§1.1.1). Het beleggen van deze formele taken is echter één stap, de werkelijke uitvoering gaat vaak heel anders. Door stil te staan bij de spanningsvelden die bepaalde concepten creëren, zoals het personeel(sbeleid) en de beleidsuitvoering/besturing, komen er negatieve invloeden aan het licht. Door deze te onderkennen en daar consequenties aan te verbinden, kunnen er bewuste keuzes worden gemaakt om deze concepten zo optimaal mogelijk in te richten om de gewenste situatie te bereiken.

Bedrijfswetenschappelijk onderzoek houdt zich bezig met de interne en externe omgeving van een organisatie. Door een afdeling te analyseren, worden de (onbewust) negatieve invloeden van de bedrijfsvoering blootgelegd. Dit verrijkt inzichten over (interne) organisatietheorieën, omdat het samenspel tussen bepaalde organisatiekenmerken en – verschijnselen hierdoor duidelijker wordt en dus beter voorspelbaar is.

1.3 DE ONDERZOEKSVRAAG

1.3.1 Probleemstelling

Binnen staf CLAS en de afdeling Bestuursondersteuning zijn er meer taken belegd dan oorspronkelijk bedoeld. De belegging van deze taken is onduidelijk waardoor er sprake is van overlappende taken (met Algemene Ondersteuning), intensievere taken (behoeftestellingen en schrijven/vertalen van beleid) en beperkte invulling aan taken (inrichtingsfunctie). Dit leidt tot een hoge werkdruk waarbij onduidelijk is of de juiste taken worden uitgevoerd, waardoor aan de primaire taak van BO, het ondersteunen van C-LAS in zijn autoriteit Landoptreden (o.a. denktankfunctie, §1.1.2), beperkte invulling wordt gegeven. Het nadelige gevolg hiervan is dat de werkvloer van het CLAS, de militairen die in extreme omstandigheden moeten opereren, niet optimaal wordt ondersteund.

Om de doelstelling optimaal te ondersteunen, wordt gekeken naar de negatieve invloeden op het transformatieproces (throughput). Hierbij staan twee elementen centraal die uitgewerkt zijn in het personeel(sbeleid) en de beleidsuitvoering dan wel besturing (§1.2.1).

1.3.2 Vraagstelling

Op basis van de doel- en probleemstelling (§1.2.1; §1.3.1) wordt de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Wat zijn de invloeden van de sociale structuren gecreëerd door individuen op de output en doel(en) van de afdeling Bestuursondersteuning van de Staf Commando Landstrijdkrachten?

Hierbij gelden de volgende deelvragen:

- 1.a Wat zijn de kenmerken van het personeel(sbeleid)?
- 1.b Wat zijn de invloeden van het personeels(sbeleid) op het transformatieproces?
- 2.a Wat zijn de kenmerken van de besturing dan wel beleidsuitvoering?
- 2.b Wat zijn de invloeden van de besturing dan wel beleidsuitvoering op het transformatieproces?

2. THEORETISCHE VERKENNING

In dit hoofdstuk worden de wetenschappelijke theorieën verkend onderverdeeld naar twee elementen van de term organisatie, namelijk de 'sociale structuren gecreëerd door individuen' en de 'gezamenlijke set van specifieke doelen'.

2.1 ORGANISATIE

2.1.1 Definitie organisatie

In organisatie-theorieën zijn veel verschillende definities van de term organisatie gebruikt (Scott & Davis, 2007). Een organisatie heeft verschillende belangrijke elementen zoals de omgeving, strategie, doelen, technologie en mensen. Dit onderzoek is intern gericht waardoor de omgeving niet is betrokken bij de definiëring van de term 'organisatie'. Organisaties worden gezien als *"sociale structuren, die gecreëerd zijn door individuen, om een gezamenlijke set van specifieke doelen na te streven."* (Scott & Davis, 2007: 11).

Centraal in deze definiëring staan zowel de individuen als de specifieke doelen. Individuen, arbeidskrachten, onderscheiden zich van andere (materiële) bronnen (Jaffee, 2001). Mensen hebben mentale en fysieke energie, die niet op te slaan is in voorraden. Individuen zijn bewust van hun handelen en daardoor reflectief en reactief (Jaffee, 2001). Hierdoor reageren individuen bijvoorbeeld op organisatieveranderingen (terwijl materiaal dat niet doet).

Organisaties zijn ontworpen om specifieke doelen te bereiken. Om dat zo efficiënt mogelijk te doen, is rationaliteit een belangrijk concept (Scott & Davis, 2007). Rationaliteit wordt bereikt door het scheiden van routinematige activiteiten en door het formaliseren van gedrag (Jaffee, 2001; Scott & Davis, 2007). Dit komt tot uiting in een bureaucratische organisatie, waarbij bijvoorbeeld een gezagshierarchie leidt tot voorspelbaar gedrag (Scott & Davis, 2007).

2.2 KARAKTERISTIEKEN VAN SOCIALE STRUCTUREN GECEEERD DOOR INDIVIDUEN

2.2.1 Beperkte rationaliteit

Individuen baseren hun besluiten op kennis, ervaring en meningen. Hierdoor worden besluiten niet alleen gebaseerd op data (feiten), informatie (data & context), maar ook op kennis. Individuele kennis bestaat uit overtuigingen en waarden, verzameld via ervaringen, communicatie en leermomenten (Hellriegel, Slocum & Woodman, 2001). Besluitvorming is beperkt rationeel omdat mensen niet optimaal een complexe omgeving kunnen analyseren (Simon, 1991). Dit verklaart waarom verschillende individuen andere besluiten maken met dezelfde informatie (Hellriegel et al., 2001). Er wordt naar een bevredigende oplossing gezocht waarbij er kort naar alternatieve oplossingen is gekeken en er inadequate informatie is verzameld over beheersing van externe en interne omgevingsinvloeden (Hellriegel et al., 2001; Pröpper, 1998). De beste oplossing hierbij is een

acceptabele keuze; wat betekent dat de keuze makkelijk te identificeren en bereiken is, minder controversieel en meer veiliger is (Hellriegel et al., 2001). Beperkte rationaliteit sluit goed aan bij de praktijk, omdat het menselijk vermogen om beslissingen te nemen altijd beperkt zal zijn en keuzes onder tijdsdruk en onbeheersbare externe invloeden gemaakt moeten worden. Dit levert echter wel nadelen op omdat individuen hierdoor snellere, korte termijn oplossingen accepteren gebaseerd op incomplete informatie (Jaffee, 2001, Pröpper, 1998).

2.2.2 Professioneel intellect

In het postindustriële tijdperk hangt het succes van een organisatie meer af van de intellectuele en technische eigenschappen dan het fysieke materiaal (Quinn, Anderson & Finkelstein, 1996). Kenmerkend van het intellectuele eigendom, het professionele intellect, is dat het gebruik maakt van kennis die constant wordt vernieuwd (Quinn et al., 1996). Doordat professionals gericht zijn op een continue zoektocht naar nieuwe kennis verschuift de behoefte van bureaucratische naar professionele autonomie. Dit kan leiden tot een potentieel conflict, alleen Hasenfeld (1983) beargumenteert dat beide concepten alternatieve beheersingsmechanismen zijn. Bureaucratisering probeert via taakspecificatie, routine en formalisering van procedures, de stafprestaties te limiteren. Professionalisme beperkt de stafprestaties door het internaliseren van professionele standaarden en normen. De organisatie ontwikkelt hierbij een interne structuur die het werk van de professionals verlicht en tegelijkertijd de administratieve coördinatie behoudt. De kans op een conflict is volgens Hasenfeld (1983) groter als professionals geen macht hebben over hun professionele autonomie en beheersing over hun werkcondities. Dit conflict kan ontstaan door de administratieve autoriteit of door prestige van andere professionals (Hasenfeld, 1983). Effectieve beheersing van deze (potentiële) conflicten is afhankelijk van hoe de stafrollen zijn gespecificeerd; hoe er op de stafprestaties toezicht wordt gehouden; de wijze waarop geëvalueerd wordt; de manier waarop de evaluatie tot beloning en sancties leidt (Hasenfeld, 1983). Hasenfeld (1983) beargumenteert dat effectieve beheersing van professionals wordt gedaan op basis van output.

2.2.3 Beheersing op basis van output

Bij beheersing op basis van output worden directe en indirecte middelen ingezet (Hasenfeld, 1983). Directe middelen zijn bijvoorbeeld sancties/beloningen op basis van evaluaties van de prestaties. Indirecte middelen zijn het rekruteren van experts of bijvoorbeeld coördinatie door feedback. Door het specificeren van de gewenste output en de staf verantwoordelijk te maken voor de output, hoeft de organisatie niet te specificeren wat de aard van de taak zelf is (Hasenfeld, 1983). Onder zulke condities berust de organisatie op het rekruteren van experts. Hierbij is het lastig direct te weten hoe geschikt de persoon is omdat er geen één-op-één relatie bestaat tussen de gestelde

doelen en de kwaliteiten van een persoon (Hasenfeld, 1983). De keuze voor een bepaald individu wordt daardoor veelal op 'credentials' gebaseerd zoals referenties en reputatie.

Een professional wordt gecoördineerd op basis van feedback. Hierbij is het belangrijk dat er consensus bestaat over de gewenste output. Dit wordt bereikt door wederzijdse monitoring en evaluatie. Een voorbeeld hierbij is de matrix structuur; in deze structuur wordt de macht van de lijnstaf gerelativeerd door decentralisatie en een platte organisatiestructuur (Hasenfeld, 1983). Een teamaanpak is echter een beperkt beheersingsmechanisme, omdat de effectiviteit afhangt van de machtrelaties (Hasenfeld, 1983). Dit mechanisme kan ondanks wederzijdse communicatie niet de statusverschillen neutraliseren; de prestigieuze leden domineren in het team. Daarnaast kan strijd tussen professionele medewerkers leiden tot conflict, onenigheid en non-coöperatie.

Directe beheersing op basis van prestatie wordt bereikt door sancties/beloning op basis van evaluatie van output. De stafmedewerker is verantwoordelijk voor specifieke resultaten en wordt beloond op basis van zijn/haar talent om het doel te bereiken met gepast gebruik van de middelen (Hasenfeld, 1983). Het formuleren van acceptabele meetschalen voor deze resultaten is erg lastig omdat de doelen van de output vaag en ambigu zijn (Hasenfeld, 1983).

2.2.4 Functieontwerp

Human Resource Management beleid beïnvloedt de output van de organisatie en heeft lange termijn consequenties (Beer et al., 1984). Ontwikkeld, weloverwogen beleid over het functieontwerp kan bijvoorbeeld de individuele prestaties verhogen. En waardering, training en ontwikkeling stimuleert bijvoorbeeld het aanpassingsvermogen en flexibiliteit van een medewerker, wat positief effect heeft op de kosteneffectiviteit van de organisatie (Legge, 1995). Een gedegen functieontwerp en investeringen in ontwikkeling van het menselijke kapitaal, beïnvloeden dus positief de individuele prestaties en de kosteneffectiviteit. HRM beleid kan dus positieve consequenties hebben voor de optimalisering van de output en dus doelbereiking van de organisatie.

Mensen zijn essentieel in organisaties en daardoor zijn de wijze waarop functies worden ingericht heel belangrijk. Idealiter zorgt een functieontwerp dat de doelen en taken van zowel het individu als organisatie wordt nagestreefd (Hellriegel et al., 2001). Een functieontwerp wordt bepaald door enerzijds de mate waarin een functie relateert aan factoren buiten de werkelijke functie, zoals beloningssystemen, organisatiestructuur, fysieke werkcondities. Anderzijds heeft het te maken met de mate van complexiteit; hoeveel de functie met individuen van verschillende organisatieonderdelen en met verschillende competenties te maken heeft en hoe competent de persoon moet zijn om succesvolle implementatie van het besluit mogelijk te maken.

Baanrotatie, baandiversificatie en baanverrijking hebben invloed op de mate van impact en complexiteit van de functie (Hellriegel et al., 2001). Door werknemers binnen een bepaalde tijd op

verschillende functies en taken te zetten, de *baanrotatie*, verkleint de eentonigheid van een functie. Het functieontwerp wordt daarnaast vormgegeven door de *functiediversificatie*; het aantal verschillende taken die door één werknemer worden uitgevoerd. Het vergroten van de diversiteit, vergroot veelal ook de effectiviteit van de werknemer. Door werknemers een grotere verantwoordelijkheid te geven voor plannen, organiseren, prestatie en evaluatie van hun eigen werk, wordt de functie *verrijkt*.

Een individu heeft bij het vervullen van de taak te maken met *onzekerheid* en *afhankelijkheid*. De onzekerheid kan bijvoorbeeld komen doordat een werknemer niet weet wanneer de input geleverd wordt. Deze taakvariatie is de mate waarin onverwachte en nieuwe gebeurtenissen zich voor doen tijdens het proces (Daft, 1998). Maar ook doordat de werknemer niet weet hoe en wanneer de taak uitgevoerd moet worden. Bij het vervullen van de taak kan de individu afhankelijk zijn van andere werknemers. Hierbij zijn drie relaties te onderkennen; 1) een werknemer kan onafhankelijk van een ander zijn taak vervullen, 2) een werknemer moet eerst zijn taak afronden voordat een andere werknemer er mee aan de slag kan, 3) medewerkers zijn wederzijds afhankelijk van elkaar.

2.2.5 Leren on-the-job

Een continu veranderende omgeving zorgt ervoor dat een organisatie baat heeft bij flexibele, snel lerende werknemers (Marsick, 2006). Continu lerende werknemers zijn daardoor belangrijk voor het competitieve voordeel van een organisatie, waardoor er onder recentelijk meer aandacht wordt geschonken aan het informele leren (Marsick, 2006; Quinn et al., 1996). Informeel leren is niet klassikaal of gestructureerd, het wordt bereikt door het uitvoeren van taken en daarmee via 'trial-and-error' (Marsick, 2006). Informeel leren is een onbewust, inductief proces van actie en reflectie, beïnvloedt door kans en goed geluk, op basis van werk en dagelijkse routine (Marsick, 2006).

De definitie van Marsick (2006) over informeel leren, sluit aan bij de argumentatie van Lloyd (2002) dat leren on-the-job vaak ad hoc en ongestructureerd is. Training wordt veelal ook beperkt door de manager, omdat hij moet balanceren tussen de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de medewerker en de verantwoordelijkheid om de werkzaamheden op tijd af te ronden (Lloyd, 2002). Het beleggen van de 'trainingsverantwoordelijkheid' bij de manager leidt tot een inconsistente aanpak omdat managers hun eigen trainingen, ervaringen en talenten hebben, maar ook door hun werkdruk en specifieke interesses (Lloyd, 2002).

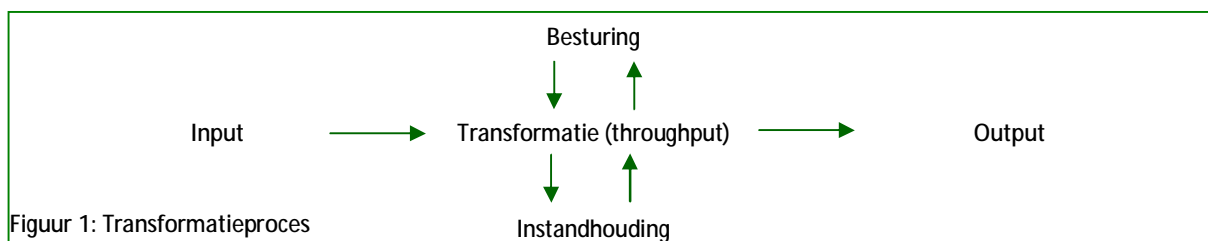
Een kernprobleem bij on-the-job training is het gebrek aan consistente en systematische protocollen en door het feit dat van medewerkers verwacht wordt dat ze op het minst hun normale taken uitvoeren (Lloyd, 2002). Marsick (2006) beargumenteert daarbij dat het inbedden van strategisch leren – als het organisaties helpt proactief te reageren op de omgeving en deze te kunnen beïnvloeden – aan een aantal punten moet voldoen (Marsick, 2006). Het belangrijkste hierbij is het

"*identificeren, waarderen van en onderhandelen over verschillen in aannames, waarden en overtuigingen*" (Marsick, 2006:66). Denk hier bijvoorbeeld aan een eenheid van opvatting over welke doelen er bereikt moeten worden met het team.

2.3 REALISERING VAN DE GEZAMENLIJKE SET VAN SPECIFIEKE DOELEN

2.3.1 Het primaire proces

Verschillende elementen van een organisatie, zoals het personeel, middelen en doelen, zijn weer te geven in processen (Boer & Krabbendam, 1993). Het primaire proces (throughput) richt zich daarbij op het omvormen van de input naar de output (figuur 1). Hierbij zijn twee andere processen te onderscheiden, namelijk instandhoudingprocessen en besturingsprocessen.



Figuur 1: Transformatieproces

~~Het instandhoudingproces is niet primair gericht op de te bereiken doelen, maar op de toekomst van de organisatie (Boer & Krabbendam, 1993). Hierbij gaat het om het ondersteunen van de processen die het primaire proces mogelijk maken. Om de variëteit aan processen te beheersen, worden besturingsprocessen ingezet. Deze processen integreren en initiëren overige processen, zodat de organisatiedoelen gehaald kunnen worden (Boer & Krabbendam, 1993).~~

Er zijn verschillende niveaus van besturing, namelijk strategisch, adaptief en operationeel. *Strategische* besturing zorgt ervoor dat een organisatie in staat is op omgevingsveranderingen te reageren. *Adaptieve* besturing reageert op effecten die bepalend zijn voor de organisatie-inrichting en bij (potentiële) verstoringen in het transformatieproces wordt er *operationele* besturing toegepast (Boer & Krabbendam, 1993).

2.3.2 Beleidsuitvoering als een besturingsproces

Beleidsuitvoering leidt tot beleidsprestaties waarbij tijdens de uitvoering organisatiefunctionarissen worden ingezet (Van de Graaf & Hoppe, 2004). De primaire taak van deze groep is het onderhouden van 'de organisatie als organisatie' (Van de Graaf & Hoppe, 2004). Dit leidt tot enkele organisatie-interne beleidsprestaties, ook wel programmeerprestaties genoemd (Van de Graaf & Hoppe, 2004).

In een bureaucratische organisatie bestaat de operationele dienstverlening uit routinematige werkzaamheden (Van de Graaf & Hoppe, 2004). De dienstverlening is verdeeld in werkeenheden, waardoor het van belang is de juiste eenheden aan elkaar te koppelen om beleidsprestaties te leveren (Van de Graaf & Hoppe, 2004). De organisatiefunctionarissen zorgen er voor dat deze

koppeling plaatsvindt, zij 'programmeren' dat proces. Het inzetten van deze functionarissen moet er voor zorgen dat de doelen van de organisatie, e.g. beleidsdoelen, gehaald worden.

Van de functionaris, de beleidsuitvoerder, wordt verondersteld dat hij zowel bekwaam als kundig is. Bekwame beleidsuitvoerders zijn *"in staat tot ingrijpen in hun omgeving, waarbij hun handelen nimmer een pure reactie is op de omstandigheden"* (Terpstra & Havinga, 1999: 43). De persoon handelt daardoor in beleidsvrijheid en op basis van beleidsbevoegdheid. Daarbij worden uitvoerders als kundig beschouwd waarbij zij zich baseren op dagelijkse (routinematige) en discursieve (reflexieve) kennis (Terpstra & Havinga, 1999). Dit kennisvermogen is echter beperkt doordat de uitvoerders a) de omstandigheden niet kennen, niet gekozen hebben of daarop geen controle kunnen uitvoeren en b) doordat de uitvoerders werken op een specifiek niveau waardoor niet alle consequenties te overzien zijn (Terpstra & Havinga, 1999).

Een beleidsuitvoerder heeft te maken met verschillende besluitvormingsituaties. Besluitvorming gaat over de mate van doelconsensus (wat te bereiken?) en technische kennis (hoe te bereiken?). Deze staan in relatie met onzekerheden over de probleemidentificatie (wat is het probleem?) en de probleemoplossing (hoe kan het probleem worden opgelost?) (Daft, 1998). Een specifieke combinatie tussen deze concepten, zorgt voor een bepaalde wijze van besluitvorming (Daft, 1998). Bij een situatie is bijvoorbeeld de doelconsensus en technische kennis hoog en de onzekerheid over probleem identificatie en -oplossing laag. Denk aan besluitvorming op basis van cijfermatige berekeningen. Bij een andere situatie worden besluiten genomen via onderhandelingen en compromissen of op basis van intuïtie. Als er veel discussie is over de identificatie en oplossingen van het probleem, baseert de organisatie beslissingen op gevoel waarbij veelal geleerd wordt door vallen en opstaan (Daft, 1998).

De wijze waarop beleid wordt uitgevoerd, heeft een aantal nadelige effecten. Terpstra en Havinga (1999) onderkennen vier stijlen van beleidsuitvoering, waaronder de ambtelijk-bureaucratische stijl. Bij deze stijl ligt de oriëntatie op de formele regels en bureaucratische onpartijdigheid waarbij er conform de regels wordt gehandeld (Terpstra & Havinga, 1999). Ambtelijk-bureaucratische beleidsuitvoering leidt tot rationeel handelen waarbij de uitvoering meer uniform, voorspelbaar en controleerbaar wordt (Terpstra & Havinga, 1999). Een nadelig effect hiervan is dat het kan leiden tot *"rigiditeit, formalisme, bureaucratie (in de negatieve zin van het woord), ambtelijke lijntrekkerij en vertraging [...]"* (Terpstra & Havinga, 1999:53). Voorbeelden hierbij zijn onnuttig papierwerk of gebrek aan doelgerichtheid.

2.4 THEORETISCH KADER

2.4.1 Toelichting

Het theoretisch kader (figuur 2) onderscheidt twee elementen van de term organisatie; namelijk de 'sociale structuren die gecreëerd zijn door individuen' en 'de gezamenlijke set van specifieke doelen'. Het model stelt dat outputprestaties leiden tot het vervullen van de set van specifieke doelen. Dit onderzoek vindt plaats op twee verschillende abstractieniveaus: 1) vanuit de term 'sociale structuren gecreëerd door individuen (AI & AII), en 2) vanuit het primaire proces: het besturingsproces (BI & BII).

Centraal in de organisatie staan mensen, waarbij een deel wordt beschouwd als professionele intellecten. Professionele intellecten zijn continu op zoek naar nieuwe kennis. Hierbij is het belangrijk dat zij macht hebben over hun autonomie en hun werkcondities kunnen beheersen. Dit kan echter worden tegengewerkt door de administratieve autoriteit of door prestige binnen het team. De kans op dit conflict kan verkleind worden als de beheersing van het professionele intellect wordt gedaan op basis van output. Coördinatie vindt bijvoorbeeld plaats via feedback en sancties/beloningen op basis van evaluatie van de gerealiseerde output. Hierbij is het belangrijk dat er consensus is over de gewenste output en er acceptabele meetschalen worden geformuleerd. Dit is echter lastig omdat de gewenste doelen vaak ambigu en vaag zijn.

HRM beleid kan positief invloed hebben op de output van een organisatie. Een persoon vervult een functie, waarbij de functie zelf invloed heeft op de persoon. Bepaalde ontwerpen kunnen daarbij leiden tot complexiteit, onzekerheid en afhankelijkheid.

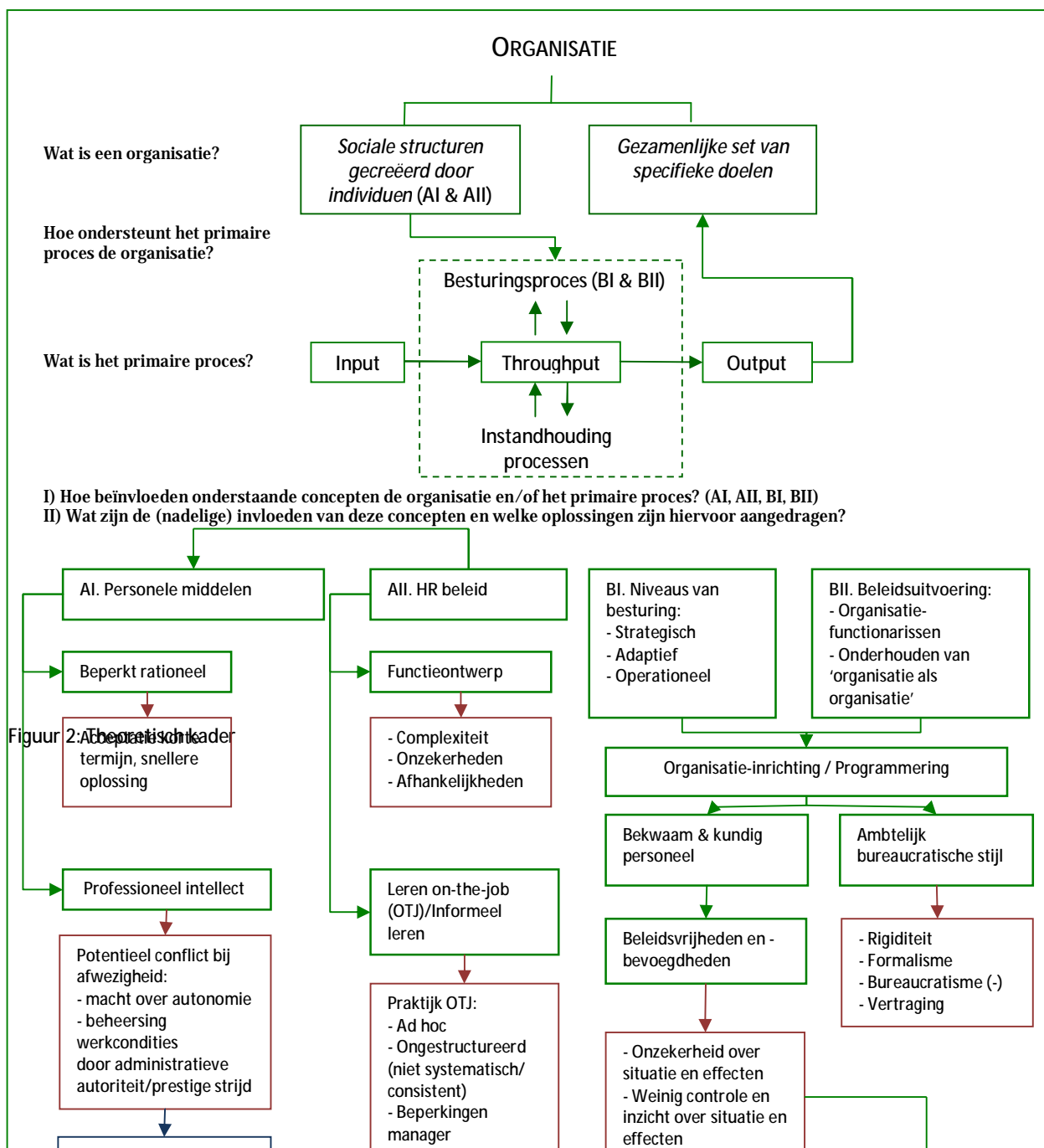
Het ontwikkelen van personeel kan door formeel leren, maar ook door informeel, on-the-job, training. In de praktijk blijkt echter dat dit vaak ad hoc en ongestructureerd is en er (dus) een gebrek is aan consistente, systematische protocollen. Dit kan aangepakt worden door het reserveren van tijd, inbedden van strategisch leren en invoer van protocollen.

Het primaire proces wordt ondersteund door het besturingsproces, dat de integratie en initiatie van de overige bedrijfsprocessen bewerkstelligt. Het adaptieve besturingsniveau staat in dit theoretische kader gelijk aan de 'programmingfunctie' van beleidsfunctionarissen. Beleidsuitvoerders worden als bekwaam en kundig beschouwd, waardoor zij een aantal beleidsvrijheden en -bevoegdheden toegeëigend krijgen. Een nadelige invloeden van de vrij- en bevoegdheden zijn a) gebrekkig inzicht, b) gebrekkige beheersing of c) onzekerheid over de situatie en de effecten van beleidsuitvoering. Hierdoor wordt de besluitvorming moeilijker, waardoor er veel meer beslissingen gebaseerd worden op basis van ervaring, intuïtie en gevoel. Personen die zulke beslissingen moeten nemen, hebben veel baat bij discussie, onderhandeling en het uitwisselen van ideeën.

De initiatie en integratie van processen of wel de programmering ervan wordt uitgevoerd via een ambtelijk bureaucratische stijl waar nadelige effecten aankleven, zoals rigiditeit en formalisme.

De elementen (AI, AII, BI, BII) zijn gerelateerd aan de output van het primaire proces doordat zij effecten hebben op de throughput. Door deze elementen zo optimaal mogelijk in te richten, wordt verwacht dat het besturingsproces beter in staat is processen te initiëren en te integreren. Hierdoor draagt het besturingsproces beter bij aan de transformatie van input naar output en uiteindelijk bij aan het realiseren van de set specifieke doelen.

In figuur 2 worden er kenmerken, negatieve invloeden en oplossingen weergegeven, corresponderend met de kleuren.



3. ONDERZOEKSONTWERP

In dit hoofdstuk wordt gerechtvaardigd 'hoe' het onderzoek uitgevoerd is. Eerst wordt de onderzoekscontext beschreven; er wordt gekeken naar onderzoekshouding en -beperkingen. Daarnaast komen de methoden en technieken aanbod waarbij ingegaan wordt op welke keuzes gemaakt zijn.

3.1 ONDERZOEKSCONTEXT

3.1.1 Opzoek naar 'de' werkelijkheid en de methode

Een belangrijk discussiepunt van sociaalwetenschappelijk onderzoek, is de wijze waarop er tot een bepaald inzicht wordt gekomen (Jonker & Pennink, 2000). Wanneer is een verschijnsel werkelijkheid? Zijn er verschillende werkelijkheden of bestaat de werkelijkheid niet? En dan is nog maar de vraag hoe de werkelijkheid getoetst kan worden. De laatste decennia wordt echter het idee van een absolute waarheid of universele werkelijkheid steeds meer losgelaten (Steiner, 1995).

Binnen het wetenschappelijke onderzoek vertaalt dit zich naar een soort 'grondhouding' waarin de onderzoeker probeert te kijken door de ogen van anderen en op basis van die observaties wetmatigheden probeert te ontdekken (Jonker & Pennink, 2000). Dit onderzoek is gebaseerd op een praktijkprobleem dat plaatsvindt in een weerbarstige omgeving (Jonker & Pennink, 2000). Er wordt *inductief* geredeneerd; op basis van specifieke kenmerken gezocht naar algemene geldigheden (Babbie, 2004). De grondhouding hierin, het *sociaalconstructivisme*, verwacht dat de onderzoeker organisatiekennis ontwikkelt die overeenkomt met de perceptie van de betrokkenen (Jonker & Pennink, 2000). Hierdoor geven de resultaten inzicht over de percepties (constructen van werkelijkheid) van de BO-medewerkers.

Omdat het resultaat een inzicht levert over de praktijk met daarbij een overeengekomen perceptie van de werkelijkheid, is er gekozen voor een kwalitatief, beschrijvend onderzoek (Babbie, 2004; Engeldorp Gastelaars, 2000). Deze methode is gekozen omdat het inzichten kan opleveren die niet opgemerkt worden door een kwantitatieve methode. Hierbij zijn twee technieken gebruikt, namelijk observeren (§3.2.2) en quasigestructureerde interviews (§3.2.3). Het observeren helpt de onderzoeker heel goed bij de beeldvorming en op basis van de observaties is het kernprobleem verder uitgewerkt en zijn er interviews gehouden. Diepte-interviews worden primair gebruikt om individuele percepties weer te geven (Van Engeldorp Gastelaars, 1998). De *unit van analysis*, het onderzochte wat of wie, zijn dus individuen. (Babbie, 2004: 94).

3.1.2 Invloeden van de onderzoeker en de organisatie

Mijn rol is bepalend voor de uitkomsten en resultaten van het onderzoek (Babbie, 2004). Bij de betrokkenen is bekend dat ik een tijdelijke functie (stagiaire) vervul. Doordat er één afdeling wordt onderzocht, richt het onderzoek zich daarbij ook op specifieke functies. Aan de functie zit echter ook

een persoon gebonden, die wellicht hier niet op zit te wachten. Hiervoor is het belangrijk dat er discreet met het onderzoek wordt omgegaan.

Ik bevind mij fulltime op de afdeling, in een kamer met twee andere medewerkers. En daarnaast is er afzonderlijk met BO-medewerkers een kennismakingsgesprek gehouden²². Hierdoor raak ik snel bekend met de groep en zij met mij. Door gezamenlijke lunches, koffiepauzes en overleggen bij te wonen, worden de vertrouwelijke en functionele verbanden in een optimaal tijdsplan opgebouwd. Mijn beeld van de sfeer en werkwijze van de afdeling wordt hierdoor snel gevormd.

Ten tweede is de invloed van de werkomgeving op mijn denken en handelen essentieel (Babbie, 2004). Mijn werkomgeving wordt gekenmerkt door majoors, (luitenant-)kolonels en generaals waardoor de functionele afstand relatief groot is (Clusterindeling BO, versie januari 2009). Militairen in deze rangen draaien al een tijd mee in de organisatie waardoor de organisatiecultuur en -structuur helemaal ingebed is in hun werk- en denkwijze²³. Dit betekent dat ik enerzijds een nieuwe visie kan brengen, maar ook dat ik functioneel minder invloed heb met mijn uitspraken en bevindingen.

Een voordeel van plaatsing bij deze afdeling is dat de toegang tot belangrijke bronnen laagdrempelig is (zowel geschreven als personele bronnen). Door enerzijds uit naam van Bestuursondersteuning te handelen en anderzijds de locatie van BO, is de toegankelijkheid tot het spreken van kolonels en generaals relatief gemakkelijk. Een mogelijk nadeel hierbij is dat medewerkers buiten BO mij 'in een hokje kunnen plaatsen'. Dit kan ik ondervangen door mijn tijdelijke stagiairfunctie te benadrukken.

3.2 TECHNIEKEN

3.2.1 Validiteit en betrouwbaarheid

De manier waarop de technieken worden toegepast, bepaalt de mate van validiteit van het onderzoek. Validiteit geeft een waarde aan de geldigheid van de getrokken conclusies. In dit onderzoek gaat het over de *constructvaliditeit* (Shadish, Cook & Campbell, 2002). Dit type validiteit gaat over de geldigheid van de wijze waarop de constructen gemeten zijn (Shadish et al., 2002).

In onderstaande paragrafen (§3.2.2, §3.2.3) is beschreven hoe per techniek de constructvaliditeit is gewaarborgd. Deze technieken zijn dus gebruikt om betrouwbare, valide uitspraken te kunnen doen op basis van subjectieve waarnemingen en data.

3.2.2 Observeren

Observeren kan via verschillende manier gedaan worden (Van Engeldorp Gastelaars, 1998; Babbie, 2004). In dit onderzoek is deze techniek gebruikt voor de (primaire) beeldvorming, waardoor het veel op interpretatie lijkt. Deze techniek helpt goed om snel grip op de werkelijkheid te krijgen waardoor

²² Zo 'n gesprek duurde vijftien tot dertig minuten. Onderwerpen die aanbod kwamen waren: zijn of haar functie, visies over BO, CLAS en soms zelfs Defensiebreed. Deze gesprekken zijn niet opgenomen omdat het puur ter kennismaking was.

²³ Ander voorbeeld: de jongste medewerker van BO is 32 jaar (Verjaardagen BO leden 2009)

de waarnemingen nauwkeuriger worden (Van Engeldorp Gastelaars, 1998). Uit informele gesprekken is vaak veel relevante informatie te halen over de interne organisatie van een afdeling. Het is echter nadelig voor de constructvaliditeit omdat het gebaseerd is op subjectieve, onneutrale waarneming. De onderzoeker kan hierdoor bepaalde verwachtingen creëren over de gewenste uitkomsten van de interviews (Shadish et al., 2002). Deze bedreiging is ondervangen door (bijna²⁴) iedereen binnen de afdeling te interviewen (appendix D).

3.2.3 Interviews

De geldigheid van de gemeten constructen is gewaarborgd door een aantal zaken. Er is ten eerste gekozen voor een halfgestructureerd interview omdat via deze techniek zowel gericht informatie kan worden gevonden (concrete, voorbereide vragen) als meningen en ervaringen (afwijkingen van het script). Het laat ruimte voor afwijkingen van het interviewprotocol, waardoor de interviewer de vrijheid heeft andere onderwerpen aan te stippen. Het kiezen van de juiste mensen voor een diepte-interview is van essentieel belang (Erlandson, Harris, Skipper & Allen, 1993). Daarom zijn in dit onderzoek de mensen niet primair geselecteerd op basis van hun representatieve kenmerken (respondenten), maar op basis van hun speciale kennis en ervaring (informanten) (Dijkstra & Smit, 2005; Erlandson et al., 1993). De informanten zijn geselecteerd volgens de *meertrapsprocedure*²⁵ (Dijkstra & Smit, 2005: 45; Babbie, 2004). BO-medewerkers zijn benaderd om potentiële 'externe'²⁶ informanten voor te dragen waarnaar er in overleg met het plaatsvervangende hoofd een keuze is gemaakt. In totaal zijn er 26 interviews gehouden. Binnen de afdeling is bijna iedereen²¹ geïnterviewd, waardoor de representativiteit van de data groot is. De representativiteit van de externe interviews is kleiner, omdat dit onderzoek primair intern gericht is. Dit is opgevangen door de spreiding en dus heterogeniteit van de externe informanten groot te houden (appendix D).

Om een goed beeld te krijgen van de interne organisatie zijn eerst de interne interviews gehouden en daarna de externe interviews. De interviews vonden face-to-face plaats op een vertrouwelijke plek²⁷ en duurde gemiddeld zestig tot negentig minuten. Elk interview is opgenomen waarbij in de correspondentie voor aanvang van het interview anonimiteit en vertrouwelijkheid van de gegeven informatie wordt gegarandeerd²⁸. Opmerkelijk hierbij was dat velen het geen probleem vinden om het gesprek op te nemen en de rang te vermelden; de reactie hierop was veelal dat de naam ook wel

²⁴ Er zijn twee personen niet geïnterviewd. Eén omdat hij een speciale entiteit heeft die functioneel onder BO is geplaatst; de tweede persoon is in December voor één maand weer komen werken om daarna de Hogere Defensie Vorming af te maken.

²⁵ Babbie (2004) spreekt van "snowball sampling" (p. 184)

²⁶ "Extern" doelt hierbij op 'buiten BO', wel binnen het Ministerie van Defensie.

²⁷ Zijn of haar eigen kantoorruimte of een ruimte binnen het gebouw waar diegene werkt (veelal de Knoopkazerne in Utrecht). Bij alle gesprekken zijn alleen de geïnterviewde en interviewer (=onderzoeker) aanwezig geweest. Hierdoor kon er vertrouwelijk gesproken worden. Het voordeel van een gereserveerde ruimte is het feit dat er geen afleiding was door andere werknemers die even een vraag hadden of iets dergelijks.

²⁸ Alleen de onderzoeker (=interviewer) heeft toegang tot de opgenomen interviews en interviewverslagen. Er worden geen namen genoemd, hoogstens – na toestemming van de informant – de rang/functie.

vermeld mocht worden. Voorafgaand aan het onderzoek is voorgenomen om het interview op te nemen en volledig uit te typen of een samenvattend verslag te maken als het niet opgenomen kon worden. In de praktijk is gebleken dat het uitwerken van de interviews erg veel tijd kostte. Hierdoor is er besloten per persoon citaten te selecteren bij bepaalde onderwerpen. Dit leverde een kleine tijdswinst op. Het voordeel van opnames en uitgeschreven teksten is dat er minder kans is op belangrijke interpretatiefouten (Van Engeldorp Gastelaars, 1998). De individuele citaten zijn ingedeeld naar ervaringen over de functie en over de afdeling:

1. Functie: a) functieomschrijving, b) aanvang/inwerken functie, c) zelfstandigheid (uitvallen leidinggevende/autonomie/prioriteiten stellen).
2. Afdeling: a) behoefte aan 'regierol', b) plenaire overleggen (maandag- en woensdagochtend), c) samenwerking (achtervangersysteem), d) begeleiding.

Nadelig voor de validiteit is dat er tijdens de interviews sprake is van een "*asymmetrische relatie waarbij de geïnterviewde domineert*" (Van Engeldorp Gastelaars, 1998). Hiermee wordt bedoeld dat de interviewer (nog) ondeskundig is wat betreft het praktische bedrijfsprobleem. De geïnterviewde heeft hierover de juiste kennis en ervaring voor in huis waardoor de interviewer zich afhankelijk opstelt. Vervelende en kritische vragen worden daardoor in mindere mate gesteld. Dit is opgevangen door tijdens interviews continu te zoeken naar nieuwe meningen en dit te toetsen bij andere interviews (Erlandson et al., 1993). Hierdoor wordt de ontwikkelde perceptie constant aangepast en beïnvloed om uiteindelijk een zo zorgvuldig beeld te schetsen (Van Engeldorp Gastelaars, 1998). Deze houding helpt heel goed bij het opbouwen van kennis over de organisatie, waardoor de kennis continu verbreed en verdiept wordt.

De resultaten van dit onderzoek zijn van verschillende bronnen gekomen, er is echter alleen gebruik gemaakt van één soort methode (kwalitatief onderzoek). Dit is nadelig en een beperking voor het onderzoek, omdat de methode hierdoor onderdeel wordt van wat bestudeerd wordt (Shadish et al., 2002).

Alle citaten zijn gecodeerd naar de vier concepten van het theoretisch kader (§2.4.1): AI) personele middelen, AII) HR beleid, BI) niveaus van besturing en BII) beleidsuitvoering. Waarbij A refereert aan 'de sociale structuren gecreëerd door individuen' en B aan de beleidsuitvoering binnen het besturingsproces van het primaire proces. Bij elk concept is dit nader verdeeld naar de (negatieve) invloeden die op basis van de theoretische verkenning geïdentificeerd zijn (§2.4.1).

4. RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven waarbij een terugkoppeling wordt gemaakt naar de theoretische verkenning. Het hoofdstuk is gestructureerd aan de hand van theoretische concepten: personele middelen, HR beleid, niveaus van besturing & beleidsuitvoering.

4.1 PERSONELE MIDDELEN

4.1.1 Beperkt rationeel

Rationeel analyseren wordt beperkt doordat mensen niet in staat zijn een complexe omgeving optimaal, volledig te analyseren. Dit leidt tot het aannemen van een acceptabele keuzes; in de praktijk vaak een korte termijn, snellere oplossing. Dossiers die BO-medewerkers beheren, gaan veelal over langere termijn implementaties (> 1 jaar). Zulke dossiers gaan vele jaren mee, waardoor de behoefte aan een korte termijn oplossing niet of weinig aanwezig is.

“Kijk, de taken die ik nu heb, zijn vijf tot tien jaar. [...] De meeste dingen zijn over vijf jaar.” (Interne informant, junior)

Dossiers worden echter niet alleen door Bestuursondersteuning behandeld, waardoor er behoeftes ontstaan vanuit de omgeving. Van de BO-medewerker wordt verwacht dat voor een deadline bepaalde (inhoudelijke) stappen worden genomen of keuzes worden gemaakt binnen het dossier. Door deze tijdsdruk worden er ondanks de grondige analyses, sneller een keuze gemaakt gebaseerd op onvolledige, inadequate informatie. Medewerkers ervaren daardoor vooral de tijdsdruk als een vijand van de inhoudelijke diepgang en het lange termijn denken:

“Als er iets dringend en belangrijk is zal het dus eerst moeten. En dat betekent dat die dingen [...], dus wel belangrijk maar nu nog niet dringend, nog even moeten wachten. Met als ogenblikkelijk gevolg daarvan dat als je dingen niet dringend maar wel belangrijk vindt en je laat ze lang genoeg liggen [...] dat ze vanzelf een keer komen oppoppen in het vak dringend en belangrijk en dan heb je eigenlijk jezelf een oor aangenaaid. [...] en dan is automatisch de kwaliteit van je product minder.”

(Interne informant, senior)

“De einddatum waarop het een en ander gereed moet zijn, bepaalt natuurlijk de mate van urgentie. Naar mate hij verder weg ligt, wordt hij minder belangrijk.”

(Interne informant, senior)

Het nadelige gevolg is dat medewerkers veel korte termijn deadlines nastreven en geen moment hebben voor een ‘adempauze’ en te kijken naar de langere termijn. Hierdoor leveren medewerkers in op de inhoudelijke diepgang en de denktankfunctie van Bestuursondersteuning. Zoals een informant zei:

“Elke dag sukkel je nu verder van ‘oja, nu komt er een persoon op bezoek’, ‘oja, nu heeft deze persoon een request for information’. Het is zo ad hoc.”

(Interne informant, senior)

4.1.2 Beheersing van het professioneel intellect

Een organisatie is steeds meer afhankelijk van hun intellectuele eigendom. Professionals zijn daarbij continu opzoek naar nieuwe kennis en zijn dus flexibel: ze analyseren snel nieuwe informatie.

Bestuursondersteuning maakt deel uit van het intellectuele eigendom van het CLAS. Een externe informant (I) verwoorde dit zo tegen de interviewer (O):

I: *“En dat zijn de fast balls en die komen bij BO terecht en dat blijft ook zo.”*

O: *“En zou dat ook moeten?”*

I: *“Dat denk ik wel, omdat BO de enige is in de staf die in het denkproces van de baas zit [...]”*

(Externe informant, top management)

Het (hoger) management verwacht dat BO-medewerkers zelfstandig werken, waardoor er ook niet op gespecificeerde taken wordt aangestuurd. Medewerkers genereren output en worden op basis van die prestaties gecoördineerd. Hierdoor ervaren ze een hoge autonomie:

“Ik weet niet wat de formele vrijheid is, maar ik creëer altijd vrijheid. [...] Ik doe vrij veel vanuit mijn eigen initiatief.”

(Interne informant, senior)

“Dat is dat ik inmiddels ruim twintig jaar werkzaam ben [...]. En dus ook, denk ik wel, de scherpte heb op het vakgebied. In ieder geval op delen van het vakgebied. Dat ik zie, dat er ergens op het vakgebied wat gebeurt, dat ik daar de consequenties van kan overzien.”

(Interne informant, senior)

“Ik denk dat die [grote mate van vrijheid binnen het uitvoeren van de taak] voor het grotendeel in worden gegeven door jouw ervaringsopbouw.”

(Interne informant, senior)

De hoge mate van autonomie en de nauwe relatie met de Chef-Staf, de Commandant der Landstrijdkrachten en zijn plaatsvervanger²⁹, heeft echter als effect dat niet snel werkzaamheden worden geweigerd. Functioneren in een afdeling onder toezicht van het hoger management van het CLAS, zorgt ervoor zij een goede indruk kan krijgen van de capaciteiten van een persoon. Met een hogere autonomie is dit nadelig voor de werkdruk, omdat ‘nee-zeggen’ niet veel wordt gedaan. Informanten zeiden:

“Als er taken belegd worden door de Chef-Staf bijvoorbeeld, bij H-BO of bij P-HBO waarvan wij zeggen ‘hee, die hoort daar en daar thuis’ dan moet je hem ook terug durven geven. Het ligt niet in onze aard omdat te doen. Terwijl je dat wel zou moeten doen ter bescherming van jezelf. [...] dan betekent dat je tijd over houdt om de dingen die je moet doen ook goed te doen.”

(Interne informant, senior)

“En dat betekent ook dat hoofd BO in de innercircle rondom CLAS zit, dat zijn mensen die dus veel meer het ‘gevecht’ of het werk van CLAS meeleezen dan een afdeling van een directie dat doet. Het heeft een beetje het risico in zich dat ze te veel hooi op hun vork nemen.”

(Externe informant, top management)

“Ik denk niet dat ik vaak nee hoeft te verkopen, dat gaat ten koste van mijn vrije tijd. [...] Bij mij heeft het te maken met ‘wil ik nee verkopen?’. Als ik me ergens enthousiast bij voel, ik vind het zelf belangrijk, dan doe ik het dus.”

(Externe informant, senior)

²⁹ Bestuursondersteuning heeft het mandaat om rechtstreeks met de C-LAS te spreken.

Het hoger management heeft ook de verwachting dat er snel en adequaat gereageerd wordt op (plotselinge) informatiebehoeften. Door deze tijdsdruk hebben medewerkers minder invloed op hun werkcondities. Informanten geven het zo aan:

“Ik denk dat de tijdsdruk plaatselijk en tijdelijk hoog is en misschien ook wel eens te hoog [...] Ik zie het dan bij een aantal medewerkers. [...] Ik heb wel het gevoel dat mensen balans tussen hun werk en privé houden.”

(Externe informant, top management)

“Dat zijn ineens oppoppende informatiebehoeftes van het hoofd van BO, maar ook van de P-LAS en C-LAS en daar is tenslotte ook waar je voor bent. We heten niet voor niets Bestuursondersteuning.”

(Interne informant, senior)

“We zijn geen acht tot vijf fabriek, waarbij je om vijf voor vijf uitklokt.”

(Interne informant, senior)

Conflicten ontstaan hier dus door prestigegedrag van de professionals (geen nee-zeggen), maar ook door de administratieve autoriteit (verwachtingen van het hoger management). Het voorkomen van deze conflicten wordt gedaan door besturing op basis van output. Een effectieve besturing op output wordt gestimuleerd door a) het rekruteren van experts, b) coördinatie op basis van feedback en c) sancties en beloningen door evaluatie van de output.

Voor Bestuursondersteuning worden werknemers gerekruteerd op basis van behoefte. De pool bestaat uit mensen die door anderen worden aangedragen, maar ook uit mensen die vanuit zichzelf solliciteren. Hierbij geldt dat de persoon beschikbaar moet zijn en een bepaalde expertise heeft:

“Hoofd BO en plaatsvervangend hoofd BO hebben aan mij gevraagd of ik die rol zou willen vervullen. Dat hebben ze gedaan omdat ik bepaalde ervaring heb in de politiek bestuurlijke wereld en dat ik op een soortgelijke functie binnen het CLAS heb gewerkt. En ze zochten heel gericht naar mensen – er waren er twee in de Landmacht die op dat ogenblik die functie zouden kunnen vervullen – en ik was daarvan beschikbaar, dus vandaar dat ze het eerst aan mij hadden gevraagd.”

(Interne informant, senior)

De BO-medewerker is een zelfstandige werknemer die voldoende sturing heeft aan terugkoppeling door de leiding. Binnen BO wordt er gerefereerd aan een ‘regierol’ die onder andere feedback geeft:

“En wat ook goed was is dat ik in die tijd met mijn producten naar hem toe kon gaan en zeg maar die feedback waar we het net over hadden met hem dus kon spiegelen. Van ‘goh ik heb dit geschreven en wat vind je daar nu van?’. En dan zei hij van ‘ik zou dit wat afzwakken of dit zou ik juist versterken’.”

(Interne informant, junior)

Een ander middel voor effectieve besturing op output is die van sancties en beloningen op specifieke doelen. Binnen Bestuursondersteuning zijn er echter alleen globale doelen vastgesteld³⁰. Per medewerker zijn er geen specifieke outputprestaties gedefinieerd voor een bepaalde periode. Dit is ook een van de kritiekpunten van een informant:

³⁰ Dit is gedaan in een Excel document. Hier staan individuele, functionele doelen zoals: ‘Studie Joint Fires’ of ‘Operationeel concept inlichtingenveld gereed’.

“Wat ik hoop dat een goede manier zou zijn is per kwartaal of half jaar afspraken maken met de leidinggevende en daar follow up aangeven. [...] Dan haal je ook meer bevrediging uit je werk [...] en dan kan je ook successen vieren.”

(Interne informant, senior)

4.2 HR BELEID

4.2.1 Functieontwerp

Human Resource beleid kan de output van een organisatie positief beïnvloeden. Het functieontwerp heeft daarbij effect op de complexiteit van een functie. Een functieontwerp betreft de rotatie, diversificatie en verrijking van een baan. Een functieontwerp vraagt verschillende kwaliteiten van een persoon waardoor een baan een uitdaging kan zijn, maar ook voor onzekerheid of afhankelijkheid kan zorgen.

Een militair zit maximaal drie jaar op één functie. Hierdoor is de baanrotatie hoog. Een militair ziet daardoor veel verschillende facetten van een organisatie en behartigt tijdens zijn carrière verschillende (divisie)belangen. Drie jaar is echter nadelig als een militair op een autonome functie komt in een (complexe) stafomgeving en tussendoor formele, fulltime opleidingen volgt.

“[...] in de tijd dat hij echt kan gaan oogsten, gaat hij er weer van door.”

(Externe informant, top management)

“Er was een acuut probleem dat iemand in BO deze rol over moest nemen.”

(Interne informant, senior)

Voor de afdeling heeft dit als nadeel dat het onvoorspelbaar is hoeveel en welke capaciteit en kennis aanwezig is in de afdeling. Doordat die fluctueren is het voor de afdeling moeilijker consistente (kwalitatieve) output te kunnen garanderen.

Het belangrijkste voor een BO-medewerker is het geven van een integraal advies over een bepaald dossier. Dit betekent dat een medewerker in staat is verschillende invloeden en ontwikkelingen mee te nemen in zijn analyse. Een informant zei:

“De kunst is dus om met name integreren van al die dossiers en al die verschillende vakgebieden bij elkaar te brengen.”

(Interne informant, senior)

Elk dossier verschilt inhoudelijk waardoor er ook specifieke dilemma's spelen. Daarnaast kunnen dossiers grote personele of organisatie gevolgen hebben. Per dossier worden er dus verschillende (intellectuele) kwaliteiten aangesproken waardoor de functie divers is:

“Het zijn vaak grote dossiers, dus er is veel geld mee gemoeid. Of het raakt de organisatie heel diep. Het is op veel spelers of actoren van toepassing.”

(Interne informant, junior)

“We zijn meesters in improviseren”

(Interne informant, senior)

Daarnaast hebben de werknemers een grote mate van zelfstandigheid in het plannen van hun eigen werkzaamheden. De hoge tijdsdruk maakt dat BO-medewerkers continu prioriteiten moeten stellen in hun eigen werkzaamheden. Veel van deze keuzes maken ze op basis van gevoel en ervaring en, als het nodig is, in samenspraak met de leidinggevenden. Deze vrijheid zorgt voor functieverrijking.

“Nou, die maak ik op basis van mijn gevoel. [...] Ik probeer dus wel prioriteit te stellen op de belangen die er zijn. [...] Wat lijkt hier de grootste prioriteit te hebben en als ik twijfel verifieer ik dat.”

(Interne informant, senior)

“Er is niemand die tegen je zegt ‘je moet nu links af of je moet nu rechts af’.”

(Interne informant, senior)

Deze vrijheid kan echter ook tot onzekerheid leiden, omdat niet duidelijk is hoe de taak uitgevoerd moet worden. Er wordt echter verwacht van professioneel intellecten dat zij baat hebben bij autonomie en deze onzekerheid dus niet als nadelig ervaren:

“Ik denk ook dat het in de kern mensen zijn die werkdruk nodig hebben.”

(Externe informant, top management)

“Maar momenteel heb ik het erg druk... wel lekker druk hoor.”

(Interne informant, senior)

BO-medewerkers hebben met een tweede onzekerheid te maken en dat is de (wederzijdse) afhankelijkheid van andere medewerkers. Er is vaak niet duidelijk wanneer er input geleverd wordt en Bestuursondersteuning heeft ook met ad hoc werkzaamheden te maken (§4.1.2). Werkzaamheden die voor anderen, e.g. hoger management, prioriteit hebben (door bijvoorbeeld een deadline) zijn vervolgens belangrijker, waardoor het langere termijn denken naar de achtergrond schuift:

“Idealiter zou ik prioriteiten stellen op basis van het gewicht van het dossier. [...] Haaks daarop staat de factor tijd en de factor ‘er is een omgeving die van alles van je wilt’.

(Interne informant, senior)

4.2.2 Leren on the job

Informeel leren leidt tot flexibele, intellectuele werknemers. Informeel leren is echter een proces dat ad hoc en ongestructureerd plaatsvindt. Dit komt door een gebrek aan systematische, consistente protocollen, maar ook door de beperkingen van de manager van de afdeling. Binnen Bestuursondersteuning wordt er veel van elkaar geleerd door samenwerking en het geven van feedback. De medewerkers staan hier ook positief tegenover:

“Collegiaal tegenlezen. Je geeft een ander een stuk en zegt kijk jij er nou eens naar.”

(Interne informant, senior)

“Als ik een stukje schrijf.. ik laat het altijd aan een collega lezen. Nou, die schiet het dan eerst feilloos af. Dan mag ik het nog een keertje herbouwen en vervolgens laat ik het aan plaatsvervangend hoofd BO lezen, die schiet het nog een keertje af en dan komt het terug en dan gaat het naar hoofd BO.”

(Interne informant, junior)

“Het is niet alleen als een stuk klaar is daarin krassen, maar het gaat ook om het onderkennen van elkaars kennis.”

(Interne informant, junior)

“De kracht van de afdeling zit hem in de diversiteit van de mensen en de vaardigheden die de mensen met zich meebrengen. De één zit hier wat dieper in, de ander zit daar wat dieper in en dat helpt ook weer op een bijzondere manier.”

(Interne informant, senior)

De mogelijkheden voor informele training worden verkleind, omdat van de werknemers wordt verwacht dat zij hun werkzaamheden op tijd afronden. Voorheen was er op de afdeling een achtereenvolgende systeem aanwezig waarbij een tweede man een dossier kon overnemen als de dossierbeheerder niet aanwezig was. Het in stand houden van dit systeem werd echter als tijdrovend ervaren, waardoor het systeem verwaterde. Collega's ervaren echter wel dat het systeem nog (informeel) werkt:

“Zo'n achtereenvolgende systeem is er eigenlijk wel. [...] Vaak is er ook wel een verknoping met andere dossiers. [...] maar niet in elk dossier en dan zoek ik naar logica. [...]”

(Interne informant, senior)

Uit deze resultaten blijkt dat er behoefte is aan samenwerking en elkaar ondersteunen bij het uitvoeren van de werkzaamheden, maar dit komt niet voldoende tot uiting omdat medewerkers hier geen tijd vrij voor (kunnen) maken.

Een tweede factor speelt hier een rol, namelijk de leidinggevenden. De leidinggevenden onderkennen ook het belang van samenwerking, maar zij zijn (ook) erg druk met (hun verantwoordelijkheid voor) de te realiseren output. Structurele begeleidingsmomenten worden daarom verzuimd.

“Ik denk dat de bereikbaarheid van de leiding.. dat weet jij inmiddels ook wel, dat is een beetje de frustratie dat ze er nooit zijn. Je hebt ze toch vaak nodig, wat voor een richting, sturing omtrent.”

(Interne informant, junior)

“En een ander zwak punt is beschikbare tijd. Van iedereen en niet van het hoofd in de laatste plaats. Die heeft een agenda die zo ram en ram vol is dat dat nooit goed kan zijn voor de toch wel complexe taak die BO heeft. Jullie hebben zo'n breed palet aan zaken die stuk voor stuk hartstikke relevant zijn voor het CLAS. Er zijn niet of nauwelijks zaken waarvan je zegt 'nou doe daar maar wat minder aan'.”

(Externe informant, top management)

Het inbedden van begeleiding- en trainingsmomenten kan via systematische en consistente protocollen. Bij Bestuursondersteuning wordt er al wel invulling gegeven aan informeel leren, maar is er een gebrek aan protocollen. Een duidelijk voorbeeld is de wijze waarop medewerkers hun functie beginnen:

“Je rolt er vanzelf in. Je neemt over van je voorganger en daarna gaat die trein verder.”

(Interne informant, senior)

“Geen weken, eerder dagen. [...] Je zit met drie zaken: je moet je oude functie overdragen, je voorganger moet zijn nieuwe functie overnemen en daar tussenin moet je hier de overgave/overname uitvoeren.”

(Interne informant, senior)

“Dat ging nogal op een ad hoc basis. [...] Dus is er nou een goede overdracht geweest? Er is geeneens een intakegesprek geweest.”

(Interne informant, senior)

“Dat heeft uiteindelijk wel driekwart jaar geduurd. [...] De bedoeling was dat het kort zou duren. [...] En wat we dus in het begin hebben gedaan is echt een stukje begeleiding, dus we gingen in het begin samen naar bepaalde vergaderingen of bepaalde overleggingen gingen we naar toe. En gaande weg kwam er een scheiding in het pakket, want hij had echt een groot pakket, dat was echt heel zwaar. [...] uiteindelijk is alles bij mij gekomen.”

(Interne informant, senior)

“Die overname is heel slecht gegaan. [...] Mijn oude leidinggevende en nieuwe leidinggevende zijn het niet eens geworden en hebben daardoor geen besluit genomen en daar werd ik de dupe van.”

(Interne informant, senior)

Juist bij de aanvang van de functie, is het voordelig met een standaard protocol in te werken. Medewerkers hebben of wel ervaring met stafprocedures en beleidsmatig werken of juist niet. En vooral voor de laatste groep kunnen deze procedures als rigide overkomen:

“Dat zijn dan toch weer de spoedjes, ondanks het feit dat die ook maanden duren.”

(Interne informant, junior)

“Waar ik richting nodig heb is hoe de dingen staffechnisch gaan, want daar heb ik helemaal geen kaas van gegeten.”

(Interne informant, junior)

“Het is een grote puzzel, staf CLAS.”

(Interne informant, senior)

Het belang van het invoeren van systematische, consistente protocollen wordt ook onderkend:

Maar dan moet er wel een stukje beleid achter zitten, dat moet niet ad hoc zijn. [...] Dan moet je dat in je personele planning mee nemen.[...] Hoofd BO is daar niet van. [...] Ik denk dat Chef-Staf daar een rol in moet spelen, de plaatsvervangende commandant moet daar een rol in spelen en Persco. [...] Ik denk dat daarin geen regie wordt gevoerd.[...] Het is ook belangrijk dat mensen binnen BO dat verantwoordelijkheidsbesef hebben. [...] Hoofd BO kan daar alleen opsturen op het moment dat hij tijdig op de hoogte is van ‘hee, betrokkene is benaderd om..’. [...] Ons systeem staat dat (wisseling individueel afgestemd niet afdelingsbreed) toe.”

(Externe informant, top management)

4.3 BESTURING EN BELEIDSUITVOERING

4.3.1 Organisatie-inrichting/programmering

Bestuursondersteuning bevindt zich op het niveau van adaptieve besturing en houdt zich dus bezig met de effecten op de organisatie-inrichting³¹. Hierbij heeft BO een regierol op de dossiers en streeft hierbij naar integratie ten einde een integraal advies te leveren aan C-LAS als autoriteit Landoptreden:

“BO is degene die de regie heeft op de plannen, de studies. [...] Dat hoeven ze niet allemaal zelf te doen.”

(Externe informant, top management)

“Ik denk absoluut dat bij BO kwaliteit zit om integraal dossiers aan te lopen, het abstractieniveau om verschillende elementen een rol spelen in het oplossen van het probleem [...] dat het juist geïntegreerd wordt aangelopen. De link met de beleidsmakers op het Plein. Ik denk dat dat twee heel typerende krachten van BO zijn.”

(Externe informant, senior)

“Proberen de staf te ondersteunen, proberen de commandant te ondersteunen. Idealiter, qua flexibiliteit en denkcapaciteit om over dingen heen te kijken.”

³¹ In appendix C is het primaire proces van Defensie uitgewerkt in een waardeketen.

(Interne informant, senior)

“De belangrijkste taak vind ik dat wij de oren en ogen van de commandant zijn.”

(Interne informant, senior)

Bestuursondersteuning is onderdeel van een uitvoerend operationeel commando en heeft daardoor te maken met beleidsuitvoering. BO-medewerkers treden daarvoor op als organisatiefunctionarissen, waarbij zij verschillende ontwikkelingen aan elkaar koppelen:

“Dat BO, met name in dossiers en projecten, zit en daarmee een linking pin vormt tussen beleidsontwikkeling naar de bestuursstaf en inbreng naar het CLAS brengt en andersom doorvertalen naar wat we denken van het CLAS.”

(Externe informant, top management)

Hierbij is het contact met Den Haag belangrijk omdat daar de beleidmakers (Defensiestaf) zitten:

“De toekomst van het CLAS wordt in Den Haag gemaakt en dan is het wel handig als je weet hoe daar de hazen rennen.”

(Interne informant, senior)

4.3.2 Bekwaam en kundig personeel

Van beleiduitvoerders wordt verwacht dat ze bekwaam en kundig zijn, hierdoor verkrijgen ze beleidsbevoegdheden en –vrijheden. Door de veranderingen in 2005 is formeel de beleidsbepaling verschoven van de operationele commando's naar de Defensiestaf (§1.1.1). In de praktijk maken zij echter geen 'hapklaar' beleid waardoor het CLAS wordt betrokken in de beleidsbepaling. Dit is voordelig omdat het CLAS meer invloed kan uitoefenen op het beleid. Anderzijds is het nadelig omdat het CLAS, niet-belegde, capaciteit moeten besteden aan beleidsvertaling. Deze verantwoordelijkheid komt deels bij Bestuursondersteuning terecht:

“We maken geen beleid.. nou om de dooie dood wel.”

(Interne informant, senior)

De beleiduitvoerders die dus ook (abstracter) beleid vertalen naar een CLAS beleid, hebben echter een beperkt kennisvermogen. Doordat de vertaling op een specifiek niveau gebeurt, kunnen niet alle consequenties overzien worden. Daarnaast is er weinig invloed op of beheersing over de situaties. Omdat het formele beleid door de Defensiestaf wordt gemaakt, is het voor BO belangrijk om hier goed contact mee te onderhouden (§4.3.1).

Interne informanten geven aan dat zij besluiten maken op basis van kennis, ervaring en vooral gevoel:

“Op gezond verstand. Naar mate je een tijdje meeloopt in het bedrijf kan je ook de urgentie van zaken in schatten.”

(Interne informant, senior)

“ Gevoelsmatig heb ik ongeveer een idee wanneer een product af moet. Dus heb ik voor mezelf ook het idee wanneer ik eraan moet beginnen om het uiteindelijk af te krijgen.”

(Interne informant, junior)

Hieruit blijkt dat BO-medewerkers te maken hebben met a) lage doelconsensus en/of b) lage technische kennis en/of c) hoge onzekerheid over de probleemidentificatie en/of d) hoge

onzekerheid over de probleemoplossing. Dit betekent dat zij veel belang hebben bij discussie, onderhandeling en het uitwisselen van ideeën.

4.3.3 Ambtelijk bureaucratische stijl

Beleidsuitvoering leidt volgens de ambtelijk bureaucratische stijl tot rationeel handelen, waardoor de uitvoering uniform, voorspelbaar en controleerbaar wordt. Er kleven echter ook nadelen aan deze wijze, namelijk rigiditeit, formalisme, bureaucratisme (-) en vertraging van de beleidsuitvoering:

“Maar als ik het nu doe dan is het sneller de deur uit.” (Interne informant, senior)

Eenzijds wordt rigiditeit ervaren, maar er worden ook vraagtekens gezet bij bepaalde werkzaamheden die BO uitvoert. In de interviews en tijdens de teambuilding³² is hier ook veelvuldig over gesproken; medewerkers spreken over een aantal ‘oneigenlijke taken’ van BO:

Ik denk dat de lading voor negentig procent wordt afgedekt. En die andere tien procent zijn zaken waarvan ik persoonlijk vindt dat anderen in die zaken het voortouw moeten nemen. Bijvoorbeeld het schrijven van bepaalde appreciaties van behoeftestellingen.”

(Interne informant, senior)

“De meest oneigenlijke taak van BO is de bandbreedte [...]” (Interne informant, senior)

Het appreciëren van behoeftestellingen uit de bandbreedte (appendix F) wordt beschouwd als een tijdrovende klus. Bestuursondersteuning steekt er meer tijd in, dan het zou willen. Een informant verwoordde dat:

“Kijk, er is afgesproken dat in het behoeftestellingentraject er een appreciatie van BO op moet worden gesteld. [...] Het afvinken of een paraaf zetten, is heel wat anders dan een hele appreciatie schrijven.”

(Interne informant, senior)

Aan de andere kant reageert de afdeling niet helemaal rigide op dit soort taken. Zowel BO als andere afdelingen zijn bereid taken (tijdelijk) over te nemen van anderen als dit qua werkdruk en tijdsdruk beter uitkomt voor de organisatie. Een informant hierover:

“Nee, ik wil het anders stellen. Vermeende oneigenlijke taken die alsnog door iemand van BO worden opgepakt, dat kan, als het op grond van een goede afweging gebeurt. [...] Die flexibiliteit moet je er altijd inhouden. In deze is de wereld ook niet zwart-wit.”

(Interne informant, senior)

Een goed voorbeeld voor BO is de toekomstvisie van C-LAS (verwoord in het document ‘Beslissen in het gevecht, bouwen aan veiligheid’). Dit is toentertijd geschreven door Algemene Ondersteuning, in goed overleg. Het nadeel is echter dat het voor de organisatie CLAS onduidelijk wordt welke afdeling verantwoordelijk is voor welke taken. Een externe informant hierover:

“Dat zijn nou typisch zaken die bij BO moeten liggen. En er zijn argumenten voor waarom AO het heeft opgepakt. Want voor je het weet ligt in onze organisatie, doordat AO in dit geval met iets bezig is, dat gerelateerde onderwerpen, ja, die leg je automatisch bij AO neer. Dat kan nooit de bedoeling zijn want dan ga je AO en BO verwateren.”

(Externe informant, top management)

³² In november 2009 is gedurende drie dagen een teambuilding geweest onder leiding van professionele begeleiders.

Om te voorkomen dat BO-medewerkers meer doen dan oorspronkelijk bedoeld is, is het belangrijk goede werkafspraken te maken. Op basis van deze afspraken kunnen duidelijke keuzes worden gemaakt wat wel of juist niet wordt gedaan door BO. Hierdoor blijft de beleidsuitvoering voorspelbaar en dus ook makkelijker controleerbaar.

4.4 IN DE PRAKTIJK

4.4.1 Interne regierol

Tijdens de interne interviews, maar ook tijdens de teambuilding en informele gesprekken is naar voren gekomen dat er behoefte is aan een 'interne regierol'³³. De persoon die deze rol heeft, houdt de werkdruk in balans, heeft een duidelijk overzicht van wie welke dossiers beheert. Daarnaast heeft hij tijd voor medewerkers als er behoefte is aan feedback. Interne informanten zeiden hierover:

“Met helicopterview binnen de afdeling bewegen waarbij je.. [stilte] ..met handen op de rug en een dikke sigaar in de mond die met regelmaat op alle bureaus binnenloopt. [...] Gewoon even het badwater peilen: hoe ver zijn we, een keer een terugkoppelingetje vragen van dossiers om van de algemene lijn op de hoogte te zijn. En ook bereikbaar te zijn voor vragen.”

(Interne informant, senior)

“In het verleden deden we dat meer. [...] Hij deed inhoudelijk niks aan de dossiers, een paar kleine dingetjes en heb je dus meer de gelegenheid om over de gang te lopen, te helpen, aan te sturen, noem maar op. Maar op dit moment speelt er zoveel dat je die luxe niet meer hebt en die regierol of chef-staf rol komt dan een klein beetje in gedrang. Aan de andere kant, of dat nou zo heel erg is, dat weet ik niet. [...] Het moet niet zo zijn dat het plaatsvervangende hoofd achter die mensen aan moet lopen, en dat is wel vaak de rol van de Chef-Staf (regierol). [...] Ik denk dat het in zo'n stafje als BO niet zo zou moeten zijn. De taakvolwassenheid van onze mensen is vrij hoog, dus die moeten zelf die verantwoordelijkheid aan kunnen door zelf te rapporteren en aan te geven als het verkeerd gaat.”

(Interne informant, senior)

“Ik geloof wel in die rol. Die is absoluut noodzakelijk. [...] dat is dusdanig druk dat het bij gelijkblijvende eisen niet meer in één man te verenigen is. Dat moeten er echt twee zijn en dan moet het naar de plaatsvervanger. En ik denk dat je echt één iemand nodig hebt die de 'samenhang der dingen' kan bekijken, die zelf geen dossiers heeft en bij voorkeur nog meer grijze haren heeft dan ik en die in alle rust kruisverbanden tussen alle dossiers legt.”

(Interne informant, senior)

“Dat betekende dat hij taken verdeelde en dat hij een goed beeld had van de werklust van alle mensen werkzaam binnen de afdeling.[...] Die kijkt wat er aan werk binnenkomt, die bepaalt of wij dat werk aannemen te ja of te nee en vervolgens verdeeld hij dat onder de armen en maakt hij afspraken over een mijlpaal, wanneer hij een moment van terugkoppeling wil hebben, of een moment van voortgang wil hebben.”

(Interne informant, junior)

Uit de interviews blijkt dat er behoefte is aan een interne regierol. Deze rol vervult verschillende behoeften, het is namelijk a) iemand die inhoudelijk en procesmatig overzicht heeft over alle werkzaamheden/dossiers van de hele afdeling en b) het overzicht procesmatig ook beheert en c)

³³ In de citaten wordt ook wel gerefereerd naar een 'Chef-Staf rol'.

iemand die inhoudelijk feedback kan geven op de individuele output of ruimte vrijmaakt bij hoofd BO. Naar aanleiding van de behoefte aan een overzicht van alle dossiers, is er een Excel document gemaakt. In dit document kan iedereen zelf zijn dossiers toevoegen en aanpassen (appendix E). De waarde van dit document bewijst zich echter pas als het periodiek wordt bijgehouden. Daarnaast is een digitaal overzicht een aanvulling, maar geen vervulling van de behoefte aan een regierol.

Bijzonder hierbij is dat er behoefte is aan regie binnen een afdeling van zelfstandige, autonome intellecten. Hier lijkt een paradox in te zitten, maar in de theoretische verkenning komt duidelijk naar voren dat er ruimte belegd moet worden voor discussie, overleg en onderhandeling. Als er wordt gecoördineerd op basis van feedback, moet er consensus zijn over de gewenste output. Als er sancties of beloningen worden uitgedeeld op basis van evaluatie van de prestaties, moet er vooraf acceptabele, meetbare doelen worden gedefinieerd. Maar ook bij het inbedden van strategisch leren moet er onderhandeld worden over verschillen of bij besluitvorming over de doelconsensus, probleemidentificatie, et cetera. De behoefte aan een regierol wordt verklaard door de noodzaak aan plenaire dan wel individuele contactmomenten met het (hoger) management.

4.4.2 Plenair overleg

Elke woensdagochtend is er een plenair afdelingsoverleg dat circa drie a vier uur duurt. Tijdens dit overleg wordt er informatie uitgewisseld over bepaalde dossiers en/of ontwikkelingen. Dit is het enige overleg dat plenair plaatsvindt waardoor het een belangrijk moment is voor groepsdiscussies. Informatie van een individu is voor een ander niet altijd helder omdat het kleine stukjes informatie zijn over een groter, complexer dossier. Recentelijk is dit ondervangen doordat er bij elk overleg iemand ene presentatie geeft over een bepaald dossier. Hierdoor krijgt iedereen in een korte tijd een compleet plaatje van een dossier waardoor er betere discussies plaats kunnen vinden.

“Ik vind het héél goed dat we daar een groot deel van de woensdagochtend voor pakken. Anders krijg je nooit het bredere plaatje [...]. Onderling overleggen, dan is het wel handig om te weten waar iemand mee bezig is. [...] Dat je middels presentaties wat meer richting geeft.”

(Interne informant, junior)

Er zijn ook kritische uitingen over het plenaire moment. Informanten geven aan dat er veel informatie wordt gegeven, maar dat dit niet gericht (of voorbereid) wordt gedaan:

“Het woensdagochtendoverleg heeft te weinig structuur. Het wordt door degene die het voorzit niet of te weinig voorbereid. Daardoor gaat er veel tijd verloten met ditjes en datjes en blijft er weinig tijd over om af en toe eens een onderwerp bij de kop te pakken en uit te discussiëren.”

(Interne informant, senior)

“Jazeker, de vorm waarop de terugkoppeling van de beraden gebeurt zou van mij wat gericht mogen.”

(Interne informant, senior)

Daarnaast worden er geen verslagen van de overleggen gemaakt, waardoor er ook niet teruggekoppeld kan worden naar actiepunten van de vorige vergadering:

“De vorm waarop, ja, [...] ik heb nog geen actiepuntenlijst gezien, het expliciet maken van zaken, tracking en tracing, dat ontbreekt.”

(Interne informant, senior)

5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk is de hoofdvraag beantwoord en aangevuld met aanbevelingen. Daarnaast zijn er discussiepunten besproken en is beschreven welke stappen er in een vervolgonderzoek kunnen worden genomen.

5.1 CONCLUSIES

5.1.1 Invloeden van het personeel(sbeleid)

Het langere termijn denken en inhoudelijk diepgang wordt beperkt door de tijdsdruk die op dossiers staan. Dit is nadelig voor het realiseren van de output omdat er idealiter tijd wordt besteed aan het lange(re) termijn denken, zodat Bestuursondersteuning C-LAS in zijn autoriteit Landoptreden optimaal kan ondersteunen.

Omdat bij Bestuursondersteuning professionele intellecten werken, hebben zij baat bij een hoge autonomie en beheersing van hun werkcondities. Door de hoge autonomie en de directe lijn met (plaatsvervangend) C-LAS en de Chef-Staf is het echter lastig (ad hoc) werkzaamheden van het hoger management te weigeren. Het gevolg hiervan is dat er minder aandacht wordt besteed aan andere dossiers (die op de lange termijn belangrijker kunnen zijn). Daarnaast verkleinen de ad hoc werkzaamheden de invloed op werkcondities. Dat is nadelig voor de professionele intellecten, omdat zij hun werkzaamheden moeten schikken naar hun managementomgeving in plaats van naar hun eigen inzicht en planning.

Professionele intellecten worden optimaal aangestuurd op output. Rekrutering vindt daarom plaats op basis van 'credentials', zoals reputatie en ervaring. Ook bij Bestuursondersteuning worden medewerkers geselecteerd op basis van hun kennis en kunde. Dit wordt echter wel ad hoc gedaan op basis van de behoefte die er dan bestaat bij BO. Aansturing op basis van output wordt idealiter gedaan door coördinatie via feedback en sancties/beloningen via evaluatie van de individuele prestaties. Hierbij is het belangrijk dat er consensus is over de gewenste output en dat er acceptabele en gespecificeerde doelstellingen geformuleerd zijn. Bij Bestuursondersteuning zijn er echter geen specifieke, individuele outputprestaties of doelen gesteld waardoor het niet mogelijk is daarop feedback en sancties of beloningen te geven.

Baanrotatie van een militair is hoog, wat nadelig is bij een autonome functie in een complexe staf- en beleidsomgeving. Als eenmaal de militair gewend is aan deze omgeving, vertrekt hij vaak weer. Hierdoor kan Bestuursondersteuning niet optimaal gebruik maken van de ontwikkelde talenten van de individu. In de functie worden verschillende intellectuele kwaliteiten aangesproken, wat de baan divers maakt. Een BO'er heeft veel eigen verantwoordelijkheden wat leidt tot verrijking van de functie, maar ook tot onzekerheden. De eerste onzekerheid – onduidelijk hoe de taak uitgevoerd moet worden – wordt niet als nadelig beschouwd voor een autonome, zelfstandige medewerker. De

tweede onzekerheid – (wederzijdse) afhankelijkheid van andere medewerkers – wordt wel als nadelig ervaren, omdat de afhankelijkheid vaak leidt tot ad hoc werkzaamheden. Dat verhoogt vervolgens de werkdruk en verkleint de ruimte voor langere termijn denken en inhoudelijke diepgang.

Binnen Bestuursondersteuning wordt er samengewerkt door o.a. het geven van feedback. Aan samenwerking en feedback is ook behoefte omdat medewerkers tijdens de functie kunnen leren en zich kunnen ontwikkelen. Informeel leren wordt beperkt door de verwachting dat werknemers (ten minste) hun normale taken uitvoeren en de leidinggevenden verantwoordelijk zijn voor het leveren van output. Daarnaast zijn er geen systematische, consistente protocollen aanwezig voor het (in)werken bij Bestuursondersteuning.

De bovenstaande negatieve invloeden (a. tijdsdruk, b. hoge autonomie en directe lijn met hoger management, c. minder beheersing over werkcondities door ad hoc taken, d. afwezigheid specifieke, individuele outputdoelen, e. wederzijdse afhankelijkheid en f. afwezigheid systematische, consistente protocollen) zorgen voor een minder optimale output waardoor het doel van Bestuursondersteuning slechter wordt bereikt.

5.1.2 Invloeden van de manier van besturing dan wel beleidsuitvoering

Bestuursondersteuning levert een integraal advies over ontwikkelingen die effect hebben op de organisatie-inrichting van het CLAS. Het integrale advies zorgt voor een koppeling tussen separate ontwikkelingen, ook wel programmeerprestaties genoemd.

Van BO-medewerkers wordt verondersteld dat zij bekwaam en kundig zijn, hierdoor krijgen zij bepaalde beleidsvrijheden en bevoegdheden. Deze verantwoordelijkheden zijn echter vergroot doordat Defensiestaf geen 'hapklaar' beleid maakt. Vrijheden zijn voordelig, maar leveren ook nadelen op omdat beleidsuitvoerders handelen met beperkt kennisvermogen. Contacten met o.a. de Defensiestaf zijn daardoor heel nuttig voor het delen van informatie en ideeën. De beleidsuitvoering gebeurt via de ambtelijk-bureaucratische stijl waardoor het handelen voorspelbaar moet zijn. Dit is echter bij Bestuursondersteuning niet het geval, omdat er in enkele gevallen een onduidelijke scheiding is tussen taken van verschillende afdelingen. Bestuursondersteuning staat daarnaast positief tegenover de invoering van een interne regierol. Dit is te verklaren vanuit de behoefte aan contactmomenten (feedback) vanuit de leidinggevenden.

Negatieve invloeden (g. geen 'hapklaar' beleid, h. minder voorspelbaar handelen door onduidelijke scheiding taken, i. onvoldoende contactmomenten met de leidinggevenden) hebben als effect dat het primaire proces niet optimaal wordt bestuurd waardoor het realiseren van de output lastiger is.

5.2 AANBEVELINGEN

In dit onderzoek is een aantal negatieve invloeden op de output en daarmee de organisatiedoelen geïdentificeerd. Afdeling Bestuursondersteuning heeft met de volgende spanningsvelden te maken:

- a. Tijdsdruk.
- b. Hoge autonomie en directe lijn met hoger management.
- c. Minder beheersing over werkcondities door ad hoc taken.
- d. Afwezigheid specifieke, individuele outputdoelen.
- e. Wederzijdse afhankelijkheid.
- f. Afwezigheid systematische, consistente (in)werkprotocollen.
- g. Geen 'hapklaar' beleid door Defensiestaf.
- h. Minder voorspelbaar handelen door onduidelijke scheiding taken.
- i. Onvoldoende contactmomenten met de leidinggevenden.

Er wordt verondersteld dat Bestuursondersteuning deze spanningsvelden kan verminderen, maar tegelijkertijd is het duidelijk dat niet alleen het handelen van BO resulteert in vermindering in effect van deze negatieve invloeden. De (management)omgeving van Bestuursondersteuning kan hier ook een grote rol in spelen door bijvoorbeeld op lange termijn een duidelijke scheiding van taken tussen afdelingen te hanteren. Ondanks het feit dat bij de operationele commando's formeel geen beleid wordt geschreven, moet er wel capaciteit vrijkomen voor deze belangrijke functie binnen het CLAS. Daarnaast moet zowel binnen BO als in de managementomgeving duidelijk zijn dat hoge autonomie en de directe lijn met de top van het CLAS nadelig kan werken voor het lange termijn denken. Door een duidelijke belegging van taken, hoeven er ook minder 'oneigenlijke' taken worden uitgevoerd. Uit de resultaten is naar voren gekomen dat er ad hoc taken binnen blijven komen en BO dus afhankelijk blijft van andere werknemers/afdelingen. Dit blijft een negatieve invloed houden op de tijdsdruk en werkcondities.

Bestuursondersteuning kan intern beginnen met het verkleinen van de negatieve invloeden door het opstellen van individuele, gespecificeerde doelen. Hierbij kan een (in)werkprotocol helpen door contactmomenten vast te leggen waarin de gewenste outputprestaties worden gespecificeerd en geëvalueerd. Dit protocol behartigt de behoefte van de werknemers om geregeld van de leidinggevenden feedback te krijgen en daardoor informeel te leren. Binnen Bestuursondersteuning is aangegeven dat zij deze spanningsvelden willen oplossen met het beleggen van een interne regierol.

Daarnaast is het voordelig voor de afdeling om een personeelsbeleid te ontwikkelen. Een eerste start hierin is het maken van een personele planning. Door deze planning wordt beter duidelijk wanneer mensen (met specifieke kennis en kunde) weggaan en wanneer er gaten opgevuld moeten worden.

Daarnaast kan een afdelingspersoneelsbeleid zorgen voor een standaard inwerkprocedure waardoor een medewerker sneller praktische en inhoudelijke zaken meekrijgt. Er kan op behoefte van de persoon een coach/begeleider worden aangesteld, maar dit kan ook informeel worden gezocht. De regierol behartigt deze mogelijkheden binnen de afdeling.

5.3 DISCUSSIE

Het onderkennen van de negatieve invloeden op de output en doelen van de afdeling, betekent niet een garantie op vermindering van deze invloeden. Invoering van protocollen en een regierol leidt niet automatisch tot daadwerkelijke uitvoering. Dit heeft te maken met een intern veranderproces, wat (onbewuste) weerstand impliceert.

Daarnaast is er een aantal toekomstige veranderingen opkomst zoals de verhuizing naar de Kromhout (met kantoortuinen) en de oprichting van het PGHK³⁴. Staf CLAS gaat in de Kromhout werken in kantoortuinen, waardoor er heel andere wijzen van samenwerking en leidinggeven (kunnen) komen.

Bij invoering en uitvoering van de aanbevelingen moet er rekening worden gehouden met mogelijke weerstand en de veranderende omstandigheden. Dit kan bijvoorbeeld door de aanbevelingen in stappen door te voeren en evaluatiemomenten in te lassen (waarnaar er eventueel bijgestuurd kan worden).

5.4 VERDER ONDERZOEK

5.4.1 Organisatieniveau

Het invoeren van de aanbevelingen kan leiden tot een nieuw onderzoek waarin gedetailleerder gespecificeerd wordt hoe de veranderingen worden doorgevoerd. Hierbij is het interessant niet alleen te kijken naar de huidige aanbevelingen voor Bestuursondersteuning, maar ook onderzoek te verrichten naar het 'nieuwe werken'. Het CLAS verhuist naar een nieuw gebouw (de Kromhout) waarin ze met kantoortuinen gaan werken. Het 'nieuwe werken' leidt tot andere samenwerkingsvormen. Denk bijvoorbeeld aan vergaderingen op afstand doordat mensen thuiswerken. Hierdoor moet er op een andere manier worden aangestuurd, wellicht wordt het coördineren op output nog belangrijker.

5.4.2 Wetenschappelijk niveau

Op basis van het theoretische kader is er verondersteld dat er directe relaties zijn tussen de verschillende concepten. Er wordt bijvoorbeeld aangenomen dat de output direct aansluit op de gezamenlijke set van specifieke doelen. Zo wordt er ook verondersteld dat de sociale structuren en

³⁴ PGHK = Permanent Gemeenschappelijk Hoofdkwartier.

het besturingsproces (organisatie-inrichting en programmering) directe invloed hebben op de throughput van het primaire proces. In vervolgonderzoek is het interessant een kwantitatieve studie uit te voeren naar deze relaties en de sterkte van bepaalde relaties. Hierdoor is het mogelijk sterkere en zwakkere invloeden te identificeren waardoor er aanbevelingen kunnen worden gegeven op basis van de sterkte van het (negatieve) effect van een invloed (in plaats van een invloed).

6. REFERENTIES

6.1 LITERATUUR

- Babbie, E. (2004). *The practice of social research*. 10^e editie. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Beer, M., Spector B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q. & Walten, R.E. (1984). *Managing human assets*. New York: Free Press. pp. 16- 40.
- Boer, H., Krabbendam, J.J. (1993). *Inleiding organisatiekunde*. Hoofdstuk 10: Processen in organisaties. Universiteit Twente, Enschede.
- Daft, R.L. (1998). *Organizational theory and design*. 6^e editie. International Thomson publishing, Nederlandse uitgave: *Organisatietheorie- en ontwerp*. Academic Service.
- Dijkstra, W., Smit, J.H. (2005). *Onderzoek met vragenlijsten. Een praktische handleiding*. 2^e editie. Amsterdam: VU uitgeverij.
- Engeldorp Gastelaars, Ph. van, (1998). *Theorievorming en methoden van onderzoek binnen de sociale wetenschappen. Een introductie in het doen van onderzoek in bedrijfskundig perspectief*. 2^e editie. Nieuwerkerk aan de IJssel: Service Post.
- Engeldorp Gastelaars, Ph. van, (2000). *Elementen van bedrijfskundig onderzoek*. Nieuwerkerk aan de IJssel: Service Post.
- Erlanson, D.A., Harris, E.L., Skipper, B.L., Allen, S.D. (1993). *Doing naturalistic inquiry. A guide to methods*. Californië: Sage publications.
- Hasenfeld, Y. (1983). *Human service organizations*. Prentice Hall Inc.. New Jersey, pp. 148-176
- Hellriegel, Slocum & Woodman (2001). *Organizational behavior*. 9^e editie. South-Western College Publishing.
- Graaf, H. van de, Hoppe, R., (2004). *Beleid en politiek. Een inleiding tot de beleidswetenschap en de beleidskunde*. 3^e editie. Bussum: Coutinho.
- Jaffee, D. (2001). *Organization theory. Tension and change*. New York: Mc Graw-Hil.,
- Jonker, J., Pennink, B. (2000). *De kern van methodologie. Een inleiding*. Assen: Van Gorcum & Comp.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: rhetorics and realities*. Basingstoke: macmillian. Pp. 62-95.
- Lloyd, C. (2002). *Training and development deficiencies in 'high skill' sectors*. Human resource management journal. Volume 12, nr. 2, pp 64-81.
- Marsick, V. (2006). *Informal strategic learning in the workplace*. In: Streumer, J.N. *Work-related learning*. Dordrecht: Springer. Pp. 51-69.

- Mintzberg, H. (1981). *Organization design: fashion or fit? Because organizations have natural structures, harmony among parts may be the key to organizational success*. Harvard Business Review. Vol. Jan/feb, pp. 103-116.
- Pröpper, I.M.A.M. (1993). *Het besluitvormingsmodel van Simon*. In: Pröpper, I.M.A.M. & Esveldt, K.P. *Inleiding in de organisatietheorie*. 's Gravenhage: VUGA, pp. 125-142.
- Quinn J.B., Anderson, Ph., Finkelstein, S. (1996). *Managing professional intellect: making the most of the best*. Harvard Business Review. Maart-april, pp. 71-80.
- Scott, W. R., Davis, G.F. (2007). *Organizations and organizing. Rational, natural and open system perspectives*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Simon, H.A. (1991). *Rationality and organizational learning*. Organization science. Volume 2, nr.2, februari. pp. 125-134.
- Shadish, W. R., Cook, T.D., Campbell, D.T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for general causal inference*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Steiner, R. (1995). *De filosofie van de vrijheid. Hoofdpijnen van een moderne visie op mens en wereld*. 16^e editie. Vertaald door: Blomaard, P. (1998). Stichting Rudolf Steiner Vertalingen. 2^e editie.
- Terpstra, J., Havinga, T. (1999). *Uitvoering tussen traditie en management. Structuratie en stijlen van beleidsuitvoering*. In: Bakker, W., Waarden, F. van, (1999). *Ruimte rond regels. Stijlen van regulering en beleidsuitvoering vergeleken*. Amsterdam: Uitgeverij Boom. Hoofdstuk 2, pp. 40-67.

6.2 DOCUMENTEN

N.B. "PTOW" staat voor "Plan Taak Organisatie Werkwijze".

Deze documenten zijn verkregen via de server of het intranet (www.intranet.mindf.nl).

- PTOW Afdeling Bestuursondersteuning, 2009.
- Combinatie PTOW en cRM'n t.b.v. PRBV, versie 1.0, 2005.
- (Sub)orgaanomschrijving: afdeling Bestuursondersteuning, 2004.
- Evaluatie oprichting staf CLAS, eindrapport, december 2006.
- Clusterindeling BO, versie januari 2009.
- Beslissen in het gevecht, bouwen aan veiligheid: de ontwikkeling van het landoptreden, december 2008.
- Besturingsmodel, maatregel 13 van de bestuursvernieuwing, 2003.
- Herstructurering staf CLAS: het proces georiënteerd model, juli 2009.
- Herstructurering staf CLAS: bespreking en analyse modellen, juli 2009.
- Invulinstructies PTOW (overzicht/taken/subtaken/rollen en organisatie), 2009.
- Generiek procesmodel Defensie, februari 2004.
- Verjaardagen leden BO, 2009.

- o Organogrammen Defensie en CLAS, oktober 2009.
- o Communicatie Jaarplan CLAS, januari 2008.

6.3 WEBSITES

www.defensie.nl/financieel

- o Persuitgave van de Rijksbegroting 2010 van Defensie, ontvangen 16 september 2009.

www.intranet.mindef.nl

www.ez.nl

6.4 AFBEELDINGEN

Foto voorpagina Beeldbank Defensie, fotonummer: 51591, ontvangen november 2009.

6.5 FIGUREN

<i>Figuur 1</i>	<i>Transformatieproces</i> Boer, H., Krabbendam, J.J. (1993). <i>Inleiding organisatiekunde</i> . Hoofdstuk 10: Processen in organisaties. Universiteit Twente, Enschede.
<i>Figuur 2</i>	<i>Theoretisch kader</i>
<i>Figuur 3</i>	<i>Organogram Commando Landstrijdkrachten</i> http://intranet.mindef.nl/images/organogram_defensie , ontvangen september 2009.
<i>Figuur 4</i>	<i>Organogram Commando der Strijdkrachten</i> Idem figuur 3.
<i>Figuur 5</i>	<i>Organogram Staf Commando Landstrijdkrachten</i> Idem figuur 3.
<i>Figuur 6</i>	<i>Het procesgeoriënteerde model</i> Document Herstructurering staf CLAS: het proces georiënteerd model, 2009, p.1.
<i>Figuur 7</i>	<i>Defensieproces als waardeketen</i> Document Generiek procesmodel Defensie, februari 2004, p. 6.

6.6 TABELLEN

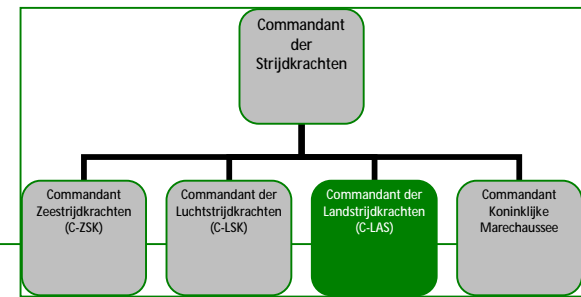
<i>Tabel 1</i>	<i>Aantal geïnterviewden per rang</i>
<i>Tabel 2</i>	<i>Invoerscherm dossieroverzicht</i>
<i>Tabel 3</i>	<i>Invoerscherm zoekfunctie & wijzigen</i>

7. BIJLAGE

De bijlage bestaat uit de volgende appendices:

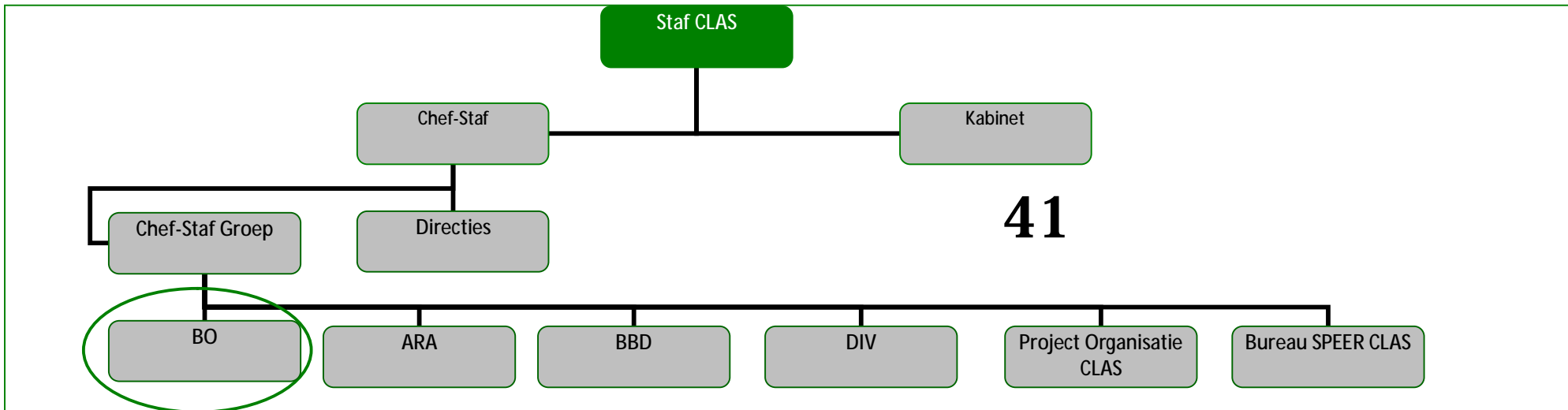
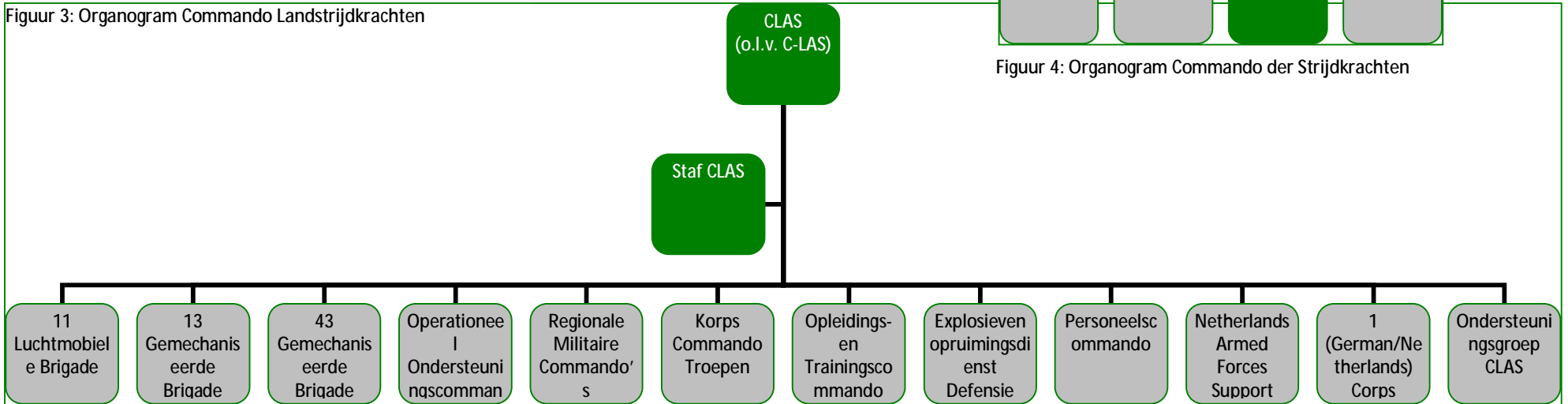
- Appendix A: Organogrammen
- Appendix B: Proces georiënteerd model
- Appendix C: Defensieproces in waardeketen
- Appendix D: Aantal geïnterviewden per rang
- Appendix E: Dossieroverzicht in Excel
- Appendix F: Begrippenlijst
- Appendix G: Reflectie
- Appendix H: Planning

APPENDIX A: ORGANOGRAMMEN



Figuur 4: Organogram Commando der Strijdkrachten

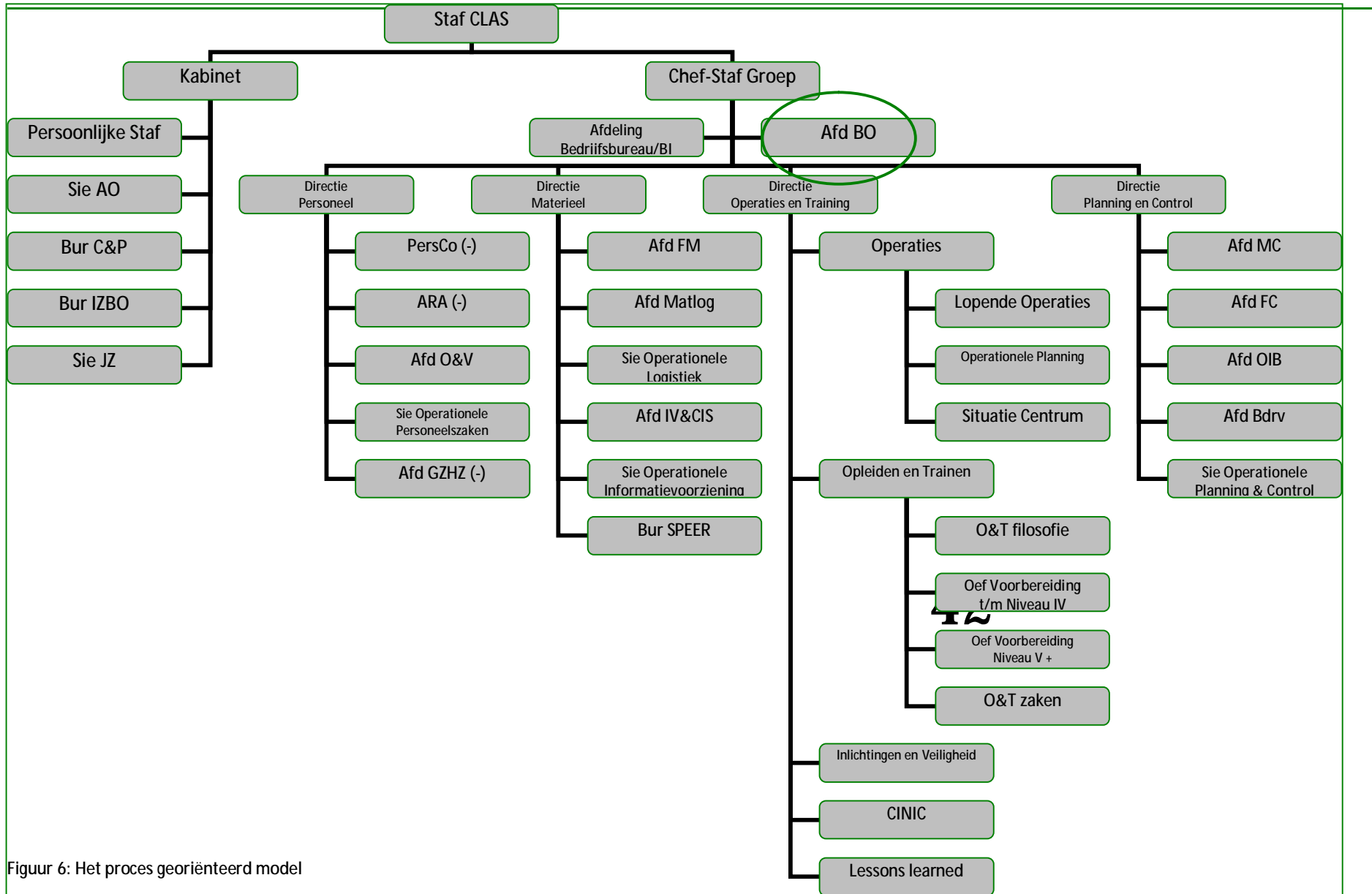
Figuur 3: Organogram Commando Landstrijdkrachten



Figuur 5: Organogram Staf Commando Landstrijdkrachten

N.B. Hier zijn de directies (P&C, Operaties en Operationele ondersteuning) onder één noemer geschaard (om de weergave overzichtelijk te houden).

APPENDIX B: PROCES GEORIENTEERD MODEL



Figuur 6: Het proces georiënteerd model

APPENDIX C: DEFENSIEPROCES IN WAARDEKETEN

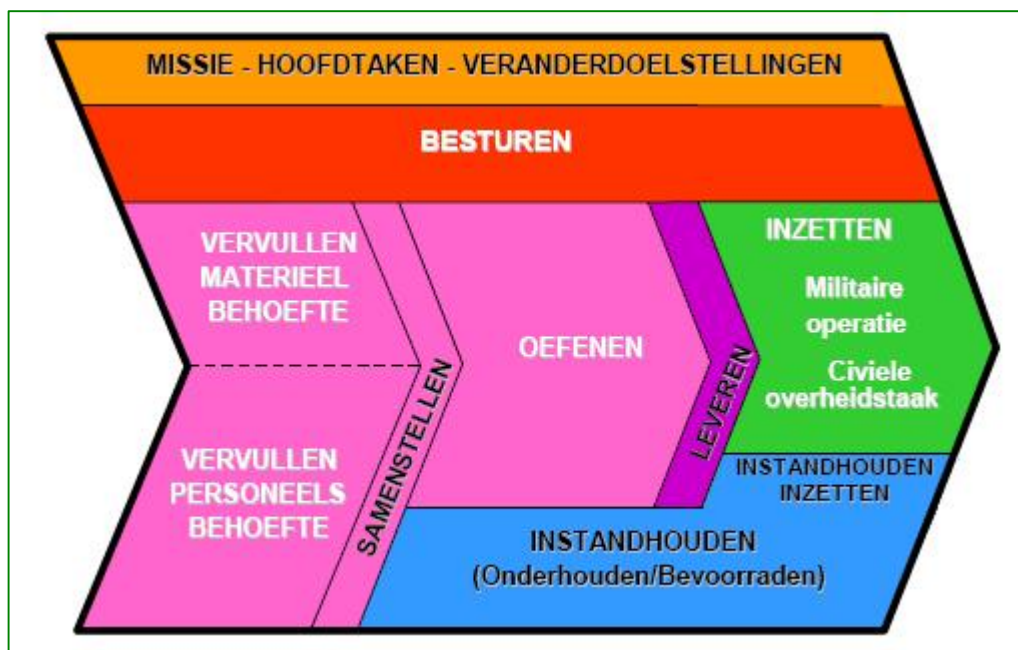
In het document 'Generiek procesmodel Defensie' (2004) wordt de ontwikkelde waardeketen in zijn structuur en methodiek (Proces Architectuur Methode) beschreven. Deze twee vormen zijn de enige toegestane manier om bedrijfsprocessen binnen Defensie te beschrijven (Generiek procesmodel Defensie, februari 2004: 4).

De waardeketen is opgericht om een aantal veranderdoelstellingen te ondersteunen:

- *"Het vergroten van de samenhang en samenwerking binnen de defensieorganisatie en daarmee de slagvaardigheid van Defensie;*
- *Het verbeteren van de aansturing van uitgezonden eenheden;*
- *Het verhogen van de zakelijkheid, kwaliteit en professionaliteit van de organisatie;*
- *Het verbeteren van de informatie voorziening aan de bewindslieden;*
- *Het verbeteren van het leervermogen van de organisatie;*
- *Het inzichtelijk maken van de relatie tussen doelstellingen, middelen en kosten van Defensie;*
- *Versterking van toezicht op de procesgang binnen Defensie;*
- *Defensiebrede standaardisatie van bedrijfsprocessen en –gegevens."*

(Generiek procesmodel Defensie, februari 2004: 4)

Kort gezegd bestuurt Defensie aan de hand van een basis, ook wel de missie/hoofdtaken/veranderdoelstellingen. Hierin probeert zij de behoefte aan militaire capaciteit te vervullen. Dit doet zij aan de hand van het gereedstellen (samenstellen + geoefendheid) en vervolgens inzetten van de eenheden. En deze processen krijgen continue ondersteuning.



Figuur 7: Defensieproces als waardeketen

APPENDIX D: AANTAL GEÏNTERVIEWDEN PER RANG

<i>Militair (rang) & functie</i>	<i>Interne informant (BO)</i>	<i>Externe informant (buiten BO)</i>
<i>(Top) management functie:</i>		
Generaal	x	1
Kolonel	1	2
<i>Senior functie:</i>		
Luitenant-kolonel	8	4
Burger	1	1
<i>Junior functie:</i>		
Majoor	5	1
Burger	1	x
<i>Overig:</i>		
Management assistente	1	x
Totaal	17	9

Tabel 1: Aantal geïnterviewden per rang

APPENDIX E: DOSSIEROVERZICHT IN EXCEL

Jaar van invoer	2009	Nieuwe invoer				
Maand van invoer	januari					
Dossier						
Naam						
Naam 2						
Status	lopend					
Overige opmerkingen						
110						
nr	Jaar van invoer	Maand van invoer	Dossier	Naam	Naam 2	Status
1	2009	november	BVM maatregelen	Ludy		lopend
2	2009	december	MoU BEL-NLD			
3	2009	augustus	PGHK	Ludy		afgehandeld
4	2009	augustus	ISAF/ NRF Long Term Rotation	Stefan		lopend
5	2009	april	DEU/ NLD samenwerking	Stefan		lopend
6	2009	april	EU Battlegroup	Stefan		lopend
7	2009	april	Common Army Vision	Stefan		lopend
8	2009	november	BPB	Ard		lopend

Tabel 2: Invoerscherm dossieroverzicht

Nummer		Zoeken
Jaar van invoer		
Maand van invoer		
Dossier		
Naam		
Naam 2		
Status		
Overige opmerkingen		Aanpassing maken
Aanpassing annuleren		Aanpassing doorvoeren

Tabel 3: Invoerscherm zoekfunctie & wijzigingen

APPENDIX F: BEGRIPPENLIJST

	Bandbreedte Ook wel de 'smeerolie' van staf CLAS. Uit de bandbreedte wordt geld gehaald om bepaalde huidige projecten een impuls te geven als daar behoefte (behoeftestelling) aan is. De bandbreedte werkt daardoor als 'smeerolie' op de huidige bedrijfsvoering.
BO	Bestuursondersteuning
BPB proces	Beleid, plannen en begroten Dit proces is ontworpen om naar een integrale, defensiebrede, besturing te streven, gericht op het bereiken van de doelstellingen en een maximaal inzicht in de samenhang tussen doelen, activiteiten en middelen.
BVM	Besluitvormingsmemorandum Door de huidige kredietcrisis en interne problematiek is er een aantal rijksbrede financiële maatregelen van toepassing. Deze maatregelen zijn samengepakt in het BVM 2010. Dit dossier gaat in op wat de verwachtingen zijn van beleidsverantwoordelijke en –uitvoerend, hoe invulling wordt gegeven aan maatregelen en welke fases in de aanpak worden onderscheiden. Het CLAS is hierbij verantwoordelijk voor de wijze waarop de maatregelen worden belegd, hierbij wordt minimaal het realiseren van de financiële taakstellingen en (reductie van het aantal) fte'en geëist.
	Behoeftestellingsproces Dit proces is afgeleid van het beleidsproces waarin de CDS optreedt als operationele (corporate) behoeftesteller. Er worden op basis van operationeel beleid en technologische ontwikkelingen concrete voorstellen (operationele veranderdoelstellingen en eisen) geformuleerd.
CDS	Commandant der Strijdkrachten De opperbevelhebber van de operationele commando's.
CLAS	Commando Landstrijdkrachten Formele benaming sinds september 2005 voor de Koninklijke Landmacht.
C-LAS	Commandant der Landstrijdkrachten De hoogste baas van het CLAS.
CLSK	Commando Luchtstrijdkrachten Formele benaming sinds september 2005 voor de Koninklijke Luchtmacht.
CS	Chef-Staf Chef-Staf is verantwoordelijk voor het coördineren en integreren van de stafwerkzaamheden en stelt daarmee ook de prioriteiten voor de werkzaamheden binnen staf CLAS.
CZSK	Commando Zeestrijdkrachten Formele benaming sinds september 2005 voor de Koninklijke Marine.
	Dossier Werkzaamheden worden aangeduid met dossier. Een dossier gaat over een bepaald onderwerp binnen het ministerie van Defensie. Een voorbeeld is RNOS, Reorganisatie niet operationele staven; dit dossier betreft alles binnen het onderwerp reorganisatie van de staven van de operationele commando's.

H-BO	Hoofd Bestuursondersteuning
HDV	Hogere Militaire Defensievorming
MDV	Militaire Defensievorming
MD	Management Development
OPCO's	Operationele Commando's Beleidsuitvoerende organen van het ministerie van Defensie: het CLAS, CZSK, CLSK.
P-HBO	Plaatsvervangend hoofd Bestuursondersteuning
P-LAS	Plaatsvervangend Commandant der Landstrijdkrachten De plaatsvervanger is een extra capaciteit/persoon voor het uitvoeren van de verantwoordelijkheden van de C-LAS.
PTOW	Plan, taak, organisatie en werkwijze Een PTOW document wordt gebruikt om, in een herkenbare structuur, toelichting te geven op hoe zaken belegd zijn binnen divisies en afdelingen. In het PTOW over staf CLAS zijn bijvoorbeeld de formele taken van afdeling Bestuursondersteuning te vinden.

APPENDIX G: REFLECTIE VAN COMPETENTIES

Vaardigheden

- à Met een nieuwe sociale omgeving heb ik vaak geen moeite, maar door de sfeer in de afdeling voelde ik mij nog sneller op mijn gemak. Ik kon bijvoorbeeld in de zomervakantie al een keer mee lunchen tijdens een afscheid van een collega en mijn tweede stagedag was een sportdag, maar ook doordat ik 'gewoon' bij twee andere collega's een bureau kreeg. Daarnaast heb ik met iedereen een kennismakingsgesprek gehouden om beter bekend te raken met de persoon en zijn/haar functie. Omdat iedereen binnen de afdeling heel vlot met elkaar omgaat, maar ook allemaal een hoge rang hebben binnen Defensie, zat ik nog wel eens te twijfelen of ik nou 'u' of 'jij' moest zeggen. Dit was snel opgelost door het gewoon te proberen. Als ik iets fout zou doen, vertrouwde ik erop dat het me gezegd zou worden.
- à De hoeveelheid informatie (met o.a. heel veel afkortingen) die op me afkwam, nam veel energie van mij weg. Hierdoor kon ik een aantal middagen minder efficiënt aan de slag of pikte ik informatie minder goed op. Op een gegeven moment begon ik alle complexe zaken enigszins te begrijpen waardoor ik interessante discussies kon volgen. Mijn bewuste keuze voor vier maanden (in plaats van drie maanden) heeft eraan bijgedragen dat ik in alle rust kon wennen aan de nieuwe bedrijfsomgeving.
- à De sfeer op een afdeling heeft een grote invloed op mijn eigen motivatie om naar het werk te gaan. Gelukkig heeft deze afdeling en mijn eigen bureau veel humor waardoor het werken erg plezierig was! Daarnaast is altijd ruimte geweest voor een goed gesprek en dat heb ik erg kunnen waarderen. Iedereen in de afdeling heeft iets bijzonders (meegemaakt), waardoor ik veel verschillende personen en gezichten heb leren kennen. Dit is voor mij heel waardevol.
- à Ik heb veel vrijheid gekregen in het uitvoeren van het onderzoek. Ik kon zelf aangeven wanneer ik een gesprek wilde hebben en vaak tussen de bedrijven door werd er gevraagd hoe het ging. Mijn twee begeleiders zijn allebei anders in aard waardoor met hen verschillende onderwerpen van het onderzoek(sproces) kon bespreken. Ik heb dit als erg prettig ervaren.
- à Meestal kan ik een goede indruk krijgen van de sfeer in een afdeling en/of organisatie. Ik voel de meeste dingen wel aan. Doordat ik van nature geen dominant persoon ben, kan ik mijn energie steken in het observeren van mensen en hun omgang met anderen. Dit vind ik ook leuk om te doen. Het bijzondere vind ik dat mensen, bijvoorbeeld na een interview, heel openhartig met je kunnen praten. Dingen die je wel vermoed, maar die niet naar voren komen in 'officiële' gesprekken. Ik vind het heel waardevol dat deze (soms gevoelige) informatie met mij is gedeeld.

Houdingsaspecten

- à Doordat mijn leidinggevenden (waaronder één begeleider) erg druk zijn, heb ik moeite gehad ze af en toe te spreken te krijgen. Dit heeft ook zeker aan mijn eigen houding gelegen. Als ik met collega's hun drukte besprak, merkte ik dat zij (af en toe) moeite hadden met het 'vangen' van de leidinggevenden. Hierdoor begon ik bij mijzelf af te wegen 'hoe belangrijk mijn eigen vraag of behoefte was' en wist dat dan wel weg te redeneren. Uiteindelijk is dit niet de beste oplossing. Ik heb geprobeerd dit actiever op te pakken en dat is wel enerzijds gelukt, maar dit kan nog wel verbeterd worden. Mijn valkuil hierin is dat ik erg hang aan mijn

eigen vrijheid en liever mijn zaken zelf op los, dus ook niet snel wil toegeven aan deze behoefte.

- à Mijn collega's zijn ook druk en hierdoor schroomde ik nog wel eens een kantoor binnen te lopen. Dit heb ik veranderd om wat sneller naar binnen te lopen en een praatje aan te knopen.
- à Tijdens het woensdagochtendoverleg kon iedereen een update geven over zijn/haar zaken. Dit heb ik weleens lastig gevonden omdat ik niet altijd concrete zaken kon vertellen en het ook niet altijd belangrijk achtte (vooral als we al uit de tijd liepen). Eén van mijn zwakkere kanten is daarbij ook dat ik mijn mening slechter of minder graag in groepen verkondig. Dit komt ook omdat ik een persoon ben die liever haar eigen mening voor zich houdt en luistert naar anderen. Dit betekent niet dat ik niet kritisch ben, maar eerder terughoudend omdat ik andere mensen niet wil remmen in zijn/haar visie geven. Deze eigenschap helpt bij het houden van interviews, maar is minder handig bij het verdedigen van mijn standpunten en beweegredenen.
- à Veel externe interviews heb ik eerst per e-mail benaderd. Daarna heb ik het meest met hun secretaresses moeten afstemmen. Ik schroom niet om iemand op te bellen, mits ik me daarvoor wel voorbereid voel (ik weet voordat ik bel, wat ik wil vragen).

Inzichten

- à Na twee, drie weken liep ik over van informatie. Ik was echt perplex van de hoeveelheid complexe materie waar staf CLAS 'iets van moest vinden'. En ondanks mijn voorkeur om veel zaken niet te negeren in een onderzoek, werd het mij toen duidelijk dat ik vooral (eerst) intern moest gaan kijken om grip op de zaak te krijgen. Ik heb toen alle externe factoren (zoals de politieke, defensie laag) genegeerd en geprobeerd een helder beeld van de afdeling te schetsen. Het (tijdelijk) afsluiten van de omgeving heeft mij zeer geholpen om alle gegevens te kunnen ordenen.
- à Eén van de collega's gaf mij vrij direct een inzicht over het maken van een planning: dat moest gewoon. Maken van planningen doe ik wel, maar dan vooral in mijn eigen hoofd. Zo kan niemand mij erop afrekenen en heeft mijn aanpak ook minder structuur nodig. Toch heb ik een uitgebreide planning gemaakt, ook al vond ik dat lastig omdat ik niet alle stappen precies weet. Ik heb mij veel aan deze planning gehouden en vond dit voor de tijdsbewaking ook heel fijn. Aan het eind van het proces (rond december) heb ik echter mijn planning aangepast vanwege een uitloop van een kleine maand. Dit kwam doordat ik (in mijn hoofd) er rekening mee had gehouden dat mijn begeleiders is de kerstvakantie niet beschikbaar zouden zijn, maar dat gold juist voor (de eerste weken van) januari. Ik baalde ervan dat ik mijn eerste planning moest laten varen, maar accepteerde het ook wel weer vrij snel. Hier kan je weinig aan doen en ik beschouw het maar als gunstig dat ik er begin december achter ben gekomen. Ik was me er wel van bewust dat dit voor mij een reden kon zijn om 'dan maar' wat rustiger aan te doen. Hiervoor heb ik mezelf behoed door elke dag actiepunten op te schrijven en een lijst met doelen te maken. Dit werkt voor mij erg goed omdat ik dan beter weet waar ik mee bezig ben.
- à Het verwerken van de interviews heeft veel langer geduurd dan verwacht. Dit heb ik deels opgelost door citaten per onderwerp te structureren, maar dan nog kostte het veel tijd. Het naluisteren van de interviews is wel heel nuttig, omdat je hierdoor kennisneemt van jouw

eigen stijl van interviewen. Het uittypen van de interviews zag ik echter niet altijd als nuttige tijdsbesteding.

- à Met name aan het einde van mijn onderzoek ben ik erachter gekomen dat het onderzoeksproces geen duidelijk stappenplan is waarbij de ene fase wordt afgesloten en de andere start. Het is een proces van continu teruggaan naar de kern, opnieuw bekijken en aanpassingen maken. Dit gaat gepaard met twijfels, overdenkingen, keuzes maken en soms weer terugdraaien, waardoor het af en toe wel eens lastig is geweest.

Bijzonderheden

- à Het gros van de mensen die ik heb gesproken hebben zelf ook een wetenschappelijk onderzoek gedaan. Hierdoor heb ik ervaringen kunnen uitwisselen en tips gekregen. Dit heb ik als heel prettig ervaren.
- à Daarnaast wil ik extra stilstaan bij de openheid van alle mensen die ik heb gesproken. Veel mensen hebben interesse getoond, vragen door en wisselen van gedachten. Hierdoor vergrootte mijn motivatie altijd.
- à Een persoonlijk doel was het leren kennen van de organisatie. En ook al heb ik de grootste tijd in de staf doorgebracht, heb ik o.a. tijdens de frisse vier dagen in Guz Altmark (Oos-Duitsland) veel geleerd over de complexiteit van de processen, de enorme motivatie van de militairen en het gevoel om te werken bij en voor het CLAS.

APPENDIX H: PLANNING

Hieronder staat de onderzoeksplanning. In het *cursief* staan toevoegingen van de werkelijke uitvoering.

<u>Stap 1</u>	<u>Context vormen en onderzoeksvraag formuleren</u>
Week 36	Verkennen van de organisatie door inlezen van bedrijfsdocumenten en te participeren in de werkomgeving (overleggen, kennismakingsgesprekken, etc.). <i>Op vrijdag 4 september eerste concept inleiding en vraag opgestuurd naar Ludy de Vos, Lilian Camerik en Nico Mol.</i>
Week 37	Verkennen van de organisatie door inlezen van bedrijfsdocumenten en te participeren in de werkomgeving (overleggen, etc.). Dit wordt het hele traject voortgezet.
Week 38	De voorlopige onderzoeksvraag afstemmen met Nico Mol (UT). <i>Dinsdag 15 september, 16.00 uur (Nico Mol).</i> <i>Belangrijkste punt: Onderzoeksvraag is het onderzoeksdoel. Naar aanleiding hiervan de onderzoeksvraag beter formuleren.</i>
Week 39	Nieuwe input verwerken en de geschreven stukken aanscherpen. Deadline: Conceptversie inleiding en onderzoeksvraag af. <i>Tweede concept van de inleiding en onderzoeksvraag opgestuurd naar Ludy de Vos en Lilian Camerik. Over het eerste concept is geen overleg geweest. Dit komt omdat deze al vrij snel incompleet bleek te zijn (door verdere verkenningen, overleggen, en gesprekken met Lilian Camerik en het overleg met Nico Mol).</i>
Week 40	Overleg: Met Ludy de Vos en Lilian Camerik de geschreven stukken (inleiding en onderzoeksvraag) bespreken. <i>Vrijdag 2 oktober, 8.00 uur (Ludy de Vos, Lilian Camerik).</i> <i>Enkele tekstuele opmerkingen. Er missen in de beschrijven nog enkele krachtenvelden, positionering van BO kan nog scherper. "Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie" kan in explicietere stappen weergegeven worden. "Probleem- en vraagstelling" grijpen zo op elkaar in dat dit beter één alinea kan zijn. Tip om 'kinderlijk' te schrijven; expliciet maken wat je bedoeld.</i>
<u>Stap 2</u>	<u>Onderzoeksontwerp en theoretische verkenning starten</u>
Week 41	a) Nieuwe input verwerken en stukken aanscherpen (op inhoud en structuur). b) Bepalen en schrijven van het onderzoeksontwerp. c) Start theoretische verkenning door algemene literatuur te lezen.
Week 42	Verder gaan met punten b en c van week 41. Deadline: Conceptversie van inleiding tot en met theoretische verkenning af. Overleg: a) Met Ludy de Vos en Lilian Camerik de voortgang bespreken. <i>Woensdag 14 oktober, 15.00 uur (Ludy de Vos en Lilian Camerik).</i> <i>We komen overeen dat de inleiding korter kan; explicietere taal en herstructureren. Onderzoeksvraag heb ik veranderd; op wat kleine puntjes na is deze vraag goed.</i> <i>Donderdag 15 oktober, 8.30 uur (Ludy de Vos).</i> <i>Voortzetten van het gesprek van woensdag. Tijdens dit gesprek ingegaan op de methodologische keuzes die je maakt en waarom? Veel zie en hoor je; hoe geef je dat vorm in je verslag: bewust beschrijven dat je observeert (kanttekening: interpreteren). Wat is waarheid? Op welke wijzen kan je dat benaderen. Tip: Dagboek bij houden van de indrukken (omdat een directe vertaalslag van hoofd naar papier moeilijk is).</i> <i>Planning: waarschijnlijk worden de eerste interviews niet in week 45 maar 46 gehouden (i.v.m. teambuilding en uitloop). Dit vormt tot nu toe geen probleem.</i> b) Met Nico Mol de voortgang bespreken. <i>Er is nog geen contact opgenomen omdat ik mijn stukken wil herstructureren en eventueel</i>

herschrijven. Doelstelling is om in week 44 een goede inleiding, onderzoeksontwerp en theoretische verkenning te hebben.

<hr/>	
Stap 3	<i>Theoretische verkenning afronden en interviewvoorbereiding starten</i>
Week 43	a) Theoretische verkenning afronden, zowel het lees- als schrijfwerk. b) Interviewvoorbereiding starten: formuleren van vragen, interviews plannen. c) <i>Verslag herstructureren.</i> d) <i>Onderzoeksontwerp afronden.</i>
Week 44	Interviewvoorbereiding afronden. Deadline: Conceptversie van inleiding tot en met voorbereiding interview af. <u>Overleg:</u> Met Ludy de Vos en Lilian Camerik de voortgang en verslag bespreken. In dit gesprek m.n. de focus leggen op de te houden interviews. <i>Vrijdag 30 oktober, 10.00 uur afspraak met Nico Mol. Het woord 'effecten' moet uit de hoofdvraag en het verslag omdat er geen statistische toetsing komt en er dus geen causaal verband aan te tonen is. Daarnaast 'leeft' het hoofdstuk Methodologie nog niet; er zijn te weinig praktijk voorbeelden en ervaringen.</i>
<hr/>	
Stap 4	<i>Interviews 'intern' bij afdeling Bestuursondersteuning</i>
Week 45	Interviews houden en verwerken. N.B. Woensdag tot en met vrijdag is er teambuilding dus kunnen er geen interviews gehouden worden.
Week 46	Interviews houden en verwerken. <u>Overleg:</u> Over de voortgang van de interviews, eventuele knelpunten (zodat ze aangepast kunnen worden voor de 'externe' interviews). <i>In week 45 is er nog gewerkt aan de theoretische verkenning. In week 46 zijn 13 interviews gehouden (intern). Lijst met externen wordt besproken.</i>
<hr/>	
Stap 5	<i>Interviews 'extern' binnen Defensie</i>
Week 47	Interviews houden en verwerken.
Week 48	Interviews houden en verwerken. <u>Overleg:</u> Over de resultaten van de interviews en of er eventueel dingen mislopen of ontbreken (in dit stadium kan je hierop nog anticiperen).
<hr/>	
Stap 6	<i>Afronding verwerken interviews en start analyse materiaal</i>
Week 49	a) Afronden verwerken van de interviews. b) Start analyse: materiaal ordenen <i>In week 49 is er contact gezocht met de begeleiders van de UT om het laatste deel van het proces in te gaan. Het bleek dat enkele begeleiders in januari niet aanwezig zullen zijn. Hierdoor had ik twee keuzes: of het proces versnellen en geen externe interviews doen, of het proces verlengen en wel externe interviews te doen. Er is gekozen om de externe interviews te doen om de kwaliteit van het onderzoek te behouden en de tijdswinst waarschijnlijk gering was. Er is hierdoor echter wel een andere planning voor de weken hierna gemaakt.</i>
<hr/>	
<u>Oude planning na week 49:</u>	
Week 50	Analyse afronden en op papier hebben. Deadline: Inleiding tot en met analyse afgerond. <u>Overleg:</u> a) Bespreken voortgang met Ludy de Vos en Lilian. b) Bespreken voortgang met Nico Mol.
<hr/>	
Stap 7	<i>Schrijven van de afsluitende hoofdstukken</i>
Week 51	a) Schrijven van de conclusie b) Schrijven van de discussie

- c) Schrijven van de aanbevelingen en verder onderzoek
Deadline: opsturen definitief verslag.
Week 52 Ruimte om af te ronden (i.e. definitief verslag inleveren/groenlicht-gesprek).
Week 53 Ruimte om af te ronden (i.e. definitief verslag inleveren/groenlicht-gesprek).

Stap 8 **Presentatie**

Week 1 Formele afronding Bachelorstage.

Nieuwe planning na week 49:

Week 50 a) Houden van externe interviews
In deze week is er ook veel tijd opgegaan aan het verwerken van de interne interviews.

Stap 7 **Schrijven van de afsluitende hoofdstukken**

Week 51 a) Houden van externe interviews
b) Interne analyse afronden
In deze week is er ook veel tijd opgegaan aan het verwerken van de interne interviews.

Week 52 a) Houden van externe interviews
b) Schrijven van conclusie, discussie, aanbevelingen en verder onderzoek
Deadline: opsturen definitief verslag (24 december)

Stap 8 **Feedback**

Week 53 a) Commentaar begeleiders
Afspraak verplaatst naar 22 januari.

b) Verwerken externe interviews

Week 1 a) Bespreken 1^e definitieve versie met Klaasjan Visscher

E-mail naar Nico Mol, Ludy de Vos & Lilian Camerik ter update:

Beste Nico Mol (cc Klaasjan Visscher),

Hierbij even een update over het gesprek van 7 januari met Klaasjan:

Inleiding

- Veel in Defensiejargon.

- Sommige belangrijke zaken worden niet (duidelijk) toegelicht; zoals de bezuinigingen en Reorganisatie niet operationele staven.

*- Onderzoeksvraag kan duidelijker door bij elke vraag onderscheid tussen *ist* en *soll*; en andere concepten gebruiken: coordinatie & taakstelling ipv rol/werkwijze/werkzaamheden. Dit ook duidelijk definiëren.*

- Kernprobleem duidelijker schetsen.

Onderzoeksontwerp

- Onduidelijk welke stappen ik heb genomen om de validiteit & betrouwbaarheid te verbeteren (concrete voorbeelden, zoals codificatie interviews, wat is observatie & hoe is dit gebruikt in het onderzoek).

- Hoofdstuk na literatuur.

Literatuur

- Er is veel 'brede' literatuur gebruikt, hierdoor kan er minder diepte in de analyse worden bereikt. Dit kan beter door bijv. te richten op het primaire proces.

- Mintzberg is organisatiebreed daardoor minder toepasbaar op BO als afdeling.

- Met de literatuur heb ik ook erg geworsteld en had ik zelf ook het idee dat er nog veel verbeterd kan worden. Hierdoor is de relatie met de resultaten ook zo stroef (zie volgende punt).

Resultaten e.v.

- Relatie tussen literatuur en resultaten e.v. kan beter (logisch verhaal maken).

Dit zijn zo kort beschreven de bevindingen die ik uit het gesprek heb gehaald. Hierin zie en verwacht ikzelf ook dat het nog verbeterd kan worden.

In week 4 (eind januari) zal ik een gesprek inplannen met jullie beiden.

b) Feedback gesprek met Ludy de Vos:

- Teruggekeken op het hele onderzoeksproces. Ervaringen en indrukken uitgewisseld.

- Verslag doorgesproken: zit op 85 procent.

- Aanbod tot verder onderzoek.

Week 3

Deadline: opsturen 2^o definitieve versie:

Maandag 25 januari: versie opgestuurd.

Week 4

a) Bespreken 2^o definitieve versie:

Vrijdag 29 januari met Nico Mol en Klaasjan Visscher:

- Resultaten zijn te associatief opgeschreven.
- Geen aanbevelingen in resultaten (dus ook uit deelvragen)
- Kritiek op literatuur (weinig gericht, te algemeen)

b) Plannen afronding